

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE DOUTORADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**EMANOEL TRUTA DO BOMFIM**

**FATORES CONTINGENCIAIS, ESTRATÉGIA COMPETITIVA E DESEMPENHO  
FINANCEIRO: UM ESTUDO EM EMPRESAS DE PAÍSES MEMBROS DO BRICS E  
DO G7**

**JOÃO PESSOA – PB**

**2020**

**EMANOEL TRUTA DO BOMFIM**

**FATORES CONTINGENCIAIS, ESTRATÉGIA COMPETITIVA E DESEMPENHO  
FINANCEIRO: UM ESTUDO EM EMPRESAS DE PAÍSES MEMBROS DO BRICS E  
DO G7**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis.

**Orientador:** Prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado.

**Área de Concentração:** Informação Contábil.

**Linha de Pesquisa:** Informação Contábil para Usuários Internos.

**JOÃO PESSOA – PB  
2020**

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

B695f Bomfim, Emanuel Truta do.

FATORES CONTINGENCIAIS, ESTRATÉGIA COMPETITIVA E  
DESEMPENHO FINANCEIRO: UM ESTUDO EM EMPRESAS DE PAÍSES  
MEMBROS DO BRICS E DO G7 / Emanuel Truta do Bomfim. -  
João Pessoa, 2020.

134 f.

Tese (Doutorado) - UFPB/CCSA.

1. Estratégia competitiva. 2. Fatores contingenciais.  
3. Desempenho financeiro. I. Título

UFPB/BC

EMANOEL TRUTA DO BOMFIM

**FATORES CONTINGENCIAIS, ESTRATÉGIA COMPETITIVA E DESEMPENHO  
FINANCEIRO: UM ESTUDO EM EMPRESAS DE PAÍSES MEMBROS DO BRICS E  
DO G7**

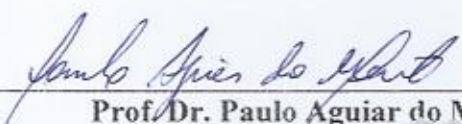
Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, em cumprimento às exigências para a obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis.

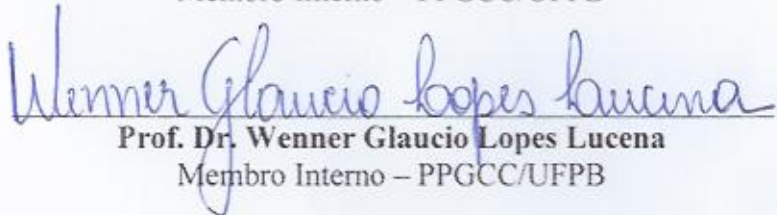
Aprovada em: 20/02/2020.

  
COMISSÃO EXAMINADORA

---


**Prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado**  
Presidente/Orientador – PPGCC/UFPB

  
**Prof. Dr. Paulo Aguiar do Monte**  
Membro Interno – PPGCC/UFPB

  
**Prof. Dr. Wenner Glaucio Lopes Lucena**  
Membro Interno – PPGCC/UFPB

---

**Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl**  
Membro Externo – Unisinos

  
**Prof. Dr. Cláudio de Araújo Wanderley**  
Membro Externo – UFPE

A Deus, pela graça de perseverar e nunca desistir.  
À minha mãe, Ivanize (*in memoriam*), e ao meu pai, Alfeu,  
que não mediram esforços para a realização deste sonho.  
À minha esposa, Dayane, e à minha filha, Maria Clara, pelo amor e carinho.  
Aos professores, colegas e amigos, pelos ensinamentos e pela amizade.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por sua graça e por sempre me acompanhar em tudo o que faço em minha vida, abençoando-me e proporcionando-me coragem e disposição para concretizar sonhos e vitórias, bem como à sua Mãe, a Virgem Maria, que me cobriu com seu manto de amor. Minha eterna gratidão!

À minha mãe, Ivanize Truta (*in memoriam*), que não mediu esforços para que eu, com a graça de Deus, tivesse alcançado esta conquista. Minha eterna professora. Te amo!

À minha esposa, Dayane, e à minha filha, Maria Clara, por todo amor e incentivo durante este período. Muito obrigado! Amo vocês.

Ao meu pai, Alfeu Bomfim, que sempre me apoiou com amor e carinho, e por entender a minha ausência. Obrigado por sempre estar do meu lado!

Aos meus irmãos, Kleber, Afrânio, Adimael, Ana Maria e Aristócles, e aos meus sobrinhos Nicolás e Hugo, por sempre estarem do meu lado e entenderem a minha ausência.

Às minhas primas Marlene e Brenda, pelo apoio e pela gentileza sempre dispensada.

Ao Prof. Dr. Aldo Callado, pela paciência, por toda a orientação e pela atenção que me dispensou durante todo o curso, e cujas contribuições ajudaram-me não só a realizar um sonho, mas a melhorar minhas habilidades como profissional e pesquisador. Muito obrigado!

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UFPB, pelos ensinamentos compartilhados: Dr. André Callado, Dr. Edilson Paulo, Dr. Paulo Amilton, Dra. Márcia Reis, Dr. Paulo Aguiar, Dr. Paulo Roberto, Dra. Simone Bastos, Dr. Orleans Martins e Dr. Wenner Lucena.

Aos amigos e colegas da turma 2016: Augusto, Ariane, Fábila, Gilberto, Paulo, Rone, Kléber e Evaldo. Foram muitos momentos ao lado de todos vocês, os quais irei lembrar com muito carinho. Aprendi muito com cada um de vocês.

Aos amigos Gilberto Magalhães e Kléber, com os quais pude contar em todos os momentos durante todo o curso.

Aos(às) colegas Ingrid, Vinícius Martins, Luciana, Kallyse, Yara, Lineker, Carlos André, Davi, Luís Manuel e os demais, com quem aprendi muito durante todo o curso.

À secretária do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UFPB, na pessoa de Wilma, pelo carinho, atenção e gentileza sempre dispensada.

*In memoriam*, à minha tia Josefa, ao seu esposo, José Mateus, e ao o meu amigo Sr. Xavier, pelo apoio no início desta jornada, que Deus os recompensem com o céu.

À minha madrinha, Josefa (Zezita), que desde a minha tenra idade sempre me apoiou. Muito obrigado!

Aos meus amigos Severino, Claudivam, Hugo Macedo, Aderaldo Barbosa, Mamadou, e aos colegas da UEPB, com quem pude contar em muitos momentos.

A todos que, de uma forma ou de outra, também contribuíram para a realização deste trabalho.

A todos, meus sinceros agradecimentos!

*“Doravante todas as gerações me chamarão  
bem-aventurada, porque o Senhor fez em mim  
maravilhas”.*  
(São Lucas 1, 34-55)



## RESUMO

O objetivo desta tese foi analisar a relação da estratégia competitiva (liderança em custos ou diferenciação) com os fatores contingenciais (incerteza do ambiente, nível de competição, tamanho e idade da organização) sobre o desempenho financeiro de empresas, considerando o ambiente em que estão localizadas (países membros do BRICS e do G7). Para alcançar este objetivo, foi necessário avaliar a relação da estratégia competitiva com o desempenho financeiro das empresas, considerando o ambiente em que atuam; verificar os fatores contingenciais que afetam o desempenho financeiro, de acordo com ambiente organizacional; identificar a estratégia competitiva que torna o desempenho financeiro das empresas sustentável; e investigar a relação entre a estratégia competitiva e os fatores contingenciais, de acordo com o ambiente organizacional. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa de cunho empírico-analítico, com o intuito de avaliar a relação entre as variáveis investigadas. Compuseram a amostra da pesquisa 775 empresas (5.425 observações), sendo 172 localizadas na China, 33 na Índia, 48 na Alemanha, 25 no Canadá, 307 nos Estados Unidos da América, 169 no Japão e 21 no Reino Unido. Coletaram-se os dados no banco de dados da Thomson Reuters Eikon<sup>®</sup> e, quando necessário, no sítio e nos demonstrativos financeiros das empresas na *Internet*. Para estimar as relações entre as variáveis da pesquisa, aplicaram-se modelos de dados em painel dinâmico. Os resultados apontaram que, apenas para o ambiente do BRICS, a estratégia de liderança em custos afeta positivamente o desempenho financeiro das empresas. Essa evidência aponta que a estratégia de liderança em custos aumenta o resultado financeiro das organizações. As evidências encontradas sugerem que, para as empresas sediadas nos países do BRICS (China e Índia), a estratégia de liderança em custos parece reduzir os efeitos da incerteza e da idade da organização sobre o retorno dos ativos, bem como que a estratégia de diferenciação modera a influência da idade da organização sobre o desempenho. Já com relação ao ambiente de países membros do G7, os resultados apontaram que a estratégia de liderança em custos parece atenuar a influência da incerteza e que a estratégia de diferenciação modera os efeitos do tamanho sobre o desempenho financeiro das companhias. Por fim, concluiu-se que as estratégias competitivas podem moderar os efeitos dos fatores contingenciais sobre o desempenho financeiro das empresas, dependendo do ambiente em que a organização atua, conforme previsto na tese de pesquisa. Além disso, estes resultados demonstraram a aplicabilidade da teoria da contingência, indicando que as organizações devem se adequar ao contexto em que atuam, bem como que se pode utilizar a estratégia competitiva como um meio para se moderar as influências dos fatores contingenciais sobre o desempenho das organizações.

**Palavras-chave:** Estratégia competitiva. Fatores contingenciais. Desempenho financeiro.

## ABSTRACT

This thesis aimed to analyze the relationship between the competitive strategy (cost leadership or differentiation) with the contingency factors (environmental uncertainty, level of competition, size and age of organization) on the financial performance of firms, considering the environment in which they are located (countries of BRICS or G7). To achieve this aim, it was necessary to evaluate the relationship among competitive strategy and the financial performance of firms, considering the environment in which they operate; verify the contingency factors that affect financial performance, according to organizational environment; identify the competitive strategy that makes sustainable the financial performance of firms; and investigate the relationship between competitive strategies and contingency factors, according to the organizational environment. For this purpose, an empirical-analytical research was developed in order to evaluate the relationship between the investigated variables. The research samples was composed by 775 companies (5,425 observations), 172 located in China, 33 in India, 48 in Germany, 25 in Canada, 307 in the United States of America, 169 in Japan and 21 in the United Kingdom. The data were collected from the Thomson Reuters Eikon<sup>®</sup> database and, when necessary, on the website and in the financial statements of firms on Internet. To estimate the relationship between the research variables, dynamic panel data models were used. The results showed that, only for the BRICS environment, the cost leadership strategy positively affects the financial performance of firms. This evidence points out that the cost leadership strategy increases the financial results of organizations. The results found suggests that, for companies located in BRICS countries (China and India), the cost leadership strategy seems to decrease the effects of uncertainty and age of the organization on the return of assets, and differentiation strategy moderates the influence of organization's age on financial performance. Already the environment of the G7 member countries, the evidence also showed that cost leadership strategy can reduce the influence of uncertainty and that the differentiation strategy moderates the effects of size on the financial performance of firms. Lastly, it was concluded that competitive strategies can moderate the effects of contingency factors on the financial performance of companies, depending on the environment in which the organization operates, as provided for in the research thesis. Moreover, these results demonstrated the applicability of the contingency theory, indicating that firms must adapt to the context in which they operate, as well as that competitive strategy can be used as a means to moderate the influences of contingency factors on organizational performance.

**Keywords:** Competitive strategy. Contingency factors. Financial performance.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Principais fatores contingenciais de Otley (2016) .....	34
<b>Quadro 2</b> - Características da estratégia prospectora de Miles e Snow (1978).....	40
<b>Quadro 3</b> - Características da estratégia defensora de Miles e Snow (1978).....	40
<b>Quadro 4</b> - Características da estratégia analítica de Miles e Snow (1978).....	41
<b>Quadro 5</b> - Requisitos das estratégias competitivas de Porter (1980).....	46
<b>Quadro 6</b> - Padrões estratégicos identificados por Robinsin Jr. e Pearce II (1988).....	50
<b>Quadro 7</b> - Estratégias do relógio de Bowman e Falkner (1997).....	54
<b>Quadro 8</b> - Características das estratégias de Hax e Wilde (1999) .....	56
<b>Quadro 9</b> - Estratégias competitivas de Mintzberg e Quinn (2001).....	57
<b>Quadro 10</b> - Resumo das tipologias de estratégias competitivas .....	62
<b>Quadro 11</b> - Estudos associando fatores contingenciais, estratégia e desempenho financeiro	70
<b>Quadro 12</b> - Relação esperada entre as variáveis explicativas e a dependente .....	97
<b>Quadro 13</b> - Resumo dos procedimentos metodológicos.....	98
<b>Quadro 14</b> - Resultados das hipóteses de pesquisa .....	116

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Modelo SARFIT .....	30
<b>Figura 2</b> - Estratégias institucionais competitivas como um movimento organizacional .....	60
<b>Figura 3</b> - Modelo conceitual da pesquisa .....	74

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Amostra da pesquisa por ambiente.....	82
<b>Tabela 2</b> - Classificação das empresas por indústria e país .....	83
<b>Tabela 3</b> - Análise fatorial exploratória e confirmatória dos constructos: empresas de países membros do BRICS.....	100
<b>Tabela 4</b> - Análise fatorial exploratória e confirmatória dos constructos: empresas de países membros do G7 .....	102
<b>Tabela 5</b> - Estatísticas descritivas: empresas de países membros do BRICS (2012-2018)...	103
<b>Tabela 6</b> - Estatísticas descritivas: empresas de países membros do G7 (2012-2018).....	104
<b>Tabela 7</b> - Correlação entre as variáveis: empresas de países membros do BRICS.....	105
<b>Tabela 8</b> - Análise de correlação das variáveis: empresas de países membros do G7 .....	106
<b>Tabela 9</b> - Resultados da estimação do modelo para empresas de países membros do BRICS (2012-2018).....	109
<b>Tabela 10</b> - Análise da sustentabilidade do desempenho das empresas localizadas em países membros do BRICS (2016-2018).....	111
<b>Tabela 11</b> - Resultados da estimação do modelo para empresas de países membros do G7 (2012-2018).....	113
<b>Tabela 12</b> - Análise da sustentabilidade do desempenho das empresas de países membros do G7 (2016-2018) .....	115

## LISTA DE ABREVIATURAS E REDUÇÕES

AGFI	<i>Goodness of Fit Index Adjusted for Degrees of Freedom</i>
AIL	Ativo Imobilizado Líquido
AR1	Autocorrelação de Primeira Ordem
AR2	Autocorrelação de Segunda Ordem
AT	Ativo Total
BDTD	Base Digital de Teses e Dissertações
BRICS	Brasil, Rússia, Índia e China
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAPEX	<i>Capital Expenditures</i>
CBS	Custo dos Bens e Serviços
CE	Crescimento Econômico
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
CFROI <sup>®</sup>	<i>Cash Flow Return on Investment</i>
CULT	Aspecto Cultural do País
DF	Desempenho Financeiro
DIF	Diferenciação
DInd	<i>Dummy</i> Setor Industrial
DMC	<i>Dominant Market Competition</i> (Competição em Mercado Dominante)
Dpaís	<i>Dummy</i> país
DVGA	Despesas com Vendas, Gerais e Administrativas
EC	Estratégia Competitiva
END	Endividamento
EVA <sup>®</sup>	<i>Economic Value Added</i>
FCE	Fatores Contingenciais Externos
FCI	Fatores Contingenciais Internos
FMI	Fundo Monetário Internacional (International Monetary Fund)
G7	Grupo dos Sete Países mais Industrializados do Mundo
GFI	<i>Goodness of Fit Index</i>
GICS <sup>®</sup>	Global Industry Classification Standards
GMM	<i>Generalized Method of Moments</i> (Método dos Momentos Generalizados)
GP	Empresas de Grande Porte
HI	Índice de Herfindahl

ID	Idade da Organização
IC-S	<i>Institutional Competition – Support</i> (Competição Institucional por Apoio)
IC-G	<i>Institutional Competition – Governance</i> (Competição Institucional por Governança)
INC	Incerteza
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LC	Liderança em Custos
LNE	Logaritmo do Número de Empregados
NC	Nível de Competitividade
NE	Número de Empregados
NFI	<i>Normed Fit Index</i>
NMC	<i>Niche Market Competition</i> (Competição em Mercado de Nicho)
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PEQ	Empresas de Pequeno Porte
PIB	Produto Interno Bruto
RL	Receita Líquida
RMR	<i>Root Mean Square Residual</i>
ROA	<i>Return On Assets</i> (Retorno sobre os Ativos)
ROE	<i>Return On Equity</i> (Retorno sobre o Patrimônio Líquido)
ROI	<i>Return On Investment</i> (Retorno sobre os Investimentos)
SARFIT	<i>Structural Adjustment to Regain Fit</i>
TAM	Tamanho Organizacional
VA	Valor Adicionado

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA .....	16
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	18
1.3 OBJETIVOS .....	20
<b>1.3.1 Objetivo geral</b> .....	<b>20</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>20</b>
1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES .....	20
<b>1.4.1 Originalidade</b> .....	<b>21</b>
<b>1.4.2 Contribuições e implicações práticas</b> .....	<b>23</b>
1.5 TESE.....	23
1.6 DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	24
1.7 ESTRUTURA DA TESE .....	25
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>26</b>
2.1 TEORIA DA CONTINGÊNCIA .....	26
<b>2.1.1 Fatores contingenciais</b> .....	<b>33</b>
2.1.1.1 Fatores contingenciais externos.....	34
2.1.1.2 Fatores contingenciais internos .....	36
2.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS .....	38
<b>2.2.1 Tipologia estratégica de Miles et al. (1978)</b> .....	<b>38</b>
<b>2.2.2 Estratégias competitivas propostas por Porter (1980)</b> .....	<b>43</b>
<b>2.2.3 Missão estratégica de Gupta e Govindarajan (1984)</b> .....	<b>48</b>
<b>2.2.4 Estratégias competitivas de Robinsin Jr. e Pearce II (1988)</b> .....	<b>49</b>
<b>2.2.5 Estratégias competitivas de Treacy e Wiserna (1993)</b> .....	<b>51</b>
<b>2.2.6 Estratégias competitivas de Bowman e Faulkner (1997)</b> .....	<b>53</b>
<b>2.2.7 Estratégias competitivas de Hax e Wilde II (1999)</b> .....	<b>55</b>
<b>2.2.8 Estratégias competitivas de Mintzberg e Quinn (2001)</b> .....	<b>57</b>
<b>2.2.9 Estratégias competitivas de Udayasankar e Das (2004)</b> .....	<b>58</b>
<b>2.2.10 Resumo das principais estratégias competitivas</b> .....	<b>61</b>
2.3 MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO.....	63
<b>2.3.1 Conceitos e objetivos</b> .....	<b>64</b>
<b>2.3.2 Medidas para mensuração de desempenho</b> .....	<b>66</b>
2.4 EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS .....	69



2.5 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA .....	74
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>76</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	76
3.2 HIPÓTESES DE PESQUISA .....	76
<b>3.2.1 Incerteza do ambiente e desempenho financeiro .....</b>	<b>76</b>
<b>3.2.2 Nível de competição e desempenho financeiro .....</b>	<b>77</b>
<b>3.2.3 Tamanho e desempenho financeiro .....</b>	<b>78</b>
<b>3.2.4 Idade da organização e desempenho financeiro .....</b>	<b>79</b>
<b>3.2.5 Papel moderador da estratégia competitiva.....</b>	<b>79</b>
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	82
3.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	84
3.5 VARIÁVEIS DA PESQUISA .....	84
<b>3.5.1 Variável dependente: desempenho financeiro .....</b>	<b>84</b>
<b>3.5.2 Variáveis explicativas.....</b>	<b>85</b>
<b>3.5.3 Variáveis de controle .....</b>	<b>90</b>
3.6 MÉTODOS DE ANÁLISE .....	91
<b>3.6.1 Análise fatorial exploratória e confirmatória .....</b>	<b>91</b>
<b>3.6.2 Análise de dados em painel.....</b>	<b>93</b>
<b>3.6.3 Modelos empíricos .....</b>	<b>93</b>
3.7 RESUMO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	98
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>99</b>
4.1 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA E CONFIRMATÓRIA DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	99
4.2 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS .....	103
4.3 ANÁLISE ECONOMETRICA.....	107
<b>4.3.1 Análise das estimações de empresas de países membros do BRICS.....</b>	<b>107</b>
<b>4.3.2 Análise das estimações de empresas de países membros do G7.....</b>	<b>112</b>
<b>4.3.3 Síntese dos resultados das hipóteses de pesquisa.....</b>	<b>116</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>118</b>
5.1 CONCLUSÕES .....	118
5.2 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DA PESQUISA .....	120
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>121</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresentam-se a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa que fundamenta o presente estudo, a tese proposta, a delimitação da pesquisa e a estrutura da tese.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

As empresas estão sendo cada vez mais desafiadas a buscarem soluções para se manterem competitivas em um mercado complexo e marcado por constantes mudanças, em que as relações passaram a ocorrer globalmente, de acirrada concorrência (ACQUAH, 2013; BLAHOVA; PALKA; HAGHIRIAN, 2017) e cercado por incertezas que afetam o desempenho organizacional (CHENHALL, 2003; OTLEY, 2016).

Para permanecerem competitivas em um mercado tão dinâmico, as corporações precisam se adaptar às contingências (ou fatores contingenciais) inerentes ao ambiente e às suas atividades, para assim, manterem ou alcançarem o nível de desempenho desejado (MILES et al., 1978; DONALDSON, 1987, 1999).

A adaptação aos fatores contingenciais intrínsecos ao ambiente corporativo se faz necessária para que cada corporação possa enfrentar as incertezas de mercado e tornar-se competitiva frente aos concorrentes, por exemplo, uma vez que as mudanças no ambiente ocorrem de forma contínua e ininterrupta.

Contudo, de acordo com a teoria da contingência, não há apenas uma estrutura organizacional que seja aplicável e efetiva para todas as organizações. A escolha por uma determinada estrutura ou sistema corporativo dependerá de determinados fatores que podem estar relacionados ao ambiente (fatores contingenciais externos) ou à organização (fatores contingenciais internos) e que moldam a estrutura corporativa a qualquer momento, interferindo na forma como uma entidade desenvolve e estrutura seus processos, impactando o desempenho organizacional (DONALDSON, 1999; MCKINLEY; MONE, 2003; OTLEY, 2016; HAMANN, 2017).

Os fatores contingenciais podem ser definidos como qualquer variável do ambiente em que a organização está inserida que modera o efeito de uma característica organizacional no desempenho. Neste sentido, para ser lucrativa, uma empresa precisa ajustar a sua estrutura aos fatores contingentes presentes no ambiente de atuação, sendo que cada aspecto da estrutura organizacional pode ser contingente a um ou mais fatores, dentre os quais estão: estratégia,

tamanho, hostilidade, incerteza do ambiente (DONALDSON, 1999; CHENHALL, 2003; OTLEY, 2016).

Dentre os fatores contingenciais, entende-se que a estratégia corporativa pode ser considerada o meio pelo qual a organização pode ajustar a sua estrutura às contingências, por ser um padrão ou fluxo de decisões tomadas, capaz de ser utilizada para alcançar a combinação mais favorável entre a organização e o ambiente externo (HOFER, 1975; KIM; LIM, 1988; CHENHALL, 2003; OTLHEY, 2016; ANWAR; HASNU, 2017). Com base na estratégia, a organização pode estabelecer um planejamento unificado, abrangente e integrado de metas e objetivos básicos de curto e longo prazo, a serem realizados por meio da adoção de medidas necessárias para a alocação de recursos indispensáveis para a realização dos objetivos corporativos, de forma a responderem rapidamente às mudanças ocorridas no ambiente corporativo (PORTER, 1996; MCGEE, 2015). A estratégia corporativa é vista como uma variável mediadora entre a organização e o ambiente (CHILD, 1972; MILES et al., 1978; GUPTA; GOVIDARAJAN, 1984; HOQUE, 2004), capaz de permitir que as empresas adotem ações e planos para enfrentar as incertezas futuras, criando alternativas que melhor se ajustem às contingências relativas ao ambiente (PORTER, 1996; MCGEE, 2015).

A estratégia ainda pode ser considerada como sendo uma variável diferente das demais, pois se trata de um elemento do contexto interno, a partir do qual os gestores podem influenciar a natureza do ambiente externo, como o comportamento dos concorrentes, bem como os demais fatores internos ao ambiente organizacional (tecnologia, estrutura organizacional, cultura organizacional, controle e outros), com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional (CHENHALL, 2003; OTLEY, 2016; MAKADOK; BURTON; BARNEY, 2018).

Para tanto, a organização precisa questionar, verificar e redefinir a maneira com que interage com o ambiente, por meio de um padrão estratégico que lhe possibilite manter um efetivo alinhamento com o mercado (MILES et al., 1978), buscando utilizar suas principais competências e capacidades para estabelecer e manter produtos e serviços que produzirão uma vantagem competitiva sustentável em relação aos seus concorrentes (PORTER, 1996; COLLINS; ROMÁN; CHAN, 2011).

Na busca por alcançar uma vantagem competitiva sustentável, a estratégia a ser adotada pela organização precisa gerar ganhos no longo prazo, tornando-a competitiva frente aos concorrentes e possibilitando alcançar um desempenho superior à média do setor, tornando-a menos susceptível às mudanças ocorridas no ambiente (PORTER, 2004; BANKER; MASHUWALA; TRIPATHY, 2014).

Entretanto, segundo a teoria da contingência, os efeitos das atividades corporativas sobre o desempenho organizacional estão condicionados à estratégia competitiva (HUOR et al., 2014), que, por sua vez, para ser efetiva precisa estar alinhada as variáveis do ambiente e as características organizacionais (HOFER, 1975; DONALDSON, 1987; ZOTT; AMIT, 2008).

Nota-se, desta forma, que as organizações precisam adequar à estratégia de acordo com as diversas mudanças ocorridas no ambiente, moldando-a para adaptá-la à complexidade de cada setor, buscando utilizar as experiências e o conhecimento adquirido para enfrentar as incertezas de cada cenário.

Portanto, observa-se que as contingências podem afetar a estratégia competitiva e o desempenho organizacional, levando uma entidade a adotar a estratégia que lhe permitirá escolher as atividades que lhes diferencie dos rivais (PORTER, 1996), descrevendo como conduzirá suas operações e negócios para se adaptar ao ambiente, buscando, por meio de planos, alcançar o desempenho ou a lucratividade almejada de forma sustentável (MINTZBERG, 1978; MILLER, 1982; COLE, 2001; BANKER; MASHUWALA; TRIPATHY, 2014; OTLEY, 2016).

Diante disto, considera-se relevante analisar a estratégia competitiva, que pode moderar as influências dos fatores contingenciais sobre o desempenho organizacional, considerando-se, para tanto, o ambiente em que as empresas operam, como países do grupo dos mais ricos do mundo (G7) ou membros do BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul).

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo a teoria da contingência, para uma organização alcançar um desempenho superior, ela precisa se ajustar aos fatores presentes no ambiente, ou seja, aos fatores contingenciais internos e externos (MILLER, 1992; DONALDSON, 2015). Isto exige que a entidade adeque estruturas e processos com aspectos do contexto externo (MILLER, 1992), sendo esta uma condição necessária para obter maior desempenho (MARTINS, 2019). Para isso, se faz necessário que a estrutura organizacional, por exemplo, esteja alinhada com a estratégia (DONALDSON, 1999), uma vez que a estratégia é quem determina a estrutura (CHANDLER, 1962; JUNQUEIRA et al., 2016).

Segundo Gupta e Govindarajan (1984), Chenhall (2003) e Anwar e Hasnu (2017), a estratégia é considerada um fator contingencial um pouco diferente de outras variáveis contingenciais. Não é considerado um elemento de contexto externo, mas um meio pelo qual os gerentes podem influenciar a natureza do ambiente externo, as tecnologias da organização,

os arranjos estruturais, entre outros fatores (CHENHALL, 2003). Ou seja, é um fator contingencial que pode ser utilizado para a organização se ajustar aos demais fatores contingenciais e obter desempenho diferenciado.

Para uma organização alcançar um desempenho financeiro superior, é necessário que obtenha e sustente uma vantagem competitiva no longo prazo (BANKER; MASHUWALA; TRIPATHY, 2014; HUANG et al., 2015). De acordo com Porter (2004), há apenas três estratégias competitivas capazes de gerar vantagem competitiva no longo prazo, permitindo que uma empresa crie uma posição defensável e capaz de enfrentar as forças de mercado, são elas: liderança em custos, diferenciação e enfoque. Estas três estratégias competitivas são fundamentadas em duas fontes de vantagem competitiva: custo ou diferenciação.

Neste sentido, percebe-se que, para uma organização obter um desempenho superior, ela precisa ajustar sua estrutura aos fatores contingenciais presentes no ambiente, sendo que a estratégia competitiva é o meio pelo qual a entidade pode minimizar a influência desses fatores sobre o desempenho, gerando e mantendo um elevado desempenho financeiro no longo prazo.

Nos últimos anos, estudos vêm sendo desenvolvidos sobre o papel moderador da estratégia competitiva, avaliando sua influência sobre os impactos dos fatores contingenciais no desempenho organizacional (HUO et al., 2014; SANTOS, 2015; ACQUAAH; AGYAPONG, 2016; TENJIÄLÄ; LAAMANEM, 2018; CHEN et al., 2018). Contudo, a maioria desses estudos, limita-se a analisar a mediação da estratégia competitiva sobre fatores contingenciais internos, como: integração da cadeia de suprimentos (HUO et al., 2014), clima organizacional (SHIN, 2014), práticas de gestão operacional (JAYARAM; TAN; LAOSIRIHONGTHONG, 2014), capacidades (SANTOS, 2015), sistema de controle gerencial (ACQUAAH; AGYAPONG, 2016), nível de produção (MOHSENZADEH; AHMADIAN, 2016) e sistema de remuneração (TENJIÄLÄ; LAAMANEM, 2018). Ou seja, pesquisas sobre moderação da estratégia competitiva acerca dos fatores contingenciais externos ainda são escassas.

Segundo Huo et al. (2014) e Parnell, Long e Lester (2015), é preciso que pesquisas abordem diferentes ambientes, como países em desenvolvimento, uma vez que a maioria das evidências reportadas se limita aos ambientes de países desenvolvidos (JAYARAM; TAN; LAOSIRIHONGTHONG, 2014).

Diante do exposto, e tendo o entendimento de que tantos os fatores contingenciais internos como os externos afetam o desempenho organizacional, bem como que a estratégia competitiva pode ser considerada um meio pelo qual se pode reduzir a influência desses fatores sobre o desempenho financeiro, dependendo do ambiente, país em que a empresa atua,

apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: **qual a relação da estratégia competitiva com os fatores contingenciais sobre o desempenho financeiro das empresas?**

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar a relação da estratégia competitiva (liderança em custos ou diferenciação) com os fatores contingenciais (incerteza do ambiente, nível de competição, tamanho e idade da organização) sobre o desempenho financeiro de empresas, considerando o ambiente em que estão localizadas (países membros do BRICS e do G7).

#### 1.3.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- avaliar a relação da estratégia competitiva com o desempenho financeiro das empresas, considerando o ambiente em que atuam;
- verificar os fatores contingenciais que afetam o desempenho financeiro, de acordo com ambiente organizacional;
- identificar a estratégia competitiva que torna o desempenho financeiro das empresas sustentável; e
- investigar a relação entre as estratégias competitivas e os fatores contingenciais, de acordo com o ambiente organizacional.

### 1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES

A relação entre a estratégia e o desempenho organizacional, bem como entre as escolhas estratégicas e o desempenho, ainda é foco de debate para a gestão estratégica, para contabilidade gerencial e para outras disciplinas e áreas de conhecimentos que buscam identificar os direcionadores do desempenho corporativo e respostas para explicar por que algumas empresas fracassam enquanto outras são bem-sucedidas (MAKADOK; BURTON; BARNEY, 2018).

Neste sentido, a importância deste estudo, centra-se no entendimento de que a estratégia competitiva é o meio pelo qual uma organização pode reduzir as influências dos fatores contingenciais sobre o seu desempenho financeiro, variando de acordo com o ambiente em que opera (país membro do BRICS e do G7). Em síntese, para que a organização obtenha melhores desempenhos, a estratégia competitiva adotada precisa reduzir os efeitos das contingências presentes no ambiente sobre suas atividades.

#### 1.4.1 Originalidade

Para justificar a originalidade desta pesquisa, realizou-se uma revisão sistemática da literatura nas bases de dados do portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e na Base Digital de Teses e Dissertações (BDTD). A revisão da literatura abrangeu o período de 2014 a 2018, incluindo as seguintes bases de dados: BDTD, EBSCO, Emerald, JSTOR, Sage, SciELO, ScienceDirect, Spring, Taylor & Francis e Wiley.

Realizou-se a busca por estudos (artigos, teses e dissertações) com base em seis palavras-chave, nas línguas inglesa e portuguesa: *strategy* (estratégia), *competitive strategy* (estratégia competitiva), *contingency* (contingência), *theory of contingency* (teoria da contingência), *performance* (desempenho) e *financial performance* (desempenho financeiro). Para refinar a busca, utilizaram-se os seguintes filtros: texto completo, publicado em revistas acadêmicas na área de administração, ciências contábeis e gestão, contendo um dos vocábulos no título e nas palavras-chave do resumo. Desconsideraram-se os trabalhos das demais áreas de conhecimento, por não fazerem parte das áreas supracitadas.

Inicialmente, considerando-se apenas as palavras-chave *strategy* (estratégia) e *competitive strategy* (estratégia competitiva) no título dos trabalhos, a pesquisa nas bases de dados retornou 19.509 estudos com os termos citados. Após a inserção dos demais vocábulos como palavras-chave, selecionaram-se 2.534 estudos, sendo que, com a leitura dos resumos, restaram 212 trabalhos para leitura do texto completo, dos quais apenas 72 foram considerados relacionados com o tema da pesquisa.

A partir da leitura dos textos identificados, pôde-se perceber que as pesquisas existentes abordam diversas relações entre a estratégia competitiva e o desempenho financeiro, sendo que tratam os fatores contingenciais de forma isolada, a exemplo de integração de cadeia de suprimentos x estratégia competitiva x desempenho (HUO et al., 2014); estratégia competitiva x práticas operacionais x desempenho (JAYARAM; TAN; LAOSIRIHONGTHONG, 2014);

sistemas de trabalho x estratégia competitiva x desempenho (SHIN, 2014); estrutura de governança x estratégia competitiva x tamanho (MERCHANT, 2014); estratégia competitiva x capacidades x incerteza (PARNELL; LONG; LESTER, 2015); estratégia competitiva x incerteza ambiental x estrutura organizacional (VARGAS; TREZ, 2017); sistema de controle gerencial x desempenho x estratégia competitiva (ORO, 2015; ACQUAAH; AGYAPONG, 2016); estratégia competitiva x inovação x desempenho (BAYAKTAR et al., 2017); e estratégia competitiva x sistemas de remuneração x desempenho (TENHIÄLÄ; LAAMANEN, 2018).

Notou-se ainda que poucos são os estudos que atribuem à estratégia competitiva o papel de variável contingencial moderadora entre os demais fatores contingenciais e o desempenho organizacional (HUO et al., 2014; JAYARAM; TAN; LAOSIRIHONGTHONG, 2014; SHIN, 2014; SANTOS, 2015; ACQUAAH; AGYAPONG, 2016; HERNÁNDEZ-PERLINES; MORENO-GARCÍA; YAÑEZ-ARAQUE, 2016; MOHSENZADEH; AHMADIAN, 2016; TENJIÄLÄ; LAAMANEM, 2018; CHEN et al., 2018). Sendo esta uma lacuna a ser explorada, justificando a originalidade e relevância deste estudo, uma vez que, pela revisão da literatura, verificou-se que não há pesquisas abordando o papel da estratégia competitiva na mitigação (redução) das influências de fatores contingenciais sobre o desempenho financeiro, nem mesmo comparando tal aspecto por ambiente de atuação (países desenvolvidos e em desenvolvimento).

Tais resultados demonstram a importância da presente pesquisa, evidenciando a necessidade de analisar se a estratégia competitiva pode reduzir os efeitos dos fatores contingenciais sobre o desempenho financeiro organizacional em diferentes ambientes.

Devido às características de cada ambiente, os fatores contingenciais que afetam o desempenho das empresas podem diferir entre regiões e países, cabendo às entidades identificarem a estratégia competitiva capaz de reduzir os efeitos dessas variáveis sobre o desempenho financeiro, tornando-as mais lucrativas (CHANHALL, 2003; PORTER, 2004; HUO et al., 2014; OTLEY, 2016; ANWAR; HASNU, 2017).

De acordo com Parnell, Long e Lester (2015), evidências sobre as relações entre estratégia competitiva, fatores contingenciais (incerteza) e desempenho organizacional em diferentes países ainda são incipientes, sendo necessário o desenvolvimento de pesquisas que abranjam economias emergentes e desenvolvidas fornecendo achados adicionais.

Neste sentido, a presente tese contribuirá com evidências associadas ao aspecto moderador que a estratégia competitiva pode causar nos efeitos dos fatores contingenciais (internos e externos) sobre o desempenho financeiro de empresas localizadas em diferentes ambientes.



### 1.4.2 Contribuições e implicações práticas

As práticas e as pesquisas em contabilidade gerencial têm passado por mudanças nas últimas décadas, incorporando novas perspectivas no sentido de torná-las mais estratégicas (ITTNER; LARCKER, 2001; TRIPATHY, 2006), gerando mudanças nos papéis dos contadores gerenciais, permitindo-lhes maior participação e envolvimento no processo de decisão, planejamento e sistemas de mensuração de desempenho, bem como na formulação e implementação da estratégia organizacional (INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS, 2019).

Neste sentido, esta pesquisa, ao analisar a relação da estratégia competitiva com os fatores contingenciais sobre o desempenho financeiro, visa contribuir com a literatura em contabilidade gerencial, demonstrando para contadores, administradores, gestores e *controllers* como a escolha e implementação da estratégia podem moderar os efeitos dos fatores contingenciais no desempenho organizacional. Ademais, tais informações podem ser úteis na formulação e escolhas de métricas para avaliação de desempenho, possibilitando alinhar os indicadores de desempenho com a estratégia organizacional, com base no ambiente onde as organizações operam.

As evidências também podem ser relevantes para que gestores e diretores avaliem, de acordo com o ambiente (BRICS e G7), qual estratégia competitiva pode gerar vantagens competitivas, identificando os direcionadores capazes de sustentar tais fontes de vantagens no longo prazo, bem como o desempenho organizacional.

Desta forma, cabe aos *controllers* e aos contadores gerenciais, por exemplo, um papel mais ativo na formulação e implementação da estratégia organizacional para terem maior entendimento do ambiente e das atividades corporativas, tanto para identificar os fatores contingenciais que podem afetar a estratégia competitiva e o desempenho organizacional, como para apoiar as decisões de diretores e gestores com informações necessárias para que se façam as melhores escolhas, com base nos objetivos organizacionais.

### 1.5 TESE

O presente estudo propõe como tese que a estratégia competitiva pode reduzir os efeitos dos fatores contingenciais (incerteza do ambiente, nível de competição, tamanho e idade da organização) sobre o desempenho financeiro das empresas, variando de acordo com o ambiente onde as empresas operam (países membros do BRICS e do G7).

## 1.6 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Diversas abordagens teóricas foram desenvolvidas sobre estratégia, como as escolas do *design*, de planejamento, de posicionamento, ambiental, entre outras, cada uma apresentando um ponto de vista acerca da formulação, implementação e execução da estratégia organizacional. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) classificaram as correntes sobre estratégia em 10 escolas, a saber: escola do *design*, escola de planejamento, escola de posicionamento, escola empreendedora, escola cognitiva, escola de aprendizado, escola de poder, escola cultural, escola ambiental e escola de configuração.

Não foi objetivo desta pesquisa analisar a relação da estratégia com os fatores contingenciais sobre o desempenho financeiro de empresas de acordo com as perspectivas de cada uma das escolas de pensamento estratégico individualmente. Mas este estudo limitou-se a analisar a relação da estratégia competitiva com os fatores contingenciais sobre o desempenho financeiro na ótica da escola do posicionamento, considerando especificamente as estratégias genéricas propostas por Porter (1980, 2004), liderança em custos e diferenciação, não levando em consideração a estratégia baseada no foco adotado pela empresa, uma vez que o modelo utilizado para identificar as estratégias competitivas não contempla informações acerca da estratégia baseada no foco, dificultando sua utilização.

Além disso, para observar se uma empresa utiliza uma estratégia baseada no foco, faz-se necessário, por exemplo, a obtenção de informações mais detalhadas acerca de atividades voltadas para clientes ou segmentos específicos. Contudo, devido ao estudo ter sido desenvolvido a partir de dados divulgados pelas companhias, nem sempre tais informações são publicadas, não permitindo identificar se a organização utiliza ou não uma estratégia baseada no foco.

