



REAd - Revista Eletrônica de
Administração

ISSN: 1980-4164

ea_read@ufrgs.br

Universidade Federal do Rio Grande do
Sul
Brasil

Leite Filho, Geraldo Alemandro; De Melo Carvalho, Francisval; Antonialli, Luiz Marcelo
HETEROGENEIDADE DE DESEMPENHO DAS PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS: UMA
ABORDAGEM DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

REAd - Revista Eletrônica de Administração, vol. 18, núm. 3, septiembre-diciembre, 2012, pp. 631-650
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Porto Alegre, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137522003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

HETEROGENEIDADE DE DESEMPENHO DAS PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS: UMA ABORDAGEM DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

Geraldo Alemandro Leite Filho

geraldo.alemandro@unimontes.br

Universidade Estadual de Montes Claros - Montes Claros, MG/Brasil

Francisval De Melo Carvalho

francarv@dae.ufla.br

Universidade Federal de Lavras – Lavras, MG/Brasil

Luiz Marcelo Antonialli

lmantonialli@uol.com.br

Universidade Federal de Lavras – Lavras, MG/Brasil

Recebido em 06/10/2010

Aprovado em 20/06/2012

Disponibilizado em 01/12/2012

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Revista Eletrônica de Administração

Editor: Luís Felipe Nascimento

ISSN 1413-2311 (versão on-line)

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

RESUMO

O objetivo do trabalho foi verificar se as diferenças de desempenho econômico (Taxa de Crescimento das Vendas - TCV) de pequenas empresas brasileiras, dentro de um mesmo setor, foram maiores do que as diferenças de desempenho econômico entre os setores. Sugeriu-se que os fatores internos (capacidades e competências organizacionais) exerceriam maior influência do que os fatores externos (posicionamento estratégico e localização) na heterogeneidade de desempenho econômico das pequenas empresas brasileiras. Os dados foram coletados de uma amostra de 328 pequenas empresas que mais cresceram no Brasil no ano de 2010. Os principais resultados evidenciaram diferenças significativas de desempenho econômico (TCV) entre as pequenas empresas brasileiras independentemente do setor de atuação, confirmando o efeito firma na variação de desempenho. O efeito setor foi não significativo, uma vez que os resultados sugeriram não haver diferenças significativas de desempenho econômico (TCV) nas pequenas empresas brasileiras a nível setorial. Observou-se ainda que a variância de desempenho econômico (TCV) entre os setores de atuação das empresas foi menor do que a variância de desempenho econômico (TCV) dentro do setor de atuação