Ressalta-se, também, que diversos fatores contingenciais podem afetar a estratégia competitiva de uma organização, visto que a estratégia organizacional pode ser ajustada para se adaptar às condições do ambiente em que a corporação atua (CHENHALL, 2003; OTLEY, 2016). Entretanto, para fins deste estudo, consideraram-se apenas os seguintes fatores contingenciais: incerteza do ambiente, nível de competição, tamanho (ou porte corporativo) e idade da organização.

Com relação ao desempenho financeiro, destaca-se que não se pretendeu avaliar o desempenho das empresas com base na eficiência ou eficácia da estratégia genérica adotada, mas tão somente mensurou-se o resultado financeiro (LEBAS, 1995) e, posteriormente,

verificou-se qual(is) fator(es) contingencial(ais) afeta(m) tal desempenho, considerando-se o ambiente em que a organização atua.

## 1.7 ESTRUTURA DA TESE

A presente tese encontra-se estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo, encontra-se a introdução. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, que aborda a teoria da contingência, as estratégias competitivas, a mensuração de desempenho, as evidências empíricas e o modelo conceitual da pesquisa. No terceiro capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados para o alcance dos objetivos estabelecidos. O quarto capítulo apresenta as análises dos resultados da pesquisa. E, por fim, no quinto capítulo, apresentam-se as considerações finais da pesquisa, destacando-se as conclusões da tese, as limitações e recomendações para futuras pesquisas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se o referencial teórico que serviu de base para o desenvolvimento da presente pesquisa, sendo abordadas: as origens, premissas e características da teoria da contingência, bem como os fatores contingenciais; as principais estratégias competitivas; a avaliação e mensuração de desempenho, destacando-se os conceitos, objetivos e as medidas utilizadas na avaliação de desempenho; e, por fim, as evidências empíricas.

### 2.1 TEORIA DA CONTINGÊNCIA

A origem da teoria da contingência se deu a partir dos estudos sobre estrutura organizacional desenvolvidos no início da década de 1960, quando apareceram as primeiras críticas à abordagem clássica da administração, surgindo como uma alternativa a esta corrente teórica (DONALDSON, 1999, 2015; ESPEJO, 2008; HAMANN, 2017).

O modelo clássico da administração defende que uma estrutura organizacional seja ideal para todas as organizações de todos os tipos (DONALDSON, 1999). Opostos a essa visão, os estudos da escola de relações humanas preconizavam que o sucesso das organizações dependia diretamente das relações desenvolvidas e criadas com os empregados; e os da abordagem sistêmica postulavam que uma entidade está inserida em um sistema mais amplo, sendo moldada pelo ambiente em que atua, ou seja, são sistemas abertos que sofrem influência de diversos fatores (DONALDSON, 1999, 2015; ESPEJO, 2008; HAMANN, 2017).

A partir desse embate, a teoria da contingência surgiu defendendo que não há uma estrutura organizacional que seja ótima para todas as organizações, tendo como pressuposto básico que a estrutura deve se ajustar ao contexto para que a organização tenha um bom desempenho (DRAZIN; VAN DE VEN, 1985; DONALDSON, 1999; HAMANN, 2017).

Com base neste pressuposto, três elementos compõem o núcleo central da teoria da contingência: (a) deve haver uma associação entre o fator contingencial e o sistema organizacional; (b) uma mudança na contingência acarreta uma mudança na estrutura corporativa; e (c) um ajuste entre a variável contingencial e o sistema organizacional melhora o desempenho da corporação (DONALDSON, 1999; HAMANN, 2017).

Nota-se que, de acordo com a teoria da contingência, uma organização só conseguirá obter um melhor desempenho quando adequar sua estrutura, sistemas e outros fatores com os fatores contingenciais presentes no seu ambiente de atuação.

O desenvolvimento da teoria da contingência se deu a partir dos trabalhos desenvolvidos por Burns e Stalker (1961), Chandler Jr. (1962), Woodward (1965), Lawrence e Lorch (1967), Perrow (1967), Thompson (1967), Greiner (1972) e Khandwalla (1972). Dentre os estudos mais recentes que abordam aspectos associados à teoria da contingência, destacam-se os desenvolvidos por Child (1972), Donaldson (1987), Hill, Hitt e Hoskisson (1992), Jennings e Seaman (1994), Sousa e Voss (2008), Verwall, Commandeur e Verbeke (2009), Qiu e Donaldson (2010) e O'Brien e Sasson (2017).

Burns e Stalker (1961) foram os primeiros autores a estudarem a relação entre contingência e estrutura organizacional. Ao investigarem o impacto da tecnologia sobre a estrutura organizacional de firmas inglesas e escocesas, observaram que o ambiente (estável e dinâmico) influenciava a estrutura organizacional (mecanicista e orgânica), sendo que, quando uma entidade atua em um ambiente estável, a estrutura mecanicista é mais adequada; porém, se a corporação enfrenta um alto índice de mudança tecnológica e de mercado, uma estrutura orgânica passa a ser desejável.

Chandler Jr. (1962) examinou como as escolhas estratégicas de uma entidade afetam a estrutura organizacional. Os resultados demonstraram que a estratégia determina a estrutura, indicando que alterações na estrutura corporativa são provocadas por mudanças na estratégia que estão associadas com mudanças no ambiente onde a corporação atua.

Por sua vez, Woodward (1965) analisou empresas inglesas e identificou que as variáveis estruturais estavam relacionadas diretamente com a natureza tecnológica das firmas. Segundo a autora, uma adequação entre a estrutura organizacional e a tecnologia adotada gera um melhor desempenho para as entidades.

Os primeiros autores a utilizarem o termo teoria da contingência foram Lawrence e Lorch (1967). Em um estudo realizado em diferentes indústrias, eles encontraram evidências de que: o nível de mudança ambiental influencia a diferenciação e a integração da organização; diferentes mercados e ambientes tecnológicos demandam diferentes estruturas corporativas; as empresas de sucesso em cada setor estudado utilizavam distintas formas de integração, consistentes com o ambiente de atuação das mesmas; e as firmas que obtinham melhores resultados apresentavam estruturas ajustadas (adequadas) ao ambiente.

Perrow (1967) identificou que a tecnologia era contingente à estrutura corporativa, estando relacionada com todos os processos organizacionais. Além disso, segundo o autor, quanto mais explícito fosse o conhecimento utilizado nas atividades e quanto menos exceções fossem encontradas, mais o processo de tomada de decisão seria centralizado.

Thompson (1967) agrupou as organizações em sistemas fechados e abertos, realizando observações à medida que havia uma mudança de ambiente. Após esse procedimento, verificou que as entidades buscam proteger tecnologias de produção em um sistema fechado, tornando-as eficientes, procurando protegê-las dos concorrentes. O autor ainda ressalta que o ambiente influencia diretamente a estrutura organizacional, levando à especialização de diferentes partes da estrutura para atender às demandas do ambiente onde a corporação opera.

Greiner (1972) observou que a idade e o porte afetam a estrutura organizacional, evidenciando que, ao mesmo tempo em que as companhias crescem, desenvolvem-se ao longo de cinco fases ou ciclo de vida organizacional. Esse resultado indica que a estrutura organizacional é influenciada pelo tamanho e pelo ciclo de vida de cada empresa, levando-as a efetuar ajustes em suas estruturas ao perpassarem o ciclo de vida organizacional.

Por sua vez, Khandwalla (1972) constatou que o desempenho corporativo não estava associado a uma característica particular, mas estaria correlacionado a diversos fatores contingenciais que afetam conjuntamente a estrutura organizacional.

Com base nos estudos apresentados, pode-se afirmar que a teoria da contingência se desenvolveu dentro de um contexto em que a influência da incerteza ambiental sobre a entidade gera a busca pela adaptação de sua estrutura organizacional à(s) contingência(s) existente(s), possuindo como premissa básica que uma mudança na variável contingencial leva a uma mudança na estrutura organizacional.

Contudo, o pressuposto básico da teoria da contingência, de que uma alteração em uma contingência provoca uma mudança na estrutura organizacional, foi criticado devido à falta de relação direta entre algumas contingências e a estrutura corporativa (DONALDSON, 1987). Além disso, a relação direta ou o determinismo da abordagem contingencial (uma mudança na contingência provoca uma mudança na estrutura) é passível de críticas, pois é um tipo de construção teórica simplista, oriundo de associações entre as variáveis contingenciais e o sistema organizacional (CHILD, 1972).

Child (1972) foi o primeiro a rejeitar a hipótese do determinismo contingencial. Para o autor, havia outros fatores que influenciavam a mudança na estrutura organizacional, dentre os quais a escolha estratégica. Segundo Child (1972), a mudança na estrutura organizacional sofreria influência política de atores organizacionais, os quais, a partir de escolhas estratégicas, buscariam ajustar a estrutura de acordo com suas escolhas. Tal pressuposto ficou conhecido como o postulado das escolhas estratégicas ou do funcionalismo estrutural.

Para o modelo da teoria da contingência postulado pelo funcionalismo estrutural, diferentemente da visão do determinismo contingencial, a influência das contingências sobre a

estrutura é um conjunto de processos mais demorado, podendo ser descrito da seguinte forma: uma mudança nas variáveis contingenciais leva ao desequilíbrio organizacional, produzindo um declínio no desempenho que gera pressão por mudanças, provocando uma adaptação estrutural na organização restaurando a eficácia ou desempenho (DONALDSON, 1987; MCKINLEY; MONE, 2003).

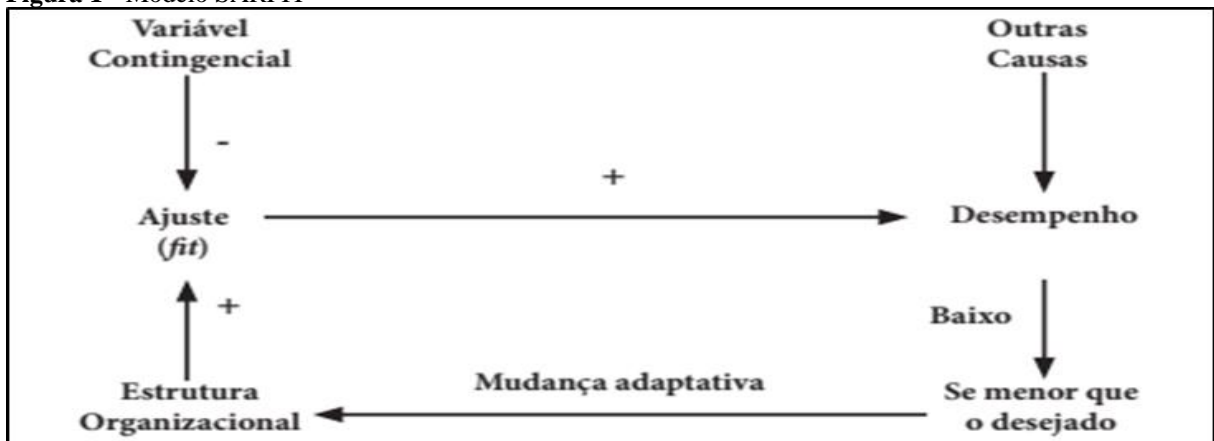
Percebe-se que, pela abordagem do funcionalismo estrutural, os efeitos provocados pelas contingências na corporação não ocorrem de forma instantânea, mas podem ocorrer por etapas ou processos, gerando desajustes na estrutura corporativa, que, por sua vez, impactam o desempenho, gerando mudanças e adequações para que se reestabeleça o equilíbrio organizacional e o desempenho desejável.

A partir do pressuposto do funcionalismo estrutural e da integração de diversos estudos sobre contingências, uma vez que não havia uma teoria geral da contingência, Donaldson (1987) apresentou uma nova abordagem para a teoria da contingência conhecida como nova teoria da contingência (MCKINLEY; MONE, 2003; JUNQUEIRA et al., 2016). Para a nova teoria da contingência, um sistema organizacional (estrutura, sistema de planejamento ou controle etc.) deve estar adequado ao seu contexto para ser eficiente, sendo que uma organização que está ajustada produz um desempenho superior à que se encontra em desajuste com as contingências (HAMMAN, 2017).

O modelo proposto por Donaldson (1987) engloba as três premissas comuns existentes nas diferentes abordagens contingenciais: (a) há uma relação entre um fator contingencial e a estrutura organizacional; (b) uma alteração em uma variável contingencial acarreta mudanças no sistema organizacional; e (c) um ajuste (*fit*) entre o(s) fator(es) contingencial(ais) e a estrutura organizacional afeta(m) positivamente o desempenho corporativo (DONALDSON, 1987, 1999; JUNQUEIRA, 2010; HAMMAN, 2017).

A partir das referidas premissas, Donaldson (1987, 1999) apresentou um modelo geral, baseado em uma análise conjunta das variáveis contingenciais e de seus efeitos na estrutura e no desempenho organizacional (JUNQUEIRA et al., 2016; HAMMAN, 2017), conforme pode ser visualizado na Figura 1, a seguir. Este modelo ficou conhecido como teoria da adaptação estrutural para readquirir adaptação (*Structural Adjustment to Regain Fit* (SARFIT)).

**Figura 1** - Modelo SARFIT



Fonte: Junqueira et al. (2016).

A teoria da adaptação estrutural para readquirir adaptação (SARFIT), conforme apresentado na Figura 1, pressupõe que uma entidade inicialmente apresenta uma estrutura organizacional ajustada (*fit*) aos fatores contingenciais, refletindo positivamente no desempenho corporativo. Todavia, ao ocorrer alterações nas contingências, sem mudanças na estrutura, a corporação entra em desajuste (*misfit*) com o nível de variáveis contingenciais existentes. Com isso, há uma redução no desempenho, que, gerando insatisfação para os proprietários, leva a firma a uma mudança para se adaptar, com a finalidade de ajustar uma nova estrutura ou sistema organizacional aos novos níveis contingenciais, recuperando o nível de desempenho desejado (DONALDSON, 1987, 1999; JUNQUEIRA et al., 2016).

Para validar o SARFIT, Donaldson (1987) testou dados de pesquisas de estratégia e estrutura realizadas em cinco países (Alemanha, Estados Unidos da América (EUA), França, Japão e Reino Unido). Os resultados indicaram que as empresas mudam da adequação para inadequação devido ao aumento no nível de contingência; e a inadequação leva a uma mudança organizacional na busca de adequação estrutural, ou seja, as empresas realizam uma mudança adaptativa para ajustar sua estrutura à contingência ou contingências existentes, confirmando cada passo do SARFIT (DONALDSON, 1987, 1999).

Neste sentido, com base no modelo SARFIT, Donaldson (1987, 1999) observou que alterações nos fatores (variáveis) contingenciais podem provocar mudanças na estrutura corporativa, levando as organizações a adaptarem suas estruturas às contingências existentes no ambiente, buscando manter o nível de desempenho desejado, ou manter o nível de eficiência anterior as mudanças provocadas pelos fatores contingenciais.

Em estudos mais recentes, baseados na teoria da contingência, novas evidências foram encontradas. Hill, Hitt e Hoskisson (1992), ao examinarem se fatores organizacionais



influenciam a relação entre a estratégia de diversificação e o desempenho econômico, encontraram evidências de que a melhor adequação entre estratégia, estrutura e sistemas de controle produz melhores desempenhos econômicos. Além disso, as empresas que obtiveram ganhos de escopo apresentavam melhores desempenhos se os arranjos organizacionais possibilitassem a cooperação entre as unidades corporativas, enquanto as firmas que buscavam obter ganhos com os controles internos eficientes demonstravam melhor desempenho se estimulassem a competição entre as unidades.

Tal resultado demonstra que o desempenho não é apenas contingente à estratégia de diversificação, mas do grau de ajuste entre a estratégia e os arranjos organizacionais internos. Ou seja, para que otimizem o desempenho, as entidades precisam ajustar sua estrutura à estratégia organizacional, de forma que os fatores internos cooperem com a realização das prioridades estratégicas.

Jennings e Seaman (1994) examinaram os níveis de adaptação organizacional de acordo com as mudanças ocorridas no ambiente e suas relações com a estratégia, estrutura e desempenho organizacional. As evidências sugerem que entidades com níveis específicos de adaptação tendem a ter arranjos específicos de estrutura e estratégia que geram certos resultados no desempenho, enquanto as empresas que apresentaram uma melhor combinação entre estratégia e estrutura apresentaram os melhores desempenhos.

Observa-se que o alinhamento da estratégia e da estrutura corporativa ao ambiente e as mudanças ocorridas no ambiente podem gerar resultados positivos no desempenho, porém cabe às entidades identificar o melhor ajustamento entre estratégia, estrutura e ambiente para obterem os melhores resultados possíveis.

Sousa e Voss (2008) apresentaram um exame crítico acerca da aplicação universal de tais práticas pelas organizações e seus efeitos sobre o desempenho. Segundo os autores, a aplicabilidade de novas práticas de gestão e seus benefícios para as entidades estão condicionados a fatores contingentes existentes no contexto em que as empresas operam, sendo necessário investigar seu impacto sobre o desempenho operacional e que variáveis podem explicar o sucesso na implantação dessas ferramentas de gestão operacional.

Percebe-se que, de acordo com a teoria da contingência, a adoção de novas práticas de gestão organizacional que se mostraram eficazes em determinado contexto talvez não seja efetiva em outro ambiente, devendo-se realizar ajustes nas ferramentas de gestão com base nas contingências presentes no ambiente organizacional, para que sejam eficazes.

Verwall, Commandeur e Verbeke (2009), ao analisarem a criação de valor em estratégias de terceirização, encontraram evidências de que, nas decisões de terceirização, o

valor dos recursos e os custos de transação são considerados simultaneamente e que o processo de terceirização é dependente do alinhamento entre as características dos recursos e das transações. Tal resultado demonstra a aplicação dos pressupostos da teoria da contingência em processos de terceirização, em que, mais especificamente, as características dos recursos moldam as transações realizadas entre as empresas.

Qiu e Donaldson (2010), em uma visão mais ampla, propõem um novo modelo para explicar o ajuste entre estratégia e estrutura para empresas multinacionais, a partir da teoria da contingência: o modelo contingencial tridimensional ou cúbico (*the cubic contingency model*).

Segundo Qiu e Donaldson (2010), o primeiro modelo contingencial sobre a relação entre estratégia e estrutura em companhias multinacionais foi desenvolvido por Stopford e Wells Jr. (1972). Para Stopford e Wells Jr. (1972), o ajuste entre estratégia e estrutura dar-se-ia de três modos: (a) pela adaptação entre a estrutura de divisões internacionais com o baixo nível de diversificação geográfica e de produtos estrangeiros; (b) pelo ajuste entre a estrutura de divisão de produtos com a alta diversificação de produtos estrangeiros e com baixa diversificação geográfica; e (c) pelo ajustamento entre a estrutura de divisões geográficas com a baixa diversificação de produtos estrangeiros e com a alta diversificação de áreas.

Nota-se que, de acordo como Stopford e Wells Jr. (1972), o ajuste entre estratégia e estrutura em nível de empresas multinacionais seria alcançado pela adequação entre as estruturas de divisão internacional com o nível de diversificação de produtos e com o grau de diversificação geográfica pretendido pela organização.

De acordo com Qiu e Donaldson (2010), tal matriz de diversificação apresenta limitações, pois não considera o nível de integração entre as filiais estrangeiras e o controle geral realizada pela matriz, nem a responsabilidade de cada subsidiária. Desta forma, os autores propuseram o modelo contingencial tridimensional, que integra os conceitos de integração global, responsabilidade local e diversificação de produtos estrangeiros.

Segundo Qiu e Donaldson (2010), o modelo contingencial tridimensional fornece um conjunto amplo de escolhas estratégicas, possibilitando que as empresas multinacionais possam realizar ajustes entre a estratégia e a estrutura com base na integração entre as matrizes locais e as filiais estrangeiras, no nível de responsabilidade delegada aos gestores das filiais internacionais e com base no grau de diversificação de produtos em nível global.

Assim, observa-se que o modelo proposto por Qiu e Donaldson (2010) abrange uma gama mais ampla de opções de ajustes entre a estratégia e a estrutura de empresas multinacionais, cabendo-lhes adequá-las de acordo com as contingências existentes, buscando obter os melhores resultados possíveis.

Em outra perspectiva, O'Brien e Sasson (2017) propõem uma teoria contingencial para pequenos empreendedores que buscam captar recursos em bancos. Tal teoria é baseada no alinhamento entre as características fundamentais para a captação de recursos (especificidade de ativos, incerteza e frequência das transações) com a natureza da relação entre a organização e a instituição bancária (direta, isto é, puramente comercial; e parceria, relação mais estreita). Com base em estudo realizado com pequenos empreendedores, os autores encontraram evidências de que o alinhamento entre a natureza da relação entre a empresa e o banco e as características da negociação dependem da especificidade dos ativos, da incerteza e da frequência das operações, variando de acordo com as práticas de governança.

Desta forma, observa-se que, até em transações para captação de recursos, as organizações precisam adequar os mecanismos de gestão de acordo com as características e natureza das operações, buscando reduzir o nível de incerteza associada a cada transação, com base na natureza e características da transação.

Em síntese, constata-se que os fundamentos da teoria da contingência podem ser aplicados não somente para avaliar o ajuste entre a estrutura e a estratégia organizacional, mas poderão ser utilizados para identificar a adequação de práticas de gestão, sistemas de informação, terceirização de serviços, diversificação de produtos, estrutura da cadeia de suprimentos, políticas de captação de recursos, entre outros, bem como a implicação dessas práticas e políticas sobre o desempenho organizacional, permitindo a realização de ajustes quando necessários.

### **2.1.1 Fatores contingenciais**

Para manter o nível de desempenho desejado, uma entidade precisa ajustar sua estrutura à(s) contingência(s) existente(s), identificando as variáveis contingenciais que afetam a sua estrutura e, por conseguinte, o desempenho corporativo (eficiência, eficácia, lucratividade e outros).

Os fatores contingenciais podem ser definidos como quaisquer variáveis relacionadas ao ambiente ou ao contexto empresarial (fatores externos), ou interno à entidade (fatores internos), que moldam a estrutura organizacional a qualquer momento, ou seja, influenciam na maneira como uma corporação desenvolve e estrutura suas atividades impactando o desempenho organizacional (CHENHALL, 2003; JUNQUEIRA et al., 2016; OTLEY, 2016).

As variáveis ou fatores contingenciais podem ser elencados em fatores contingenciais externos e fatores contingenciais internos, conforme apresentado no Quadro 1 (MCKINLEY; MONE, 2003; CHENHALL, 2003; GANESCU, 2012; BURKERT et al., 2016; OTLEY, 2016).

**Quadro 1** - Principais fatores contingenciais de Otley (2016)

<b>Descrição</b>	<b>Itens</b>
<b>Fatores Contingenciais Externos</b>	Tecnologia Competição ou hostilidade de mercado Incerteza ambiental Cultura nacional
<b>Fatores Contingenciais Internos</b>	Tamanho Estrutura Estratégia Sistema de compensação Sistema de informação Ciclo de vida dos produtos ou organizacional Variáveis psicológicas Participação de empregados em sistemas de controle Posição no mercado Mudanças nos sistemas

**Fonte:** adaptado de Otley (2016).

A seguir, apresentam-se os conceitos e as características de alguns dos principais fatores contingenciais externos (tecnologia, competição ou hostilidade de mercado, incerteza ambiental e cultura nacional) e internos (tamanho, estrutura, estratégia, sistema de compensação, sistema de informação e outros).

#### 2.1.1.1 Fatores contingenciais externos

Os principais fatores contingenciais externos englobam a tecnologia, o nível de competitividade ou hostilidade do mercado, a incerteza ambiental e a cultura nacional (MCKINLEY; MONE, 2003; CHENHALL, 2003; JUNQUEIRA, 2010; BURKERT et al., 2016; JUNQUEIRA et al., 2016; OTLEY, 2016).

Nota-se que os principais fatores contingenciais externos, propostos por Otley (2016), englobam características do ambiente que interferem nos arranjos corporativos, demandando da organização a implementação de planos e medidas capazes de mitigar seus efeitos sobre a estrutura organizacional.

A tecnologia representa como os processos operacionais são elaborados (conduzidos) pela organização (a forma como se transforma os *inputs* em *outputs*) e inclui bens tangíveis (máquinas, ferramentas, *hardwares* etc.), materiais, processos, *software* e conhecimento (CHENHALL, 2003). Existem três tipos genéricos de tecnologia que são identificados na

literatura organizacional: complexidade, incerteza das tarefas e interdependência (WOODWARD, 1965; CHENHALL, 2003; DONALDSON, 1999). Evidências indicam que o tipo de tecnologia utilizado pode influenciar a estrutura organizacional, o sistema de controle gerencial, o sistema de informação corporativo e contábil, entre outros (XIAO; DYSON, POWELL, 1996; CHENHALL, 2003).

Por sua vez, a competição ou hostilidade de mercado representa um aspecto do ambiente externo, sendo caracterizada pela intensa competição entre as empresas no que se refere à qualidade, variedade, promoção e distribuição, entre outros aspectos na produção e comercialização de produtos (KHANDWALLA, 1972; OTLEY, 2016). Diferentes níveis de competitividade (hostilidade) afetam o preço, o *marketing* e a distribuição de bens e serviços no mercado, influenciando a estrutura e o desempenho organizacional (KHANDALLA, 1972; CHENHALL, 2003).

A incerteza pode ser agrupada, de acordo com o ambiente, em incerteza ambiental interna e externa. Na incerteza ambiental interna, consideram-se todas as forças que atuam na própria entidade, como: objetivos e metas da empresa, natureza dos produtos e serviços da organização, processos e redes de comunicação e histórico educacional dos empregados. A incerteza ambiental externa refere-se à taxa de mudança ou variabilidade do contexto (ambiente) externo à organização, compreendendo principalmente clientes, concorrentes, regulamentações governamentais e sindicatos (TUNG, 1979; CHENHALL, 2003; HABIB; HOSSAIN; JIANG, 2011).

A literatura tem demonstrado que a incerteza afeta a estrutura, os sistemas organizacionais (comunicação, informação, controle, gerencial etc.), moldando as características das entidades (TUNG, 1979; CHENHALL, 2003; OTLEY, 2016).

Assim, verifica-se que a incerteza é uma variável contingencial que interfere no modo com que as organizações moldam sua estrutura, sistemas e processos, sendo necessários ajustes para mitigar possíveis influências sobre as atividades corporativas e seu desempenho.

Por sua vez, a cultura nacional é composta por tradições padronizadas e inter-relacionadas, sendo transmitidas ao longo do tempo e do espaço por dispositivos fundamentados nas capacidades simbolizantes linguísticas e não linguísticas desenvolvidas exclusivamente pelo homem (CHENHALL, 2003). De acordo com Chenhall (2003), a cultura refere-se a características inerentes a uma nação, tais como: conhecimento, crença, arte, moral, leis, costumes e hábitos adquiridos pelos membros de uma sociedade.

Há indícios de que a cultura nacional afeta as práticas gerenciais, o processo orçamentário entre empresas localizadas em diversos países, a participação no orçamento e na

avaliação de desempenho praticado na matriz e em suas subsidiárias, o sistema de controle gerencial e o sistema de remuneração (HOFSTEDE, 1983; HARRISON, 1993; SNODGRASS; GRANT, 1986; CHENHALL, 2003; FILATOTCHEV; ALLCOCK, 2010; OTLEY, 2016).

A seguir, apresentam-se os principais fatores contingenciais internos, ou seja, os fatores contingenciais que estão ligados ao ambiente interno das organizações, destacando-se os conceitos e as principais características de cada fator.

#### 2.1.1.2 Fatores contingenciais internos

Os fatores contingenciais internos incluem o tamanho ou porte corporativo, estrutura, estratégia, sistemas de remuneração ou compensação, sistemas de informação, estágios do ciclo de vida do produto ou da firma, entre outros (HOFER, 1975; MCKINLEY; MONE, 2003; CHENHALL, 2003; BURKERT et al., 2016; JUNQUEIRA et al., 2016; OTLEY, 2016).

O crescimento do tamanho corporativo representa uma possibilidade para as entidades melhorarem sua eficiência, aproveitarem as oportunidades de mercado e de especialização de tarefas e divisão de tarefas. Empresas de grande porte têm mais poder para controlar suas operações e podem empregar métodos de produção em larga escala, reduzindo a incerteza das tarefas (CHENHALL, 2003).

Em relação à estrutura organizacional, a literatura apresenta diversas definições, distinguindo-a em estrutura de resultados e mecanismos estruturais. De um modo geral, a estrutura organizacional pode ser definida como o modelo pelo qual uma entidade estabelece as funções dos gerentes nas subunidades (diferenciação) e como estas subunidades atuarão de acordo com os objetivos corporativos (integração) (LAWRENCE; LORSCH, 1967; CHENHALL, 2003). O tipo de estrutura pode influenciar a eficiência do trabalho, a motivação dos indivíduos, o fluxo de informações e o sistema de controle, e podem moldar o futuro da entidade (CHENHALL, 2003).

O sistema de remuneração compreende um conjunto de compensações, incentivos e demais ordenados oferecidos pela firma aos seus executivos, composto por proventos financeiros e não financeiros, por meio de benefícios fixos e variáveis, com o objetivo de motivá-los a atingir os objetivos corporativos (BALKIN; GOMEZ-MEJIA, 1987).

Entende-se que o sistema de remuneração pode ser utilizado como um mecanismo de incentivos para alinhar as ações dos gestores e empregados aos objetivos organizacionais, devendo as entidades identificarem a política de remuneração que gere os melhores resultados possíveis.

Estudos indicam que o sistema de compensação exerce um papel importante no recrutamento, motivação e retenção de empregados e executivos, podendo ser utilizado como um meio estratégico para a obtenção de gerentes habilidosos e de capital humano necessário para o desenvolvimento organizacional, sendo influenciado por variáveis contingenciais, como, por exemplo: cultura nacional, incerteza e dinâmica organizacional (BOYD; SALAMIN, 2001; COMBS; SKILL, 2003; FILATOTCHEV; ALLCOCK, 2010).

No que se refere aos estágios de ciclo de vida organizacional ou dos produtos, a literatura aponta que as entidades ou os seus produtos possuem estágios de desenvolvimento, que vão desde a existência ao desaparecimento (falência), sem, contudo, evoluir de fase para fase, mas podendo sair do estágio de nascimento para o de maturidade, por exemplo. Além disso, não seguem uma ordem cronológica, ou seja, uma firma no estágio de nascimento pode mudar para o estágio de declínio sem passar pelos demais estágios (MILLER; FRIESEN, 1984; DICKINSON, 2011; COSTA et al., 2017).

Já o sistema de informação contempla um conjunto de informações acerca das atividades corporativas que permitem às entidades atingirem seus objetivos. Por sua vez, um sistema de informação gerencial é um sistema que permite que as informações internas e externas sejam reportadas no nível operacional, tático e estratégico, contemplando dimensões como qualidade, flexibilidade e inovação, bem com finanças, dentro de um modelo apropriado de controle (BRIGNALL, 1997; OTLEY, 1980).

A definição de estratégia pode ser vista em diversas disciplinas, sendo conceituada como a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo de uma organização a serem realizados pela adoção de ações e alocação de recursos necessários para concretizá-los (MINTZBERG, 1978).

Para Mintzberg (1978), a estratégia pode ser conceituada por cinco ângulos: como um plano de ação para o futuro; como um padrão de comportamento da organização ao longo do tempo; como uma manobra utilizada para ludibriar um concorrente; como uma posição, a forma como a entidade se posiciona no mercado; e como uma perspectiva, o modo como uma empresa olha para si (exerce suas atividades) e para o ambiente (visão de mercado).

A seguir, apresentam-se as principais estratégias competitivas, discutindo-se as características de cada tipologia, por ser considerado um fator contingente mediador entre as contingências externas e as demais variáveis contingenciais internas com o desempenho organizacional.

## 2.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

A estratégia competitiva, também denominada de estratégia genérica competitiva ou estratégia principal, entre outras denominações, envolve o estabelecimento de um posicionamento estratégico geral que pode ser adotado por qualquer organização, independentemente do ramo de negócio (HERBERT; DERESKY, 1987; CHAVES; BENEDETE; POLO, 2009).

A estratégia competitiva também pode ser definida como escolhas fundamentais, pretendidas ou realizadas, concebida entre padrões alternativos de decisões e ações, cuja aplicação tem efeito substancial no funcionamento e desempenho de uma organização (RUGMAN; VERBEKE, 1994).

Assim, entende-se que a estratégia competitiva ou genérica é um padrão de comportamento adotado por uma organização para se posicionar no setor, com base na combinação de ações que visam alinhar atividades e processos organizacionais para alcançar o desempenho desejado.

Uma estratégia competitiva pode ser definida por inúmeros caminhos ou visões, apresentando pontos comuns que a caracterizam como um conjunto de diretrizes que buscam determinar uma decisão no futuro, ou o meio que uma organização escolheu para atingir seus objetivos, metas e resultados (MINTZBERG, 1978; RUGMAN; VERBEKE, 1994; CHAVES; BENEDETE; POLO, 2009; CAPALONGA; DIEHL; ZANINI, 2014). A literatura apresenta algumas tipologias de estratégias competitivas, dentre as quais: Miles et al. (1978); Porter (1980); Gupta e Govindarajan (1984); Robinsin Jr. e Pearce II (1988); Treacy e Wiserma (1993); Bowman e Faulkner (1997) e Udayasankar e Das (2004).

### 2.2.1 Tipologia estratégica de Miles et al. (1978)

O modelo de estratégias competitivas proposto por Miles et al. (1978) foi concebido com base no pressuposto de que as organizações precisam se adaptar (mudança adaptativa) constantemente às incertezas e às mudanças ocorridas no ambiente (processo dinâmico) para manter um alinhamento com o ambiente enquanto gerencia as interdependências internas (ciclo adaptativo).

Para os autores, o problema de adaptação organizacional pode ser visto verificando-se três problemas relacionados à estrutura corporativa: problema do empreendedor (escolha de domínio do produto e de mercado), problema de engenharia/tecnologia (escolha dos sistemas



técnicos) e problema de administração (estrutura e processo organizacional). O problema do empreendedor, principalmente em novas firmas ou em firmas de rápido crescimento, enfatiza que cabe ao gestor a definição dos bens e serviços a serem explorados pela entidade, bem como o mercado-alvo ou o segmento de mercado (MILES et al., 1978; CHAVES; BENEDETE; POLO, 2009; ANDRADE et al., 2013; PLETSCHE et al., 2015).

Por sua vez, o problema de engenharia envolve a criação de um sistema gerencial para solucionar o problema do empreendedor. Este sistema requer que a administração selecione uma tecnologia apropriada para produzir e distribuir os produtos ou serviços escolhidos para padronizar novos meios de informação, comunicação e controle para garantir a operação adequada do modelo tecnológico. A partir da solução desses problemas ocorre a implementação do sistema administrativo (MILES et al., 1978).

O problema de administração consiste em reduzir a incerteza dentro do sistema organizacional, ou seja, aperfeiçoar as atividades que foram solucionadas com sucesso pela organização durante as fases de empreendedorismo e de engenharia. A solução do problema administrativo vai além de aperfeiçoar o sistema para a redução da incerteza, mas deve permitir a formulação e implementação de processos que façam a organização evoluir ou inovar de forma contínua (MILES et al., 1978).

A partir dessa análise, Miles et al. (1978) apontaram que o ciclo de adaptação leva as organizações a empregarem estratégias para solucionar os problemas de empreendedorismo, engenharia e administração, sendo que cada empresa tem seu tipo de estratégia para relacionar-se com o mercado escolhido e uma configuração de tecnologia, de estrutura e de processo que seja alinhada com a estratégia de mercado. Neste sentido, Miles e Snow (1978) identificaram quatro tipos de estratégias (prospectora, defensiva, analítica e reativa), que se diferenciam conforme algumas dimensões dos problemas do empreendedor são solucionadas.

Uma estratégia prospectora é adotada por empresas que atuam em ambientes dinâmicos, sendo caracterizada pela busca e exploração de oportunidades de produtos e mercado, em que a entidade almeja o pioneirismo e a inovação, mesmo que tenha que sacrificar sua lucratividade. Além disso, uma entidade prospectora deve utilizar tecnologias flexíveis em suas atividades, cabendo à administração facilitar e coordenar inúmeras e diversas operações (MILES et al., 1978; ANDRADE et al., 2013; PLETSCHE et al., 2015).

O Quadro 2 apresenta as principais características de uma estratégia prospectora.

**Quadro 2** - Características da estratégia prospectora de Miles e Snow (1978)

PROBLEMAS		
Empreendedorismo	Engenharia	Administração
<p><b>Problema:</b> como identificar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado?</p> <p><b>Soluções:</b> (a) ampliar e desenvolver o domínio continuamente; (b) monitorar, de forma ampla, as condições e eventos ambientais; (c) criar mudanças na indústria; (d) crescer por meio do desenvolvimento de produtos e mercados.</p> <p><b>Custos e benefícios:</b> inovações de produto e de mercado protegem a entidade de um ambiente em mudanças, mas a organização corre o risco de baixa lucratividade etc.</p>	<p><b>Problema:</b> como evitar compromissos de longo prazo para ou com um único processo tecnológico?</p> <p><b>Soluções:</b> (a) adotar tecnologias múltiplas e flexíveis e protótipos; (b) baixo grau de rotinas e mecanização, tecnologia incorporada pelas pessoas.</p> <p><b>Custos e benefícios:</b> a flexibilidade tecnológica permite uma resposta rápida a um domínio em mudança, mas a organização não pode desenvolver a máxima eficiência em seu sistema de produção e distribuição, devido a múltiplas tecnologias.</p>	<p><b>Problema:</b> como facilitar e coordenar inúmeras e diversas operações?</p> <p><b>Soluções:</b> (a) dar às equipes de <i>marketing</i> e P&amp;D o papel central na coalizão dominante; (b) planejar com foco nos problemas; (c) tender a uma estrutura pouco focada na divisão do trabalho e com baixo grau de formalismo.</p> <p><b>Custos e benefícios:</b> o sistema administrativo é necessário para manter a flexibilidade e eficácia, mas pode gerar mau uso dos recursos.</p>

**Fonte:** adaptado de Miles et al. (1978).

Em outra direção, por meio de uma estratégia defensiva, busca-se manter a estabilidade do ambiente por meio da produção, comercialização de bens ou pela prestação de serviços a um segmento de mercado, sendo o seu sucesso decorrente da eficiência no atendimento desse mercado. A manutenção da estabilidade do ambiente é considerada a solução para o problema do empreendedor. A partir dessa estratégia, almeja-se o domínio estável de produtos, focando em um segmento de mercado, praticando preços competitivos ou produtos com qualidade, por meio de eficiência tecnológica e forte controle organizacional, conforme características descritas no Quadro 3 (MILES et al., 1978; KALD; NILSSON; RAPP, 2000; ANDRADE et al., 2013; PLETSCHE et al., 2015).

**Quadro 3** - Características da estratégia defensora de Miles e Snow (1978)

PROBLEMAS		
Empreendedorismo	Engenharia	Administração
<p><b>Problema:</b> como dominar uma porção total de mercado e criar um conjunto estável de produtos e clientes?</p> <p><b>Soluções:</b> (a) reduzir e estabilizar o domínio; (b) manter o domínio agressivamente; (c) tender a ignorar inovações fora do domínio.</p> <p><b>Custos e benefícios:</b> é difícil para os concorrentes deslocarem a organização de seus pequenos nichos de mercado, mas uma grande mudança no mercado poderia ameaçar a sobrevivência.</p>	<p><b>Problema:</b> como produzir e distribuir bens e serviços de forma eficiente?</p> <p><b>Soluções:</b> (a) adotar a tecnologia eficiente, sob a ótica de custo e com foco central único; (b) tender à integração vertical; (c) aprimorar de modo contínuo a tecnologia para manter a eficiência.</p> <p><b>Custos e benefícios:</b> a eficiência tecnológica é central para o desempenho organizacional, mas pesados investimentos nessa área exigem que os problemas tecnológicos permaneçam conhecidos e previsíveis por longos períodos de tempo.</p>	<p><b>Problema:</b> como manter estrito controle da organização, de modo a garantir eficiência?</p> <p><b>Soluções:</b> (a) dar às equipes de finanças e produção o papel central na coalizão dominante; (b) planejar com foco em custo; (c) tender a uma estrutura baseada na divisão de trabalho com alto grau de formalismo etc.</p> <p><b>Custos e benefícios:</b> o sistema administrativo é necessário para manter a estabilidade e a eficiência, mas não é adequado para localizar e responder a novos produtos ou oportunidades de mercado.</p>

**Fonte:** adaptado de Miles et al. (1978).

A estratégia analítica caracteriza-se pela combinação de aspectos da estratégia defensora com a prospectora, buscando reduzir o risco e aumentar a oportunidade de lucro e mantendo um equilíbrio entre ambas. Ao adotar essa estratégia, uma corporação busca localizar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado, mantendo simultaneamente uma base de clientes e produtos tradicionais, diferenciando processos e estruturas para operar em ambientes estáveis e dinâmicos, conforme características apresentadas no Quadro 4 (MILES et al., 1978; PLETSCHE et al., 2015).

**Quadro 4 - Características da estratégia analítica de Miles e Snow (1978)**

<b>PROBLEMAS</b>		
<b>Empreendedorismo</b>	<b>Engenharia</b>	<b>Administração</b>
<p><b>Problema:</b> como identificar e explorar novas oportunidades de produtos e de mercado, mantendo simultaneamente uma base sólida de produtos e clientes tradicionais?</p> <p><b>Soluções:</b> (a) instituir mecanismos de monitoramento focados em <i>marketing</i> e P&amp;D em pequena extensão; (b) crescer por meio a penetração de mercado etc.</p> <p><b>Custos e benefícios:</b> baixo investimento em P&amp;D combinado com imitação de produtos de sucesso minimiza o risco, mas o domínio do mercado deve ser balanceado em momentos de estabilidade e flexibilidade.</p>	<p><b>Problema:</b> como ser eficiente em partes estáveis do mercado (domínio) e flexível em partes variáveis?</p> <p><b>Soluções:</b> (a) adotar tecnologias ao mesmo tempo estáveis e flexíveis; (b) operar com grau moderado de racionalidade técnica etc.</p> <p><b>Custos e benefícios:</b> o duplo núcleo tecnológico está apto para ser utilizado em um mercado híbrido (estável-dinâmico), mas a tecnologia pode não ser completamente efetiva ou eficiente.</p>	<p><b>Problema:</b> como diferenciar a estrutura e os processos organizacionais para adaptá-los às áreas de operações estáveis e dinâmicas?</p> <p><b>Soluções:</b> (a) dar às equipes de <i>marketing</i> e engenharia e, num segundo plano, à de produção, o papel central na coalizão dominante; (b) planejar com foco amplo; (c) adotar estrutura matricial etc.</p> <p><b>Custos e benefícios:</b> o sistema administrativo é capaz de equilibrar estabilidade e flexibilidade, mas, se esse equilíbrio for perdido, pode ser difícil restaurá-lo.</p>

**Fonte:** adaptado de Miles et al. (1978).

Já a estratégia reativa, ou o fracasso estratégico, é aquela em que a entidade apenas reage ao mercado, como se não tivesse estratégia, procurando apenas novas oportunidades de mercado ou novos produtos quando se sente ameaçada pelos concorrentes, não apresentando alinhamento entre estratégia, tecnologia, estrutura e processos de gestão organizacional (MILES et al., 1978; KALD; NILSSON; RAPP, 2000; CHAVES; BENEDETE; POLO, 2009; ANDRADE et al., 2013; PLETSCHE et al., 2015).

Miles et al. (1978) indicam três motivos para que uma entidade venha utilizar uma estratégia reativa, a saber: (a) os executivos principais não têm claramente articulada a estratégia organizacional; (b) não há uma adequação entre estrutura e processos organizacionais com a estratégia escolhida; e (c) tendência em manter a relação atual existente entre estratégia e estrutura, mesmo que haja fortes mudanças no ambiente.

Uma empresa que adota uma estratégia reativa apresenta as seguintes características: padrão de adaptação ao ambiente que é inconsistente e instável; exibe um estado de

instabilidade quase permanente; necessita de mecanismos de respostas às mudanças no ambiente; o ciclo de adaptação responde inadequadamente às mudanças e incertezas do mercado; apresenta um desempenho insatisfatório; e reluta em reagir às mudanças ambientais (MILES et al., 1978).

Destarte, uma estratégia reativa pode ser considerada como um comportamento organizacional caracterizado pela ausência de padrão estratégico previamente definido, levando a entidade a reagir às mudanças ocorridas no mercado apenas quando considerar ameaçada sua sobrevivência.

Percebe-se, com base nas estratégias genéricas de Miles et al. (1978), que, para se adaptar às incertezas do ambiente, uma corporação deve identificar a estratégia que melhor se adapta ao mercado em que atua (prospectora, defensora e analítica), buscando solucionar os problemas de empreendedorismo, engenharia e administração, ou apenas reagir aos fatores que ameaçam sua continuidade no mercado (estratégia reativa).

As estratégias propostas por Miles et al. (1978) receberam uma nova abordagem, a partir do trabalho desenvolvido por Miles e Snow (1986). Segundo Miles e Snow (1986), as empresas estavam passando por mudanças, levando-as a repensarem suas estratégias competitivas, dando origem a um novo formato corporativo que combinava estratégia, estrutura e processos de gestão, denominado de rede dinâmica.

A rede dinâmica caracteriza-se pela atuação de empresas em rede, por meio de uma combinação única de estratégia, estrutura e processos gerenciais, sendo decorrente e resultado das novas mudanças no ambiente competitivo (MILES; SNOW, 1986). Em que pese os novos arranjos organizacionais, para os autores, as estratégias genéricas propostas por Miles et al. (1978) continuam a ser válidas. Contudo, Miles e Snow (1986) afirmam que o sucesso das estratégias genéricas seria resultado do grau de ajuste às condições do ambiente e da conformidade da estrutura e dos processos à estratégia competitiva.

Portanto, percebe-se que as estratégias genéricas propostas por Miles et al. (1978) continuam a ser efetivas, desde que estejam em conformidade com as mudanças ocorridas no ambiente e a estrutura e os processos corporativos estejam alinhados com a estratégia adotada pela organização.

A seguir, apresentam-se as estratégias competitivas propostas por Porter (1980), destacando-se as premissas, requisitos e principais características das estratégias de liderança em custos, diferenciação e foco (ou enfoque).

### 2.2.2 Estratégias competitivas propostas por Porter (1980)

O modelo de estratégias competitivas ou prioridades estratégicas propostas por Porter (1980) baseia-se nas premissas da escola de posicionamento estratégico, a saber: estratégias são posições genéricas, sendo identificáveis no setor; o mercado é econômico e competitivo; a formulação da estratégia parte de posições ou escolhas; e o mercado influencia as escolhas estratégicas, que, por conseguinte, afeta a estrutura organizacional (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A construção de uma estratégia competitiva, na visão de Porter (1980, 2004), parte do desenvolvimento de uma concepção abrangente de como competir, dos objetivos a serem estabelecidos e das políticas que deveriam ser implementadas para alcançar tais objetivos. Para tanto, Porter (1980) identifica cinco forças que atuam no ambiente de uma organização que influenciam a concorrência, a saber: ameaça de novos participantes, poder de barganha dos fornecedores da empresa, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos e intensidade de rivalidade entre empresas concorrentes (PORTER, 1980, 2004; KALD; NILSSON; RAPP, 2000; CHAVES; BENEDETE; POLO, 2009; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A partir da análise dessas cinco forças, as entidades deveriam desenvolver (ou adotar) uma estratégia competitiva que lhe permitiria implementar ações, tanto defensivas como ofensivas, buscando tomar uma posição frente às cinco forças que permeiam a competição no mercado (PORTER, 2004; ALLEN; HELMS, 2006; CHAVES; BENEDETE; POLO, 2009; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; JUNQUEIRA et al., 2016).

Porter (1980, 2004) afirma que haveria apenas três estratégias genéricas capazes de gerar vantagens competitivas para uma organização em longo prazo, tornando-as competitivas frente aos seus concorrentes e possibilitando alcançar um desempenho superior à média do setor, quais sejam: liderança em custos, diferenciação e foco (ou enfoque).

A estratégia pautada na liderança no custo total fundamenta-se na criação de uma posição de baixo custo em relação aos concorrentes de um determinado setor (liderança de custo total na indústria), por meio de políticas e ações capazes de atingir tal objetivo (PORTER, 2004; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; BANKER; MASHRUWALA; TRIPATHY, 2014).

A liderança em custos é alcançada baseada no baixo custo de produção de bens e serviços por meio de instalações eficientes, grandes investimentos em maquinário, reduções de custos com base na aprendizagem e na experiência organizacional, controle rígido de custos e

despesas, redução na formação de contas adicionais de clientes e cortes de custos com pesquisa e desenvolvimento (P&D), equipe de vendas, propaganda e publicidade, entre outros gastos (PORTER, 2004; ALLEN; HELMMS, 2006).

Para que a estratégia de liderança em custos tenha êxito, a organização precisa realizar investimentos em diversas áreas para aperfeiçoar seu processo produtivo, obter ganhos de escala, produção em massa, distribuição em massa, eficiência tecnológica, desenho de produtos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; BANKER; MASHRUWALA; TRIPATHY, 2014), padronização de produtos (KALD; NILSSON; RAPP, 2000), redução de custos de insumos, eficiência da capacidade de produção e na utilização de recursos, acesso a matérias-primas e alta participação no mercado (PORTER, 2004; JUNQUEIRA et al., 2016).

A adoção de um posicionamento de baixo custo leva a entidade a se proteger contra as cinco forças competitivas presentes no mercado, produzindo rentabilidade acima da média do setor. A liderança em custos propicia defesa contra a competição dos concorrentes, pois custos mais baixos possibilitam-na obter retornos superiores aos seus competidores, que utilizaram suas margens de lucro para se manterem competitivas. A liderança de custo possibilita, também, que a companhia se posicione frente aos seus principais fornecedores, tornando-a capaz de enfrentar o crescimento de custo de matérias-primas (PORTER, 2004).

A posição de baixo custo, de forma geral, também permite a criação de barreiras de entrada para novos competidores, devido às economias de escala e vantagens obtidas com as reduções de custos. Além disso, a liderança em custos proporciona um posicionamento favorável no que se refere aos produtos substitutos das outras empresas que competem no mercado (PORTER, 2004).

Em síntese, a implementação de estratégia de liderança em custos pode proteger a organização contra as cinco forças existentes no mercado, gerando vantagens competitivas que se traduzem em lucros anormais para a entidade, ou seja, acima das demais empresas do setor.

Por outro lado, a estratégia de diferenciação caracteriza-se pela oferta de bens e serviços por uma entidade que apresentam características distintas dos oferecidos pelos seus concorrentes em determinada indústria, sendo reconhecida pelos atributos que os produtos ou serviços apresentam no mercado (PORTER, 2004; BANKER; MASHRUWALA; TRIPATHY, 2014; JNQUEIRA et al., 2016).

A adoção da estratégia de diferenciação requer investimentos em P&D (busca constante pela inovação), desenho do produto (qualidade e atributos desejados pelos clientes) e pelo *marketing* (construção da imagem dos bens e serviços e da marca) (MILLER, 1978; BALSAM; FERNANDO; TRIPATHY, 2011).

Entende-se, desta forma, que a estratégia de diferenciação é aquela que distinguirá a organização de seus concorrentes, tornando-a conhecida pela qualidade de seus produtos e serviços, sendo sua imagem e reputação construída a partir do reconhecimento de seus clientes, que estão dispostos a pagar um sobrepreço pelos bens e serviços que lhes são ofertados.

Para que a estratégia de diferenciação seja alcançada, a organização precisa se distinguir em várias dimensões, tais como: projeto ou imagem da marca, tecnologia, características dos produtos, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, canais de distribuição, rede de vendedores, qualidade e durabilidade dos produtos, entre outras (PORTER, 2004; ALLEN; HELMMS, 2006).

A estratégia de diferenciação, quando implementada de forma efetiva, proporciona vantagens competitivas para as empresas, gerando lucros acima da média do setor e criando mecanismos para enfrentar as cinco forças competitivas que permeiam o ambiente e o mercado (PORTER, 2004).

Ao adotar a diferenciação como estratégia, uma companhia consegue se proteger contra a competição, uma vez que a diferenciação dos produtos fabricados e ofertados proporciona maior fidelidade dos clientes e há uma menor variação na política de preços. A política de diferenciação estratégica impõe barreiras de entrada aos concorrentes devido à possível lealdade do consumidor e à necessidade daqueles em superar as qualidades e os atributos dos produtos da firma (PORTER, 2004).

Um posicionamento estratégico baseado na diferenciação produz altas margens de lucros, possibilitando à firma enfrentar os fornecedores e reduzir o poder dos compradores, visto não ser refém de variações nos preços. E a fidelização dos consumidores, produzida pela diferenciação, defende a organização contra a entrada de produtos substitutos no mercado (PORTER, 2004).

A terceira estratégia defendida por Porter (1980, 2004) reside no foco (ou enfoque) em um nicho de mercado, grupo comprador ou um segmento da linha de produtos. A estratégia de enfoque fundamenta-se no pressuposto de que uma companhia é capaz de atingir sua estratégia atuando em um nicho específico de um setor ou segmento, no lugar de concorrer de uma forma mais abrangente, ou seja, em todo o setor (PORTER, 2004).

Mediante essa estratégia, uma companhia direciona e estrutura suas atividades para atender um determinado tipo de cliente ou focalizar linhas de produtos e serviços ou segmento industrial, buscando adaptar sua vantagem estratégica (foco na diferenciação ou no baixo custo) com base nas características do mercado para desenvolver suas competências e aprimorar a aprendizagem organizacional (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Na visão de Porter (2004), a organização que implantar de forma eficiente e eficaz a estratégia de enfoque pode obter vantagens competitivas e alcançar retornos superiores em comparação aos demais competidores do setor, adaptando sua estratégia de acordo com as peculiaridades do mercado, identificando setores de mercado onde o foco no baixo custo ou na diferenciação seja mais efetivo. Além disso, a estratégia de enfoque também possibilita a empresa a enfrentar as forças competitivas, proporcionando escolher nichos de mercado onde seus produtos sejam menos suscetíveis de ser substituídos e onde seus competidores apresentem maior vulnerabilidade.

Percebe-se que a adoção do enfoque estratégico permite que as entidades selecionem mercados onde possam utilizar o foco estratégico que seja mais eficaz, podendo definir seu escopo de atuação e voltando suas atividades para atender seu alvo estratégico melhor que os seus competidores, que atuam de forma mais ampla no setor. No Quadro 5, apresentam-se os principais requisitos para implantação das estratégias genéricas propostas por Porter (1980).

**Quadro 5** - Requisitos das estratégias competitivas de Porter (1980)

<b>Estratégia</b>	<b>Recursos/habilidades em geral requeridos</b>	<b>Requisitos organizacionais comuns</b>
Liderança em custos	Investimento em capital sustentado e acesso ao capital; boa capacidade de engenharia de processo; supervisão intensa de mão de obra; sistema de distribuição com baixo custo etc.	Controle rígido de custos; relatórios de controle frequentes e detalhados; incentivos baseados em metas estritamente quantitativas etc.
Diferenciação	Grande habilidade de <i>marketing</i> ; engenharia do produto; criatividade; grande capacidade em pesquisa básica; forte cooperação de canais etc.	Forte coordenação entre P&D, desenvolvimento do produto e <i>marketing</i> ; avaliações baseadas em medidas não financeiras etc.
Enfoque/foco	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica particular.	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica particular.

**Fonte:** Porter (2004).

Conforme se denota no Quadro 5, a adoção de uma estratégia genérica por uma empresa requer que esta possua atributos e recursos capazes de facilitar a implantação da estratégia desejada. Ainda segundo Porter (2004), a implementação da estratégia também pode requerer da empresa perfis diferentes de liderança ou gestão, adaptando-se a diferentes ambientes e culturas organizacionais.

De acordo com Porter (2004), para que uma organização obtenha vantagens competitivas frente aos seus competidores, precisa escolher uma das três estratégias genéricas, pois, caso decida adotar simultaneamente as referidas estratégias, ao que denomina estratégia do meio-termo, pode sofrer perdas de rentabilidade, não conseguindo sustentar e criar vantagens competitivas no longo prazo.



Em que pese tal ressalva de Porter (1980, 2004), estudos encontraram evidências de que combinar as estratégias de diferenciação com eficiência de custos não afeta a lucratividade das empresas, mas melhora o desempenho (MILLER, 1992; GOPALAKRISHNA; SUBRAMANIAN, 2001; RICHARDSON; DENNIS, 2003; SPANOS; ZARALIS; LIOUKAS, 2004).

Talvez tal fato seja explicado pelas características do ambiente em que as empresas competem, onde, para se manterem competitivas, precisam apresentar produtos e serviços eficientes, mas que possuam certo grau de qualidade, ou seja, apresentar um padrão mínimo de qualidade exigido pelo mercado, de forma que, para isso, seja necessária a aplicação de aspectos relacionados a duas ou mais estratégias competitivas.

Além disso, segundo Miller (1992), organizações que adotam exclusivamente um tipo de estratégia podem cair na “armadilha da estratégia genérica”, tornando-se vulneráveis frente aos seus competidores, que exploram as mudanças ocorridas no mercado para implementar estratégias que aliam eficiência e qualidade ao mesmo tempo, ganhando participação no mercado e, conseqüentemente, melhorando seus resultados.

Porter (1985), por meio do livro *Competitive advantage*, reforçou os aspectos conceituais de seu modelo de estratégias competitivas indicando que, para uma organização se manter à frente de seus concorrentes, deveria ser capaz de criar valor para os seus clientes, havendo apenas duas maneiras de se obter vantagem competitiva: a liderança em custos e a diferenciação.

Com base no conceito de vantagem competitiva, Porter (1985) ajustou sua tipologia de estratégias competitivas defendendo que os dois tipos de vantagem competitiva combinados com o enfoque de atuação conduziram a três estratégias competitivas anteriormente definidas por ele: liderança em custos, diferenciação e foco. Além disso, a estratégia baseada no foco admitiria dois escopos de atuação, com enfoque na diferenciação ou no baixo custo (CHAVES; BENEDETE; POLO, 2009).

Segundo Porter (1985), a adoção de uma estratégia genérica, exclusivamente, não garantirá um desempenho superior à média do setor, sendo alcançado apenas se as vantagens competitivas obtidas mediante a estratégia utilizada fossem sustentáveis em longo prazo.

Percebe-se que apenas a adoção de uma estratégia competitiva não implica desempenho superior ao dos concorrentes, mas é necessário que a estratégia utilizada produza vantagens competitivas de forma contínua, permitindo-lhe estar sempre à frente de seus concorrentes, com lucratividade crescente e sustentável em longo prazo.

O modelo desenvolvido por Porter (1980, 1985) indica que uma organização só apresentará desempenho superior aos seus concorrentes caso possa criar valor para os seus clientes, gerando vantagens competitivas por meio de estratégias baseadas na liderança em custos, na diferenciação ou no foco, do contrário, estará ameaçada por seus concorrentes.

Apresenta-se, abaixo, a tipologia de estratégias competitivas proposta por Gupta e Govindarajan (1984), evidenciando a classificação das estratégias competitivas, premissas e características.

### **2.2.3 Missão estratégica de Gupta e Govindarajan (1984)**

Gupta e Govindarajan (1984), a partir da análise da relação entre mercado e o ciclo de vida do produto/organização, construíram um modelo de estratégias competitivas com base no ciclo de vida, utilizando como base o conceito de missão estratégica ou estratégia de portfólio. Uma estratégia de portfólio ou missão estratégica pode ser considerada uma política estratégica que envolve características de unidades organizacionais que perpassa pela escolha entre o aumento na participação de mercado e na maximização de lucro e fluxo de caixa no curto prazo (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1984; KALD; NILSSON; RAPP, 2000; CAPALONGA; DIEHL; ZANINI, 2014).

Seguindo os conceitos de missão estratégica, Gupta e Govindarajan (1984) identificaram quatro tipos de estratégias genéricas, a saber: construção, colheita, manutenção e renúncia. A estratégia de construção é adotada por empresas que buscam aumentar sua participação ou domínio de mercado e a posição competitiva, mesmo que para isso tenham que sacrificar lucros e fluxos de caixa no curto prazo. Por outro lado, uma estratégia baseada na colheita tem como objetivo maximizar o lucro e o fluxo de caixa do negócio no curto prazo, embora que para isso a entidade tenha que abrir mão de uma maior participação de mercado (KALD; NILSSON; RAPP, 2000; ANDRADE et al., 2013).

Uma empresa que adota uma missão estratégica fundamentada na manutenção almeja combinar uma política estratégica de construção e colheita ao mesmo tempo, ou seja, busca por uma maior maximização de lucro e de fluxos de caixa no curto prazo por meio de uma maior participação no mercado. Por sua vez, a estratégia genérica de renúncia significa que a entidade não deseja continuar suas operações, ou seja, implica o fim da atividade, não sendo considerada uma estratégia propriamente dita (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1984; KALD; NILSSON; RAPP, 2000; ANDRADE et al., 2013).

As estratégias propostas por Gupta e Govindarajan (1984) estão relacionadas com o ciclo de vida dos produtos ou do mercado, cabendo à entidade selecionar a missão estratégica que proporcione um equilíbrio entre as metas ou objetivos de crescimento de participação de mercado e da maximização de lucro almejado pela organização no curto prazo.

Em seguida, demonstram-se as estratégias competitivas desenvolvidas por Robinsin Jr. e Pearce II (1988), enfatizando as premissas, as características e o foco de cada estratégia competitiva, segundo os citados autores.

#### **2.2.4 Estratégias competitivas de Robinsin Jr. e Pearce II (1988)**

Diferentemente das estratégias competitivas apresentadas anteriormente, Robinsin Jr. e Pearce II (1988) desenvolveram um modelo de estratégias com base nos conceitos de padrões de formação de estratégia desenvolvidos por Mintzberg (1978), analisando simultaneamente a relação entre a estratégia pretendida (padrão de comportamento estratégico priorizado pela administração) e o planejamento de processos (meio pelo qual as atividades organizacionais serão articuladas para facilitar a implantação da estratégia) sobre o desempenho corporativo.

As estratégias propostas por Robinsin Jr. e Pearce II (1988) partem da premissa de que os executivos não buscam apenas a efetiva realização dos processos planejados (planejamento de processos), mas que estes estejam de acordo com a estratégia almejada (pretendida) pela empresa, buscando utilizá-los como ferramenta para construção e implementação de padrões estratégicos efetivos.

Para desenvolverem seu modelo de padrões estratégicos, Robinsin Jr. e Pearce II (1988) realizaram um estudo com 97 empresas de 60 indústrias diferentes. A análise de *clusters* foi utilizada para agrupar as entidades de acordo a estratégia utilizada. Com base nesse estudo, os autores identificaram cinco padrões de comportamento estratégicos, a saber: eficiência e serviço; serviços de altos preços; inovação e desenvolvimento de produtos; construção da marca; e empresas sem estratégia definida. Os métodos e as características de cada padrão estratégico são apresentados no Quadro 6.

**Quadro 6** - Padrões estratégicos identificados por Robinsin Jr. e Pearce II (1988)

<b>Padrão estratégico</b>	<b>Características</b>
Eficiência e serviço	<b>Foco:</b> eficiência de produtos e serviços. <b>Métodos:</b> treinamento de pessoal, rigoroso controle de qualidade, baixo custo unitário, busca por inovação nos processos produtivos etc.
Sem estratégia definida	O padrão estratégico é incerto, reflete indecisão e a empresa não sabe o que quer.
Serviço para mercados de alto preço	<b>Foco:</b> desenvolvimento de produtos e serviços de alto valor, com amplo atendimento aos clientes. <b>Métodos:</b> atendimento ao cliente, construir uma reputação na indústria e atuação em mercados de alto valor.
Inovação e desenvolvimento de produtos	<b>Foco:</b> maior ênfase na inovação e desenvolvimento de produtos, buscando criar reputação por meio de serviços de alto valor aos seus clientes. <b>Métodos:</b> desenvolvimento de novos produtos, desenvolvimento e melhoramento dos produtos existentes, ênfase em produtos especializados e processo orientado por P&D.
Construção da marca	<b>Foco:</b> balanceamento entre a eficiência estratégica e a construção da marca por meio de canais de influência. <b>Métodos competitivos:</b> construir uma marca de reputação, influenciar nos canais de distribuição, desenvolvimento de novos produtos e inovação das técnicas de <i>marketing</i> .

**Fonte:** adaptado de Robinsin Jr. e Pearce II (1988).

De acordo com o Quadro 6, pode-se dizer que as estratégias propostas por Robinsin Jr. e Pearce II envolvem aspectos relacionados a: eficiência de produtos e serviços, com baixo custo (eficiência e serviço); desenvolvimento de produtos e serviços com alto valor aquisitivo, visando atender às necessidades do mercado (serviços para mercados de alto preço); pioneirismo na criação e desenvolvimento de produtos (inovação e desenvolvimento de produtos); criação de uma marca renomeada, a partir de produtos e serviços com elevada eficiência e qualidade (construção da marca); e incerteza em relação aos objetivos corporativos (sem estratégia definida).

Percebe-se, também, que os padrões estratégicos (eficiência e serviço e serviços para mercados de altos preços) identificados por Robinsin Jr. e Pearce II (1988) apresentam semelhanças com as estratégias competitivas propostas por Miles et al. (1978) (defensora e prospectora) e Porter (1980) (custo e diferenciação), diferenciando-se por evidenciar uma integração entre a estratégia perseguida pela administração e a natureza do planejamento de processos.

Pode-se dizer que as estratégias identificadas por Robinsin Jr. e Pearce II (1988) são construídas a partir do alinhamento entre a estratégia pretendida e o planejamento de processos, sendo este utilizado como meio para a realização efetiva da estratégia organizacional.

Apresentam-se, logo após, as estratégias competitivas propostas por Treacy e Wiserman (1993), destacando-se os pressupostos, as características e a classificação adotada pelos autores, cujo foco é a geração de valor pelas empresas.

### **2.2.5 Estratégias competitivas de Treacy e Wiserma (1993)**

Treacy e Wiserma (1993) propõem uma tipologia de estratégia baseada no valor esperado (percebido) pelos clientes ou no valor distribuído aos clientes, agrupadas em disciplinas de valor que são necessárias para que uma empresa realize e mantenha uma liderança de mercado.

O conceito de valor não é novo, mas a maneira como os clientes percebem o valor hoje é diferente, levando as empresas a desenvolverem meios para atender a todas as expectativas dos clientes, como comodidade nas compras, atendimento e serviço pós-vendas, entre outros (TREACY; WISERMA, 1993).

Com base na premissa de que as organizações que conseguem agregar valor aos seus bens e serviços alcançam sucesso, Treacy e Wiserma (1993) defendem que as empresas podem distribuir valor aos seus clientes por meio de três estratégias competitivas: excelência operacional; intimidade com clientes e liderança dos produtos.

A estratégia de excelência operacional é similar ao posicionamento de liderança no custo total proposto por Porter (1980), mas não se limita somente à eficiência em custos, pois descreve um modelo estratégico para produção e distribuição eficiente de produtos e serviços (TREACY; WISERMA, 1993; WEBER; POLO, 2010). A partir da excelência operacional, busca-se combinar qualidade, preço e facilidade de compra em que nenhum outro concorrente do mercado possa igualar, por meio de ofertas com os menores custos possíveis (TREACY; WISERMA, 1993).

Além disso, apresenta como características: produção eficiente; produtos desenhados para eficiência em custos; processos com operações padronizadas, simplificadas, planejadas e centralizadas; sistema de gestão e controle focados em operações integradas, confiáveis e de alta velocidade; política de desperdício zero e recompensa para a eficiência; e distribuição eficiente de bens e serviços (WEBER; POLO, 2010).

Pode-se dizer que, por meio da excelência operacional, a organização deve buscar atingir o máximo de eficiência em suas operações para alcançar o menor custo para seus produtos e serviços, sem que estes percam um nível desejável de qualidade, levando a obterem um posicionamento de liderança no mercado por meio do valor observado pelos clientes.

Já pela estratégia de intimidade com os clientes, busca-se uma contínua adaptação e melhoramento dos produtos e serviços para atender às expectativas dos clientes. Nessa estratégia, a firma almeja conquistar a lealdade do cliente em longo prazo, buscando construir

uma relação que lhe gere valor não apenas por meio de uma única transação, mas por toda a vida do cliente (TREACY; WISERMA, 1993).

A estratégia de intimidade com o cliente apresenta as seguintes características: foco nas necessidades do cliente; visão de longo prazo; soluções específicas para os clientes; descentralização de decisões; avaliação de resultados com base em clientes selecionados; relacionamentos de longo prazo; e quadro de pessoal talentoso, flexível e multifuncional (TREACY; WISERMA, 1993; WEBER; POLO, 2010).

Nota-se que, na estratégia baseada na intimidade com o cliente, a construção de uma relação em longo prazo com o cliente é foco principal, levando a empresa a investir em produtos diferenciados para um determinado segmento do mercado, semelhante à estratégia de enfoque defendida por Porter (1980), mas almejando a criação de valor por meio da fidelização do cliente.

Por sua vez, a estratégia de liderança de produtos fundamenta-se na busca contínua pelo melhor produto, por meio de uma produção contínua de um fluxo de produtos e serviços de ponta, ou de última geração. Baseadas nessa estratégia, as corporações se caracterizam por serem criativas, inovadoras e pioneiras na busca de soluções para os problemas que seu produto ou serviço acaba de resolver (TREACY; WISERMA, 1993).

Empresas que utilizam a estratégia de liderança no produto apresentam estruturas mais flexíveis, especializadas; sistema de gestão baseados em resultados; recompensam resultados positivos com o desenvolvimento de novos produtos, sem punir a criatividade; focam em P&D e valorizam a imaginação dos indivíduos, orientada para o futuro. Além disso, apresentam semelhanças com a estratégia de diferenciação defendida por Porter (1980) (WEBER; POLO, 2010).

Percebe-se que, na estratégia de liderança de produtos, há uma busca constante pela inovação e o pioneirismo, tendo como base, principalmente, a criatividade e a P&D, para alcançar a liderança de mercado por meio de bens e serviços de última geração que visam atender às necessidades dos clientes.

Treacy e Wiserma (1993) propõem que, para se tornar líder de um mercado ou de um segmento, uma empresa precisar criar valor para os seus clientes, diferenciando-se de seus concorrentes por meio de uma estratégia baseada na excelência operacional, na intimidade com clientes ou na liderança de produtos.

A seguir, apresenta-se a tipologia de estratégia competitiva desenvolvida por Bowman e Faulkner (1997), conhecida como estratégia do relógio, evidenciando suas premissas, características e classificação adotada.

### 2.2.6 Estratégias competitivas de Bowman e Faulkner (1997)

Bowman e Fallkner (1997) apresentam uma tipologia de estratégia competitiva denominada de estratégia do relógio (*strategy clock*). A estratégia do relógio, também conhecida como matriz de cliente, explora as opções de posicionamento estratégico, identificando como um produto ou serviço deve ser posicionado para garantir a posição que seja mais competitiva no setor (BOWMAN; FALKNER, 1997; CARLISLE; FALKNER, 2005).

A estratégia do relógio foi construída a partir de uma análise desenvolvida sobre as estratégias competitivas de Porter (1980). De acordo com Falkner e Bowman (1992), as estratégias apresentadas por Porter (1980) – liderança no custo e diferenciação – apresentam algumas limitações, tornando-as frágeis do ponto de vista prático e teórico.

Segundo Falkner e Bowman (1992), a estratégia de liderança de custo é quase imperceptível para o cliente; baixos custos não garantem rentabilidade acima da média do setor; e a estratégia de liderança em custos requer o conhecimento dos custos dos concorrentes, sendo que os gestores procuram focar em fatores internos em vez de fatores externos à organização.

Para os autores, a estratégia de diferenciação também apresenta limitações, pois não fica claro, por exemplo, se uma organização que busca a diferenciação de seus produtos irá obter vantagens competitivas com base na cobrança de um prêmio sobre o preço ou pelo aumento na participação de mercado.

Além disso, não há fundamentos teóricos e práticos que impeçam uma corporação a utilizar aspectos da estratégia de baixo custo para aumentar a participação de mercado, mesmo adotando uma política de diferenciação para seus produtos e serviços (FALKNER; BOWMAN, 1992).

Identifica-se que, para Falkner e Bowman (1992), as estratégias desenvolvidas por Porter (1980, 1985) necessitam de fundamentos teóricos e práticos mais consistentes, gerando dúvidas de como a estratégia de liderança em custos ou de diferenciação poderia garantir vantagem competitiva para as empresas.

De acordo com Falkner e Bowman (1992), para que uma organização adote uma estratégia sustentável, é necessário que seus produtos e serviços apresentem as seguintes características: (a) melhores do que os dos concorrentes, mas com preços similares ou mais altos; (b) tão bons quanto os da concorrência, mas com preços menores; e (c) melhores do que os dos competidores e com preços menores, ou, caso possível, melhor do que os oferecidos na situação (a) ou (b).

Assim, segundo Falkner e Bowman (1992), esses três posicionamentos estratégicos refletem a situação que é mais perceptível para o cliente e influenciarão a decisão de compra

deste. Além disso, as estratégias serão influenciadas pelos critérios externos de sucesso, que variam de ambiente para ambiente, sendo os mais comuns: preço, confiabilidade, nome da marca, reputação da empresa ou qualidade percebida pelo cliente (FALKNER; BOWMAN, 1992).

Com base nessas premissas, Bowman e Falkner (1997) propuseram as seguintes estratégias, ou posicionamentos estratégicos: (a) diferenciação; (b) diferenciação com foco; (c) aumento de preço, mas valor padronizado; (d) aumento de preço, mas baixo valor; (e) baixo valor com preço padronizado; (f) preço baixo/baixo valor adicionado; (g) preço baixo; e (h) híbrida. As características de cada posicionamento estratégico ou estratégia do relógio são apresentadas no Quadro 7.

**Quadro 7** - Estratégias do relógio de Bowman e Falkner (1997)

<b>Estratégias</b>	<b>Características</b>
Diferenciação	Oferecer para os clientes o nível mais elevado de valor agregado percebido; a marca e a qualidade desempenham um papel fundamental para a estratégia de diferenciação, pois, mediante a qualidade do produto e do reconhecimento da marca aliada à lealdade do cliente, pode-se obter preços relativamente altos e valor agregado.
Diferenciação com foco	Posiciona o produto nos mais altos níveis de preço, em que os clientes compram o produto devido ao alto valor percebido; adotada por marcas de luxo, que buscam atingir prêmios sobre o preço por segmentação, mediante promoção e distribuição; se realizada com sucesso, pode gerar altas margens de lucro, mas apenas os melhores produtos e marcas podem sustentar esta estratégia em longo prazo.
Aumento de preço, mas com valor padronizado	Estratégia de alto risco; há aumento de preços, mas sem aumento de valor percebido pelos clientes; pode ser viável em curto prazo, mas, em longo prazo, os clientes podem encontrar outros produtos pelo mesmo preço e com maior valor agregado; pouco competitiva.
Aumento de preço, mas com baixo valor	Eficiente em mercados onde há monopólio, com apenas uma empresa fornecendo o produto; a empresa define o preço que desejar; não há alternativa para o cliente; as empresas que atuam em monopólios têm os preços regulamentados.
Baixo valor, mas com preço padronizado	Estratégia considerada como receita para o insucesso; caso a empresa não atue em um monopólio, haverá perda de participação de mercado.
Preço baixo/baixo valor adicionado	Não é uma posição muito competitiva; o produto não é diferenciado e o cliente percebe muito pouco valor no produto, mesmo com preço baixo; considerada uma estratégia de barganha; a solução para ser competitivo é utilizar os preços mais baixos.
Preço baixo	Estratégia utilizada por empresas líderes em baixo custo no mercado; a minimização de custos está associada com economias de escalas; baixas margens de lucros, mas com alto volume de produção; alta competição entre as empresas, envolvendo guerra de preços.
Híbrida	Posição híbrida que envolve elementos de baixo custo (em relação à concorrência) e de diferenciação de produtos; busca convencer os clientes de que há um bom valor agregado por meio da combinação de um preço razoável e de uma diferenciação aceitável do produto; pode ser um posicionamento eficaz, desde que o valor agregado percebido seja oferecido de forma consistente.

**Fonte:** Bowman e Falkner (1997) e Carlisle e Falkner (2005).

Percebe-se que as estratégias propostas por Bowman e Falkner (1997) apresentam um aprimoramento do modelo de Porter (1980), buscando relacionar o posicionamento estratégico com o valor percebido pelos clientes, seja por meio de uma estratégia de baixo preço ou diferenciação de produtos, ou ambas. Além disso, a reputação organizacional é considerada



uma fonte de diferenciação capaz de gerar vantagens competitivas, sendo os posicionamentos estratégicos meios para atingir tal objetivo.

Em seguida, demonstra-se a tipologia de estratégias competitivas desenvolvidas por Hax e Wilde II (1999), conhecida como modelo delta, destacando-se as principais premissas, as características e a classificação utilizada pelos autores.

### **2.2.7 Estratégias competitivas de Hax e Wilde II (1999)**

O modelo de estratégias competitivas propostas por Hax e Wilde II (1999) parte de uma análise crítica das estratégias defendidas por Porter (1980). Segundo Hax e Wilde II (1999), a estrutura apresentada por Porter (1980) não engloba todas as possibilidades pelas quais as organizações podem competir no ambiente atual, marcado por constantes mudanças, desafios complexos e elevados níveis de incerteza.

A partir de um estudo envolvendo mais de 100 empresas norte-americanas, Hax e Wilde II (1999) propuseram o modelo delta, que apresenta algumas diferenças em relação às demais tipologias, tais como: define como os posicionamentos estratégicos devem refletir principalmente novas fontes de lucratividade; alinhamento com as atividades; e necessidade de implantar processos de adaptação capazes de responder continuamente a um ambiente de incertezas.

O modelo delta é representado por um triângulo que reflete as diversas possibilidades de competir atualmente no mercado, propondo três opções de posicionamento estratégico: (a) melhor produto; (b) soluções para o cliente; e (c) *lock-in* de sistema, ou sistema fechado (HAX; WILDE II, 1999).

A estratégia de melhor produto relaciona-se com as tipologias clássicas de competitividade a partir de baixo custo ou diferenciação, sendo impulsionada pela concentração em um produto ou serviço. Uma organização pode obter menores custos mediante economias de escalas, simplificação de produtos e processos e maior participação de mercado, permitindo-lhe explorar a experiência e o aprendizado obtido. Já com base na diferenciação, almeja-se aperfeiçoar os atributos do produto, buscando agregar valor para os clientes. A diferenciação é alcançada por meio de tecnologia, imagem da marca, características adicionais ou serviços especiais (específicos) (HAX; WILDE II, 1999).

Busca-se, com base na estratégia de melhor produto, uma maior intimidade com o cliente, criando laços de fidelidade com a superioridade de produtos e serviços, rápida introdução de novos produtos no mercado e o estabelecimento de uma marca dominante (HAX; WILDE II, 1999).

A estratégia de soluções para o cliente, por sua vez, fundamenta-se em uma oferta mais abrangente de bens e serviços que satisfaça todas ou a maioria das necessidades dos clientes. Baseada nesse posicionamento, a corporação foca no cliente, oferecendo uma ampla gama de produtos e serviços personalizados, conforme as preferências de cada cliente. Além disso, com base nessa estratégia, a empresa busca um maior relacionamento com o cliente para prever suas necessidades, aprimorar o aprendizado e personalizar os produtos e serviços, exigindo a construção de parcerias e alianças que podem incluir fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes (HAX; WILDE II, 1999).

No posicionamento de sistema fechado ou *lock-in* de sistema, o foco não é no produto ou no cliente, mas a entidade busca ampliar o escopo de atuação, levando em consideração todos os participantes importantes do sistema que contribuem para a criação de valor econômico (HAX; WILDE II, 1999).

De acordo com Hax e Wilde II (1999), com base na estratégia de sistema fechado, os laços entre fornecedor e cliente se tornam fundamental, levando a organização a estimular, atrair e manter fornecedores e os demais participantes normais do setor para aprimorar os produtos e serviços ofertados no mercado. Além disso, o ponto máximo dessa estratégia é tornar a corporação a dona do produto ou serviço padrão de mercado.

Para Hax e Wilde II (1999), as estratégias propostas no modelo delta não são excludentes, e a organização pode adotar uma estratégia híbrida, com formas diferentes de competir, variando o alcance, a escala e os laços de relacionamento, ou seja, de acordo com as características do ambiente, do produto ou do cliente. No Quadro 8, pode-se visualizar as possibilidades e as características do modelo delta.

**Quadro 8** - Características das estratégias de Hax e Wilde (1999)

	<b>Melhor produto</b>	<b>Soluções para o cliente</b>	<b>Lock-in do sistema</b>
<b>Alcance</b>	Descaracterizado: - Baixo custo; - Cheio de qualidades; - Diferenciado.	Ampla gama de produtos: - Pacotes; - Desenvolvimento conjunto; - Terceirização.	Estimular os complementares: - Variedade e número; - Arquitetura aberta.
<b>Escala</b>	Produto: - Participação no mercado.	Cliente: - Participação do cliente.	Sistema: - Participação do complementar.
<b>Laços</b>	Conexão com o produto: - O primeiro no mercado; - Projeto dominante.	Conexão com os clientes: - “Captação” do cliente; - Aprendizado; - Personalização.	Conexão com o sistema: - Afastamento do concorrente; - Padrões próprios.

**Fonte:** Hax e Wilde II (1999).

Entende-se que o modelo delta também amplia as estratégias desenvolvidas por Porter (1980), englobando dimensões como cooperação e relacionamentos complementares e com

importantes participantes de mercado, havendo a possibilidade de combinar os três posicionamentos estratégicos (melhor produto, soluções para o cliente e sistema fechado) com diferentes alcances, escalas e laços de relacionamento.

A seguir, apresentam-se as estratégias competitivas propostas por Mintzberg e Quinn (2001), evidenciando-se os principais pressupostos, as características e a classificação adotada pelos autores.

### 2.2.8 Estratégias competitivas de Mintzberg e Quinn (2001)

Mintzberg e Quinn (2001) propõem um modelo de estratégias competitivas abrangentes, baseado nos estudos de Porter (1980) e Ansoff (1965). Ainda segundo Mintzberg e Quinn (2001), as estratégias competitivas devem seguir uma sequência lógica, englobando todos os processos da cadeia de valor, iniciando desde a criação da empresa, com a escolha do setor de atuação, identificando as demandas e restrições de mercado, levando a empresa a definir se atuará em um mercado amplo ou segmentado, estruturando suas operações para adotar o posicionamento estratégico que lhe torne competitiva frente aos seus concorrentes (WEBER; POLO, 2010).

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001), para que uma organização mantenha uma posição competitiva no setor e possa se diferenciar de seus concorrentes, precisa se destacar em aspectos como qualidade, preço, *design*, suporte e imagem, ofertando produtos e serviços que sejam diferenciados de alguma forma. A partir desses elementos, apresentam seis estratégias de diferenciação, a saber: diferenciação de preço; diferenciação de imagem; diferenciação de suporte; diferenciação de qualidade; diferenciação de *design*; e não diferenciação. As características de cada estratégia são apresentadas no Quadro 9.

**Quadro 9** - Estratégias competitivas de Mintzberg e Quinn (2001)

<b>Estratégia</b>	<b>Características</b>
Diferenciação de preço	Similar à estratégia de liderança no custo total de Porter (1980); baixo custo dos produtos; eficiência operacional; alto volume de vendas; baixa margem de lucratividade.
Diferenciação de imagem	A empresa busca diferenciar seus produtos ou serviços por meio de ações de <i>marketing</i> , criando uma imagem bonita; relaciona-se com a apresentação do produto no mercado; busca-se vender o produto pela sua imagem.
Diferenciação de suporte	Diferencia-se o produto mediante suporte especializado, assistência técnica, condições especiais de venda, entrega rápida, entre outros atributos.
Diferenciação de qualidade	Oferta de produtos com qualidade superior em relação aos dos concorrentes, com desempenho mais confiável, mais durável e com maior valor percebido pelos clientes.
Diferenciação de <i>design</i>	Consiste em oferecer produtos com <i>design</i> diferenciado, fora do padrão e com diversas funções.
Não diferenciação	A empresa não apresenta estratégia definida; busca copiar os concorrentes; não apresenta habilidade nem vontade de obter alguma diferenciação.

**Fonte:** Mintzberg e Quinn (2001).

Com base no Quadro 9, percebe-se que a tipologia proposta por Mintzberg e Quinn (2001) defende que uma organização, para ser competitiva, precisa se diferenciar de seus concorrentes de alguma forma (preço, imagem, suporte, qualidade e *design*), ou, caso não apresente uma estratégia definida, não se diferenciar, restando-lhe a opção de imitar ou copiar as demais entidades.

Além dessas estratégias, Mintzberg et al. (2007) indicam outras que estendem ou aprimoram o contexto do produtos oferecidos, tais como: estratégia de penetração (oferecer o mesmo produto no mesmo mercado, mas de forma intensa, por meio de forte propaganda e publicidade); estratégia de pacote (oferta de dois ou mais produtos conjuntos); estratégia de desenvolvimento de mercado (oferecer os produtos em novos mercados, setores etc.); e estratégia de diversificação (oferta de vários produtos e serviços em diferentes mercados).

Portando, para Mintzberg e Quinn (2001), o núcleo da estratégia competitiva é a diferenciação, ou seja, a organização deve se diferenciar de seus concorrentes de alguma forma, seja pela qualidade dos seus produtos, imagem, preço, *design*, suporte, ou até mesmo não se diferenciar, sendo obtida por meio da estruturação de suas atividades ao longo da cadeia de valor, ampliando a oferta de produtos e serviços mediante políticas de penetração, estratégia de pacote, de desenvolvimento e diversificação de mercado.

Na sequência, apresenta-se a tipologia de estratégias competitivas desenvolvidas por Udayasankar e Das (2004), cuja premissa básica está fundamentada na relação entre a estrutura do ambiente institucional e na posição competitiva da empresa no mercado.

### **2.2.9 Estratégias competitivas de Udayasankar e Das (2004)**

Udayasankar e Das (2004) propõem uma nova tipologia de estratégias genéricas baseada na relação entre a estrutura do ambiente institucional e a posição competitiva, denominada de estratégias institucionais competitivas.

O ambiente institucional, segundo Udayasankar e Das (2004), afeta tanto os meios como os fins de uma organização, sendo o campo onde ela atua e desenvolve suas atividades. Além disso, as operações corporativas são influenciadas por dois componentes do ambiente institucional: apoio institucional e influência nos padrões de governança.

O apoio institucional é caracterizado pelas instituições que afetam a capacidade de uma organização manter suas atividades e competir. As funções das instituições são variadas e nem todas as entidades podem se beneficiar dos mesmos tipos de apoios institucionais, dentre os quais: financeiro, de mercado, regulatório e a recursos (UDAYSANKAR; DAS, 2004). Ou seja,

a obtenção de um apoio institucional, seja financeiro, com bancos públicos, por exemplo, em alguns casos, é necessário para que uma entidade se mantenha competitiva.

Igualmente, as instituições também têm diferentes expectativas quanto aos padrões de governança que as empresas devem seguir, particularmente se as empresas desejam alcançar apoio perante as instituições. As organizações podem reconsiderar e expandir seus padrões de governanças com base em três tipos de influências: de mercado, de partes interessadas da comunidade e de propriedade (UDAYSANKAR; DAS, 2004).

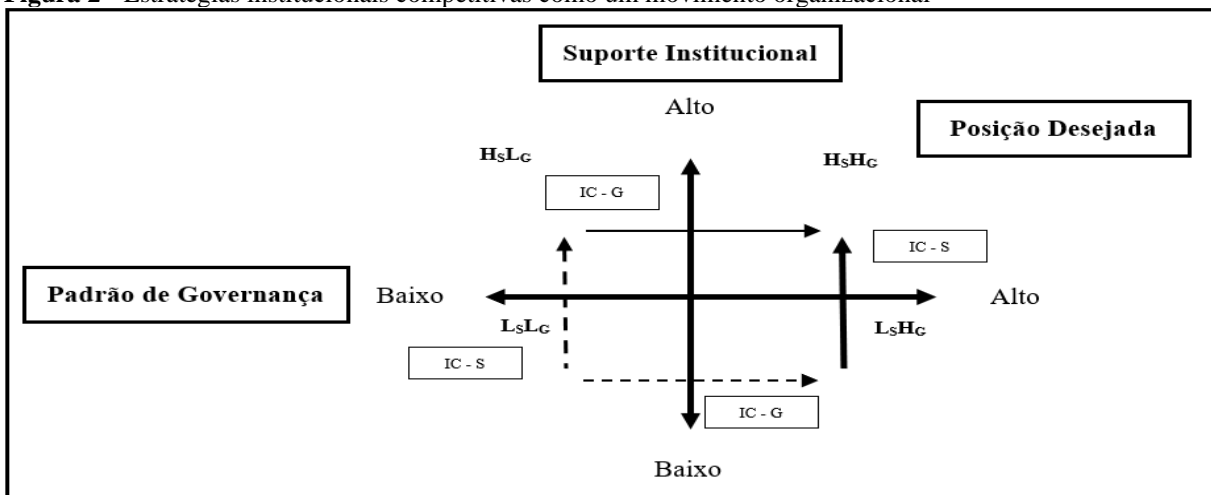
Constata-se que, na visão dos autores, o apoio institucional e a expectativa sobre os padrões de governança são componentes institucionais importantes para o desenvolvimento das operações empresariais, podendo interferir na relação das companhias com as demais instituições do ambiente.

Para Udaysankar e Das (2004), o apoio institucional e a influência sobre a governança corporativa são os dois eixos do ambiente institucional competitivo. Segundo os autores, com base nesses dois componentes, pode-se classificar o nível de apoio institucional e a qualidade dos padrões de governança em quatro quadrantes distintos. A partir destes quadrantes, pode-se classificar as empresas com base no apoio institucional e na qualidade dos padrões de governança, bem como avaliar a posição da entidade em relação à média dos competidores do ambiente, ou seja, o seu poder em comparação aos demais competidores.

A análise do ambiente institucional competitivo, segundo Udaysankar e Das (2004), pode ser aplicável a diferentes contextos, sendo utilizado para avaliar a posição de uma empresa no nível de país, setor ou grupo, se os eixos refletirem a faixa prática de suporte institucional ou os padrões de governança aplicáveis ao contexto.

De acordo com Udaysankar e Das (2004), tanto a influência competitiva (pressão que as empresas sofrem para melhorar seu desempenho em relação aos concorrentes, por meio do aumento do poder comparativo) como as influências institucionais (pressões para aumentar os níveis de apoio, ou padrões de governança, por outros motivos que não sejam apenas a vantagem competitiva) atuam sobre a estrutura do ambiente institucional competitivo, levando as empresas a se moverem entre os quadrantes da estrutura para atingir níveis mais altos de apoio institucional e de governança corporativa na busca de maior poder comparativo, conforme é apresentado na Figura 2.

**Figura 2** - Estratégias institucionais competitivas como um movimento organizacional



Fonte: Udaysankar e Das (2004).

Neste sentido, segundo Udaysankar e Das (2004), as empresas podem se mover na estrutura do ambiente institucional competitivo por meio de quatro estratégias, a saber: competição em mercado dominante (*dominant market competition* (DMC)); competição em mercado de nicho (*niche market competition* (NMC)); competição institucional por apoio (*institutional competition – support* (IC-S)); e competição institucional por governança (*institutional competition – governance* (IC-G)).

A competição em mercado dominante é uma estratégia seguida por companhias que desejam assumir a liderança competitiva no mercado, geralmente por meio de táticas agressivas de mercado. Essas empresas não pretendem competir com base no aumento de poder seu comparativo, pois possuem maior poder comparativo do que os seus concorrentes (UDAYSANKAR; DAS, 2004).

Na estratégia de competição em mercado de nicho, busca-se competir com base no desempenho, por um nicho de mercado, nas linhas das estratégias competitivas predominantes, quando a organização percebe seu poder comparativo inferior ao de seus concorrentes (UDAYSANKAR; DAS, 2004). Com base na estratégia de competição em mercado de nicho, a entidade buscará concorrer em um segmento de mercado onde seu poder comparativo seja equivalente ou superior ao dos potenciais concorrentes, buscando atingir o desempenho esperado.

Já a estratégia de competição institucional por apoio é aquela em que a empresa tem por finalidade aumentar seu poder comparativo aumentando o nível de apoio disponível para si própria de forma distinta e individual. As entidades que utilizam essa estratégia são diferenciadas por atividades com altos níveis de interação com instituições, como *lobby*,

negociações com instituições, ativismo político e formação de alianças (UDAYSANKAR; DAS, 2004).

No tocante à estratégia de competição institucional por governança, caracteriza-se por ser uma estratégia na qual a empresa visa especificamente aumentar seu poder comparativo e reduzir o poder comparativo de seus concorrentes, aumentando a qualidade de seus padrões de governança corporativa, de forma distinta e individualmente (UDAYSANKAR; DAS, 2004).

Verifica-se que, a partir da estratégia de competição institucional por governança, o objetivo da empresa é aumentar seu poder comparativo em relação aos seus concorrentes, e, para isso, aprimora os mecanismos de governança corporativa para se diferenciar dos demais participantes do mercado.

Assim, percebe-se que cada estratégia institucional competitiva descreve a forma como uma organização pode atuar em um ambiente institucional competitivo, buscando aumentar o apoio institucional, aperfeiçoar os padrões de qualidade de governança corporativa, bem como aumentar o poder comparativo em relação aos seus concorrentes.

A escolha da estratégia específica perpassa as percepções da empresa em relação ao seu poder comparativo e aos de seus concorrentes, bem como de suas metas em relação ao tempo e à concorrência. Além disso, as organizações que pretendem maximizar o desempenho no curto prazo tendem a optar por estratégias de competição no mercado, ou seja, por estratégias de mercado dominante ou de nicho (UDAYSANKAR; DAS, 2004).

Portanto, pode-se dizer que as estratégias institucionais competitivas indicam meios pelos quais as organizações podem atuar em um ambiente institucional competitivo (competição em mercado dominante, competição em mercado de nicho, competição institucional por apoio e competição institucional por governança), buscando obter apoio institucional e aperfeiçoar os padrões de governança corporativa para aumentar o poder comparativo e obter vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.

### **2.2.10 Resumo das principais estratégias competitivas**

Após discorrer sobre as principais tipologias de estratégias genéricas, apresenta-se, no Quadro 10, um resumo com a principal premissa de cada modelo de posicionamento estratégico. Analisando-se as estratégias genéricas expostas, verifica-se que cada tipologia parte de um pressuposto para definir como uma organização precisa definir sua estratégia de atuação no setor.

**Quadro 10** - Resumo das tipologias de estratégias competitivas

<b>Autores</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Premissa</b>
Miles et al. (1978)	Prospectora. Defensora. Analítica. Reativa.	Necessidade de se adaptar ao ambiente alinhando estratégia, tecnologia, estrutura e processos (ciclo de adaptação).
Porter (1980)	Liderança de custo. Diferenciação. Foco.	Vantagem competitiva.
Gupta e Govindarajan (1984)	Construção. Colheita. Manutenção. Renúncia.	Relação entre o mercado e o ciclo de vida do produto.
Robinsin Jr. e Pearce (1988)	Eficiência e serviço. Sem estratégia definitiva. Serviços para mercado de alto preço. Inovação e desenvolvimento de produtos. Construção da marca.	Relação entre estratégia pretendida e planejamento de processos.
Treacy e Wiserman (1993)	Excelência operacional. Intimidade com clientes. Liderança de produtos.	Valor esperado ou percebido pelos clientes.
Bowman e Falkner (1997)	Diferenciação. Diferenciação com foco. Aumento de preço, mas com valor padronizado. Aumento de preço, mas com baixo valor. Baixo valor, mas com preço padronizado. Preço baixo/baixo valor adicionado. Preço baixo. Híbrida.	Percepção dos clientes em relação aos produtos e serviços (valor e preço).
Hax e Wilde II (1999)	Melhor produto. Soluções para o cliente. Sistema fechado.	Fontes de lucratividade, alinhamento com as atividades e adaptação às mudanças no ambiente.
Mintzberg e Quinn (2001)	Diferenciação de preço. Diferenciação de imagem. Diferenciação de suporte. Diferenciação de qualidade. Diferenciação de <i>design</i> . Não diferenciação.	Ofertar de produtos e serviços diferenciados (qualidade, preço, <i>design</i> , suporte, imagem ou sem diferenciação).
Udaysankar e Das (2004)	Competição em mercado dominante. Competição em mercado de nicho. Competição institucional por apoio. Competição institucional por governança.	Estrutura do ambiente institucional.

**Fonte:** elaboração própria, com base no referencial teórico.

De um modo geral pode-se dizer que os modelos propostos por Miles et al. (1978), Gupta e Govindarajan (1984), Robinsin Jr. e Pearce II (1988), Hax e Wilde II (1999) e Udaysankar e Das (2004) partem de premissas que estão mais ligadas à análise das mudanças ocorridas no ambiente para definir as estratégias organizacionais.

Por sua vez, as estratégias propostas por Porter (1980), Treacy e Wiserman (1993) e Mintzberg e Quinn (2001), além de utilizarem pressupostos relacionados ao ambiente organizacional, defendem que as empresas devem se posicionar no setor, oferecendo produtos de baixo custo ou de alta qualidade, cujo valor seja percebido pelos clientes, levando-as a obterem vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.



Ademais, observa-se que, em que pese as críticas recebidas, a tipologia proposta por Porter (1980) continua a ser referência, sendo utilizada como base para o desenvolvimento de outras tipologias de estratégias genéricas (TREACY; WISERMA, 1993; BOWMAN; FALKNER, 1997; HAX; WILDE II, 1999; MINTZBERG; QUINN, 2001), bem como é utilizada por ser o paradigma de diversos estudos empíricos da área de gestão estratégica e contabilidade gerencial (KIM; LIM, 1988; ALLENS; HELMS, 2006; BAACK; BOGGS, 2008; BALSAM; FERNANDO; TRIPATHY, 2011; BANKER; MASHUWALA; TRIPATHY, 2014; BRENES; MONTOYA; CIRAVEGNA, 2014; JUNQUEIRA et al., 2016; FERNANDO; SCHNEIBLE JR; TRIPATHY, 2016). Desta forma, as estratégias genéricas propostas por Porter (1980) – liderança no custo e diferenciação – serão utilizadas para identificar o posicionamento estratégico das empresas analisadas neste estudo.

A partir da identificação do posicionamento estratégico, pode-se analisar sua relação com os fatores contingenciais e com o desempenho, avaliando-se a influência da estratégia competitiva sobre o desempenho financeiro das empresas. Para tanto, a seguir, apresentam-se as principais medidas de avaliação de desempenho organizacional, destacando-se objetivos, tipologias e sistemas de avaliação e mensuração de desempenho.

Após apresentar as principais tipologias de estratégias competitivas, em seguida, discorre-se sobre a mensuração de desempenho, destacando-se os conceitos, objetivos, classificação e tipos de indicadores de desempenho.

### 2.3 MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

A competição por clientes, insumos e capital transformou a mensuração de desempenho, tornando-a essencial para a sobrevivência e sucesso organizacional (RICHARD; DEVINNEY; YIP, 2009), uma vez que não se pode administrar o que não se mensura ou avalia (KONSTA; PLOMARITOU, 2012). A seguir, apresentam-se os conceitos, objetivos, medidas (ou indicadores) para mensuração de desempenho, evidenciando que, em um ambiente que está mudando constantemente (BITITCI et al., 2012; OTLEY, 2016), mensurar e administrar o desempenho organizacional é de suma importância para que as organizações busquem o melhoramento contínuo.

### 2.3.1 Conceitos e objetivos

Para Lebas (1995), a mensuração é uma atividade complexa, frustrante, difícil, desafiante, importante e, muitas vezes, mal utilizada, sendo definida como a capacidade, ou o ponto de partida, para avaliação e implementação de ações futuras, a fim de alcançar objetivos e metas.

O processo de mensuração de desempenho é considerado um dos processos mais críticos no meio corporativo (ITTNER; LARCKER, 1998), apresentando um papel-chave no desenvolvimento e avaliação de estratégias (VENKATRAMA; RAMANUJA, 1986), na avaliação da realização dos objetivos organizacionais, na compensação dos gestores (ITTNER; LARCKER, 1998; TANGEN, 2003) e no planejamento e controle empresarial (CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 2007).

Já a mensuração de desempenho pode ser definida como o processo de quantificar a eficiência e a eficácia de uma ação, atividade etc., sendo o indicador a métrica utilizada para medir a eficiência e eficácia dessa ação, entre outros (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; RICHARD; DEVINNEY; YIP, 2009). É um processo mais amplo, envolvendo a escolha do indicador ou métrica para mensurar a eficiência e eficácia das ações tomadas, buscando avaliar os resultados alcançados para serem tomadas medidas corretivas ou de aprimoramento dos processos para aperfeiçoar os seus resultados.

O desempenho organizacional difere da eficácia organizacional, enquanto aquele engloba resultados financeiros, desempenho dos produtos no mercado e retorno dos acionistas, esta é mais ampla e captura o desempenho organizacional associado aos resultados internos (eficiência operacional) e externos (avaliação econômica) e a responsabilidade social corporativa (RICHARD; DIVINNEY; YIP, 2009).

Destarte, entende-se que a avaliação de desempenho é um processo contínuo e complexo que se inicia com a escolha de medidas e indicadores, internos ou externos, financeiros ou não financeiros, utilizados para mensurar, gerir, avaliar e implementar estratégias na busca de atingir as metas e os objetivos organizacionais.

A mensuração de desempenho pode ser realizada por diversos motivos, variando de acordo com objetivo a ser alcançado. Para Lebas (1995), há pelo menos cinco objetivos (razões) para se mensurar o desempenho: (a) para saber como se estava antes (desempenho passado); (b) para identificar a situação atual (desempenho atual); (c) para apoiar objetivos e metas futuras, no desenvolvimento de planos e ações (suportar metas futuras); (d) indicar, por meio de planejamento e orçamentos, as atividades necessárias para se alcançar as metas e objetivos

traçados (melhoramento contínuo); e (e) ser utilizado como *feedback* para avaliar se as metas e objetivos foram alcançados (controle e *feedback*).

Para cada um desses objetivos, métricas de desempenho podem ser criadas por diferentes usuários e para propósitos distintos. Os gestores, por exemplo, podem formular indicadores de desempenho para avaliar o próprio desempenho e a aprendizagem. Já os supervisores podem elaborar medidas para monitorar e controlar ações delegadas para outros, buscando seu melhoramento (LEBAS, 1995).

Outros objetivos para mensuração de desempenho organizacional podem ser encontrados na literatura (KAPLAN; NORTON, 1992; NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; ITTNER; LARCKER, 1998; TANGEN, 2003, 2004; CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 2007; KONSTA; PLOMARITOU, 2012), tais como:

- reduzir custos;
- flexibilizar as operações para adaptá-las às mudanças;
- agilizar as operações para atender os clientes;
- melhorar a qualidade das operações para reduzir desperdícios;
- tornar as operações mais confiáveis (seguras) para atender aos pedidos planejados;
- verificar se a estratégia traçada está sendo alcançada;
- alinhar as atividades à estratégia organizacional;
- corrigir rumos;
- realizar mudanças no ambiente de trabalho;
- aumentar a competitividade;
- mudar os papéis da organização;
- aumentar a eficiência organizacional;
- base de mensuração e incentivos para executivos e empregados;
- obter avaliações sobre ações, atividades, projetos;
- melhorar a tomada de decisão;
- aprimorar o planejamento estratégico e orçamentário;
- melhoramento contínuo, entre outros.

Percebe-se que, por meio da mensuração de desempenho, pode-se alcançar inúmeros objetivos. Contudo, deve-se escolher um indicador de *performance* que reflita, em termos qualitativos e quantitativos, o resultado alcançado para que se possa adotar medidas para

correção de rumos, aprimoramento de ações ou encerramento de atividades cujo desempenho esteja abaixo do esperado.

Assim, diferentes medidas podem ser criadas e utilizadas no processo de mensuração e avaliação de desempenho, variando de acordo com os objetivos desejados. Contudo, a escolha de medidas de desempenho não é uma tarefa simples, pois há diferentes tipos de métricas. Apresentam-se, a seguir, as principais características, vantagens e desvantagens de cada tipo de medida de desempenho.

### **2.3.2 Medidas para mensuração de desempenho**

Uma métrica é uma medida verificável, expressa em termos quantitativos ou qualitativos, sendo definida em relação a uma base de referência. As métricas possuem algumas características, tais como: devem ser verificáveis; são medidas que capturam características ou resultados em uma forma numérica ou nominal; o resultado de uma métrica deve ser comparado com uma base de referência padrão ou desenvolvida; devem ser compreendidas para que sejam efetivas; devem ser baseadas em valor; devem estar vinculadas com a operação que se deseja mensurar, entre outras (MELNYK; STEWART; SWINK, 2004).

As métricas possuem três funções básicas, a saber: (a) controle: são utilizadas como medidas de controle, permitindo que se avalie e controle o desempenho de uma atividade, negócio, entre outras; (b) comunicação: comunicam o desempenho para todos os gestores, trabalhadores e demais partes interessadas; e (c) melhoria: apontam as diferenças entre o resultado esperado e o alcançado, fornecendo informações para ajustes nas operações etc. (MELNYK; STEWART; SWINK, 2004). São medidas que podem ser verificáveis em termos quantitativos e qualitativos, sendo utilizadas para mensurar, controlar, comunicar e avaliar o resultado de uma atividade, projeto, departamento ou entidade.

As medidas utilizadas para mensuração e avaliação de desempenho podem ser agrupadas em diversas classes (MELNYK; STEWART; SWINK, 2004), sendo a mais comum a que classifica os indicadores em financeiros e não financeiros. Cada tipo de medida reflete um aspecto da mensuração de desempenho: os indicadores financeiros indicam, em termos financeiros, os resultados dos recursos aplicados, ou o valor criado por um negócio (medidas de valor); e os indicadores não financeiros geram informações não monetárias sobre as atividades operacionais, satisfação de clientes, qualidade, entre outras.

Os indicadores ou índices financeiros surgiram no final do século XIX, a partir da relação entre os recursos investidos por uma entidade e os fluxos financeiros registrados nos

demonstrativos contábeis, sendo utilizados para avaliação do sucesso e da lucratividade de uma entidade (LIESZ; MARANVILLE, 2008). Inúmeras medidas financeiras podem ser obtidas a partir da análise das demonstrações contábeis, tais como: lucro, lucro por ação, fluxo de caixa, fluxo de caixa descontado, retorno sobre os ativos (*return on assets* (ROA)), retorno sobre o patrimônio líquido (*return on equity* (ROE)), giro do ativo, liquidez corrente, endividamento, retorno sobre os investimentos (*return on investment* (ROI)), lucro operacional, giro dos estoques, prazo médio de recebimento, capital circulante líquido (capital de giro líquido), entre outros (TANGEN, 2003; CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 2007; LIESZ; MARANVILLE, 2008).

Os indicadores financeiros podem ser agrupados em índices de liquidez de: curto prazo (indicam a capacidade de pagamento); eficiência (grau de eficiência no emprego dos ativos operacionais); lucratividade (indicam a rentabilidade das operações); alavancagem financeira (nível de endividamento corporativo para aumentar a lucratividade); mercado (desempenho das ações da empresa no mercado); e medidas de valor (riqueza criada por um negócio).

As medidas financeiras são consideradas importantes no processo de avaliação de desempenho, pois indicam a eficiência dos recursos administrados pelos gestores, representam os resultados das ações passadas e evidenciam como as decisões passadas influenciam nos resultados atuais.

Entretanto, com o passar do tempo, os índices financeiros ou contábeis foram tornando-se insuficientes, sendo objeto de diversas críticas, devido às seguintes limitações: foco apenas em informações de custos e controle; refletem informações decorrentes de decisões passadas; podem gerar informações distorcidas, devido à utilização de critérios subjetivos na avaliação de custos; não englobam informações sobre satisfação de clientes, produtividade e qualidade; são inconsistentes com as necessidades de cada área da organização devido à padronização; não levam ao melhoramento contínuo; não estão diretamente alinhados com a estratégia corporativa; não levam em consideração o custo de capital na avaliação de desempenho, entre outras (KAPLAN; NORTON, 1992; GHALAYINI; NOBLE, 1996; ITTNER; LACKER, 1998; TANGEN; 2004).

Devido aos indicadores financeiros tradicionais não levarem em consideração o custo de capital na mensuração de desempenho, foram criados indicadores financeiros de valor, também conhecidos como medidas de valor, sendo métricas utilizadas para avaliar a geração de riqueza para os acionistas e a viabilidade econômica de um investimento.

As medidas de valor são indicadores financeiros que indicam o quanto de riqueza foi gerada por uma entidade, sendo obtidas a partir do lucro residual, isto é, do lucro remanescente

após a dedução da remuneração exigida pelos acionistas (GHALAYINI; NOBLE, 1996; ITTNER; LACKER, 1998).

Dentre as medidas financeiras de valor, destacam-se o *Economic Value Added* (EVA<sup>®</sup>) e o *Cash Flow Return on Investment* (CFROI<sup>®</sup>). O EVA<sup>®</sup> pode ser definido como o a diferença entre o retorno de um investimento e o custo para financiar este investimento; caso o retorno seja superior ao custo de capital, pode-se dizer que o empreendimento gerou riqueza ou valor, sendo calculado pela dedução do custo de capital do lucro antes dos impostos sobre o lucro (SHARMA; KUMAR, 2010).

Nota-se que o EVA<sup>®</sup> é uma medida residual que indica o quanto de valor uma empresa gerou utilizando suas atividades, indicando se as ações desenvolvidas pelos gestores aumentaram ou não a riqueza dos acionistas.

O CFROI<sup>®</sup>, por sua vez, é uma medida que busca identificar a lucratividade gerada pelos ativos de uma companhia, representando a taxa interna de retorno dos fluxos de caixa de um empreendimento ajustados pela inflação do investimento (MADDEN, 1998). Observa-se que o CFROI<sup>®</sup> é uma versão modificada da taxa interna de retorno, com a diferença de que considera o efeito da inflação nos recursos aplicados, indicando a rentabilidade real de um investimento.

As medidas de valor EVA<sup>®</sup> e CFROI<sup>®</sup> também apresentam algumas limitações. Para a obtenção do EVA<sup>®</sup>, por exemplo, devem-se realizar diversos ajustes nas variáveis utilizadas para que se obtenha o mais fiel possível a realidade econômica de uma empresa. E o cálculo do CFROI<sup>®</sup> é muito centrado nos ativos imobilizados. Tais limitações podem gerar distorções na correta avaliação do desempenho organizacional. Além disso, há evidências de que as medidas de valor são de difícil entendimento por parte dos empregados, bem como que os indicadores financeiros tradicionais e os não financeiros explicarem melhor o retorno das ações e o desempenho futuro, respectivamente (ITTNER; LACKER, 1998).

Entretanto, do mesmo modo que os indicadores financeiros tradicionais, as medidas de valor também apresentam limitações, como o não alinhamento com a estratégia organizacional, bem como a necessidade de diversos ajustes nas métricas utilizadas para o cálculo da riqueza gerada por uma organização.

Com base nas limitações apresentadas pelos indicadores financeiros, foram propostos indicadores não financeiros. Os indicadores não financeiros englobam informações sobre satisfação de clientes, processos internos, melhoramento de atividades, qualidade de produtos e serviços, eficiências dos empregados, entre outras, servindo como direcionadores de desempenho financeiro futuro, sendo desenvolvidos tendo como modelo a estratégia

organizacional (KAPLAN; NORTON, 1992; ITNER; LACKER, 1998; BANKER; POTTER; SRINIVASAN, 2000; AHMAD; ZABRI, 2016).

De acordo com Ghalayiani e Noble (1996), são características dos indicadores não financeiros: medidas relacionadas à estratégia organizacional; utilização diária; medidas simples, que são compreendidas e utilizadas por todos os empregados; promovem a melhoria das atividades; auxiliam no melhoramento contínuo; e podem mudar de acordo com as necessidades e com o ambiente organizacional.

Nota-se que as medidas não financeiras, por não serem oriundas das demonstrações contábeis, possuem maior flexibilidade, tempestividade, sendo de simples compreensão por parte de todos os empregados e diretores, bem como estão relacionadas diretamente à estratégia corporativa. As medidas não financeiras também podem ser vistas como medidas de desempenho futuro ou preditivas, pois podem oferecer indícios sobre o resultado financeiro futuro, por meio de indicadores de satisfação de clientes, evolução na participação de mercado, redução de defeitos, aumento de produtividade, entre outros.

Observa-se que, para serem efetivas, as medidas não financeiras devem ser utilizadas de acordo com o contexto em que a organização opera, buscando mitigar os efeitos das contingências presentes no ambiente organizacional. Em resumo, considera-se que cada tipo de indicador é importante no processo de mensuração e avaliação de desempenho organizacional, devendo a organização adotar as medidas que lhes sejam úteis em cada processo, de forma que possam atingir os objetivos e metas traçadas pela corporação, com base na estratégia organizacional.

Posteriormente, apresentam-se as evidências empíricas relacionadas aos temas da pesquisa, levantadas com base na revisão sistemática da literatura, ressaltando-se as principais evidências reportadas pelos estudos.

## 2.4 EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

A partir da revisão sistemática da literatura, conforme critérios definidos na justificativa, apresentam-se, no Quadro 11, os estudos relacionados ao tema desta pesquisa, destacando-se os autores, o título, os métodos utilizados, os períodos investigados e os resultados encontrados por cada estudo.

**Quadro 11** - Estudos associando fatores contingenciais, estratégia e desempenho financeiro (continua)

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Método-período</b>	<b>Resultados</b>
Banker, Mashruwala e Tripathy (2014)	<i>Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?</i>	Dados de 12.849 empresas que negociam ações na NYSE, AMEX e NASDAQ entre 1989-2003; análise fatorial e análise de regressão.	Tanto a estratégia de liderança e custos e de diferenciação impactam positivamente o desempenho atual; a estratégia de diferenciação permite que o desempenho seja sustentável no futuro do que a estratégia baseada no custo, contudo a estratégia de diferenciação está associada a um maior risco sistemático e instabilidade no desempenho.
Huo et al. (2014)	<i>The impact of supply chain integration on firm performance: the moderating role of competitive strategy.</i>	Survey com 604 indústrias chinesas; regressão linear hierárquica.	As estratégias competitivas influenciam as práticas de integração da cadeia de suprimentos; não apresentaram efeito moderador significativo na relação entre a integração da cadeia de suprimentos e o desempenho operacional.
Jayaram, Tan e Laosiri-hongthong (2014)	<i>The contingency role of business strategy on the relationship between operations practices and performance.</i>	Survey com 329 empresas tailandesas; análise de clusters; regressão múltipla.	Relação entre práticas de gestão operacional e o desempenho; a interação entre as práticas de produção enxuta e a gestão da cadeia de suprimentos afetam significativamente o desempenho das empresas com estratégia baseada no foco.
Shin (2014)	<i>Unions and the adoption of high-performance work systems in Korea: moderating roles of firms' competitive strategies.</i>	Survey com 301 empresas coreanas realizado em 2009; análise de regressão.	Os resultados sugerem que a estratégia de diferenciação é um fator-chave na resolução de conflitos entre empregadores e sindicatos em relação à adoção de sistemas de trabalho de alto desempenho.
Parnell, Long e Lester (2015)	<i>Competitive strategy, capabilities and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the United States.</i>	Survey com gestores da China (166) e dos EUA (176); análise de variância (ANOVA).	Os resultados dão suporte à integridade das estratégias genéricas de Miles e Snow; empresas que apresentam estratégias prospectora, analítica e defensora apresentaram melhor desempenho em relação às que apresentam uma estratégia reativa.
Santos (2015)	As relações entre ambidestria organizacional, capacidades e seus impactos no desempenho organizacional, moderado pela estratégia.	Questionário aplicado a 119 empresas brasileiras dos setores industrial, comercial e de serviços; modelo de equação estrutural.	Os dados apontam que a variável latente capacidade exerce efeito mediador entre ambidestria organizacional e desempenho organizacional, sendo que o efeito varia de total a parcial, dependendo do tipo de orientação estratégica adotada pelas empresas, segundo o modelo de Miles e Snow (1978).
Acquaah e Agyapong (2015)	<i>The relationship between competitive strategy and firm performance in micro and small businesses in Ghana: the moderating role of managerial and marketing capabilities.</i>	Survey aplicado a 581 micros e pequenas empresas de Gana; análise de regressão hierárquica múltipla.	A estratégia de diferenciação influencia o desempenho das empresas; capacidades gerenciais e de marketing moderam a relação entre a estratégia competitiva (liderança em custos e diferenciação) e o desempenho das micros e pequenas organizações, sendo que a capacidade gerencial fortalece a relação entre a estratégia de liderança em custos e o desempenho e a capacidade de marketing aumenta a influência da diferenciação sobre o desempenho organizacional.



**Quadro 11** - Estudos associando fatores contingenciais, estratégia e desempenho financeiro (continuação)

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Método-período</b>	<b>Resultados</b>
Acquaah e Agyapong (2016)	<i>Dynamic tensions from management control systems and performance in a sub-Saharan African economy: mediating effects of competitive strategy.</i>	Survey aplicado a 106 firmas de Gana; análise fatorial confirmatória.	A tensão dinâmica do sistema de controle gerencial influencia a estratégia competitiva, mas também o desempenho por meio da estratégia competitiva.
Agyapong, Ellis e Domeher (2016)	<i>Competitive strategy and performance of family businesses: moderating effect of managerial and innovative capabilities.</i>	Questionário aplicado a 265 micros e pequenas empresas familiares de Gana; análise de correlação e análise fatorial confirmatória.	A busca por uma posição baseada na diferenciação ou no custo deve ser construída com fortes capacidades gerenciais internas; empresas familiares inovadoras devem adotar uma estratégia competitiva baseada na diferenciação.
Oyewobi et al. (2016)	<i>Relationship between competitive strategy and construction organisation performance: the moderating role of organisational characteristics.</i>	Survey aplicado a 72 grandes organizações da África do Sul; regressão múltipla hierárquica.	As características organizacionais moderam parcialmente a relação entre a estratégia competitiva e o desempenho organizacional.
Fernando, Schneible Jr. e Tripathy (2016)	<i>Firm strategy and market reaction to earnings.</i>	Dados de 2.101 empresas extraídos do Compustat de 2001 a 2009; análise fatorial confirmatória e análise multivariada.	Em empresas que adotam uma estratégia de liderança em custos, o anúncio dos lucros é mais comumente interpretado e resultam em uma maior crença na mudança do preço das ações; a divulgação de lucros pelas empresas que buscam uma estratégia de diferenciação são interpretados de forma heterogênea, resultando uma menor mudança no preço das ações.
Mohsenzadeh e Ahmadian (2016)	<i>The mediating role of competitive strategies in the effect of firm competencies and export performance.</i>	Survey aplicado a gestores de 200 companhias do Irã; análise fatorial confirmatória e modelo de equação estrutural.	As estratégias competitivas mediam a relação entre a capacidade de produção e o desempenho das exportações, mas não interferem na relação entre o efeito da competência em <i>marketing</i> com o resultado das exportações.
Hernández-Perlines, Moreno-García e Yañez-Araque (2016)	<i>The mediating role of competitive strategy in international entrepreneurial orientation.</i>	Questionário aplicado a 174 empresas da Espanha; modelo de equação estrutural.	A influência da orientação empreendedora internacional sobre o desempenho internacional melhora com a adoção de uma estratégia competitiva, sendo a inovação uma condição necessária para que a estratégia competitiva exerça um efeito mediador.
Anwar e Hasnu (2016)	<i>Business strategy and firm performance: a multi-industry analysis.</i>	Dados financeiros de 320 empresas paquistanesas de 2008 a 2013; estatística descritiva e análise de variância.	Os resultados indicam que há diferença no desempenho das organizações de acordo com a estratégia competitiva, variando conforme o setor e o tamanho das empresas.

**Quadro 11** - Estudos associando fatores contingenciais, estratégia e desempenho financeiro (conclusão)

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Método-período</b>	<b>Resultados</b>
Bayraktar et al. (2017)	<i>Competitive strategies, innovation, and firm performance: an empirical study in a developing economy environment.</i>	Survey/entrevista com gestores de 140 empresas da Turquia; modelo de equação estrutural.	A estratégia competitiva (diferenciação e liderança em custos) influencia a inovação e, por conseguinte, aumenta o desempenho das empresas; a inovação apresenta-se como uma variável significativa na relação entre estratégia competitiva e desempenho organizacional.
Anwar e Hasnu (2017)	<i>Strategic patterns and firm performance: comparing consistent, flexible and reactor strategies.</i>	Dados financeiros de 307 empresas paquistanesas; modelos multivariados e de regressão.	A maioria das empresas do Paquistão possui uma posição estratégica consistente, seguidas por flexíveis e reativas; as diferenças médias no desempenho indicam que as estratégias consistentes e flexíveis superam aquelas que apresentam uma posição reativa; há uma variação significativa no desempenho de acordo com tipo estratégico devido à variação no tamanho das empresas e do setor.
Chen et al. (2018)	<i>How business strategy in non-financial firms moderates the curvilinear effects of corporate social responsibility and irresponsibility on corporate financial performance.</i>	Dados de 1.461 companhias entre 2003 e 2009; análise de regressão.	A estratégia de diferenciação e de liderança em custos moderam positivamente a relação entre a responsabilidade social corporativa e o desempenho financeiro, mas afetam negativamente a relação entre a irresponsabilidade social corporativa e o desempenho financeiro.
Laari, Töyli e Ojala (2018)	<i>The effect of a competitive strategy and green supply chain management on the financial and environmental performance of logistics service providers.</i>	Survey com 266 prestadores de serviços logísticos e dados financeiros; análise fatorial confirmatória.	As empresas líderes com excelência operacional e marcas fortes são mais avançadas em termos de gestão de cadeia de suprimentos verdes do que as que não se destacam em qualquer prioridade estratégica, estando as práticas de gestão de cadeia de suprimentos verdes positivamente relacionadas com o desempenho ambiental, mas não com o desempenho financeiro.
Tenhiälä e Laamanen (2018)	<i>Right on the money? The contingent effects of strategic orientation and pay system design on firm performance.</i>	Survey e dados financeiros de 86 empresas da Finlândia.	Empresas com estratégia de prospecção apresentam um desempenho melhor quando utilizam sistemas de remuneração com ênfase em alto nível de dispersão salarial horizontal; já as empresas com estratégia defensiva utilizam sistemas de remuneração que têm alto nível de dispersão salarial vertical e baixa remuneração básica.
Fainshmidt et al. (2019)	<i>When do dynamic capabilities lead to competitive advantage? The importance of strategic fit.</i>	Survey com 249 firmas de Israel; análise qualitativa comparativa fuzzy-set (fsQCA).	A relação entre as capacidades dinâmicas e a vantagem competitiva depende da adequação estratégica entre fatores organizacionais e ambientais.

**Fonte:** elaboração própria, com base na revisão sistemática da literatura.

Com base nos estudos evidenciados no Quadro 11, percebeu-se que a maioria das pesquisas desenvolvidas nos últimos anos foi feita em ambientes considerados em desenvolvimento, sendo realizados em Gana e na China, por exemplo. Dentre os países mais

avançados economicamente, destacam-se os EUA, onde foram realizadas três pesquisas envolvendo desempenho e estratégia nos últimos cinco anos.

Dentre as 20 pesquisas empíricas analisadas, 15 utilizaram dados primários para avaliar a relação entre fatores contingenciais, estratégia competitiva e desempenho organizacional. A maioria dos estudos examinou os dados por meio de análise de regressão, modelos de equações estruturais e análise fatorial confirmatória, evidenciando a utilização de vários métodos estatísticos para avaliar as relações entre as variáveis.

De acordo com as informações expostas no Quadro 11, verificou-se que as pesquisas existentes abordam diversos fatores contingenciais, relacionando-os com a estratégia competitiva e o desempenho financeiro. Dentre os principais fatores contingenciais descritos por Otley (2016), o tamanho organizacional (MERCHANT, 2014; ANWAR E HASNU, 2016; ANWAR E HASNU, 2017), a incerteza do ambiente (PARNELL; LONG; LESTER, 2015; VARGAS; TREZ, 2017), a estrutura organizacional (HUO et al., 2014; JAYARAM; TAN; LAOSIRIHONGTHONG, 2014; VARGAS; TREZ, 2017; OYEWOBI et al., 2016; BAYAKTAR et al., 2017; LAARI, TÖYLI; OJALA, 2018), o sistema de controle gerencial (ORO, 2015; ACQUAAH; AGYAPONG, 2016) e o sistema de remuneração (TENHIÄLÄ; LAAMANEN, 2018) foram investigados.

No que se refere aos estudos que utilizaram a estratégia competitiva como um fator que modera a influência dos fatores contingenciais sobre o desempenho organizacional, observou-se tal relação com práticas de integração de cadeias de suprimentos (HUO et al., 2014), práticas operacionais e gestão da cadeia de suprimentos (JAYARAM; TAN; LAOSIRIHONGTHONG, 2014), adoção de sistemas de trabalho de alto desempenho (SHIN, 2014), sistema de controle gerencial (ORO, 2015; ACQUAAH; AGYAPONG, 2016), orientação empreendedora (HERNÁNDEZ-PERLINES; MORENO-GARCÍA; YAÑEZ-ARAQUE, 2016), capacidades e capacidades organizacionais (SANTOS, 2015; MOHSENZADEH; AHMADIAN, 2016) e com a responsabilidade social corporativa (CHEN et al., 2018).

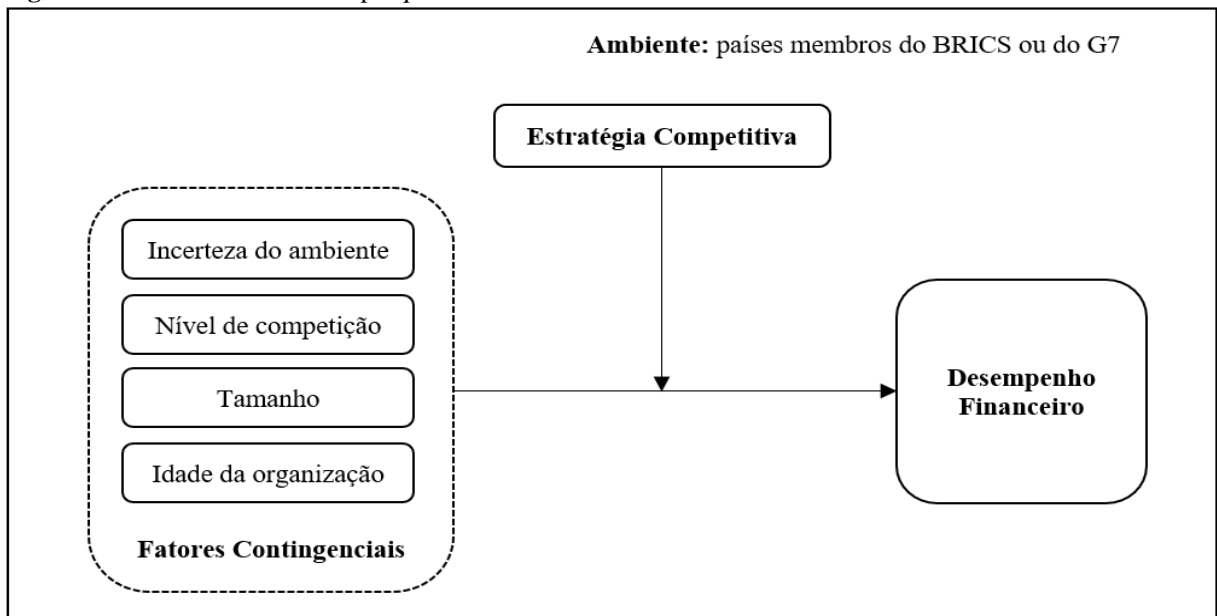
Apenas o estudo desenvolvido por Parnell, Long e Lester (2015) buscou avaliar a relação entre fatores contingenciais (incerteza do ambiente), estratégia competitiva e desempenho organizacional, avaliando empresas dos EUA e da China, ou seja, comparando organizações que atuam em um ambiente desenvolvido com as que operam em um mercado em desenvolvimento. Segundo estes autores, devido às mudanças ocorridas na China, as companhias evitam a incerteza e buscam informações mais claras antes de implementarem estratégias, algo que não ocorre nos EUA, onde o ambiente é mais estável e as mudanças ocorrem de forma mais gradual.

Em resumo, pode-se dizer que a maioria dos estudos realizados não buscou verificar se o papel moderador da estratégia competitiva varia de acordo com o ambiente em que as empresas operam (países desenvolvidos ou em desenvolvimento), conforme predito pela teoria da contingência. Além disso, a maior parte das evidências encontradas se refere à influência da estratégia competitiva sobre fatores contingenciais relacionados ao ambiente interno das organizações, tais como: estrutura organizacional, sistema de controle gerencial, práticas operacionais, entre outros.

## 2.5 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA

Com base no referencial teórico e na revisão da literatura realizada, elaborou-se o modelo conceitual da pesquisa (Figura 3), ou modelo teórico, em que se postula que a estratégia competitiva (diferenciação ou liderança em custos) reduz as influências dos fatores contingenciais sobre o desempenho financeiro organizacional, variando de acordo com o ambiente (país membro do BRICS e do G7).

**Figura 3** - Modelo conceitual da pesquisa



**Fonte:** elaboração própria, com base na revisão sistemática da literatura.

De um modo geral, a Figura 3 pode ser interpretada da seguinte forma: em um ambiente corporativo, há diversos fatores que influenciam as atividades de uma organização, alguns estão presentes no ambiente externo, sendo denominados de fatores contingenciais externos (FCE), e outros são internos à organização, conhecidos como fatores contingenciais internos (FCI).

Para que a organização possa obter o melhor ajuste entre sua estrutura, por exemplo, e os fatores presentes no ambiente externo e interno, ela precisa escolher uma estratégia competitiva que lhe permita se adaptar e atenuar a influência dessas contingências sobre suas atividades, de forma a aperfeiçoar o seu desempenho financeiro.

Neste sentido, considera-se que a estratégia competitiva atua como uma variável contingente mediadora, sendo utilizada como um meio para adequar a organização com o seu ambiente (fatores contingenciais externos) e para ajustar as políticas e procedimentos, de acordo com os fatores contingenciais internos inerentes às suas atividades, aumentando o desempenho financeiro das empresas (MILES et al., 1978; HAMBRICK, 1983; GUPTA; GOVIDARAJAN, 1984; HOQUE, 2004; CHENHALL, 2003; OTLEY, 2016; MAKADOK; BURTON; BARNEY, 2018).

Já os fatores contingenciais representam as variáveis internas e externas que influenciam as características organizacionais em um determinado momento, impactando o desempenho corporativo (MCKINLEY; MONE, 2003; CHENHALL, 2003; JUNQUEIRA et al., 2016). Nesta pesquisa, os fatores contingenciais utilizados foram: incerteza do ambiente, nível de competição, tamanho e idade da organização.

Consideram-se como o ambiente de atuação das empresas os países reputados como membros dos BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) e do G7 (Alemanha, Canadá, EUA, França, Itália, Japão e Reino Unido), conforme classificação adotada pelo *International Monetary Fund* (Fundo Monetário Internacional (FMI, 2019)).

E, por fim, o desempenho financeiro pode ser visto como o resultado econômico obtido pelas entidades no final de cada período, oriundo de suas operações, sendo expresso em termos monetários. Para tanto, considerou-se o retorno dos ativos de cada empresa no período analisado.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados para atingir os objetivos propostos na pesquisa. O capítulo se encontra dividido nos seguintes itens: caracterização da pesquisa; hipóteses da pesquisa; população e amostra; coleta de dados; variáveis da pesquisa; e métodos de análise.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa empírico-analítica, que se fundamenta na utilização de técnicas estatísticas para coleta, tratamento e análise dos dados (análise fatorial exploratória e confirmatória e dados em painel dinâmico), buscando analisar a relação entre as variáveis investigadas (MARTINS; THEÓPHILO, 2016). Assim, com base no objetivo proposto, a partir de técnicas estatísticas, buscou-se analisar a relação da estratégia competitiva com os fatores contingenciais (internos e externos) sobre o desempenho financeiro de empresas, considerando o ambiente organizacional (países membros do BRICS e do G7).

#### 3.2 HIPÓTESES DE PESQUISA

##### 3.2.1 Incerteza do ambiente e desempenho financeiro

A incerteza do ambiente é definida como a taxa de mudança ou variabilidade no ambiente externo da organização que afeta suas principais atividades, tornando imprevisíveis as ações dos clientes, fornecedores, competidores, governos e sindicatos (CHILD, 1972; CHENHALL, 2003; GOSH; OLSEN, 2009).

Dentre os fatores contingenciais ou aspectos do ambiente externo, a incerteza é considerada um dos principais, visto que elevados níveis de incerteza requerem, por exemplo, a adoção de sistemas flexíveis e adaptáveis para gerenciar eventos inesperados quando ocorrem (CHENHALL, 2003; OTLEY, 2016). Devido à incerteza decorrer de fatores externos à organização, as mudanças nesses fatores afetam as principais atividades de uma corporação e, consequentemente, sua produtividade e receitas (GOSH; OLSEN, 2009).

Cheng e Kesner (1997) encontraram evidências de que a incerteza do ambiente impacta o desempenho organizacional. Segundo os autores, a alta incerteza ambiental acarreta

variabilidade nas receitas e nos lucros e, por conseguinte, afeta a magnitude e a variabilidade do desempenho organizacional.

Outros estudos têm demonstrado que a incerteza do ambiente também aumenta a participação no processo orçamentário (GOVIDARAJAN, 1984; KREN, 1992), influencia o desenho do sistema de controle gerencial (CHENHALL, 2003; OTLEY, 2016) e impacta a integração da cadeia de suprimentos e o desempenho operacional (WONG, BONN-ITT; WONG, 2011).

Ainda de acordo com Parnell et al. (2015), a incerteza do ambiente influencia a formulação de estratégia, que, por sua vez, influencia o desempenho organizacional. Para os autores, um alto nível de incerteza é provavelmente associado com baixo nível de desempenho.

Considerando-se que o nível de incerteza do ambiente pode afetar as atividades de uma organização, provocando alterações na estrutura organizacional, por exemplo, e, conseqüentemente, no desempenho, apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa:

- H<sub>1</sub>: a maior incerteza do ambiente afeta negativamente o desempenho financeiro das organizações.

### **3.2.2 Nível de competição e desempenho financeiro**

Outro aspecto do ambiente organizacional é o nível de competição entre as empresas. O nível de competição pode ser considerado, essencialmente, como uma luta no setor, seja de bens e serviços, ou de fatores de mercado (KHANDWALLA, 1972).

Em seu estudo, Khandwalla (1972) encontrou evidências de que o aumento da competitividade aumenta o controle gerencial, ou seja, que quanto maior for a competição, mais as empresas necessitam controlar os custos, avaliar a produção, *marketing*, finanças e outros.

Nickell (1996) ao analisar a competição e o desempenho corporativo de 670 companhias do Reino Unido, verificou que a competição por mercado de produtos aumenta a produtividade e é um determinante da lucratividade das empresas. Os resultados de Kahyarara (2013) também indicam que o nível de competição aumenta a produtividade e influencia os lucros das empresas.

Outros estudos sugerem que o nível de competitividade impacta os incentivos gerenciais, as operações corporativas e o risco dos negócios (KARUNA, 2007; BEINER; SCHIMID; WANZENRIED, 2011), afeta positivamente o custo das dívidas bancárias (VALTA, 2012), reduz o valor das empresas (BEINER; SCHIMID; WANZENRIED, 2011) e o desempenho (LIU; QU; HAMAN, 2018).

Desta forma, considerando-se que o nível de competitividade pode afetar as atividades organizacionais, gerando impactos na produtividade e na lucratividade das empresas, levanta-se a seguinte hipótese de pesquisa:

- H<sub>2</sub>: o nível de competição do ambiente afeta negativamente o desempenho financeiro das companhias.

### **3.2.3 Tamanho e desempenho financeiro**

O tamanho de uma empresa é considerado um dos principais fatores contingenciais (OTLEY, 2016). Em comparação com entidades menores, grandes organizações apresentam maiores lucros (HALL; WEISS, 1967) e maior participação de mercado (AMATO; WILDER, 1985), tendem a ter mais poder para controlar seu ambiente operacional (CHENHALL, 2003), obtêm maiores vantagens com economias de escala (SERRASQUEIRO; NUNES, 2008), e outros.

Estudos têm apresentado evidências entre tamanho e desempenho financeiro. Hall e Weiss (1967) encontraram evidências que apontam que o tamanho apresenta um efeito positivo sobre os lucros, indicando que as barreiras geradas pelas empresas, devido ao seu porte, aumentam a lucratividade.

Por sua vez, Amato e Wilder (1985) indicam que não há uma relação entre tamanho e lucratividade, mas que a participação e a concentração de mercado parecem influenciar mais o desempenho das companhias.

Serrasqueiro e Nunes (2008), em um estudo considerando pequenas empresas portuguesas, apontam que o desempenho é positivamente relacionado com o tamanho das firmas, sendo que as economias de escala, a diversificação de atividades e a maior habilidade das grandes empresas com mudanças de mercado contribuem para a relação positiva entre tamanho e lucratividade.

Já Lee (2009), ao analisar 7.000 empresas norte-americanas no período de 1987-2006, demonstrou que as taxas de lucro eram positivamente relacionadas com o tamanho das firmas, sendo tal relação não linear e influenciada por características específicas das empresas e do setor industrial.

Os resultados da pesquisa de Dogã (2013), considerando dados de 200 companhias listadas na Turquia, indicam uma relação positiva entre o tamanho e a lucratividade das empresas. Vu et al. (2019) também encontraram uma relação positiva entre o porte das firmas



e o desempenho. Sendo assim, com base nas evidências empíricas, sabendo-se que o tamanho pode influenciar positivamente o desempenho das organizações, apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa:

- H<sub>3</sub>: o tamanho (porte) afeta positivamente o desempenho financeiro das empresas.

### **3.2.4 Idade da organização e desempenho financeiro**

A idade da organização é vista como um fator contingencial que afeta a estrutura organizacional. Segundo Greiner (1972), as organizações buscam efetuar ajustes em suas estruturas ao longo dos anos para se adequarem às mudanças ocorridas no ambiente.

Anthony e Ramesh (1992), ao analisarem a influência do ciclo de vida, mensurado com base na idade das companhias, sobre a relação entre desempenho e valor das ações, apontam que há uma redução no crescimento das vendas e investimentos de capital na transição da fase de crescimento para a de estagnação.

Já Yazdanfar e Öhman (2014) encontraram evidências que sugerem que pequenas empresas mais jovens tendem a apresentar melhor desempenho em termos de crescimento e lucratividade do que as empresas mais maduras. Além disso, as maiores empresas apresentam melhor desempenho do que as pequenas.

Warusawitharana (2018) em um estudo com companhias do Reino Unido, reporta que a lucratividade aumenta com o tempo para organizações mais jovens, permanecendo elevada, reduzindo lentamente quando as companhias atingem a maturidade.

Diante disso, propõe-se a seguinte hipótese:

- H<sub>4</sub>: a idade da organização pode afetar positivamente o desempenho financeiro.

### **3.2.5 Papel moderador da estratégia competitiva**

De acordo com a teoria da contingência, a estratégia competitiva deve ser utilizada para adequar a estrutura organizacional aos fatores contingenciais presentes no ambiente corporativo. Contudo, não basta que haja somente adequação entre a estrutura e as características do ambiente, mas que a corporação possa utilizar uma estratégia competitiva para melhor se defender das forças competitivas ou influenciá-las (PORTER, 2004), ajustando a sua estrutura corporativa, uma vez que a estratégia é quem determina a estrutura, e sua

adequação é relevante para o desempenho organizacional (CHANDLER, 1962; JUNQUEIRA et al., 2016).

A estratégia organizacional é vista como um meio utilizado pelas organizações para interagir com o seu ambiente, buscando reduzir os impactos dos diversos fatores contingenciais sobre suas operações e alcançar o desempenho esperado (CHANDLER, 1962; CHILD, 1972; MILES et al., 1978; PORTER, 1980; GUPTA; GOVINDARAJAN, 1984; ANWAR; HASNU, 2017).

Segundo Porter (2004), para enfrentar as forças competitivas presentes no mercado, as organizações precisam adotar uma estratégia que seja capaz de gerar vantagens competitivas no longo prazo, tornando-as lucrativas. Para o autor, apenas três estratégias competitivas podem criar uma posição defensável em longo prazo para as companhias, garantindo-lhes vantagens competitivas frente às ameaças de mercado, são elas: liderança em custos, diferenciação e enfoque. Estas três estratégias competitivas são fundamentadas em duas fontes de vantagem competitiva: custo ou diferenciação.

Nesse caso, considera-se que a estratégia competitiva adotada pela organização pode atuar para reduzir a influência de múltiplos fatores contingentes presentes no ambiente organizacional (OTLEY, 2016) e que desempenha um papel importante na interação da entidade com o ambiente (MILES et al., 1978; GUPTA; GOVINDARAJAN, 1984; ANWAR; HASNU, 2017), contribuindo para a geração de vantagens competitivas que colaboram para o desempenho financeiro (PORTER, 2004).

Estudos sobre o papel moderador da estratégia competitiva ainda são escassos. Huo et al. (2014) apresentaram evidências de que a estratégia competitiva influencia significativamente a efetividade das práticas de integração de cadeia de suprimentos, incluindo integração de produtos (interna e de processos). Segundo os autores, a integração interna afeta significativamente o desempenho financeiro das empresas líderes em custos, enquanto a integração de processos contribui mais para o desempenho financeiro das empresas com estratégia competitiva baseada na diferenciação.

Jayaram, Tan e Laosirihongthong (2014) ao analisarem o papel contingencial da estratégia sobre a relação entre as práticas operacionais e o desempenho, apontaram que a estratégia baseada em foco influencia na relação entre as práticas de gestão operacional e o desempenho.

Já Shin (2014), apresentou evidências de que a estratégia de diferenciação pode ser considerada efetiva na resolução de conflitos entre empregadores e sindicatos quando da adoção de sistemas de trabalho de alto desempenho. Santos (2015) mostrou que a orientação estratégica pode influenciar a relação entre as capacidades, a ambidestria e o desempenho organizacional,

sendo que o efeito pode variar de parcial a total, dependendo da estratégia, conforme modelo sugerido por Miles e Snow (1978).

Hernández-Perlines e Mancebo-Lozano (2016) reportaram que a estratégia competitiva modera a relação entre a internacionalização das empresas e o desempenho internacional, sendo influenciada pelo ambiente. Mohsenzadeh e Ahmadian (2016) também acharam indícios de que as estratégias competitivas mediam a relação entre a capacidade de produção e o desempenho das exportações, mas não encontraram sinais de que interferem na relação entre o efeito da competência em *marketing* com o resultado das exportações.

Acquaah e Agyapong (2016) identificaram que a tensão dinâmica do sistema de controle gerencial influencia a estratégia competitiva adotada pelas empresas, sendo que a estratégia competitiva afeta a relação entre a tensão dinâmica do sistema de controle gerencial e o desempenho organizacional.

Tenjiälä e Laamanem (2018) apontaram que empresas com um sistema de remuneração baseada em alto nível de desempenho e com estratégia prospectora apresentam melhor desempenho corporativo. Já as empresas com estratégia defensiva apresentam melhores resultados quando utilizam sistemas de remuneração que têm alto nível de dispersão salarial vertical e baixa remuneração básica.

Em seu estudo, Chen et al. (2018), encontraram evidências de que a estratégia de diferenciação e de liderança em custos moderam positivamente a relação entre a responsabilidade social corporativa e o desempenho financeiro, mas afetaram negativamente a relação entre a falta de responsabilidade social corporativa e o desempenho financeiro.

Os resultados desses estudos indicam que a estratégia competitiva pode atuar como um fator contingencial mediador, moderando (reduzindo) os efeitos da estrutura da cadeia de suprimentos, do sistema de controle gerencial, do sistema de remuneração, da responsabilidade social corporativa, entre outros sobre o desempenho organizacional.

Com base nessas evidências, entende-se que a estratégia competitiva também pode moderar as influências de outros fatores contingenciais, relacionados ao ambiente externo (nível de competitividade, incerteza do ambiente e cultura nacional) e interno (tamanho e ciclo de vida), sobre o desempenho financeiro das empresas. Com isso, apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa:

- H<sub>5</sub>: a estratégia competitiva pode reduzir (moderar) a influência dos fatores contingenciais sobre o desempenho financeiro, variando de acordo com o ambiente organizacional.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população desta pesquisa foi composta por empresas de capital aberto listadas em bolsas de valores de países membros do BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) e do G7 (grupo dos países mais industrializados do mundo). De acordo com o FMI (2019), o G7 é formado pelas economias mais avançadas e desenvolvidas do mundo, sendo composto por Alemanha, Canadá, EUA, França, Itália, Japão e Reino Unido.

Já o BRICS é um grupo de países composto por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul. Os BRICS são países que se destacaram por apresentarem elevado potencial e rápido crescimento econômico, tornando-se líderes no desenvolvimento de novos bens e serviços (FEDATO; PIRES; TREZ, 2017). Desta forma, a escolha das empresas pertencentes aos países membros do G7 e do BRICS possibilita analisar a relação da estratégia competitiva com os fatores contingenciais (internos e externos) sobre o desempenho financeiro das organizações, considerando-se a característica do ambiente em que atuam.

Por sua vez, a amostra foi constituída pelas companhias não financeiras que possuísem dados para análise considerando-se o período de 2012 a 2018. Foram excluídas também da amostra, empresas de utilidade pública, visto que essas organizações atuam em ambiente regulado, podendo influenciar no desempenho e na estratégia competitiva (BANKER; MASHRUWALA; TRIPATHY, 2014).

A amostra final da pesquisa foi constituída por 775 empresas (5.425 observações), sendo 172 da China, 33 da Índia, 48 da Alemanha, 25 do Canadá, 307 dos EUA, 169 do Japão e 21 do Reino Unido. As empresas do Brasil, da África do Sul, da Rússia, da França e da Itália foram excluídas da amostra, visto que não apresentaram informações sobre gastos com P&D e número de empregados suficientes para estimar a estratégia competitiva. A distribuição das empresas por ambiente (desenvolvido ou em desenvolvimento) e por país encontra-se apresentada na Tabela 1.

**Tabela 1** - Amostra da pesquisa por ambiente

<b>Ambiente</b>	<b>País</b>	<b>Empresas</b>	<b>%</b>	<b>Observações</b>	<b>%</b>
<b>BRICS</b>	China	172	22,19	1.204	22,19
	Índia	33	4,26	231	4,26
<b>G7</b>	Alemanha	48	6,19	336	6,19
	Canadá	25	3,23	175	3,23
	EUA	307	39,61	2.149	39,61
	Japão	169	21,81	1.183	21,81
	Reino Unido	21	2,71	147	2,71
<b>Total</b>		<b>775</b>	<b>100,00</b>	<b>5.425</b>	<b>100,00</b>

**Fonte:** elaboração própria, a partir de dados da Thomson Reuters Eikon®.

De acordo com a Tabela 1, é possível notar que a maioria das empresas é de países membros do G7, concentrando mais de 70% das observações da pesquisa. Dentre eles, destacam-se os EUA, que apresentam a maioria das firmas da amostra (40,10%). Em seguida, encontra-se a China, com cerca de 22% das companhias da amostra. Em seguida, vêm o Japão (21,81%), a Alemanha (6,19%), a Índia (4,26%), o Canadá (3,23%) e o Reino Unido (2,71%). Isso demonstra a heterogeneidade da amostra da pesquisa.

Apresenta-se, na Tabela 2, a classificação das empresas por indústria, agrupadas com base na classificação da *Global Industry Classification Standards* (GICS®). Tal procedimento visou padronizar a classificação das empresas por indústrias.

**Tabela 2** - Classificação das empresas por indústria e país

<b>Indústria</b>	<b>China</b>	<b>Índia</b>	<b>Alemanha</b>	<b>Canadá</b>	<b>EUA</b>	<b>Japão</b>	<b>Reino Unido</b>	<b>Total</b>
Alimentos	-	-	-	-	12	13	-	<b>25</b>
Automóveis e componentes	19	10	8	-	9	8	-	<b>54</b>
Bens de capital	-	4	9	-	71	62	2	<b>148</b>
Bens de consumo e aparelhos	-	-	-	-	5	-	-	<b>05</b>
Equipamentos e serviços de saúde	-	-	4	-	41	6	-	<b>51</b>
Farmácia e biotecnologia	-	12	7	-	25	28	7	<b>79</b>
<i>Hardware</i> e equip. tecnológicos	-	-	-	-	25	-	-	<b>25</b>
Materiais	153	7	4	18	18	45	3	<b>248</b>
Produtos pessoais e domésticos	-	-	-	-	7	7	-	<b>14</b>
Semicondutores e equipamentos	-	-	6	-	-	-	-	<b>06</b>
Serviços profissionais e comerciais	-	-	-	-	4	-	-	<b>04</b>
<i>Software</i> e serviços	-	-	10	7	90	-	9	<b>116</b>
<b>Total</b>	<b>172</b>	<b>33</b>	<b>48</b>	<b>25</b>	<b>307</b>	<b>169</b>	<b>21</b>	<b>775</b>

**Fonte:** elaboração própria, a partir de dados da Thomson Reuters Eikon®.

Com base na Tabela 2, observa-se que a indústria que mais apresentou empresas na amostra foi a de materiais (248), agrupando firmas de todos os países, seguida pela de bens de capital (148) e de *software* e serviços (116). A indústria que menos apresentou firmas foi a de bens de consumo e aparelhos, com apenas 5 empresas.

Ainda de acordo com a Tabela 2, pode-se dizer que a amostra da pesquisa, considerando-se a classificação das indústrias, está mais diversificada nos países do G7, enquanto que da China e Índia, duas indústrias (automóveis e componentes e materiais) concentram a maioria das empresas.

Por fim, ressalta-se que a análise dos resultados foi realizada separando-se as empresas com base no ambiente (BRICS e G7), sendo a amostra final composta por 775 companhias de 7 países, classificadas em 10 indústrias, no período de 2012 a 2018, totalizando 5.425 observações.

### 3.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados para a realização deste estudo foram coletados no banco de dados da Thonsom Reuters® e, quando necessário, nas demonstrações contábeis e/ou em outros relatórios disponibilizados pelas empresas, como o relatório da administração ou de sustentabilidade, e, quando necessário, no sítio das companhias na *Internet*. Já as informações sobre o crescimento econômico de cada país foram obtidas no sítio do FMI (2019).

Para a obtenção das variáveis financeiras da pesquisa, consideraram-se as demonstrações consolidadas das companhias, quando disponíveis na base de dados da Thonsom Reuters®, ou os dados não consolidados quando aqueles não estavam disponíveis. Além disso, todos os dados contábeis-financeiros foram padronizados para o dólar norte-americano, uma vez que tais informações eram divulgadas nas moedas de cada país. Esse procedimento permitiu a comparabilidade dos dados contábeis, bem como reduziu os efeitos da variação na taxa de câmbio no desempenho financeiro das organizações (PAREDES; WHEATLEY, 2017).

### 3.5 VARIÁVEIS DA PESQUISA

As variáveis utilizadas nesta pesquisa foram determinadas com base na literatura observada em estudos anteriores (CHENHALL, 2003; BALSAM; FERNANDO; TRIPATHY, 2011; BANKER; MASHUWALA; TRIPATHY, 2014; OTLEY, 2016). A seguir, apresentam-se as variáveis dependente, explicativas e de controle.

#### 3.5.1 Variável dependente: desempenho financeiro

A variável dependente deste estudo foi o desempenho financeiro de cada companhia para o período analisado, sendo obtido com base no retorno dos ativos (ROA). O retorno dos ativos é a medida financeira mais utilizada para avaliar o desempenho financeiro de uma organização e é um dos indicadores de desempenho mais utilizados por analistas (BARBER; LYON, 1996; BANKER; MASHUWALA; TRIPATHY, 2014; LUOMA, 2015), justificando sua escolha como *proxy* para desempenho financeiro. O ROA foi calculado conforme Equação 1:

$$ROA_{it} = \frac{LJT_{it}}{ATM_{it}} \quad (1)$$

Em que,

$ROA_{it}$  é o retorno dos ativos da empresa  $i$  no período  $t$ ;

$LAJT_{it}$  é o lucro antes dos juros e tributos sobre o lucro da entidade  $i$  no período  $t$ ; e

$ATM_{it}$  é o ativo total médio da organização  $i$  no período  $t$ , calculado pela soma do ativo total inicial com o ativo total no final do período dividido por dois.

### 3.5.2 Variáveis explicativas

As variáveis explicativas utilizadas nesta pesquisa foram: a estratégia competitiva, o nível de competitividade, a incerteza do ambiente, a cultura nacional, o ciclo de vida organizacional e o tamanho.

#### a) Estratégia competitiva

Para identificar a estratégia competitiva de cada organização, adaptaram-se os constructos desenvolvidos por Tripathy (2006), fundamentados nas estratégias genéricas de Porter (1980, 2004). Segundo Balsam, Fernando e Tripathy (2011), com base na literatura e nas estratégias competitivas de Porter (1980), Tripathy (2006) propôs seis índices para mensurar e identificar a estratégia de liderança no custo e de diferenciação a partir dos dados contábeis, ou seja, das informações contábeis divulgadas pelas empresas. Desta forma, a estratégia baseada no foco não será considerada neste estudo, uma vez que os referidos constructos não contemplam variáveis para sua identificação, bem como por se necessária a obtenção de informações sobre as operações, como gastos com publicidade e propaganda para cada linha de produtos e serviços por grupos de clientes, que não são divulgadas pelas companhias.

As variáveis utilizadas por Tripathy (2006) envolvem informações sobre gastos com P&D, número de empregados, investimento em ativo imobilizado, despesas com vendas, gerais e administrativas, custos dos bens e serviços vendidos e ativo imobilizado líquido. Contudo, optou-se por utilizar o índice valor adicional em relação à receita líquida (VA/RL) em vez da relação entre custos e receitas, conforme sugerido por Hambrick (1983), visto que tal índice pode indicar o valor diferenciado gerado pela empresa ao cliente, ou seja, é um elemento capaz de captar a estratégia de diferenciação. Os índices foram obtidos conforme descrito a seguir:

- **DVGA/RL:** relação entre despesas de vendas, gerais e administrativas (DVGA) e receitas líquidas (RL). Captura os investimentos da empresa nas atividades para diferenciar seus produtos e serviços dos ofertados por seus concorrentes;

- **P&D/RL:** relação entre despesas com pesquisa e desenvolvimento e receitas líquidas (RL). Alto investimento em P&D pode indicar que a empresa possui uma estratégia de diferenciação;
- **VA/RL:** relação entre o valor adicionado bruto (diferença entre as receitas líquidas e os custos dos bens e serviços vendidos) e as receitas líquidas. Esta variável pode captar tanto a estratégia de diferenciação, visto que empresas com essa estratégia tendem a gerar um valor único ou diferenciado para os clientes, ou capturar uma estratégia baseada no foco, visto que representam o valor agregado na cadeia produtiva. Altos valores para a relação VA/RL indicam uma estratégia de diferenciação (HAMBRICK, 1983);
- **CAPEX/RL:** relação entre as despesas de capital em imobilizado (*capital expenditures* (CAPEX)) e as receitas líquidas (RL). A relação entre CAPEX/RL indica uma utilização mais eficiente dos ativos;
- **AIL/RL:** relação entre o ativo imobilizado líquido (AIL) e as receitas líquidas (RL). A relação entre AIL/RL também indica uma utilização mais eficiente dos ativos;
- **AT/NE:** relação entre os ativos totais (AT) e o número de empregados (NE). É utilizada para medir a eficiência dos empregados.

Baixos valores nas variáveis CAPEX/RL, AIL/RL e AT/NE são consistentes com a estratégia de liderança em custos, visto que empresas com essa estratégia primam pela eficiência operacional para reduzir seus custos (HAMBRICK, 1983; BALSAM; FERNANDO; TRIPATHY, 2011; BANKER; MASHUWALA; TRIPATHY, 2014).

Já os maiores valores nas variáveis DVGA/RL, P&D/RL e VA/RL são consistentes com uma estratégia de diferenciação, uma vez que organizações que buscam diferenciar seus produtos no mercado investem ativamente em P&D, *marketing* e publicidade, por exemplo, para obter lucros superiores aos dos seus concorrentes (PORTER, 1980; HAMBRICK, 1983; BALSAM; FERNANDO; TRIPATHY, 2011; BANKER; MASHUWALA; TRIPATHY, 2014).

A partir das variáveis CAPEX/RL, AIL/RL e AT/RL, foram obtidos os constructos para identificar as empresas que utilizam uma estratégia competitiva baseada na liderança no custo total, enquanto os resultados das medidas DVGA/RL, P&D/RL e VA/RL compuseram o outro constructo que indicará as firmas que apresentam uma estratégia de diferenciação dos produtos e serviços.

Para identificar a orientação estratégica de cada companhia (liderança em custos e diferenciação), calculou-se a média dos cinco anos para os períodos 2011-2015, 2012-2016 e



2013-2017 dos dados analisados, conforme sugerido por Tripathy (2006), Balsam, Fernando e Tripathy (2011) e Banker, Mashuwala e Tripathy (2014). Posteriormente, a pontuação fatorial de cada variável foi utilizada para calcular, com base na observação anual de cada empresa, o fator padronizado para cada constructo, e a pontuação padronizada de cada fator foi utilizada como as medidas para estratégia, ou seja, como *proxy* para a estratégia de liderança em custos e de diferenciação.

## b) Nível de competição

O nível de competição ou hostilidade do setor representa um aspecto do ambiente externo, sendo caracterizado pela intensa competitividade entre as empresas no que se refere à qualidade, variedade, promoção e distribuição de bens e serviços (KHANDWALLA, 1972; OTLEY, 2016).

Diferentes níveis de competição (hostilidade) afetam o preço, a qualidade, a promoção e comercialização de produtos e serviços no mercado, podendo influenciar a estrutura e o desempenho organizacional (KHANDALLA, 1972; CHENHALL, 2003). Neste sentido, espera-se que, quanto maior for a competição, maior será a variação na lucratividade das empresas, porém se presume que a utilização das estratégias competitivas (baixo custo e diferenciação) possa mitigar os efeitos da alta competitividade no mercado.

Para calcular o nível de competição no setor, utilizou-se como *proxy* o índice de Herfindahl, que indica o grau de concorrência entre as companhias de um determinado setor, podendo ser calculado da seguinte forma:

$$HI = \sum_{i=1}^K (p_i)^2 \quad (2)$$

Em que,

*HI* é o nível de competitividade, ou índice de Herfindahl;

*p<sub>i</sub>* é a parcela decimal de mercado de cada uma das firmas; e

*K* é o número de empresas que atuam no mercado (setor).

O *HI* considera todas as firmas do mercado. Desse modo, a entrada de novas empresas ou saída de companhias já estabelecidas no mercado afeta o resultado do índice. O valor do resultado do índice varia entre 1 e  $1/K$ , sendo que um  $HI = 1$  denota a presença de monopólio, um valor abaixo de 0,10 indica alta baixa concentração no mercado; entre 0,10 e 0,18 sugere um ambiente com competição moderada e um índice acima de 0,18 aponta um mercado com

baixa competitividade. A presença de um grande número de firmas no mercado ( $K$  elevado) fará com que o índice  $HI$  tenda a zero, ou seja, apresentará uma situação de alta competitividade (DANTAS et al., 2012; VALTA, 2012; FERREIRA; CIRINO, 2013).

Para identificar o nível de competição de cada empresa no setor industrial, utilizou-se a participação de cada companhia na receita total do setor industrial, conforme calculado pelo índice  $HI$ . Dessa forma, a partir do nível de competição entre as empresas, pode-se observar a influência desta variável contingente sobre o desempenho financeiro das empresas, bem como se a estratégia competitiva atenua seus efeitos.

### c) Incerteza do ambiente

O ambiente organizacional pode ser classificado em interno e externo. O ambiente interno refere-se a todos os fatores que atuam dentro da organização, como os objetivos e metas da empresa, natureza dos produtos e serviços, processos de comunicação, conhecimento dos empregados, entre outros. Já o ambiente externo compreende todas as variáveis externas à entidade, como clientes, fornecedores, concorrentes, governos e sindicatos (TUNG, 1979).

Para a mensuração da incerteza do ambiente, considerou-se apenas a incerteza do ambiente externo, sendo definida como a mudança ou a variabilidade ocorrida nos fatores externos à organização (TUNG, 1979; GOSH; OLSEN, 2009).

A incerteza do ambiente pode ser mensurada por características do mercado e tecnológicas. Contudo, Gosh e Olsen (2009) e Habib, Hossain e Jiang (2011) sugerem que as vendas de bens e serviços, por representarem uma característica do mercado das empresas, podem ser consideradas uma medida que melhor reflete a incerteza do ambiente, pois refletiria as mudanças provocadas pelos clientes, concorrentes, entre outras variáveis presentes no mercado externo.

Destarte, a incerteza do ambiente externo foi mensurada pelo coeficiente de variação das vendas para cada empresa, sendo calculada da seguinte forma:

$$CV(Z_i) = \frac{\sqrt{\sum_{k=1}^n \frac{(z_i - \bar{z})^2}{n}}}{\bar{z}} \quad (3)$$

Em que,

$Z_i$  é a incerteza de mercado para a organização  $i$  no período  $k$ , representado pelo coeficiente de variação das vendas; e

$\bar{z}$  é a média das vendas para o período.

Para reduzir os efeitos do setor sobre a incerteza de cada empresa, Gosh e Olsen (2009) e Habib, Hossain e Jiang (2011) sugerem ajustar a medida de incerteza ponderando-a pela incerteza do setor em que a companhia atua. Ou seja, pelo coeficiente de variação de vendas de cada setor ao qual a entidade pertence.

Espera-se que a incerteza do ambiente tenha um efeito negativo sobre o desempenho financeiro, uma vez que o nível de incerteza afeta operações corporativas e, posteriormente, podem reduzir o desempenho financeiro.

#### **d) Idade da organização**

A idade de cada organização foi mensurada em anos, sendo calculada pela diferença entre o ano mais recente e o ano de fundação da organização (ANTHONY; RAMESH, 1992; BANKER; MASHUWALA; TRIPATHY, 2014).

#### **e) Tamanho**

O tamanho refere-se ao porte de uma organização, podendo ser mensurado pelo número de empregados, total do ativo, volume de vendas, entre outras variáveis (BANKER; MASHUWALA; TRIPATHY, 2014; DONALDSON, 2015).

À medida que uma empresa aumenta de tamanho, precisa realizar ajustes na sua estrutura corporativa para reduzir a incerteza das atividades e continuar operando de forma eficiente, como: contratar novos empregados, criar novos departamentos, aumentar decisões administrativas, maior controle gerencial, e outros (DONALDSON, 2015).

O tamanho organizacional foi calculado a partir da Equação 4:

$$T_{it} = LNE_{it} \quad (4)$$

Em que,

$T_{it}$  é o tamanho da organização  $i$  no período  $t$ ; e

$LNE_{it}$  é o logaritmo natural do número de empregados da entidade  $i$  no período  $t$ .

Devido a problemas de multicolinearidade, como medida alternativa, classificaram-se as companhias a partir de cada *quartil* de  $T_{it}$  em pequenas, médias e grandes. O *quartil* 1 representou as firmas consideradas de pequeno porte, os *quartis* 2 e 3 as de porte médio e o *quartil* 4 as empresas de grande porte. A partir dessa classificação, foram criadas duas variáveis

*dummies*, nomeadas de  $PEQ_{it}$  e  $GP_{it}$ , que representam as 25% menores e maiores entidades, respectivamente, em cada período.

Neste sentido, espera-se que a variável  $GP_{it}$  apresentem uma relação positiva com o desempenho organizacional, uma vez que firmas de maior porte podem deter maior participação no setor, melhores controles operacionais, gerando ganhos de eficiência que aumentam o desempenho organizacional.

### 3.5.3 Variáveis de controle

Nos modelos econométricos foram incluídas como variáveis de controle o nível de endividamento e o setor econômico de cada empresa. A inclusão dessas variáveis visa controlar os efeitos de mudanças no nível de endividamento e de características do setor industrial sobre o desempenho financeiro das empresas.

O endividamento é um índice que indica de que maneira uma organização financia suas atividades, revelando o quanto de capital de terceiros está sendo utilizado para alavancar as operações de uma empresa (MACHADO; MEDEIROS; EID JÚNIOR, 2010). O nível de endividamento foi obtido por meio da seguinte equação:

$$End_{it} = \frac{PO_{it}}{AT_{it}} \quad (5)$$

Em que,

$End_{it}$  é o endividamento da entidade  $i$  no período  $t$ ;

$PO_{it}$  é o passivo oneroso da firma  $i$  no período  $t$ ; e

$AT_{it}$  é o ativo total da organização  $i$  no período  $t$ .

Segundo Myers (1984), o grau de endividamento afeta o custo de capital e influencia o desempenho organizacional. Portando, espera-se uma relação negativa entre o nível de endividamento e o desempenho financeiro, pois, quanto maior for o grau de endividamento das empresas, maiores serão as despesas com juros e, por conseguinte, menor será a lucratividade.

A variável setor industrial foi utilizada com o objetivo de controlar os efeitos do ramo de atividade cada organização (BANKER; MASHUWALA; TRIPATHY, 2014; FERNANDO; SCHNEIBLE JR.; TRIPATHY, 2016). O setor foi mensurado a partir de variáveis *dummies* (DInd), que assumem valor igual a 1 ou 0, de acordo com o setor industrial de atuação de cada empresa.

Além disso, por se tratar de uma pesquisa que envolve diversos ambientes (países), decidiu-se adicionar ao modelo econométrico duas variáveis para captar as características dos países, são elas: país e crescimento econômico. A variável país buscou controlar as características de cada ambiente (país) sobre o desempenho das empresas, sendo calculada por meio de uma variável *dummy* ( $D_{país}$ ), que assume valor igual a 1 ou 0, conforme o ambiente (país) em que a empresa está localizada.

Já a variável crescimento econômico visou captar a influência da economia de cada país, uma vez que cada nação possui diferenças no nível de crescimento econômico. O crescimento econômico de cada país foi mensurado pela taxa de crescimento anual do produto interno bruto (PIB), em dólares americanos, calculada em relação ao ano anterior.

### 3.6 MÉTODOS DE ANÁLISE

#### 3.6.1 Análise fatorial exploratória e confirmatória

A análise fatorial exploratória foi utilizada com o objetivo de capturar os padrões comuns entre os itens que compõem os constructos das estratégias competitivas (liderança em custos e diferenciação). Com base na análise fatorial exploratória, observou-se a adequação dos itens para cada constructo (HAIR JR. et al., 2009). Para tanto, foram verificados os seguintes critérios: (a) tipos de variáveis: a maioria foi contínua; (b) tamanho da amostra: deve ser de, no mínimo, 5 observações para cada variável, sendo utilizadas 3 para o constructo de liderança em custos e 3 para diferenciação, totalizando 6 variáveis, e sendo necessárias, no mínimo, 30 observações, tendo amostra deste estudo considerado mais de 5.000 observações; e (c) padrão de correlação: o padrão de correlação entre as variáveis deve apresentar cargas fatoriais maiores que 0,30 na análise fatorial confirmatória (HAIR JR. et al., 2009).

A adequação da amostra foi obtida por meio do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). A estatística KMO varia entre 0 e 1, sendo que, quanto mais próximo de 1, melhor é a adequação dos dados. O valor aceitável para o teste de KMO é de 0,50. Já a significância foi verificada a partir do teste de esfericidade de Bartlett. Esse teste mensura a significância estatística de que a matriz de correlações apresenta correlações significantes entre as variáveis. O valor da significância do teste ( $p$ -valor) deve ser inferior a 0,05 ( $p < 0,05$ ) (HAIR JR. et al., 2009).

Para extrair os fatores, empregou-se o método dos componentes principais. Esse método considerou a variância total dos dados. Já o critério utilizado para avaliação dos fatores foi a análise de comunalidades. A comunalidade indica o total de variância que uma variável

compartilha com as demais variáveis incluídas na análise. Deve-se avaliar a comunalidade para verificar se as variáveis atendem aos níveis aceitáveis de explicação, sendo admitidos variáveis com valores maiores ou iguais a 0,50 (HAIR JR. et al., 2009).

Por sua vez, a análise fatorial confirmatória foi empregada para testar se as variáveis utilizadas para identificar as estratégias competitivas (liderança em custos e diferenciação) representam adequadamente esses constructos. O objetivo da análise fatorial confirmatória é medir o grau de ajustamento entre os dados observados com o previsto na teoria. Para avaliar a validade dos constructos, deve-se analisar a validade convergente (variância comum compartilhada entre as variáveis do construto) e a validade discriminante (indica em que grau um construto é diferente das demais) (HAIR JR. et al., 2009).

A validade convergente pode ser obtida: (a) por meio das cargas padronizadas, as quais devem apresentar valores entre 0,50 ou mais, sendo valores iguais ou maiores que 0,70 o ideal; (b) pelo percentual médio da variância extraída (*average variance extracted*), cujos valores aceitáveis devem ser superiores a 0,50; (c) pelo alfa de Cronbach, em que um valor entre 0,6 e 0,7 é considerado aceitável e um valor acima de 0,7 ou mais sugere um bom nível de confiabilidade (FIELD, 2009; HAIR JR. et al., 2009). Para avaliar a validade convergente, observou-se o percentual médio da variância extraída.

Dois testes podem ser utilizados para mensurar a validade discriminante da análise fatorial confirmatória: a análise das cargas cruzadas e o critério Fornell-Lacker. Na análise das cargas cruzadas, observa-se se a carga do indicador relativa ao construto latente associado está mais alta do que a carga por ele apresentada nos demais constructos do modelo. Por sua vez, no critério de Fornell-Lacker, verifica-se se um construto latente compartilha mais variância com seus indicadores do que com qualquer outra medida latente do modelo. Nesse critério, o valor da variância média extraída de cada construto latente deve ser maior que a correlação quadrática mais alta de qualquer outro construto latente (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). O critério de Fornell-Lacker foi utilizado para analisar a validade discriminante dos constructos.

Portanto, a partir da análise fatorial confirmatória, verifica-se se as variáveis utilizadas representam as estratégias de diferenciação e liderança em custos, conforme previsto pela literatura, ou seja, que empresas que competem com baixo custo buscam maior eficiência de suas atividades, enquanto firmas que buscam diferenciar seus produtos no mercado realizam altos investimentos em P&D, por exemplo.

### 3.6.2 Análise de dados em painel

Para analisar a relação da estratégia competitiva com os fatores contingenciais (internos e externos) sobre o desempenho financeiro de empresas localizadas em países desenvolvidos e em desenvolvimento, utilizou-se a metodologia de dados em painel na forma dinâmica. A aplicação de dados em painel permite a análise das mesmas empresas em vários períodos, o que possibilita uma análise mais acurada do relacionamento entre as variáveis, podendo o painel ser balanceado ou desbalanceado (GUJARATI; PORTER, 2011). Segundo os mesmos autores, a técnica de dados em painel apresenta as seguintes vantagens: considera a heterogeneidade das variáveis, oferece mais informações acerca das observações, é mais adequada para examinar a dinâmica das variáveis, entre outras.

O modelo de dados em painel na forma dinâmica é aplicável quando há a inclusão da variável dependente defasada entre as variáveis explicativas (BALTAGI, 2005). A estimação do modelo econométrico a partir de outras técnicas estatísticas, como o método dos mínimos quadrados ordinários, poderia gerar coeficientes viesados e inconsistentes, uma vez que a variável dependente defasada é correlacionada com os erros da regressão e devido à existência de endogeneidade das variáveis explicativas (BALTAGI, 2005).

Para resolver tais problemas, Arrelano e Bond (1991) propuseram o método dos momentos generalizados em primeira diferença (*generalized method of moments* (GMM)). O método consiste em eliminar os efeitos fixos por meio da primeira diferença entre as equações do modelo e na utilização de valores da variável defasada em um ou mais períodos como variáveis instrumentais válidas na equação, ou, em último caso, em dois ou mais períodos, caso as primeiras variáveis instrumentais não sejam válidas (ARRELANO; BOND, 1991).

A consistência e a robustez do modelo dependem da premissa de ausência de correlação serial nos erros da regressão e da validade dos instrumentos adicionais (BALTAGI, 2005; LABRA; TORRECILLAS, 2018). Para que os estimadores da regressão sejam consistentes, deve-se rejeitar a hipótese de ausência de autocorrelação de primeira ordem, mas aceitar o de segunda ordem. Em seguida, aplicou-se o teste de Hansen para sobreidentificação e para aferir se os instrumentos utilizados são válidos.

### 3.6.3 Modelos empíricos

Para analisar a estratégia competitiva (liderança em custos e diferenciação) que pode reduzir a influência dos fatores contingenciais (incerteza do ambiente, nível de competitividade,

cultura nacional, ciclo de vida e tamanho organizacional) sobre o desempenho financeiro de empresas, considerando-se o ambiente em que estão localizadas (países desenvolvidos e em desenvolvimento), adaptou-se o modelo proposto por Banker, Mashuwala e Tripathy (2014).

Com base nos objetivos da pesquisa, a relação entre as variáveis da pesquisa foi estimada, a partir do modelo empírico de Banker, Mashuwala e Tripathy (2014), acrescentado das variáveis referentes aos fatores contingenciais, crescimento econômico, setor industrial e país, conforme Equação 6, a seguir:

$$DF_{it+1} = \alpha_0 + \alpha_1 DF_{it} + \alpha_2 LC_{it} + \alpha_3 DIF_{it} + \alpha_4 NC_{jt} + \alpha_5 INC_{it} + \alpha_6 ID_{it} + \alpha_7 PEQ_{it} + \alpha_8 GP_{it} + \alpha_9 END_{it} + \alpha_{10} CE_{jt} + \alpha_{11} DInd + \alpha_{12} DPaís + \varepsilon_{it} \quad (6)$$

Em que,

$DF_{it}$  é o desempenho financeiro da companhia  $i$  no período  $t$ , calculado com base nos retornos dos ativos (ROA);

$DF_{it-1}$  é o desempenho financeiro da companhia  $i$  no período  $t-1$ , calculado com base nos retornos dos ativos (ROA);

$LC_{it}$  o escore fatorial para a estratégia liderança em custos para a empresa  $i$  no período  $t$ ; mensurada com base no constructo obtido a partir da média de  $t-1$  a  $t-5$  das variáveis RL/CAPEX, RL/AIL e NE/AT;

$DIF_{it}$  é o escore fatorial para a estratégia de diferenciação da empresa  $i$  no período  $t$ ; mensurada com base no constructo obtido, a partir da média de  $t-1$  a  $t-5$  das variáveis DVGA/RL, P&D/RL e VA/RL;

$NC_{it}$  é o nível de competitividade no setor  $j$  no período  $t$ , calculado com base no índice de Herfindahl;

$INC_{jt}$  é o grau de incerteza da companhia  $i$  no período  $t$ , mensurado com base no coeficiente de variação das receitas;

$ID_{it}$  é a idade da organização  $i$  no período  $t$ , mensurada com base na idade de cada empresa;

$PEQ_{it}$  é uma variável *dummy* que representa valor igual a 1, se a empresa  $i$  no período  $t$  for considerada de pequeno porte, ou 0, caso contrário, mensurada a partir da classificação em *quartis* do logaritmo natural do número de empregados;



$GP_{it}$  é uma variável *dummy* que representa valor igual a 1, se a empresa  $i$  no período  $t$  for considerada de grande porte, ou 0, caso contrário, mensurada a partir da classificação em *quartis* do logaritmo natural do número de empregados;

$END_{it}$  é o grau de endividamento da empresa  $i$  no período  $t$ , mensurado pela relação entre o passivo oneroso e o ativo total;

$CE_{jt}$  é o crescimento econômico do ambiente (país)  $j$  no período  $t$ , mensurado pela variação no PIB;

$DInd$  é uma variável *dummy* que assume valor igual a 1 ou 0, de acordo com a indústria organizacional;

$DPaís$  é uma variável *dummy*, que assume valor igual a 1, se o ambiente (país) for considerado desenvolvido, ou 0, caso contrário; e

$\varepsilon_{it}$  são os erros da regressão.

A partir das estimações da Equação 6 pode-se avaliar as relações entre as variáveis explicativas e o desempenho financeiro das companhias, possibilitando identificar a estratégia competitiva e os fatores contingências que afetaram a *performance* das firmas no período investigado. Já para avaliar a sustentabilidade do desempenho financeiro das empresas foram incluídas na Equação 6 as variáveis referentes as interações entre o desempenho financeiro anterior e as estratégias competitivas (liderança em custos e diferenciação), sendo reescrita, conforme Equação 7:

$$DF_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 DF_{it-1} + \alpha_2 DF_{it-1} \times LC_{it} + \alpha_3 DF_{it-1} \times DIF_{it} + \alpha_4 NC_{jt} + \alpha_5 INC_{it} + \alpha_6 Id_{it} + \alpha_7 PEQ_{it} + \alpha_8 GP_{it} + \alpha_9 END_{it} + \alpha_{10} DInd + \alpha_{11} CE_{jt} + \alpha_{12} DPaís + \varepsilon_{it} \quad (7)$$

Em que:

$DF_{it}$  é o desempenho financeiro da companhia  $i$  no período  $t$ , calculado com base nos retornos dos ativos (ROA);

$DF_{it-1}$  é o desempenho financeiro da companhia  $i$  no período  $t-1$ , calculado com base nos retornos dos ativos (ROA);

$LC_{it}$  o escore fatorial para a estratégia liderança em custos para a empresa  $i$  no período  $t$ ; mensurada com base no constructo obtido a partir da média de  $t-1$  a  $t-5$  das variáveis RL/CAPEX, RL/AIL e NE/AT;

$DIF_{it}$  é o escore fatorial para a estratégia de diferenciação da empresa  $i$  no período  $t$ ; mensurada com base no constructo obtido, a partir da média de  $t-1$  a  $t-5$  das variáveis DVGA/RL, P&D/RL e VA/RL;

$NC_{it}$  é o nível de competitividade no setor  $j$  no período  $t$ , calculado com base no índice de Herfindahl;

$INC_{jt}$  é o grau de incerteza da companhia  $i$  no período  $t$ , mensurado com base no coeficiente de variação das receitas;

$ID_{it}$  é a idade da organização  $i$  no período  $t$ , mensurada com base na idade de cada empresa;

$PEQ_{it}$  é uma variável *dummy* que representa valor igual a 1, se a empresa  $i$  no período  $t$  for considerada de pequeno porte, ou 0, caso contrário, mensurada a partir da classificação em *quartis* do logaritmo natural do número de empregados;

$GP_{it}$  é uma variável *dummy* que representa valor igual a 1, se a empresa  $i$  no período  $t$  for considerada de grande porte, ou 0, caso contrário, mensurada a partir da classificação em *quartis* do logaritmo natural do número de empregados;

$END_{it}$  é o grau de endividamento da empresa  $i$  no período  $t$ , mensurado pela relação entre o passivo oneroso e o ativo total;

$DInd$  é uma variável *dummy* que assume valor igual a 1 ou 0, de acordo com a indústria organizacional;

$CE_{jt}$  é o crescimento econômico do ambiente (país)  $j$  no período  $t$ , mensurado pela variação no PIB;

$DPaís$  é uma variável *dummy*, que assume valor igual a 1, se o ambiente (país) for considerado desenvolvido, ou 0, caso contrário; e

$\varepsilon_{it}$  são os erros da regressão.

A Equação 7 supõe que o desempenho financeiro sustentável de uma empresa depende da estratégia competitiva adotada, sendo influenciada pelos fatores contingenciais internos e externos a organização, pelo setor econômico, pelo nível de endividamento e pelas características do ambiente (país) em que atuam. Com base na Equação 7 pode-se avaliar, por meio do coeficiente e do sinal, os fatores contingenciais que afetam o desempenho financeiro, considerando o ambiente de atuação (desenvolvido ou em desenvolvimento), o setor e o nível de endividamento das empresas.

Para avaliar a estratégia competitiva (EC) que pode reduzir as influências dos fatores contingenciais externos (FCE) e internos (FCI) sobre o desempenho financeiro das empresas,

conforme tese proposta por este estudo, foram adicionadas na Equação 7 variáveis de interação entre os fatores contingenciais externos ( $NC_{jt}$  e  $INC_{it}$ ) e os fatores contingenciais internos ( $ID_{it}$ ,  $PEQ_{it}$  e  $GP_{it}$ ) com as estratégias competitivas (liderança no custo e diferenciação), conforme descrito na Equação 8:

$$DF_{it} = \beta_0 + \alpha_1 DF_{it-1} + \sum_{k=1}^3 \gamma_k FCE_{it} \times EC_{it} + \sum_{m=1}^2 \delta_m FCI_{it} \times EC_{it} \sum_{n=1}^4 \varphi_n VC_{it} + \varepsilon_{it} \quad (8)$$

Em que,

$DF_{it+1}$  é o desempenho financeiro da companhia  $i$  no período  $t+1$ , calculado com base nos retornos dos ativos (ROA);

$DF_{it}$  é o desempenho financeiro da companhia  $i$  no período  $t$ , calculado com base nos retornos dos ativos (ROA);

$FCE_{it}$  são os fatores contingenciais externos do ambiente da organização  $i$  no período  $t$ , mensurados pelas variáveis  $NC_{jt}$  e  $INC_{it}$ ;

$FCI_{it}$  são os fatores contingenciais internos do ambiente da organização  $i$  no período  $t$ , mensurados pelas variáveis  $ID_{it}$ ,  $PEQ_{it}$  e  $GP_{it}$ ;

$EC_{it}$  indica a estratégia competitiva da empresa  $i$  no período  $t$  baseada na liderança em custos ( $LC_{it}$ ), ou na diferenciação ( $DIF_{it}$ );

$VC_{it}$  são as variáveis de controle do modelo (grau de endividamento, setor industrial, crescimento econômico e país em que a organização atua); e

$\varepsilon_{it}$  são os erros da regressão.

A relação da estratégia competitiva com os fatores contingenciais foi obtida com base no sinal dos coeficientes angulares de cada interação entre essas variáveis.

**Quadro 12** - Relação esperada entre as variáveis explicativas e a dependente

Variável	Sigla	Sinal esperado	Referências
Liderança em custos	$LC_{it}$	+	Child (1972); Miles et al. (1978); Porter (1980, 2004); Gupta e Govindarajan (1984); Banker, Mashuwala e Tripathy (2014); Anwar e Hasnu (2016, 2017).
Diferenciação	$DIF_{it}$	+	
Nível de competição	$NC_{jt}$	-	Khandwalla (1972); Nickell (1996); Karuna (2007); Beiner, Schimid e Wanzenried (2011); Kahyarara (2013); Liu, Qu e Haman, (2018).
Nível de incerteza	$INC_{it}$	-	Govindarajan (1984); Kren (1992); Cheng e Kesner (1997); Gosh; e Olsen (2009); Wong, Bonn-Itt; Wong (2011); Parnell et al. (2015).
Idade da organização	$ID_{it}$	+	Anderson e Zeithaml (1984); Anthony e Ramesh (1992); Yazdanfar e Öhman (2014); Warusawitharana (2016); Costa et al. (2017).
Tamanho	$PEQ_{it}$ e $GP_{it}$	+	Hall e Weiss (1967); Amato e Wilder (1985); Serrasqueiro e Nunes (2008); Lee (2009); Dogãn (2013); Vu et al. (2019).

**Fonte:** elaboração própria, com base na revisão sistemática da literatura.

Com base na hipótese H<sub>5</sub>, espera-se que as interações entre as estratégias competitivas e os fatores contingências sejam positivas e significativas, indicando que as estratégias moderam (reduzem) os efeitos dos fatores contingenciais sobre o desempenho financeiro. No Quadro 12, acima, apresenta-se a relação esperada entre as variáveis explicativas com a variável dependente da pesquisa.

### 3.7 RESUMO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresenta-se, no Quadro 13, o resumo dos procedimentos metodológicos desenvolvidos, bem como os objetivos geral e específicos, hipóteses e análise dos dados.

**Quadro 13** - Resumo dos procedimentos metodológicos

<b>Problema de pesquisa:</b> qual a relação da estratégia competitiva com os fatores contingenciais sobre o desempenho financeiro das empresas?			
<b>Objetivos</b>		<b>Hipóteses</b>	<b>Análise dos dados</b>
<b>Geral</b>	<b>Específicos</b>		
Analisar a relação da estratégia competitiva (liderança em custos ou diferenciação) com os fatores contingenciais (incerteza do ambiente, nível de competição, idade da organização e tamanho organizacional) sobre o desempenho financeiro de empresas, considerando o ambiente em que estão localizadas (países membros do BRICS e do G7).	Avaliar a relação da estratégia competitiva com o desempenho financeiro das empresas, considerando o ambiente em que atuam.	Não se aplica.	Análise de dados em painel.
	Verificar os fatores contingenciais que afetam o desempenho financeiro, de acordo com ambiente organizacional.	H <sub>1</sub> : a maior incerteza do ambiente afeta negativamente o desempenho financeiro das organizações. H <sub>2</sub> : o nível de competição do ambiente afeta negativamente o desempenho financeiro das companhias. H <sub>3</sub> : o tamanho (porte) afeta positivamente o desempenho financeiro das empresas. H <sub>4</sub> : a idade da organização pode afetar positivamente o desempenho financeiro.	
	Identificar a estratégia competitiva que torna o desempenho financeiro das empresas sustentável.	Não se aplica.	
	Investigar a relação entre a estratégia competitiva e os fatores contingenciais, de acordo com o ambiente organizacional.	H <sub>5</sub> : A estratégia competitiva pode reduzir (moderar) a influência dos fatores contingenciais sobre o desempenho financeiro, variando de acordo com o ambiente organizacional.	

**Fonte:** elaboração própria.

Portanto, com base nos procedimentos metodológicos, espera-se encontrar evidências acerca da relação estratégia competitiva (liderança em custos ou diferenciação) com os fatores contingenciais (incerteza do ambiente, nível de competição, tamanho organizacional e idade da organização) sobre o desempenho financeiro de empresas, considerando o ambiente em que estão localizadas (países membros do BRICS e do G7).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA E CONFIRMATÓRIA DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Para capturar a estratégia competitiva de longo prazo de cada empresa, foi computada a média das variáveis DVGA/RL, P&D/RL, VA/RL, CAPEX/RL, AIL/RL e AT/NE considerando o período de 2011-2017. Depois, foi realizada uma análise fatorial exploratória para capturar o padrão comum para as seis variáveis descritas. Os resultados estão apresentados no Painel A da Tabela 4.

Inicialmente, analisando-se as comunalidades das variáveis, conforme consta no Painel A da Tabela 3, apenas as variáveis P&D/RL (0,34) e AT/NE (0,188) apresentaram comunalidades inferiores a 0,50, sendo necessário excluir tais variáveis, conforme Hair et al. (2009). Contudo, decidiu-se deixar essas variáveis, uma vez que, apesar de apresentarem uma comunalidade baixa, tais itens contribuem com uma carga fatorial superior a 0,30 para os fatores, bem como por serem apontadas por outros estudos como indicadores da estratégia de diferenciação e de liderança em custos, respectivamente (HAMBRICK, 1983; BALSAM; FERNANDO; TRIPATHY, 2011; BANKER; MASHUWALA; TRIPATHY, 2014; ASDEMIR et al., 2017). Além disso, os resultados da análise fatorial confirmatória (Painel B da Tabela 3) indicaram que tais variáveis também representam os constructos.

Com base nas cargas fatoriais expostas no Painel A da Tabela 3, as variáveis foram agrupadas em duas estratégias competitivas, a saber: liderança em custos e diferenciação. As variáveis DVGA/RL, P&D/RL e VA/RL foram agrupadas no fator diferenciação, pois apresentaram as maiores cargas fatoriais nesse constructo. Por exemplo, a variável DVGA/RL contribui com maior carga fatorial para o fator diferenciação (carga fatorial = 0,83), mas contribui negativamente para o constructo liderança em custos (carga fatorial = -0,43).

Já as variáveis CAPEX/RL, AIL/AIL e AT/NE, com base nas cargas fatoriais, foram agregadas na estratégia baseada na liderança em custos. Tais resultados estão de acordo com o previsto na literatura (HAMBRICK, 1983; BALSAM; FERNANDO; TRIPATHY, 2011; BANKER; MASHRUWALA; TRIPATHY, 2014), indicando que essas variáveis podem explicar a estratégia competitiva adotada pelas companhias.

**Tabela 3** - Análise fatorial exploratória e confirmatória dos constructos: empresas de países membros do BRICS

<b>Painel A – Análise fatorial exploratória (2011-2017)</b>				
Variáveis	Liderança em custos (cargas fatoriais)	Diferenciação (cargas fatoriais)	Comunalidades	
DVGA/RL	-0,43	<b>0,81</b>	0,85	
P&D/RL	-0,12	<b>0,57</b>	0,34	
VA/RL	-0,30	<b>0,88</b>	0,86	
CAPEX/RL	<b>0,77</b>	0,52	0,86	
AIL/RL	<b>0,83</b>	0,37	0,83	
AT/NE	<b>0,43</b>	-0,07	0,19	
Variância explicada	1,77	2,16		
Alfa de Cronbach	0,65	0,75		
KMO			0,521	
Teste de Bartlett			1.513,455***	
<b>Painel B – Análise fatorial confirmatória (2011-2017)</b>				
Variáveis	Liderança em custos (cargas fatoriais)	Diferenciação (cargas fatoriais)	Coefficiente de confiabilidade Fornell e Larcker (1981)	Variância média extraída (VME)
DVGA/RL		0,85	0,86	0,70
P&D/RL		0,36		
VA/RL		0,99		
CAPEX/RL	0,91		0,77	0,59
AIL/RL	0,84			
AT/NE	0,17			
<b>Estatísticas de ajuste do modelo</b>				
<i>Chi2</i>			118,138***	
<i>Root mean square residual (RMR)</i>			0,067	
<i>Goodness of fit index (GFI)</i>			0,943	
<i>Goodness of fit index adjusted for degrees of freedom (AGFI)</i>			0,868	
<i>Normed fit index (NFI)</i>			0,922	
<i>Comparative fit index (CFI)</i>			0,928	

**Notas:** Significância estatística: \*\*\*  $p < 0,01$ . Todas as variáveis foram padronizadas (média = 0; d.p. = 1). DVGA/RL é a relação entre as despesas gerais, de vendas e administrativas com a receita líquida; P&D/RL é a relação entre os gastos com P&D e a receita líquida; VA/RL é a relação entre o valor adicionado bruto e a receita líquida; CAPEX/RL é a relação entre as despesas de capital e a receita líquida; AIL/RL é a relação entre o ativo imobilizado líquido e a receita líquida; AT/NE é a relação entre o ativo total e o número de empregados.

**Fonte:** elaboração própria, a partir de dados da Thomson Reuters Eikon® e dos sítios, relatórios e demonstrativos financeiros das empresas.

A consistência interna dos fatores foi avaliada por meio do alfa de *Cronbach*. Um alfa igual ou maior que 0,70 é desejável (HAIR JR. et al., 2009). Os resultados do teste demonstraram que a consistência interna para os dois fatores, liderança em custos (alfa > 0,60) e diferenciação (alfa > 0,70), segundo Hair Jr. et al. (2009), podem ser considerados aceitáveis. Além disso, devido a cada fator possuir apenas três variáveis, optou-se por avaliar a confiabilidade composta por cada constructo, conforme sugerido por Hair Jr. et al. (2009). A partir do coeficiente de confiabilidade de Fornell e Lacker (1981), pode-se dizer que os constructos apresentam consistência interna, com índices superiores a 0,70, sugerindo que as

medidas representam adequadamente o mesmo constructo latente (FORNELL; LACKER, 1981; HAIR JR. et al., 2009).

A adequação da análise fatorial foi analisada a partir do teste KMO e de Bartlett. Os resultados dos testes indicaram que a análise fatorial é adequada e pode ser utilizada (KMO = 0,521), indicando que a correlação entre as variáveis examinadas é estatisticamente significativa (Teste de Bartlett = 1.513,455;  $p < 0,01$ ).

Posteriormente, foi realizada a análise fatorial confirmatória para validar as medidas de estratégia competitiva. Os resultados estão apresentados no Painel B da Tabela 3. As estatísticas de ajuste do modelo indicam que o modelo se mostrou ajustado. O teste de ajuste geral do modelo (GFI) foi de 0,943, indicando um bom ajuste geral do modelo. As demais estatísticas de ajustes do modelo também apontaram para a sua adequação.

Com relação à validade convergente da análise fatorial confirmatória, observando-se o resultado da variância média extraída (VME), pode-se afirmar que a variância comum compartilhada entre as variáveis dos dois constructos é convergente e confiável. Já o coeficiente de confiabilidade conjunta de Fornell e Lacker (1981) aponta que o modelo apresenta validade convergente, isto é, confiabilidade. Por fim, com base nos resultados da análise fatorial confirmatória, sugere-se que os constructos das estratégias são confiáveis e aceitáveis para a amostra das empresas dos países membros do BRICS (China e Índia).

Na Tabela 4, apresentam-se os resultados das análises fatoriais exploratórias e confirmatórias para as empresas sediadas nos países membros do G7. Os dados apresentados no Painel A da Tabela 4 indicam que apenas a variável AT/NE apresentou comunalidade inferior a 0,50. Neste caso, também se decidiu continuar com o item, haja vista que ele contribui com uma carga fatorial de quase 0,60, sendo considerando um item que contribui para o fator de liderança em custos.

A partir das cargas fatoriais exibidas no Painel A da Tabela 4, observa-se que, assim como para as empresas dos países membros do BRICS, as variáveis DVGA/RL, P&D/RL e VA/RL foram agrupadas na estratégia de diferenciação e os itens CAPEX/RL, AIL/RL e AT/NE na estratégia de liderança em custos. Tais resultados confirmam o reportado na literatura (HAMBRICK, 1983; ITTNER; LARCKER; RAJAN, 1997; BALSAM; FERNANDO; TRIPATHY, 2011; BANKER; MASHRUWALA; TRIPATHY, 2014; ASDEMIR et al., 2017), demonstrando que, a partir desses itens, pode-se identificar as estratégias competitivas das empresas, independente do ambiente em que atuam.

No tocante à confiabilidade dos constructos, o alfa de *Cronbach* revelou um nível de confiabilidade aceitável ( $\alpha > 0,60$ ), sendo confirmado pelo índice de confiabilidade

composta, exposto no Painel B da Tabela 4, em que as duas medidas alcançaram um índice superior a 0,80.

**Tabela 4** - Análise fatorial exploratória e confirmatória dos constructos: empresas de países membros do G7

<b>Painel A – Análise fatorial exploratória (2011-2017)</b>				
Variáveis	Liderança em custos (cargas fatoriais)	Diferenciação (cargas fatoriais)	Comunalidades	
DVGA/RL	0,37	<b>0,76</b>	0,72	
P&D/RL	0,54	<b>0,61</b>	0,66	
VA/RL	0,53	<b>0,67</b>	0,73	
CAPEX/RL	<b>0,67</b>	-0,63	0,84	
AIL/RL	<b>0,62</b>	-0,71	0,85	
AT/NE	<b>0,59</b>	-0,20	0,39	
Variância explicada	1,88	2,32		
Alfa de Cronbach	0,76	0,67		
KMO			0,576	
Teste de Bartlett			4.391,544***	
<b>Painel B – Análise fatorial confirmatória (2011-2017)</b>				
Variáveis	Liderança em custos (cargas fatoriais)	Diferenciação (cargas fatoriais)	Coefficiente de confiabilidade Fornell e Larcker (1981)	Variância média extraída (VME)
DVGA/RL		0,81	0,87	0,69
P&D/RL		0,65		
VA/RL		0,77		
CAPEX/RL	0,85		0,85	0,69
AIL/RL	1,01			
AT/NE	0,32			
<b>Estatísticas de ajuste do modelo</b>				
<i>Chi2</i>			284,612***	
<i>Root mean square residual (RMR)</i>			0,034	
<i>Goodness of fit index (GFI)</i>			0,950	
<i>Goodness of fit index adjusted for degrees of freedom (AGFI)</i>			0,882	
<i>Normed fit index (NFI)</i>			0,917	
<i>Comparative fit index (CFI)</i>			0,920	

**Notas:** Significância estatística: \*\*\*  $p < 0,01$ . Todas as variáveis foram padronizadas. DVGA/RL é a relação entre as despesas gerais, de vendas e administrativas com a receita líquida; P&D/RL é a relação entre os gastos com P&D e a receita líquida; VA/RL é a relação entre o valor adicionado bruto e a receita líquida; CAPEX/RL é a relação entre as despesas de capital e a receita líquida; AIL/RL é a relação entre o ativo imobilizado líquido e a receita líquida; AT/NE é a relação entre o ativo total e o número de empregados.

**Fonte:** elaboração própria, a partir de dados da Thomson Reuters Eikon® e dos sítios, relatórios e demonstrativos financeiros das empresas.

Com base nos testes de KMO e de Bartlett, pode-se apresentar que a análise fatorial se mostrou também adequada para as companhias sediadas em países desenvolvidos (KMO = 0,576), sugerindo que as correlações entre os itens dos constructos são significantes (teste de Bartlett = 4.391,544;  $p < 0,01$ ).

Ademais, os resultados da análise fatorial confirmatória apontam a validade dos constructos, uma vez que as estatísticas de ajuste indicam para a adequação do modelo, bem



como validade convergente, conforme resultado da variância média extraída ( $VME > 0,50$ ), e confiabilidade composta maior que 0,70.

## 4.2 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

As estatísticas descritivas das variáveis dependentes e das variáveis independentes, para as empresas de países membros do BRICS (China e Índia), encontram-se evidenciadas na Tabela 5, destacando-se, entre outros, a média de cada variável.

**Tabela 5** - Estatísticas descritivas: empresas de países membros do BRICS (2012-2018)

Variáveis	Observações	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
ROA <sub>it</sub>	1.435	0,05	0,07	-0,50	0,47
ROA <sub>it-1</sub>	1.434	0,05	0,07	-0,50	0,47
LC <sub>it</sub>	1.435	0,00	1,00	-25,26	1,44
DIF <sub>it</sub>	1.435	0,00	1,00	-4,28	9,51
NC <sub>jt</sub>	1.435	0,01	0,06	0,00	0,86
INC <sub>it</sub>	1.435	0,06	0,07	0,00	0,71
ID <sub>it</sub>	1.435	28,08	18,92	1,00	156,00
PEQ <sub>it</sub>	1.435	0,25	0,43	0,00	1,00
GP <sub>it</sub>	1.435	0,25	0,43	0,00	1,00
END <sub>it</sub>	1.435	0,26	0,17	0,00	0,72
CE <sub>jt</sub>	1.435	0,07	0,00	0,05	0,08

**Notas:** ROA<sub>it</sub> é o retorno dos ativos da empresa *i* no período *t*; LC<sub>it</sub> o escore fatorial para a estratégia liderança em custos para a empresa *i* no período *t*; DIF<sub>it</sub> é o escore fatorial para a estratégia de diferenciação da empresa *i* no período *t*; NC<sub>it</sub> é o nível de competitividade no setor *j* no período *t*, calculado com base no índice de Herfindahl; INC<sub>it</sub> é o grau de incerteza da companhia *i* no período *t*, mensurado com base no coeficiente de variação das receitas; ID<sub>it</sub> é a idade da organização *i* no período *t*, mensurada com base na idade de cada empresa; PEQ<sub>it</sub> é uma variável *dummy* que assume valor igual a 1, se a empresa *i* no período *t* for considerada de pequeno porte, ou 0, caso contrário, mensurada a partir da classificação dos *quartis* do logaritmo natural do número de empregados; GP<sub>it</sub> é uma variável *dummy* que assume valor igual a 1, se a empresa *i* no período *t* for considerada de grande porte, ou 0, caso contrário, mensurada a partir da classificação dos *quartis* do logaritmo natural do número de empregados; END<sub>it</sub> é o grau de endividamento da empresa *i* no período *t*, mensurado pela relação entre o passivo oneroso e o ativo total; CE<sub>jt</sub> é o crescimento econômico do ambiente (país) *j* no período *t*, mensurado pela variação no PIB.

**Fonte:** elaboração própria, a partir de dados da Thomson Reuters Eikon® e dos sites, relatórios e demonstrativos financeiros das empresas.

De acordo com as informações exibidas na Tabela 5, observou-se que, em média, as empresas da China e da Índia apresentam um ROA<sub>it</sub> de 0,05, isto é, uma lucratividade de 5%; com um endividamento médio de 26% (END<sub>it</sub> = 0,26) e com uma idade média de 28 anos. Além disso, possuem um nível de incerteza em relação ao ambiente externo de 0,06, demonstrando pouca variação nas receitas das empresas. Esse resultado está de acordo com o reportado por Parnell, Long e Lester (2015), que encontram para o ambiente chinês, por exemplo, um nível baixo de incerteza.

No que se refere ao ambiente das empresas, as estatísticas descritivas indicaram que, em média, a China e a Índia apresentaram um crescimento econômico médio de 7% (CE<sub>jt</sub> = 0,07)

Esse resultado pode sugerir que as firmas que atuam nesses ambientes possuem oportunidades de crescimento.

Na Tabela 6, a seguir, apresentam-se os resultados das estatísticas descritivas para as organizações dos países membros do G7. Os resultados exibidos na Tabela 6 apontam que as companhias sediadas na Alemanha, Canadá, EUA, Japão e Reino Unido possuem, em média, uma lucratividade menor do que as empresas que atuam nos países em desenvolvimento ( $ROA_{it} = 0,04$ ), com um nível de endividamento médio de 15% e idade média de 55 anos. Isso indica que, apesar de apresentarem uma baixa lucratividade e endividamento em relação às entidades do BRICS, essas firmas possuem mais tempo de atuação no mercado. Observou-se, também, que, no período, a taxa de incerteza decorrente da variação nas receitas foi cerca de 4% ( $INC_{it} = 0,04$ ), demonstrando que essas companhias atuam em ambiente com baixa incerteza.

**Tabela 6** - Estatísticas descritivas: empresas de países membros do G7 (2012-2018)

Variáveis	Observações	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
$ROA_{it}$	3.990	0,04	0,14	-1,52	1,29
$ROA_{it-1}$	3.989	0,03	0,14	-1,52	1,29
$LC_{it}$	3.990	0,00	1,00	-20,30	1,39
$DIF_{it}$	3.990	0,00	1,00	-3,66	13,81
$NC_{jt}$	3.990	0,01	0,06	0,00	0,88
$INC_{it}$	3.990	0,04	0,05	0,00	0,52
$ID_{it}$	3.990	55,86	48,42	1,00	653,00
$PEQ_{it}$	3.990	0,25	0,43	0,00	1,00
$GP_{it}$	3.990	0,25	0,43	0,00	1,00
$END_{it}$	3.990	0,15	0,15	0,00	0,71
$CE_{jt}$	3.990	0,02	0,02	0,00	0,07

**Notas:**  $ROA_{it}$  é o retorno dos ativos da empresa  $i$  no período  $t$ ;  $LC_{it}$  o escore fatorial para a estratégia liderança em custos para a empresa  $i$  no período  $t$ ;  $DIF_{it}$  é o escore fatorial para a estratégia de diferenciação da empresa  $i$  no período  $t$ ;  $NC_{jt}$  é o nível de competitividade no setor  $j$  no período  $t$ , calculado com base no índice de Herfindahl;  $INC_{jt}$  é o grau de incerteza da companhia  $i$  no período  $t$ , mensurado com base no coeficiente de variação das receitas;  $ID_{it}$  é a idade da organização  $i$  no período  $t$ , mensurada com base na idade de cada empresa;  $PEQ_{it}$  é uma variável *dummy* que assume valor igual a 1, se a empresa  $i$  no período  $t$  for considerada de pequeno porte, ou 0, caso contrário, mensurada a partir da classificação dos *quartis* do logaritmo natural do número de empregados;  $GP_{it}$  é uma variável *dummy* que assume valor igual a 1, se a empresa  $i$  no período  $t$  for considerada de grande porte, ou 0, caso contrário, mensurada a partir da classificação dos *quartis* do logaritmo natural do número de empregados;  $END_{it}$  é o grau de endividamento da empresa  $i$  no período  $t$ , mensurado pela relação entre o passivo oneroso e o ativo total;  $CE_{jt}$  é o crescimento econômico do ambiente (país)  $j$  no período  $t$ , mensurado pela variação no PIB.

**Fonte:** elaboração própria, a partir de dados da Thomson Reuters Eikon® e dos sites, relatórios e demonstrativos financeiros das empresas.

Com relação aos aspectos do ambiente (país), observa-se que o crescimento econômico dos países do G7, no período analisado, é considerado baixo ( $CE_{jt} = 0,02$ ). Ou seja, com base nesse resultado, pode-se dizer que o ambiente possibilitou poucas oportunidades de crescimento para as organizações, devido ao baixo crescimento econômico dos países.

Após a análise das estatísticas descritivas das variáveis, nas Tabelas 7 e 8 apresenta-se a análise de correlação, sendo que na Tabela 7 estão exibidos os resultados para as firmas dos

países membros do BRICS e os da Tabela 8 para as companhias dos G7. Os resultados evidenciados na Tabela 7, para as empresas sediados na China e na Índia, indicam uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a estratégias competitivas liderança nos custos ( $LC_{it}$ ) e diferenciação ( $DIF_{it}$ ) e o desempenho financeiro atual ( $ROA_{it}$ ) e anterior ( $ROA_{it-1}$ ), demonstrando que a estratégia competitiva adotada associa-se positivamente com o desempenho financeiro das organizações.

**Tabela 7** - Correlação entre as variáveis: empresas de países membros do BRICS

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1) $ROA_{it}$	1,00										
(2) $ROA_{it-1}$	0,53**	1,00									
(3) $LC_{it}$	0,16**	0,06*	1,00								
(4) $DIF_{it}$	0,17**	0,21**	-0,10**	1,00							
(5) $NC_{jt}$	0,07**	0,08**	0,01	0,12**	1,00						
(6) $INC_{ic}$	-0,06*	-0,11**	-0,14**	-0,01	-0,07*	1,00					
(7) $ID_{it}$	-0,00	0,01	0,13**	0,21**	0,17**	0,05	1,00				
(8) $PEQ_{it}$	0,06*	0,04	-0,03	0,15**	-0,08**	0,06*	0,02	1,00			
(9) $GP_{it}$	0,01	0,04	-0,02	-0,08**	0,15**	-0,04	-0,05	-0,33**	1,00		
(10) $END_{jt}$	-0,34**	-0,29**	-0,17**	-0,30**	-0,01	0,01	-0,10**	-0,33**	0,31**	1,00	
(11) $CE_{it}$	0,001	0,06*	-0,02	-0,06*	-0,00	-0,07*	-0,06*	0,06*	-0,02	0,57	1,00

**Notas:** Significância \*  $p < 0,05$  e \*\*  $p < 0,01$ .  $ROA_{it}$  é o retorno dos ativos da empresa  $i$  no período  $t$ ;  $LC_{it}$  o escore fatorial para a estratégia liderança em custos para a empresa  $i$  no período  $t$ ;  $DIF_{it}$  é o escore fatorial para a estratégia de diferenciação da empresa  $i$  no período  $t$ ;  $NC_{jt}$  é o nível de competitividade no setor  $j$  no período  $t$ , calculado com base no índice de Herfindahl;  $INC_{jt}$  é o grau de incerteza da companhia  $i$  no período  $t$ , mensurado com base no coeficiente de variação das receitas; ;  $ID_{it}$  é a idade da organização  $i$  no período  $t$ , mensurada com base na idade de cada empresa;  $PEQ_{it}$  é uma variável *dummy* que assume valor igual a 1, se a empresa  $i$  no período  $t$  for considerada de pequeno porte, ou 0, caso contrário, mensurada a partir da classificação dos *quartis* do logaritmo natural do número de empregados;  $GP_{it}$  é uma variável *dummy* que assume valor igual a 1, se a empresa  $i$  no período  $t$  for considerada de grande porte, ou 0, caso contrário, mensurada a partir da classificação dos *quartis* do logaritmo natural do número de empregados;  $END_{jt}$  é o grau de endividamento da empresa  $i$  no período  $t$ , mensurado pela relação entre o passivo oneroso e o ativo total;  $CE_{jt}$  é o crescimento econômico do ambiente (país)  $j$  no período  $t$ , mensurado pela variação no PIB.

**Fonte:** elaboração própria, a partir de dados da Thomson Reuters Eikon® e dos sítios, relatórios e demonstrativos financeiros das empresas.

Com relação às demais variáveis, encontrou-se uma correlação positiva entre o nível de competição e o retorno dos ativos, mas uma associação negativa entre a incerteza com o desempenho financeiro, sendo estatisticamente significantes ( $p < 0,05$  e  $p < 0,01$ ). Isso pode indicar que, devido ao baixo nível de competição no ambiente, as organizações conseguem manter suas estruturas adequadas e obter resultados positivos.

Verificou-se, também, uma correlação positiva e significativa, ao nível de 5%, entre a variável que designa as companhias de pequeno porte e os retornos dos ativos, podendo indicar que essas firmas obtiveram maior desempenho financeiro no período analisado. Além disso, encontrou-se uma correlação negativa entre o nível de endividamento e o desempenho

financeiro, podendo indicar que, quanto maior o nível de endividamento das corporações, menor é a lucratividade.

Em resumo, a análise de correlação aponta que, para as empresas de pequeno porte sediadas na China e na Índia, por exemplo, as estratégias competitivas e o nível de competição apresentam uma associação positiva com o desempenho financeiro ( $ROA_{it}$  e  $ROA_{it-1}$ ), porém o nível de incerteza e de endividamento se relacionam negativamente com o desempenho corporativo.

A análise de correlação entre as variáveis, para as companhias sediadas nos países membros do G7, encontra-se exposta na Tabela 8. Os resultados exibidos sugerem que a estratégia de diferenciação ( $DIF_{it}$ ) correlaciona-se negativamente com o retorno dos ativos, sendo estatisticamente significativa ao nível de 1% ( $p < 0,01$ ). Por outro lado, a estratégia de liderança em custos não apresentou correlação significativa.

**Tabela 8** - Análise de correlação das variáveis: empresas de países membros do G7

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1) $ROA_{it}$	1,00										
(2) $ROA_{it-1}$	0,65**	1,00									
(3) $LC_{it}$	0,01	-0,01	1,00								
(4) $DIF_{it}$	-0,34**	-0,28**	0,08**	1,00							
(5) $NC_{jt}$	0,07**	0,05**	-0,02	-0,02	1,00						
(6) $INC_{it}$	-0,18**	-0,17**	-0,04**	0,14**	-0,05**	1,00					
(7) $ID_{it}$	0,17**	0,15**	0,01	-0,27**	0,13**	-0,16**	1,00				
(8) $PEQ_{it}$	-0,37**	-0,32**	0,12**	0,30**	-0,10**	0,17**	-0,23**	1,00			
(9) $GP_{it}$	0,18**	0,16**	-0,05**	-0,16**	0,27**	-0,13**	0,28**	-0,33**	1,00		
(10) $END_{it}$	0,05**	0,07**	-0,14**	-0,21**	0,09**	-0,02	0,18**	-0,24**	0,31**	1,00	
(11) $CE_{jt}$	-0,02	-0,04*	0,04*	0,09**	0,04*	0,13**	-0,09**	0,04**	-0,03	-0,02	1,00

**Notas:** Significância \*  $p < 0,05$  e \*\*  $p < 0,01$ .  $ROA_{it}$  é o retorno dos ativos da empresa  $i$  no período  $t$ ;  $LC_{it}$  o escore fatorial para a estratégia liderança em custos para a empresa  $i$  no período  $t$ ;  $DIF_{it}$  é o escore fatorial para a estratégia de diferenciação da empresa  $i$  no período  $t$ ;  $NC_{jt}$  é o nível de competitividade no setor  $j$  no período  $t$ , calculado com base no índice de Herfindahl;  $INC_{it}$  é o grau de incerteza da companhia  $i$  no período  $t$ , mensurado com base no coeficiente de variação das receitas;  $ID_{it}$  é a idade da organização  $i$  no período  $t$ , mensurada com base na idade de cada empresa;  $PEQ_{it}$  é uma variável *dummy* que assume valor igual a 1, se a empresa  $i$  no período  $t$  for considerada de pequeno porte, ou 0, caso contrário, mensurada a partir da classificação dos *quartis* do logaritmo natural do número de empregados;  $GP_{it}$  é uma variável *dummy* que assume valor igual a 1, se a empresa  $i$  no período  $t$  for considerada de grande porte, ou 0, caso contrário, mensurada a partir da classificação dos *quartis* do logaritmo natural do número de empregados;  $END_{it}$  é o grau de endividamento da empresa  $i$  no período  $t$ , mensurado pela relação entre o passivo oneroso e o ativo total;  $CE_{jt}$  é o crescimento econômico do ambiente (país)  $j$  no período  $t$ , mensurado pela variação no PIB.

**Fonte:** elaboração própria, a partir de dados da Thomson Reuters Eikon® e dos sites, relatórios e demonstrativos financeiros das empresas.

Verificou-se, também, conforme consta na Tabela 8, correlações positivas entre as variáveis nível de competição, idade da organização, grande porte e nível de endividamento com o  $ROA_{it}$ , e uma associação negativa entre incerteza, pequeno porte e desempenho financeiro, sendo todas estatisticamente significantes ao nível de 1% ( $p < 0,01$ ).

De um modo geral, essas correlações podem sugerir que, apesar de as estratégias competitivas não contribuírem para o desempenho financeiro e da incerteza do ambiente, as empresas de países membros do G7 de grande porte e com mais tempo de mercado conseguiram se manter competitivas e com baixo nível de endividamento.

### 4.3 ANÁLISE ECONOMÉTRICA

#### 4.3.1 Análise das estimações de empresas de países membros do BRICS

Inicialmente, destaca-se que apenas foram considerados para análise os modelos e as variáveis que apresentaram significância estatística ao nível de 1% e 5%. Todos os modelos exibidos na Tabela 9 foram estimados pelo GMM-sistema utilizando-se o procedimento *two-step*, com erros padrões robustos para corrigir o problema de heterocedasticidade, bem como que o painel se encontra balanceado. Destaca-se que os modelos foram estimados com o número de instrumentos inferior ao número de grupos, uma vez que o número de instrumentos não pode ser superior ao número de grupos, conforme sugerido pela literatura (ROADMAN, 2009; LABRA; TORRECILLAS, 2018).

De acordo com os resultados do teste de Wald, pode-se dizer que as estimações expostas na Tabela 9 apresentam significância estatística ( $p < 0,01$ ). Com relação aos pressupostos do modelo de painel dinâmico, o teste para autocorrelação de segundo grau (AR2) indica a ausência de autocorrelação para todas as estimações (modelos 1, 2, 3, 4 e 5), demonstrando que os estimadores dos modelos são consistentes. Além disso, mediante a estatística *variance inflation fator* (VIF), observou-se que as variáveis presentes nos modelos não apresentaram problema de multicolinearidade.

Os resultados expostos na Tabela 9 sugerem que o desempenho anterior ( $ROA_{it-1}$ ) foi persistente durante o período analisado, variando de 0,606 a 0,670, mostrando-se estatisticamente significativo, ao nível de 1%, para as todas as estimações. Com relação às estratégias competitivas, considerando-se o modelo 1, observa-se que apenas a estratégia de liderança em custos ( $LC_{it}$ ) apresentou uma relação positiva e estatisticamente significativa, ao nível de 1%, com o desempenho financeiro ( $ROA_{it}$ ), indicando que essa estratégia contribuiu para o desempenho das empresas. Este resultado está consistente com a literatura (PORTER, 1980; HAMBRICK, 1983; BANKER; MASHRUWALA; TRIPATHY, 2014; JUNQUEIRA et al., 2016; CHO; LEE, 2018), que prevê que uma estratégia baseada na liderança em custos possibilita às companhias alcançarem desempenho superior ao de seus concorrentes.

Já para a estratégia baseada na diferenciação (modelo 1), as evidências apontam uma relação negativa com o desempenho financeiro, mas sem significância estatística. Tal resultado pode ser explicado pelas características dos ambientes em que as empresas operam. Tanto a Índia como a China passaram por um processo de transição na economia, permitindo maior liberação econômica (GOPALAKRISHNA; SUBRAMANIAN, 2001; PARNELL; LONG; LESTER, 2015; FEDATO; PIRES; TREZ, 2017). Além disso, segundo Parnell, Long e Lester (2015), no contexto chinês, por exemplo, as empresas tendem a utilizar uma estratégia baseada na liderança em custos ou no foco, devido à baixa incerteza do ambiente.

No que se refere às demais variáveis explicativas, os resultados do modelo 1 sugerem que a incerteza afeta positivamente o desempenho das empresas, sendo significativa ao nível 1%. Conforme mencionado anteriormente, tal evidência pode ser explicada devido ao baixo nível de competitividade e de incerteza presente no mercado chinês e indiano, conforme citado na literatura (GOPALAKRISHNA; SUBRAMANIAN, 2001; PARNELL; LONG; LESTER, 2015). Com base nesses resultados, rejeita-se as hipóteses  $H_1$  para este contexto, uma vez que se esperava uma relação negativa entre a incerteza e o desempenho financeiro das entidades.

De acordo com o modelo 1, não se encontraram as relações esperadas entre o nível de competição e as variáveis relativas ao tamanho organizacional com o desempenho financeiro, rejeitando-se, portanto, as hipóteses  $H_2$  e  $H_3$ , respectivamente. Ainda com base no modelo 1, verificou-se uma associação negativa e significativa ao nível de 5% entre a idade da organização e o desempenho financeiro, podendo sugerir que, no período em análise, a evolução das empresas ao longo do tempo não contribui para aumentar o retorno dos ativos. A partir desse resultado, rejeita-se a hipótese  $H_4$ .

A partir do modelo 2 até o modelo 5 pôde-se observar as interações entre as estratégias competitivas ( $LC_{it}$  e  $DIF_{it}$ ) e os fatores contingenciais externos ( $NC_{jt}$ , e  $INC_{it}$ ) e os fatores contingenciais internos ( $PEQ_{it}$ ,  $GP_{it}$  e  $ID_{it}$ ). Com base nos resultados apresentados no modelo 3, conforme Tabela 10, observou-se que o coeficiente de interação entre o nível de incerteza e a estratégia de liderança em custos mostrou-se positivo e estatisticamente significativo, ao nível de 5%. Tal resultado pode sugerir que uma estratégia de liderança em custos auxilia as empresas a enfrentarem a incerteza do ambiente, gerando resultados financeiros positivos, conforme previsto pela literatura (PORTER, 1980; HAMBRICK, 1983; ALLEN; HELMMS, 2006; HUO et al., 2014). Esse resultado corrobora o previsto na hipótese  $H_6$ , indicando que a estratégia competitiva liderança em custos reduz os efeitos da incerteza sobre o desempenho das empresas.

**Tabela 9** - Resultados da estimação do modelo para empresas de países membros do BRICS (2012-2018)

Variáveis		Modelo 1 Coeficiente	Modelo 2 Coeficiente	Modelo 3 Coeficiente	Modelo 4 Coeficiente	Modelo 5 Coeficiente
ROA <sub>it-1</sub>	+	0,653**	0,620**	0,670**	0,650**	0,606**
LC <sub>it</sub>	+	0,015**	0,015**	0,001	0,013**	0,004
DIF <sub>it</sub>	+	-0,004	-0,004	-0,006	-0,001	-0,009
NC <sub>jt</sub>	-	0,050	-0,019	0,036	0,031	0,058
INC <sub>it</sub>	-	0,229**	0,202**	0,197**	0,147**	0,194**
PEQ <sub>it</sub>	+	0,010	0,010	-0,008	0,002	0,009
GP <sub>it</sub>	+	-0,021	-0,008	-0,004	-0,012	-0,013
ID <sub>it</sub>	+	-0,001*	-0,001*	-0,001	-0,001*	-0,001*
END <sub>it</sub>	-	-0,023	-0,048	-0,064	-0,037	-0,037
CE <sub>jt</sub>		-0,209	-0,361	-0,021	-0,280	-0,319
NC <sub>it</sub> x DIF <sub>it</sub>			0,036			
NC <sub>it</sub> x LC <sub>it</sub>			0,008			
INC <sub>it</sub> x DIF <sub>it</sub>				0,011		
INC <sub>it</sub> x LC <sub>it</sub>				0,048*		
PEQ <sub>it</sub> x DIF <sub>it</sub>					0,002	
PEQ <sub>it</sub> x LC <sub>it</sub>					-0,007	
GP <sub>it</sub> x DIF <sub>it</sub>					0,002	
GP <sub>it</sub> x LC <sub>it</sub>					-0,008	
ID <sub>it</sub> x DIF <sub>it</sub>						0,0002**
ID <sub>it</sub> x LC <sub>it</sub>						0,0004**
DInd		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
DPaís		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Constante		0,100*	0,121*	0,097	0,090*	0,085*
Observações		1.434	1.434	1.434	1.434	1.434
Instrumentos		103	123	123	143	123
Grupos		205	205	205	205	205
Teste de Wald		240,44**	316,91**	330,74**	358,74**	269,81**
AR1 (p-valor)		0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**
AR2 (p-valor)		0,328	0,364	0,292	0,344	0,275
Teste de Hansen (p-valor)		0,321	0,264	0,293	0,659	0,373

**Notas:** Significância: \*  $p < 0,05$  e \*\*  $p < 0,01$ . ROA<sub>it</sub> é o retorno dos ativos da empresa *i* no período *t*; LC<sub>it</sub> o escore fatorial para a estratégia liderança em custos para a empresa *i* no período *t*; DIF<sub>it</sub> é o escore fatorial para a estratégia de diferenciação da empresa *i* no período *t*; NC<sub>jt</sub> é o nível de competitividade no setor *j* no período *t*, calculado com base no índice de Herfindahl; INC<sub>jt</sub> é o grau de incerteza da companhia *i* no período *t*, mensurado com base no coeficiente de variação das receitas; ID<sub>it</sub> é o tempo de mercado organização *i* no período *t*, mensurada com base na idade de cada empresa; PEQ<sub>it</sub> é uma variável *dummy* que assume valor igual a 1, se a empresa *i* no período *t* for considerada de pequeno porte, ou 0, caso contrário, mensurada a partir da classificação dos *quartis* do logaritmo natural do número de empregados; GP<sub>it</sub> é uma variável *dummy* que assume valor igual a 1, se a empresa *i* no período *t* for considerada de grande porte, ou 0, caso contrário, mensurada a partir da classificação dos *quartis* do logaritmo natural do número de empregados; END<sub>it</sub> é o grau de endividamento da empresa *i* no período *t*, mensurado pela relação entre o passivo oneroso e o ativo total; CE<sub>jt</sub> é o crescimento econômico do ambiente (país) *j* no período *t*, mensurado pela variação no PIB.

**Fonte:** elaboração própria, a partir de dados da Thomson Reuters Eikon® e dos sítios, relatórios e demonstrativos financeiros das empresas.

Além disso, essa evidência do papel moderador da estratégia de liderança em custos em relação ao nível de incerteza pode ser explicada devido às características do ambiente chinês e indiano, onde o baixo nível de incerteza possibilita a padronização e formalização de tarefas e rotinas organizacionais, permitindo que a estratégia de liderança em custos seja efetiva, conforme sugerido por Huo et al. (2014) e Parnel, Long e Lester (2015).

Já com base no modelo 5, encontraram-se relações positivas e significativas ao nível de 1% nas interações entre a idade da organização e as estratégias competitivas. Essas evidências sugerem que tanto a estratégia de liderança em custos como a estratégia de diferenciação podem moderar os efeitos do tempo sobre o desempenho das empresas, conforme previsto na hipótese H<sub>5</sub>. Esse resultado também pode demonstrar que, com o passar dos anos, as empresas que utilizam uma estratégia baseada na liderança em custos buscam empregar o conhecimento adquirido ao longo do tempo para otimizar suas atividades, tornando-se eficientes e melhorando o desempenho organizacional. Já para as firmas que buscam empregar uma estratégia de diferenciação, tal evidência pode indicar que, ao longo do tempo, por exemplo, essas companhias buscaram empregar mais recursos para melhorar os produtos, tornando-os diferenciados e mais conhecidos no mercado (reputação).

Com base nos resultados estimados para as empresas localizadas na China e na Índia, pode-se dizer que há indícios de que as estratégias competitivas podem atuar para reduzir os efeitos dos fatores contingenciais sobre o desempenho financeiro das companhias, conforme previsto na hipótese H<sub>5</sub>. Além disso, os resultados reportados estão em consonância com os achados de Huo et al. (2014) e Chen et al. (2018), apontando que as estratégias competitivas podem moderar os efeitos de fatores contingenciais sobre o desempenho financeiro.

A seguir, na Tabela 10, apresenta-se a análise da sustentabilidade do desempenho financeiro das empresas sediadas em países membros do BRICS (China e Índia), considerando-se as estratégias competitivas. Todos os modelos foram estimados pelo método *two-step*, com erros padrões robustos para corrigir a heterocedasticidade.

Com base no teste de Wald, pode-se dizer que os modelos apresentados na Tabela 11 são estatisticamente significantes. No que se refere às premissas do modelo de painel dinâmico, os testes para autocorrelação de segunda ordem (AR2) apontam a presença de autocorrelação, sugerindo a validade dos modelos. Já o teste de Hansen também indica a validade dos instrumentos utilizados para todas as estimações. Além disso, a partir da aplicação do teste VIF, não se encontraram problemas de multicolinearidade entre as variáveis.

De acordo com os resultados exibidos na Tabela 10, verificou-se que o desempenho das empresas não se mostrou persistente no período analisado. Além disso, as análises das interações entre o desempenho financeiro e as estratégias competitivas, conforme modelos 6, 7 e 8, apontam que as estratégias de liderança em custos e diferenciação não contribuíram para a sustentabilidade do retorno dos ativos das empresas, no período de 2016 a 2018.



**Tabela 10** - Análise da sustentabilidade do desempenho das empresas localizadas em países membros do BRICS (2016-2018)

Variáveis	Sinal esperado	Modelo 6 (ROA <sub>it+1</sub> )	Modelo 7 (ROA <sub>it+2</sub> )	Modelo 8 (ROA <sub>it+3</sub> )
ROA <sub>it</sub>	+	-0,219*	0,112	-0,024
ROA <sub>it</sub> x LC <sub>it</sub>	+	-0,018	0,009	-0,030
ROA <sub>it</sub> x DIF <sub>it</sub>	+	0,025	0,029	0,018
NC <sub>jt</sub>		0,177*	0,039	0,006
INC <sub>it</sub>		0,109	-0,133*	0,193**
PEQ <sub>it</sub>		-0,013	-0,038*	-0,014
GP <sub>it</sub>		-0,321*	0,001	0,005
ID <sub>it</sub>		-0,001	-0,001	-0,001
END <sub>it</sub>		0,006	-0,237**	-0,236**
CE <sub>jt</sub>		-0,119	0,656	0,426
DInd		Sim	Sim	Sim
DPaís		Sim	Sim	Sim
Constante		0,12**	0,132**	0,155**
Observações		1.432	1.432	1.432
Instrumentos		105	139	105
Grupos		205	205	205
Teste de Wald		76,61**	13,30**	76,91**
AR1 (p-valor)		0,000**	0,000**	0,004**
AR2 (p-valor)		0,870	0,514	0,450
Teste de Hansen (p-valor)		0,758	0,228	0,209

**Notas:** Significância: \*  $p < 0,05$  e \*\*  $p < 0,01$ ; A variável  $CULT_{jt}$  foi omitida devido a problemas de multicolinearidade.  $ROA_{it}$  é o retorno dos ativos da empresa  $i$  no período  $t$ ;  $LC_{it}$  o escore fatorial para a estratégia liderança em custos para a empresa  $i$  no período  $t$ ;  $DIF_{it}$  é o escore fatorial para a estratégia de diferenciação da empresa  $i$  no período  $t$ ;  $NC_{it}$  é o nível de competitividade no setor  $j$  no período  $t$ , calculado com base no índice de Herfindahl;  $INC_{jt}$  é o grau de incerteza da companhia  $i$  no período  $t$ , mensurado com base no coeficiente de variação das receitas;  $ID_{it}$  é a idade da organização  $i$  no período  $t$ , mensurada com base na idade de cada empresa;  $PEQ_{it}$  é uma variável *dummy* que assume valor igual a 1, se a empresa  $i$  no período  $t$  for considerada de pequeno porte, ou 0, caso contrário, mensurada a partir da classificação dos *quartis* do logaritmo natural do número de empregados;  $GP_{it}$  é uma variável *dummy* que assume valor igual a 1, se a empresa  $i$  no período  $t$  for considerada de grande porte, ou 0, caso contrário, mensurada a partir da classificação dos *quartis* do logaritmo natural do número de empregados;  $END_{it}$  é o grau de endividamento da empresa  $i$  no período  $t$ , mensurado pela relação entre o passivo oneroso e o ativo total;  $CE_{jt}$  é o crescimento econômico do ambiente (país)  $j$  no período  $t$ , mensurado pela variação no PIB.

**Fonte:** elaboração própria, a partir de dados da Thomson Reuters Eikon® e dos sítios, relatórios e demonstrativos financeiros das empresas.

Com base na literatura (PORTER, 1980; HAMBRICK, 1983; BANKER; MASHRUWALA; TRIPATHY, 2014; JUNQUEIRA et al., 2016), esperava-se encontrar uma relação positiva e significativa na interação entre o desempenho financeiro e as estratégias competitivas. Entretanto, os resultados observados demonstraram que nem a estratégia de liderança em custos nem a estratégia de diferenciação contribuíram para a sustentabilidade da *performance* das firmas que atuam na China e na Índia. Isso pode indicar, por exemplo, que características desses ambientes, como baixo nível de competição e incerteza (GOPALAKRISHNA; SUBRAMANIAN, 2001; PARNELL; LONG; LESTER, 2015), afetam a aplicação dessas estratégias, tornando-as menos efetivas.

### 4.3.2 Análise das estimações de empresas de países membros do G7

Apresentam-se na Tabela 11 os resultados das estimações do modelo de painel dinâmico para as companhias sediadas em países membros do G7 (Alemanha, Canadá, EUA, Japão e Reino Unido). Todos os modelos foram estimados com base no método GMM-sistema, pelo método *two-step*, com erros padrões robustos para correção da heterocedasticidade e o painel encontra-se balanceado. Apenas foram consideradas para análise os modelos e as variáveis que apresentaram significância estatística ao nível de 1% e 5%.

Os resultados apresentados na Tabela 11 indicam que todos os modelos (9, 10, 11, 12 e, 13) foram estimados com o número de instrumentos inferior ao número de grupos, conforme sugerido pela literatura (ROADMAN, 2009), bem como que, pelo teste de Wald, todos os modelos apresentam significância estatística. Além disso, o teste para autocorrelação de segundo grau (AR2) e o teste de Hansen indicam a consistência dos estimadores e a validade dos instrumentos, respectivamente, para todos os modelos. Ressalta-se, ainda, que, com base na estatística VIF, observou-se a ausência de multicolinearidade entre as variáveis presentes nos modelos.

De acordo com o exposto na Tabela 11, verificou-se uma relação positiva entre o desempenho anterior e o desempenho atual das empresas, sendo tal relação estatisticamente significativa ao nível de 1% para todos os modelos, indicando que as companhias apresentaram resultados persistentes ao longo do período analisado.

No que se refere às relações entre as estratégias competitivas e o desempenho financeiro, conforme modelo 9, os resultados apontam que as estratégias de liderança em custos e diferenciação não contribuíram para a *performance* das companhias, no período analisado. Ainda de acordo com o modelo 9, não se observaram as associações esperadas entre as variáveis  $NC_{it}$ ,  $INC_{it}$ ,  $PEQ_{it}$ ,  $GP_{it}$  e  $ID_{it}$  com o desempenho das empresas, rejeitando-se as hipóteses  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$  e  $H_4$ , respectivamente.

A partir do modelo 10 até o modelo 13 pôde-se verificar os resultados para as interações entre os fatores contingenciais ( $NC_{it}$ ,  $INC_{it}$ ,  $PEQ_{it}$ ,  $GP_{it}$  e  $ID_{it}$ ) e as estratégias competitivas ( $LC_{it}$  e  $DIF_{it}$ ). De acordo com o modelo 11, encontrou-se uma relação positiva e significativa, ao nível de 1%, entre a estratégia de liderança em custos e o nível de incerteza, sugerindo que essa estratégia pode reduzir os efeitos da incerteza sobre o desempenho das firmas, contribuindo para o aumento do desempenho financeiro. Tal resultado confirma o predito na hipótese  $H_6$ , indicando que a estratégia competitiva pode moderar os efeitos dos fatores contingenciais sobre o desempenho corporativo.

**Tabela 11** - Resultados da estimação do modelo para empresas de países membros do G7 (2012-2018)

Variáveis		Modelo 9 Coeficiente	Modelo 10 Coeficiente	Modelo 11 Coeficiente	Modelo 12 Coeficiente	Modelo 13 Coeficiente
ROA <sub>it-1</sub>	+	0,670**	0,627**	0,678**	0,680**	0,671**
LC <sub>it</sub>	+	0,0001	-0,005	-0,004	-0,001	0,029*
DIF <sub>it</sub>	+	-0,065	-0,014	-0,007	-0,013	-0,021*
NC <sub>jt</sub>	-	0,036	0,081	-0,006	-0,107	0,097
INC <sub>it</sub>	-	0,128	0,365	0,111	0,150	0,047
PEQ <sub>it</sub>	+	-0,009	-0,093	-0,0002	0,007	-0,027
GP <sub>it</sub>	+	0,021	-0,029	0,013	0,026	-0,014
ID <sub>it</sub>	+	0,0001	-0,0001	0,0001	0,0001	0,0001
END <sub>it</sub>	-	-0,023	-0,141	-0,004	-0,019	0,019
CE <sub>jt</sub>		0,325**	0,134	0,333**	0,308**	0,227*
NC <sub>it</sub> x DIF <sub>it</sub>			0,031			
NC <sub>it</sub> x LC <sub>it</sub>			0,045			
INC <sub>it</sub> x DIF <sub>it</sub>				0,011		
INC <sub>it</sub> x LC <sub>it</sub>				0,087**		
PEQ <sub>it</sub> x DIF <sub>it</sub>					-0,013	
PEQ <sub>it</sub> x LC <sub>it</sub>					0,022	
GP <sub>it</sub> x DIF <sub>it</sub>					0,042*	
GP <sub>it</sub> x LC <sub>it</sub>					0,006	
ID <sub>it</sub> x DIF <sub>it</sub>						-0,0003
ID <sub>it</sub> x LC <sub>it</sub>						0,0002
DInd		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
DPaís		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Constante		0,100*	0,121*	0,097	0,090*	0,085*
Observações		3.989	3.989	3.989	3.989	3.989
Instrumentos		96	88	112	128	136
Grupos		570	570	570	570	570
Teste de Wald		309,38**	238,14**	359,69**	323,35**	420,23**
AR1 (p-valor)		0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**
AR2 (p-valor)		0,058	0,082	0,074	0,070	0,065
Teste de Hansen (p-valor)		0,100	0,382	0,171	0,178	0,131

**Notas:** Significância: \*  $p < 0,05$  e \*\*  $p < 0,01$ ; A variável  $CULT_{jt}$  foi omitida devido a problemas de multicolinearidade.  $ROA_{it}$  é o retorno dos ativos da empresa  $i$  no período  $t$ ;  $LC_{it}$  o escore fatorial para a estratégia liderança em custos para a empresa  $i$  no período  $t$ ;  $DIF_{it}$  é o escore fatorial para a estratégia de diferenciação da empresa  $i$  no período  $t$ ;  $NC_{it}$  é o nível de competitividade no setor  $j$  no período  $t$ , calculado com base no índice de Herfindahl;  $INC_{jt}$  é o grau de incerteza da companhia  $i$  no período  $t$ , mensurado com base no coeficiente de variação das receitas;  $ID_{it}$  é a idade da organização  $i$  no período  $t$ , mensurada com base na idade de cada empresa;  $PEQ_{it}$  é uma variável *dummy* que assume valor igual a 1, se a empresa  $i$  no período  $t$  for considerada de pequeno porte, ou 0, caso contrário, mensurada a partir da classificação dos *quartis* do logaritmo natural do número de empregados;  $GP_{it}$  é uma variável *dummy* que assume valor igual a 1, se a empresa  $i$  no período  $t$  for considerada de grande porte, ou 0, caso contrário, mensurada a partir da classificação dos *quartis* do logaritmo natural do número de empregados;  $END_{it}$  é o grau de endividamento da empresa  $i$  no período  $t$ , mensurado pela relação entre o passivo oneroso e o ativo total;  $CE_{jt}$  é o crescimento econômico do ambiente (país)  $j$  no período  $t$ , mensurado pela variação no PIB.

**Fonte:** elaboração própria, a partir de dados da Thomson Reuters Eikon® e dos sítios, relatórios e demonstrativos financeiros das empresas.

Tal evidência pode indicar que, para enfrentar a incerteza do ambiente, as organizações que utilizam uma estratégia baseada na liderança em custos buscam, por exemplo, realizar investimentos para otimizar a estrutura organizacional, aumentando a eficiência da capacidade de produção e na utilização de recursos (PORTER, 1980; HAMBRICK, 1983; BANKER;

MASHRUWALA; TRIPATHY, 2014; HUO et al., 2014), buscando manter sua estrutura ajustada e sustentar o desempenho em longo prazo.

No que se refere às interações entre as variáveis que representam o tamanho organizacional ( $PEQ_{it}$  e  $GP_{it}$ ) e as estratégias competitivas ( $LC_{it}$  e  $DIF_{it}$ ), conforme modelo 12, os resultados apontam um coeficiente de interação positivo e significativo, ao nível de 5%, entre a variável  $GP_{it}$  e a estratégia de diferenciação, sugerindo que essa estratégia pode reduzir os efeitos do porte corporativo sobre o desempenho financeiro das companhias. Essa evidência corrobora o previsto na hipótese  $H_6$ .

Esse resultado pode indicar que empresas de grande porte, que utilizam uma estratégia de diferenciação por possuírem mais recursos e maior controle do ambiente operacional (CHENHALL, 2003), conseguem investir mais em P&D, por exemplo, tornando seus produtos conhecidos pelos atributos e qualidades distintas, mantendo-se sempre à frente de seus competidores, em termos de inovação e desempenho diferenciados dos outros (PORTER, 1980; HAMBRICK, 1983; HUO et al., 2014; BANKER; MASHRUWALA; TRIPATHY, 2014; JUNQUEIRA et al., 2016; CHO; LEE, 2018).

As evidências reportadas reforçam as evidenciadas nos estudos de Santos (2015), Hernández-Perlines e Mancebo-Lozano (2016), Mohsenzadeh e Ahmadian (2016) e Chen et al. (2018), apontando que as estratégias competitivas podem moderar os efeitos dos fatores contingenciais externos e internos sobre o desempenho financeiro.

Portanto, a partir dos resultados expostos, aponta-se que, para o ambiente das empresas localizadas em países membros do G7, no período analisado, parece que a estratégia de liderança em custos contribuiu para reduzir os efeitos da incerteza e que a estratégia baseada na diferenciação modera a influência do porte corporativo sobre o desempenho das empresas, gerando resultados financeiros positivos.

A seguir, na Tabela 12, apresenta-se a análise da sustentabilidade do desempenho financeiro das empresas sediadas em países desenvolvidos, considerando-se a influência das estratégias competitivas. Os modelos exibidos na Tabela 12 foram estimados com robustez para os erros padrões devido à presença de heterocedasticidade, e para estimar o GMM utilizou-se o método *two-step*.

Por meio do teste de Wald, pode-se dizer que todos os modelos estimados apresentam significância estatística. Ademais, as estatísticas para ausência de autocorrelação de segundo grau (AR2) e o teste de Hansen apontam a validade e a consistência dos estimadores GMM, conforme sugerido pela literatura (RODMAN, 2009; LABRA; TORRECILLAS, 2018).

**Tabela 12** - Análise da sustentabilidade do desempenho das empresas de países membros do G7 (2016-2018)

	Sinal esperado	Modelo 14 (ROA <sub>it+1</sub> )	Modelo 15 (ROA <sub>it+2</sub> )	Modelo 16 (ROA <sub>it+3</sub> )
ROA <sub>it</sub>	+	-0,012	0,040	-0,087
ROA <sub>it</sub> x LC <sub>it</sub>	+	0,111	0,011	-0,041
ROA <sub>it</sub> x DIF <sub>it</sub>	+	-0,025	-0,006	0,045
NC <sub>jt</sub>		0,073	-0,020	-0,031
INC <sub>it</sub>		-0,205	-0,316	0,076
PEQ <sub>it</sub>		-0,051	-0,052	-0,027
GP <sub>it</sub>		0,011	0,019	0,033
ID <sub>it</sub>		-0,001	-0,0002	-0,0001
END <sub>it</sub>		-0,230**	-0,101	-0,105
CE <sub>jt</sub>		-0,228	-0,128	0,122
DInd		Sim	Sim	Sim
DPaís		Sim	Sim	Sim
Constante		0,102**	0,084**	0,058*
Observações		3.985	3.986	3.987
Instrumentos		92	92	112
Grupos		570	570	570
Teste de Wald		37,43*	57,68**	58,76**
AR1 (p-valor)		0,000**	0,000**	0,000**
AR2 (p-valor)		0,470	0,312	0,308
Teste de Hansen (p-valor)		0,467	0,291	0,432

**Notas:** Significância: \*  $p < 0,05$  e \*\*  $p < 0,01$ . ROA<sub>it</sub> é o retorno dos ativos da empresa *i* no período *t*; LC<sub>it</sub> o escore fatorial para a estratégia liderança em custos para a empresa *i* no período *t*; DIF<sub>it</sub> é o escore fatorial para a estratégia de diferenciação da empresa *i* no período *t*; NC<sub>it</sub> é o nível de competitividade no setor *j* no período *t*, calculado com base no índice de Herfindahl; INC<sub>jt</sub> é o grau de incerteza da companhia *i* no período *t*, mensurado com base no coeficiente de variação das receitas; ; PEQ<sub>it</sub> é uma variável *dummy* que assume valor igual a 1, se a empresa *i* no período *t* for considerada de pequeno porte, ou 0, caso contrário, mensurada a partir da classificação dos *quartis* do logaritmo natural do número de empregados; GP<sub>it</sub> é uma variável *dummy* que assume valor igual a 1, se a empresa *i* no período *t* for considerada de grande porte, ou 0, caso contrário, mensurada a partir da classificação dos *quartis* do logaritmo natural do número de empregados; ID<sub>it</sub> é a idade da organização *i* no período *t*, mensurada com base na idade de cada empresa; END<sub>it</sub> é o grau de endividamento da empresa *i* no período *t*, mensurado pela relação entre o passivo oneroso e o ativo total; CE<sub>jt</sub> é o crescimento econômico do ambiente (país) *j* no período *t*, mensurado pela variação no PIB.

**Fonte:** elaboração própria, a partir de dados da Thomson Reuters Eikon® e dos sítios, relatórios e demonstrativos financeiros das empresas.

Com base nas evidências reportadas na Tabela 12, verifica-se que o desempenho financeiro das empresas não se mostrou persistente no período analisado, sugerindo que as firmas não conseguiram manter o nível de retorno de ativos ao longo dos anos. Aliado a isso, os resultados também apontaram que as estratégias competitivas não contribuíram para a sustentabilidade da *performance* das companhias.

A partir dessas evidências, pode-se dizer que, no período analisado, as empresas localizadas em países membros do G7 não apresentaram desempenho persistente e que as estratégias de liderança em custos e diferenciação também não contribuíram para o aumento e a sustentabilidade do desempenho financeiro das empresas sediadas nesses ambientes.

Esses resultados não corroboram os achados de Banker, Mashruwala e Tripathy (2014), os quais, por exemplo, estudando empresas dos EUA, encontraram evidências de que as estratégias de liderança em custos e diferenciação contribuíram para a sustentabilidade do

desempenho das firmas. Nesse sentido, esperava-se que, para os países membros do G7, tais evidências fossem convergentes. Contudo, parece que, no período analisado, outras características ainda não consideradas nos estudos anteriores reportados na revisão sistemática da literatura contribuíram para que essas estratégias competitivas não fossem efetivas para as empresas dos demais países do G7.

### 4.3.3 Síntese dos resultados das hipóteses de pesquisa

No Quadro 14, apresenta-se um resumo dos resultados das hipóteses de pesquisa, considerando-se o ambiente em que a organização está sediada, isto é, se o país é membro do BRICS (China e Índia) ou do G7 (Alemanha, Canada, EUA, Japão e Reino Unido).

**Quadro 14** - Resultados das hipóteses de pesquisa

Hipóteses	Resultados	
	Países membros do BRICS	Países membros do G7
H <sub>1</sub> : a incerteza do ambiente afeta negativamente o desempenho financeiro das organizações.	Não confirmada (conforme modelo 1)	Não confirmada (conforme modelo 9)
H <sub>2</sub> : o nível de competição do ambiente afeta negativamente o desempenho financeiro das companhias.	Não confirmada (conforme modelo 1)	Não confirmada (conforme modelo 9)
H <sub>3</sub> : o tamanho (porte) afeta positivamente o desempenho financeiro das empresas.	Não confirmada (conforme modelo 1)	Não confirmada (conforme modelo 9)
H <sub>4</sub> : a idade da organização pode afetar positivamente o desempenho financeiro.	Não confirmada (conforme modelo 1)	Não confirmada (conforme modelo 9)
H <sub>5</sub> : A estratégia competitiva pode reduzir (moderar) a influência dos fatores contingenciais sobre o desempenho financeiro, variando de acordo com o ambiente organizacional.	Confirmada para a estratégia de liderança em custos (reduz os efeitos da incerteza e da idade da organização), conforme modelos 3 e 5; e para a estratégia de diferenciação (modera os efeitos da idade da organização), conforme modelo 5.	Confirmada para a estratégia de liderança em custos (reduz os efeitos da incerteza), conforme modelo 11; e para a estratégia de diferenciação (modera a influência do porte corporativo), conforme modelo 12.

**Fonte:** elaboração própria.

Com base nos resultados das estimações de dados em painel, conforme Quadro 14, a hipótese H<sub>1</sub> não foi confirmada, uma vez que não se encontrou relação negativa entre o nível de incerteza e o desempenho financeiro das empresas sediadas em países do BRICS ou do G7. Com relação à hipótese H<sub>2</sub>, também não se verificou uma relação negativa entre o nível de competição e o desempenho financeiro das entidades.

No que se refere às hipóteses H<sub>3</sub> e H<sub>4</sub>, para ambos os ambientes (BRICS e G7), também não foram confirmadas. Ou seja, não se encontrou uma relação positiva entre o porte

corporativo e a idade da organização com o desempenho financeiro, conforme previsto na literatura.

Por fim, para a hipótese H<sub>5</sub>, as evidências indicam que a estratégia competitiva parece moderar os efeitos dos fatores contingenciais sobre o desempenho financeiro das entidades. No ambiente dos países do BRICS (China e Índia), a estratégia de liderança em custos reduz os efeitos da incerteza e da idade da organização sobre os resultados financeiros das empresas, e a estratégia de diferenciação modera a influência da idade da companhia. Por outro lado, para os países membros do G7 (Alemanha, Canadá, EUA, Japão e Reino Unido), a estratégia de liderança em custos parece moderar os efeitos da incerteza e a estratégia de diferenciação atenua os efeitos do porte corporativo (tamanho) sobre o desempenho financeiro, no período analisado.

Esses resultados sugerem que as estratégias competitivas (liderança de custos e diferenciação) podem moderar (reduzir) os efeitos dos fatores contingenciais sobre o desempenho financeiro das empresas, dependendo do ambiente (país membro do BRICS ou do G7) em que a organização atua, conforme previsto na tese de pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 CONCLUSÕES

O ambiente organizacional é caracterizado por diversos fatores contingenciais que moldam a estrutura corporativa. Dentre esses fatores, a estratégia competitiva é vista como uma variável mediadora que pode ser utilizada pelas entidades para adequar suas atividades e reduzir as influências dos demais fatores contingenciais sobre o desempenho financeiro.

Neste sentido, a presente tese de doutorado teve por objetivo analisar a relação da estratégia competitiva (liderança em custos ou diferenciação) com os fatores contingenciais (incerteza do ambiente, nível de competição, tamanho e idade da organização) sobre o desempenho financeiro de empresas, considerando-se o ambiente em que estão localizadas (países membros do BRICS e do G7).

O primeiro objetivo específico buscou avaliar a relação da estratégia competitiva com o desempenho financeiro das empresas, considerando-se o ambiente em que as companhias atuam. As evidências indicaram que, no ambiente dos países do BRICS, a estratégia de liderança em custos afeta positivamente o desempenho financeiro das empresas. Esse resultado indica que a estratégia de liderança em custos parece aumentar o desempenho financeiro das organizações.

Por sua vez, o segundo objetivo consistiu em verificar os fatores contingenciais que afetam o desempenho financeiro, de acordo com ambiente organizacional. De acordo com os resultados da análise de dados em painel, não foram encontradas as relações esperadas entre os fatores contingenciais e o desempenho financeiro.

O terceiro objetivo buscou identificar a estratégia competitiva que torna o desempenho financeiro das empresas sustentável. Com base nos modelos estimados, não se encontraram relações positivas e significativas na interação entre o desempenho financeiro e as estratégias competitivas para ambos os ambientes, sugerindo que, no período investigado, as estratégias de liderança em custos e diferenciação não contribuíram para a sustentabilidade do desempenho das companhias.

E o quarto objetivo consistiu em investigar a relação entre as estratégias competitivas e os fatores contingenciais, de acordo com o ambiente organizacional. As evidências encontradas, por meio do sinal do coeficiente de interação entre a estratégia competitiva e os fatores contingenciais, apontam que, para as empresas sediadas em países membros do BRICS (China e Índia), a estratégia de liderança em custos parece reduzir os efeitos da incerteza e da idade da



organização sobre os resultados financeiros das empresas. Além disso, verificou-se que a estratégia de diferenciação pode moderar a influência da idade da organização sobre o desempenho financeiro.

Com relação aos países membros do G7 (Alemanha, Canadá, EUA, Japão e Reino Unido), os resultados sugerem que, no período analisado, a estratégia de liderança em custos modera os efeitos da incerteza sobre o retorno dos ativos, e que a estratégia de diferenciação parece atenuar a influência do porte corporativo sobre o desempenho financeiro.

A partir das evidências encontradas, pode-se dizer que há indícios de que a tese de pesquisa proposta pode ser aceita, uma vez que, no ambiente dos países do BRICS, a estratégia de liderança em custos parece reduzir os efeitos da incerteza e da idade da organização e a estratégia de diferenciação modera a influência da idade da organização sobre o desempenho financeiro das companhias, bem como que, nos países membros do G7, a estratégia de liderança em custos parece moderar os efeitos da incerteza e a estratégia de diferenciação do tamanho sobre o desempenho financeiro, no período analisado.

Esses resultados também demonstram a aplicabilidade da teoria da contingência, confirmando a premissa de que as organizações devem se adequar ao contexto em que atuam, bem como que a estratégia competitiva pode ser utilizada como um meio para moderar as influências dos fatores contingenciais sobre o desempenho das organizações.

Como implicações práticas e empíricas, os resultados sugerem que os gestores, *controllers* e demais envolvidos na gestão organizacional devem buscar escolher a estratégia competitiva que se adeque ao ambiente organizacional e que possa moderar as influências dos fatores contingenciais, buscando otimizar o desempenho financeiro das companhias, tornando-o sustentável ao longo do tempo.

Salienta-se que os resultados apresentados devem ser considerados com diligência e que se restringem à amostra de empresas investigadas no período abordado. Ademais, não se pode afirmar, de forma categórica, que uma determinada estratégia competitiva específica é mais eficiente em moderar as influências dos fatores contingenciais sobre o desempenho financeiro das empresas, conforme o ambiente em que atuam (países desenvolvidos ou em desenvolvimento), sendo que outras variáveis, não contempladas por esta pesquisa, podem atuar na escolha da estratégia competitiva a ser utilizada por uma organização. Desta forma, devem-se analisar as evidências apresentadas no contexto do presente estudo, sendo as evidências válidas apenas para as entidades analisadas e para o período avaliado.

## 5.2 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DA PESQUISA

Algumas limitações potenciais desta pesquisa devem ser levadas em consideração quando da interpretação dos resultados, tais como: número de períodos analisados; o reduzido número de empresas estudadas de países em desenvolvimento; diferenças no período de encerramento demonstrações contábeis; e a não inclusão de outros fatores contingenciais, como variáveis psicológicas, mudanças nos sistemas de controle, cultura nacional, entre outras que podem afetar o desempenho das companhias.

O pequeno número de períodos analisados se deu devido à utilização de dados em painel balanceado, visto que, para tal tipo de painel, faz-se necessário que todas as entidades apresentem dados disponíveis. Contudo, o número de períodos utilizados foi suficiente para estimar a estratégia competitiva das companhias. Já o reduzido número de companhias sediadas em países em desenvolvimento deve-se ao fato de que muitas das variáveis necessárias para a pesquisa não eram divulgadas pelas organizações, reduzindo consideravelmente o número de firmas estudadas.

Outro fator limitante refere-se a diferenças no período de encerramento das demonstrações contábeis. Tal fato foi observado para algumas entidades de algumas indústrias da China, Japão e EUA. Essas diferenças referem-se ao fato que algumas empresas preferem encerrar suas demonstrações com base no ciclo operacional ao ano civil. Contudo, esse fato não altera os resultados da pesquisa, uma vez que a maioria das empresas da referida indústria também apuravam seus resultados com base no ciclo operacional.

Por fim, a não inclusão de outros fatores contingenciais, como variáveis psicológicas, mudanças nos sistemas de controle, entre outras que podem afetar o desempenho das companhias, deve-se ao fato de que as empresas não divulgam informações sobre essas variáveis. No caso da cultura nacional, poder-se-ia utilizar os dados do modelo de Hofstede (1983), contudo só havia informações disponíveis para apenas um período, dificultando sua análise ao longo dos anos.

Considerando-se as limitações mencionadas, e por ser um tema que carece de mais estudos, pretende-se, em pesquisas futuras aumentar o número de períodos analisados, incluir novos fatores contingenciais, aumentar o número de países a serem analisados, utilizar outras variáveis para poder captar a estratégia competitiva baseada no foco e aplicar outras teorias e métodos econométricos, buscando evidenciar o papel da estratégia competitiva na redução das influências dos fatores contingenciais sobre o desempenho organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ACQUUAH, M. Management control systems, business strategy and performance: a comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. **Journal of Family Business Strategy**, v. 4, n. 2, p. 131-146, 2013.
- ACQUUAH, M.; AGYAPONG, A. Dynamic Tensions from Management Control Systems and Performance in a Sub-Saharan African Economy: Mediating Effects of Competitive Strategy. **Africa Journal of Management**, v. 2, n. 4, p. 395-421, 2016.
- AGYAPONG, A.; ELLIS, F.; DOMEHER, D. Competitive strategy and performance of family businesses: moderating effect of managerial and innovative capabilities. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 28, n. 6, p. 449-477, 2016.
- AHMAD, K.; ZABRI, S. M. The effect of Non-financial Performance Measurement System on Firm Performance. **International Journal of Economics and Financial Issues**, v. 6, n. 6.s, p; 50-54, 2016.
- ALLEN, R. S.; HELMS, M. M. Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 4, p. 433-454, 2006.
- AMATO, L.; WILDER, R. The effects of firm size on profit rates in US manufacturing. **Southern Economic Journal**, v. 52, n. 1, p. 181-190, 1985.
- ANDERSON, C. R.; ZEITHAML, C. P. Stage of the product life cycle, business strategy, and business performance. **The Academy of Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 5-24, 1984.
- ANDRADE, L. C. M.; TEIXEIRA, A. J. C.; FORTUNATO, G.; NOSSA, V. Determinantes para utilização de práticas de contabilidade gerencial estratégica: um estudo empírico. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 1, p. 98-125, 2013.
- ANSOFF, H. L. **Corporate strategy**. McGraw-Hill: New York, 1965.
- ANTONY, J. H.; RAMESH, K. Association between accounting performance measures and stock prices: a test of the life cycle hypothesis. **Journal of Accounting and Economics**, v. 15, n. 2-3, p. 203-227, 1992.
- ANWAR, J.; HASNU, S. A. F. Strategy-performance linkage: methodological refinements and empirical analysis. **Journal of Asia Business Studies**, v. 10, n. 3, p. 303-317, 2016.
- ANWAR, J.; HASNU, S. A. F. Strategy-performance relationships: A comparative analysis of pure, hybrid, and reactor strategies. **Journal of Advances in Management Research**, v. 14, n. 4, p. 446-465, 2017.
- ASDEMIR, O.; FERNANDO, G. D.; SCHNEIBLE JR., R. A.; TRIPATHY, A. Impact of strategy on analyst information. **Advances in Accounting**, v. 37, n. 2, p. 103-110, 2017.
- ARELLANO, M.; BOND, S. Some tests of specification for panel data: Monte Carlo

evidence and an application to employment equations. **The Review of Economics Studies**, v. 58, n. 2, p. 277-297, 1991.

ARELLANO, M.; BOVER, O. Another look at the instrumental variable estimation of error-components models. **Journal of Econometrics**, v. 68, n. 1, p. 29-51, 1995.

BAACK, D. W.; BOGGS, D. J. The difficulties in using a cost leadership strategy in emerging markets. **International Journal of Emerging Markets**, v. 3, n. 2, p. 125-139, 2008.

BALKIN, D. B.; GOMEZ-MEJIA, L. R. Toward a contingency theory of compensation strategy. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 2, p. 169-182, 1987.

BALSAM, S.; FERNANDO, G.D.; TRIPATHY, A. The impact of firm strategy on performance measures used in executive compensation. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 2, p. 187-193, 2011.

BALTAGI, B. H. **Econometric analysis of panel data**. 3. ed. San Francisco: John Wiley & Sons Ltd, 2005.

BARBER, B. M.; LYON, J. D. Detecting abnormal operating performance: the empirical power and specification of test statistics. **Journal of Financial Economics**, v. 41, n.3, p. 359-399, 1996.

BANKER, R.; MASHRUWALA, R.; TRIPATHY, A. Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? **Management Decision**, v. 52, n. 5 p. 872 – 896, 2014.

BANKER, R.; POTTER, G.; SRINIVASAN, D. An Empirical Investigation of an Incentive Plan That Include Nonfinancial Performance Measures. **The Accounting Review**, v. 75, p. 65-92, 2000.

BEINER, S.; SCHMID, M. M.; WANZENRIED, G. Product market competition, managerial incentives and firm valuation. **European Financial Management**, v. 17, n. 2, p. 331–366, 2009.

BITITCI, U.; GARENGO, P.; DÖRFLER, V.; NUDURUPATI, S. Performance measurement: challenges for tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305–327, 2012.

BLAHOVA, M.; PALKA, P.; HAGHIRIAN, P. Remastering contemporary enterprise performance management systems. **Measuring Business Excellence**, v. 21, n. 3, p.250-260, 2017.

BOYD, B. K.; SALAMIN, A. Strategic reward systems: a contingency model of pay system desing. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 8, p. 777-792, 2001.

BOWMAN, C.; FAULKNER, D. **Competitive and Corporate Strategy**. London: Irwin, 1997.

BRENES, E. R.; MONTOYA, D.; CIRAVEGNA, L. Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 847-855, 2014.

BRIGNALL, S. A contingent rationale for cost system design in services. **Management Accounting Research**, v. 8, n. 3, p. 325-346, 1997.

BURKET, M.; DAVILA, A.; MEHTA, K.; OYON, D. Relating alternative forms of contingency fit to the appropriate methods to test them. **Management Accounting Research**, v. 25, n. 1, p. 6-29, 2014.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The Management of Innovation**. Tavistock: London, 1961.

BAYRAKTAR, C. A.; HANCERLIOGULLARI, G.; CETINGUC, B.; CALISIR, F. Competitive strategies, innovation, and firm performance: an empirical study in a developing economy environment. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 29, n. 1, p. 38-52, 2017.

CAPALONGA, G.; DIEHL, C. A.; ZANINI, F. A. M. Estratégias percebidas sob o foco da teoria de posicionamento estratégico, da visão baseada em recursos, da missão estratégica e da tipologia organizacional: um estudo com empresas do sul do Brasil. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 3, p. 29-55, 2014.

CARLISLE, Y. M.; FAULKNER, D. O. The strategy of reputation. **Strategic Change**, v. 14, n. 8, p. 413-422, 2005.

CARTER, N. M.; STEARNS, T. M.; REYNOLDS, P. D.; MILLER, B. A. New venture strategies: theory development with an empirical base. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 1, p. 21-41, 1994.

CHANDLER JR., A.P. **Strategy and structure: chapters in the history of the american enterprise**. Cambridge: The MIT Press, 1962.

CHANG, H.; FERNANDO, G. D.; TRIPATHY, A. An empirical study of strategic positioning and production efficiency. **Advances in Operations Research**, v. 25, n. 1, p. 1-11, 2015.

CHAVES, S.; BENEDETE, T.; POLO, E. Estratégias genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 4, n. 2, p. 101-118, 2009.

CHEN, C.; GUO, R.; HSIAO, Y.; CHEN, K. How business strategy in non-financial firms moderates the curvilinear effects of corporate social responsibility and irresponsibility on corporate financial performance. **Journal of Business Research**, v. 92, n. 11, p. 154-167, 2018.

CHENG, J. L. C.; KESNER, I. F. Organizational slack and response to environmental shifts: The impact of resource allocation patterns. **Journal of Management**, v. 23, n. 1, p. 68-86, 1997.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2-3, p. 127-168, 2003.

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. Multiple perspectives of performance measures. **European Management Journal**, v. 25, n. 4, p. 266-282, 2007.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, n. 1, p. 1-22, 1972.

CHO, J.; LEE, J. Internationalization and performance of Korean SMEs: the moderating role of competitive strategy. **Asian Business & Management**, v. 17, n. 2, p. 140-166, 2018.

COLE, C. J. Communicating key business strategies to investors. **The Journal of Corporate Accounting & Finance**, v. 13, n. 1, p. 23-31, 2001.

COLLINS, D. L.; ROMÁN, F. J.; CHAN, H. C. An empirical investigation of the relationship between profitability persistence and firms' choice of business model: evidence from the U.S. Airline Industry. **Journal of Management Accounting Research**, v. 23, n. 1, p. 37-70, 2011.

COMBIS, J. G.; SKILL, M. S. Managerialist and human capital explanations for key executive pay premiums: a contingency perspective. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 1, p. 63-73, 2003.

COSTA, W. B.; MACEDO, M. A. S.; YOKOYAMA, K. Y.; ALMEIDA, J. E. F. Análise dos Estágios de ciclo de vida de companhias abertas no Brasil: um estudo com base em variáveis contábil-financeiras. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 3, p. 304-320, 2017.

DANTAS, J. A.; CHAVES, S. M. T.; SOUSA, G. A.; SILVA, E. M. Concentração de auditoria no mercado de capitais brasileiro. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 6, n. 14, p. 4-21, 2012.

DICKINSON, V. Cash flow patterns as a proxy for firm life cycle. **The Accounting Review**, v. 86, n. 6, p. 1969-1994, 2011.

DOGAN, M. Does firm size affect the firm profitability? Evidence from Turkey. **Research Journal of Finance and Accounting**, v. 4, n. 4, 2013.

DONALDSON, L. Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: in defence of contingency theory. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 1, p. 1-24, 1987.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

DONALDSON, L. **Structural contingency theory**. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. 2 ed. v. 23. New York: Elsevier, 2015.

DRAZIN, R.; VAN DE VEN, A. H. Alternative forms of fit in contingency theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 4, p. 514-539, 1985.

ESPEJO, M. M. S. B. **Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial**: uma abordagem multivariada. 2008. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

FAINSHMIDT, S.; WENGER, L.; PEZESHKAN, A.; MALLON, M. R. When do dynamic capabilities lead to competitive advantage? The importance of strategic fit. **Journal of Management Studies**, v. 56, n. 4, p. 758-787, 2019.

FALKNER, D.; BOWMAN, C. Generic strategies and congruente organisational structures: some suggestions. **European Management Journal**, v. 10, n. 4, p. 494-500, 1992.

FEDATO, G. A. L.; PIRES, V. M.; TREZ, G. O futuro da pesquisa em implementação de estratégia no contexto do BRICS. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 3, p. 288-303, 2017.

FERNANDO, G. D.; SCHNEIBLE JR., R. A.; TRIPATHY, A. Firm strategy and market reaction to earnings. **Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting**, v. 33, n. 2, p. 20-34, 2016.

FERREIRA, A. S.; CIRINO, J. F. Análise da estrutura do mercado brasileiro de caminhões, 1990-2010. **Textos de Economia**, v. 16, n. 2, p. 11-32, 2013.

FIELD, A. **Descobrimos estatística usando o SPSS**. 2 ed. Porto Alegre: Armed, 2009.

FILATOTCHEV, I.; ALLCOCK, D. Corporate governance and executive remuneration: a contingency framework. **Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 1, p. 20-33, 2010.

FORNELL, C.; LARCKER, D. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

GHALAYINI, A.; NOBLE, J. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 8, p. 63-80, 1996.

GANESCU, M. C. Assessing corporate social performance from a contingency theory perspective. **Procedia Economics and Finance**, v. 3, n. 3, p. 999-1004, 2012.

GÓMEZ-MEJIA, L. R.; PALICH, L. E. Cultural diversity and the performance of multinational firms. **Journal of International Business Studies**, p. 309-335, 1997.

GOPALAKRISHNA, P.; SUBRAMANIAN, R. Revisiting the pure versus hybrid dilemma, **Journal of Global Marketing**, v. 15, n. 2, p. 61-79, 2001.

GREEN, R.F.; LISBOA, J.; YASIN, M.M. Porter's (1980) generic strategies in Portugal. **European Business Review**, v. 93, n. 2, p. 3-10, 1993.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organization grow. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 4, p. 37-46, 1972.

GOSH, D.; OLSEN, L. Environmental uncertainty and managers' use of discretionary accruals. **Accounting, Organizations and Society**, v. 34, n. 2, p. 188-205, 2009.

GOVINDARAJAN, V. J. Appropriateness of accounting data in performance evaluation: An empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. **Accounting, Organizations and Society**, v. 13, p.125–136, 1984.

GUJARATI, D. N.; PORTER, D. C. **Econometria Básica**. 5. ed. São Paulo: Mcgrawhill Bookman, 2011.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. **The Academy of Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 25-41, 1984.

HABIB, A.; HOSSAIN, M.; JIANG, H. Environmental uncertainty and the market pricing of earnings smoothness. **Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting**, v. 27, n. 2, p. 256-265, 2011.

HAIR JR., J. F.; A., BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAN, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J. F.; CHRISTIAN M. RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 2, 139-152, 2011.

HALL, M.; WEISS, L. Firm size and profitability. **The Review of Economics and Statistics**, v. 49, n. 3, p. 319-331, 1967.

HAMANN, P. M. Towards as contingency theory of corporate planning: a systematic literature review. **Management Review Quarterly**, v. 67, n. 4, p. 227-289, 2017.

HAMBRICK, D. C. Some Tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **The Academy of Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 5-26, 1983.

HARRISON, G. L. Reliance on accounting performance measures in superior evaluation style—the influence of national culture and personality. **Accounting, Organizations, and Society**, v. 18, n. 4, p. 319–339, 1993.

HAX, A. C.; WILDE II, D. L. The Delta Model: adaptive management for a changing world. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 2, p. 11-28, 1999.

HERBERT, T. T.; DERESKY, H. Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 2, p. 135-147, 1987.

HERNÁNDEZ-PERLINES, F.; MORENO-GÁRCIA, J.; YAÑZ-ARAQUE, B. The mediating role of competitive strategy in international entrepreneurial orientation. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5383-5389, 2016.

HILL, C. W.L.; HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E. Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms. **Organization Science**, v. 3, n. 4, p. 501–521, 1992.



HOFER, C. W. Toward a contingency theory of business strategy. **The Academy of Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 784-810, 1975.

HOFSTEDE, G. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**, v. 14, n. 2, p. 75-89, 1983.

HOQUE, Z. A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. **International Business Review**, v. 13, p. 485-502, 2004.

HUANG, K.; DYERSON, R.; WU, L.; HARINDRANATH, G. From temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage. **British Journal of Management**, v. 26, n. 4, p. 617-636, 2015.

HUO, B.; QI, Y.; WANG, Z.; ZHAO, X. The impact of supply chain integration on firm performance: The moderating role of competitive strategy. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 19, n. 4, p.369-384, 2014.

INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS. **Management Accounting Competency Framework**. Disponível em: < <https://www.imanet.org/career-resources/management-accounting-competencies?ssopc=1>>. Acesso em: 11 jul. 2019.

INTERNATIONAL MONETARY FUND. **World Economy Outlook**. Disponível em: < <http://www.imf.org/en/publications/weo>>. Acesso em: 07 jul. de 2019.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F.; RAJAN, M. V. The choice of performance measures in annual bonus contracts. **The Accounting Review**, v. 72, n. 2, p. 231-25, 1997.

ITTNER; C. D.; LARCKER, D. F. Innovations in performance measurement: trends and research implications. **Journal of Management Accounting Research**, v. 10, n. 6, p. 205-238, 1998.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. **Journal of Accounting and Economics**, v. 32, n. 1-3, p. 349-410, 2001.

JAYARAM, J.; TAN, K. C.; LAOSIRIHONGTHONG, T. The contingency role of business strategy on the relationship between operations practices and performance. **Benchmarking: An International Journal**, v. 21, n. 5, p.690-712, 2014.

JENNINGS, D. F.; SEAMAN, S. L. High and low levels of organizational adaptation: An empirical analysis of strategy, structure, and performance. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 6, p. 459-475, 1994.

JUNQUEIRA, E. R.; DUTRA, E. V.; ZANQUETTO FILHO, H.; GONZAGA, R. P. Efeito de escolhas estratégicas e dos sistemas de controle gerencial no desempenho organizacional. **Revista de Contabilidade & Finanças**, v. 27, n. 72, p. 334-348, 2016.

JUNQUEIRA, E. R. **Perfil do sistema de controle gerencial sob a perspectiva da teoria da contingência**. 2010. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) -

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

KAHYARARA, G. Market competition and performance of tanzanian manufacturing. **Journal of Business and Economics**, v. 4, n. 1, p. 86-103, 2013.

KALD, M.; NILSSON, F.; RAPP, B. On strategy and management control: the importance of classifying the strategy of the business. **British Journal of Management**, v. 11, n. 3, p. 197-212, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

KARUNA, C. Industry product market competition and managerial incentives. **Journal of Accounting and Economics**, v. 43, n. 2-3, p. 275-297, 2007.

KHANDWALLA, P. N. The effect of different types of competition on the use of management controls. **Journal of Accounting Research**, v. 10, n. 2, p. 275-285, 1972.

KHANNA, T.; PALEPU, K. G.; SINHA, J. Strategies that fit emerging markets. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 6, p. 4-18, 2005.

KIM, L.; LIM, Y. Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach. **The Academy of Management Journal**, v. 31, n. 4, p. 802-827, 1988.

KONSTA, K.; PLOMARITOU, E. Key performance indicators (KPIs) and shipping companies performance evaluation: the case of Greek tanker shipping companies. **International Journal of Business and Management**, v. 7, n. 10, p. 142-155, 2012.

KREN, L. Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental uncertainty. **Accounting Review**, v. 67, n. 3, p. 511-526, 1992.

LAARI, S.; TÖYLI, J.; OJALA, L. The effect of a competitive strategy and green supply chain management on the financial and environmental performance of logistics service providers. **Business Strategy and the Environment**, v. 27, n. 7, p. 872-883, 2018.

LABRA, R.; TORRECILLAS, C. Estimating dynamic Panel data. A practical approach to perform long panels. **Revista Colombiana de Estadística**, v. 41, n. 1, p. 31-52, 2018.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment: managing differentiation and integration**. Boston: Harvard Press, 1972.

LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. **International Journal of Production Economics**, v. 41, n. 1-3, p. 23-35, 1995.

LEE, J. Does Size Matter in Firm Performance? Evidence from US Public Firms. **International Journal of the Economics of Business**, v. 16, n. 2, p. 189-203, 2009.

LEITNER, K.; GÜLDENBERG, S. Generic strategies and firm performance in SMEs: a

longitudinal study of Austrian SMEs. **Small Business Economics**, v. 35, n. 2, p. 169-189, 2010.

LESTER, D. L.; PARNELL, J. A., CRANDALL, W. R.; MENEFEE, M. L. Organizational life cycle and performance among SMEs: Generic strategies for high and low performers. **International Journal of Commerce and Management**, v. 18, n. 4, p. 313-330, 2008.

LI, C.B.; LI, J.J. Achieving superior financial performance in China: differentiation, cost leadership, or both? **Journal of International Marketing**, v. 16, n. 3, p. 1-22, 2008.

LIESZ, T. J.; MARANVILLE, S. J. Ratio analysis featuring the Dupont Method: an overlooked topic in the finance module of small business management and entrepreneurship courses. **Small Business Institute Journal**, v. 1, p. 17-34, 2008.

LIU, L.; QU, W.; HAMAN, J. Product market competition, state-ownership, corporate governance and firm performance. **Asian Review of Accounting**, v. 26, n. 1, p. 62-83, 2008.

LUOMA, M. A. Revisiting the strategy-performance linkage. **Management Decision**, v. 53, n. 5, p. 1083-1106, 2015.

MACHADO, M. A. V.; MEDEIROS, O. R. Problemas na mensuração da estrutura de capital: evidências empíricas no Brasil. **Brazilian Business Review**, v. 7, n. 1, p. 24-47, 2010.

MADDEN, B. J. The CFROI<sup>®</sup> valuation model. **The Journal of Investing**, v. 7, n. 1, p. 31-44, 1998.

MAKADOK, R.; BURTON, R.; BARNEY, J. A practical guide for making theory contributions in strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 6, p. 1530-1545, 2018.

MARQUES, A.; LISBOA, J.; ZIMMERER, T.W.; YASIN, M.M. The effectiveness of strategies employed by dominant firms in the Portuguese crystal glass industry: an empirical investigation. **European Business Review**, v. 12, n.1, p. 34-40, 2000.

MARTINS, V. Q. **Relação entre os fatores contingenciais e a remuneração variável de executivos**. 2019. Tese (doutorado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Porto Alegre, RS, 2019.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MCGEE, J. **Strategy**. In: Wiley Encyclopedia of Management. v. 12. New York: John Wiley & Sons, Ltd., 2015.

MCKINLEY, W.; MONE, M. A. **Micro and macro perspectives in organization theory: a tale of incommensurability**. In: TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. The Oxford handbook of organizational theory: meta-theoretical perspectives. New York: Oxford University Press, 2003.

- MELNYK, S. A.; STEWART, D. M.; SWINK, M. Metrics and Performance Measurement in Operations Management: Dealing with the Metrics Maze. **Journal of Operations Management**, v. 22, p. 209-217, 2004.
- MERCHANT, H. Configurations of governance structure, generic strategy, and firm size: opening black box of value creation in international joint ventures. **Global Strategy Journal**, v. 4, n. 4, p. 282-309, 2014.
- MILLER, D. Environmental fit versus internal fit. **Organization Science**, v. 3, n. 2, p. 159-178, 1992.
- MILLER, D. The generic strategy trap. **Journal of Business Strategy**, v. 13, n. 1, p.37-41, 1992.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, 1984.
- MILLER, D. Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 2, p. 280-308, 1988.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN JR., H. J. Organizational strategy, structure, and process. **The Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, v. 28, n. 3, p. 62-73, 1986.
- MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.
- MINTZBERG, H. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.
- MINTZBERG, H.; QUIINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MOHSENZADEH, M.; AHMADIAN, S. The mediating role of competitive strategies in the effect of firm competencies and export performance. **Procedia Economics and Finance**, v. 36, n. 2, p. 456-466, 2016.
- MYERS, S. C. The capital structure puzzle. **Journal of Finance**, v. 39, n. 3, p. 574-592, 1984.
- NAZARIAN, A.; ATKINSON, P.; FOROUDI, P. Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. **International Journal of Hospitality Management**, v. 63, n. 4, p. 22-32, 2017.

- NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.
- NICKELL, S. Competition and Corporate Performance. **Journal of Political Economy**, v. 104, n. 4, p. 724-46, 1996.
- O'BRIEN, J.; SASSON, A. A contingency theory of entrepreneurial debt governance. **Journal of Business Research**, v. 81, n. 13, p. 118-129, 2017.
- ORO, I. M. **Interação dos Sistemas de Controle Gerencial com a Estratégia e o Desempenho Organizacional em Empresa Familiar**. 2015. 350 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2015.
- OTLEY, D. The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. **Accounting, Organizations and Society**, v. 5, n. 4, p. 413-428, 1980.
- OTLEY, D. The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. **Management Accounting Research**, v. 31, n. 2, p. 45-62, 2016.
- OYEWABI, L.; WINDAPO, A.; ROTIMI, J.; JIMOH, R. Relationship between competitive strategy and construction organisation performance: The moderating role of organisational characteristics. **Management Decision**, v. 54, n. 9, p. 2340-2366, 2016.
- PAREDES, A. A. P.; WHEATLEY, C. The influence of culture on real earnings Management. **International Journal of Emerging Markets**, v. 12, n. 1, p. 38 – 57, 2017.
- PARNELL, J. A.; LESTER, D. L.; LONG, Z.; KÖSEOGLU, M. A. How environmental uncertainty affects the link between business strategy and performance in SMEs: Evidence from China, Turkey, and the USA. **Management Decision**, v. 50, n. 4, p. 546-568, 2012.
- PARNELL, J. A. Uncertainty, generic strategy, strategic clarity, and performance of retail SMEs in Peru, Argentina, and the United States. **Journal of Small Business Management**, v. 51, n. 2, p. 215-234, 2013.
- PARNELL, J. A.; LONG, Z.; LESTER, D. L. Competitive strategy, capabilities and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the United States. **Management Decision**, v. 53, n. 2, p. 402-431, 2015.
- PERROW, C. A framework for the comparative analysis of organizations. **American Sociological Review**, v. 32, n. 2, p. 194-208, 1967.
- PLETSCH, C. S.; DAL MAGRO, C. B.; SILVA, A.; LAVARDA, C. E. F. Estratégias competitivas e desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras do setor de consumo não cíclico. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 9, n. 25, p. 16-30, 2015.
- PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance.

New York, NY: The Free Press, 1985.

PORTER, M. E. 1996. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n.6, p. 61-78, 1996.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QIU, J. X.; DONALDSON, L. The cubic contingency model: towards a more comprehensive international strategy-structure model. **Journal of General Management**, v. 36, n. 1, p. 81-100, 2010.

QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v. 29, n. 1, p. 33-51, 1983.

RICHARD, P. J.; DEVINNEY, T. M.; YIP, G. S.; JOHNSON, G. Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, p. 718-804, 2009.

RICHARDSON, O.; DENNIS, C. UK vineyards sector case study: analysis of retail activities using exemplar strategic marketing tools. **British Food Journal**, v. 105, n. 9, p. 634, 2003.

ROBINSIN JR., R.; PEARCE II, J. A. Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 43-60, 1988.

ROODMAN, D. How to do xtabond2: an introduction to difference and system GMM in Stata. **The Stata Journal**, v. 9, n. 1, p. 86-136, 2009.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. **Generic strategies in global competition**. 4 ed. Emerald Group Publishing Limited, p. 3 – 15, 1994.

SANTOS, F. R. **As relações entre ambidestria organizacional, capacidades e seus impactos no desempenho organizacional, moderado pela estratégia**. 2015. [120 f.]. Tese (Administração de Empresas). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2015.

SERRASQUEIRO, Z. S.; NUNES, P. M. Performance and size: empirical evidence from Portuguese SMEs. **Small Business Economics**, v. 31, n. 2, p. 195-217, 2008.

SCHEIBLE JR., R. A. Information transfer and firm-level strategy. **Accounting & Finance**, v. 56, n. 4, p. 1119-1148, 2015.

SHARMA, A. K.; KUMAR, S. Economic Value Added (EVA) – literature review and relevant issues. **International Journal of Economics and Finance**, v. 2, n. 2, p. 200-220, 2010.

SHIN, E. Unions and the adoption of high-performance work systems in Korea: moderating roles of firms' competitive strategies. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 13, p. 1858-1880, 2014.

SNODGRASS, C.; GRANT, J. H. (1986). Cultural influences on strategic planning and control systems. **Advances in Strategic Management**, v. 4, p. 205–228, 1986.

SOUSA, R.; VOSS, C.A. Contingency research in operations management practices. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 6, p. 697–713, 2008.

SPANOS, Y.E.; ZARALIS, G; LIOUKAS, S. Strategy and industry effects on profitability: evidence from Greece. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 2, p. 139, 2004.

STOPFORD, J. M.; WELLS JR., L. T. **Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiary**. New York: Basic Books, 1972.

TANGEN, S. An overview of frequently used performance measures. **Work Study**, v. 52, n. 7, p. 347-354, 2003.

TANGEN, S. Performance measurement: from philosophy to practice. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 53, n. 8, p. 726 – 737, 2004.

TENHIÄLÄ, A.; LAAMANEN, T. Right on the money? The contingent effects of strategic orientation and pay system design on firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 13, p. 3408-3433, 2018.

THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. New York: McGraw Hill, 1967.

THORNHILL, S.; WHITE, R.E. Strategic purity: a multi industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 5, p. 553-561, 2007.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. Customer intimacy and others value disciplines. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 1, p. 84-93, 1993.

TRIPATHY, A. **Strategic positioning and firm performance**. 2006. Thesis (Ph. D.) School of Management, University of Texas at Dallas, 2006.

TSAKUMIS, G. T.; CURATOLA, A. P.; PORCANO, T. M. The relation between national cultural dimensions and tax evasion. **Journal of International Accounting, Auditing and Taxation**, v. 16, n. 2, p. 131–147, 2007.

TUNG, R. L. Dimensions of organizational environments: an exploratory study of their impact on organization structure. **The Academy of Management Journal**, v. 22, n. 4, p. 672-693, 1979.

UDAYASANKAR, K.; DAS, S. S. Competitive institutional strategies: a new generic typology. **Academy of Management Proceedings**, v. 2004, n. 1, p. 1-16, 2004.

VALTA, P. Competition and the cost of debt. **Journal of Financial Economics**, v. 105, n.3, p. 661-682, 2012.

VARGAS, E.; TREZ, G. O Efeito Moderador da Estratégia de Negócio e da Incerteza Ambiental na Relação entre Estrutura e Implementação. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 14, n. 3, p. 213-227, 2017.

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, 1986.

VERWAAL, E.; COMMANDEUR, H.; VERBEKE, W. Value creation and value claiming in strategic outsourcing decisions: a resource contingency perspective. **Journal of Management**, v. 35, n. 2, p. 420-444, 2009.

VU, T.; NGUYEN, V.; HO, M.; VUONG, Q. Determinants of vietnamese listed firm performance: competition, wage, ceo, firm size, age, and international trade. **Journal of Risk and Financial Management**, v. 12, n. 2, p. 1-19, 2019.

WARUSAWITHARANA, M. Profitability and the lifecycle of firms. **The B.E. Journal of Macroeconomics**, v. 18, n. 2, p. 1-30, 2018.

WEBER, W.; POLO, E. F. Evolution of generic competitive strategies and the importance of Michael E. Porter. **Revista de Gestão da USP**, v. 17, n. 1, p. 99-117, 2010.

WONG, C. Y.; BOON-ITT, S.; WONG, C. W. Y. The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 6, p. 604-615, 2011.

WOODWARD, J. **Industrial organization: theory and practice**. London: Oxford University Press, 1965.

XIAO, Z. Z.; DYSON, J. R.; POWELL, P. L. The impact of information technology on corporate financial reporting: a contingency perspective. **British Accounting Journal**, v. 28, n. 3, p. 203-227, 1996.

YAZDANFAR, D.; ÖHMAN, P. The impact of cash conversion cycle on firm profitability: An empirical study based on Swedish data. **International Journal of Managerial Finance**, v. 10 n. 4, p. 442-452, 2014.

ZOTT, C.; AMIT, R. The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 29, n.1, p. 1-26, 2008.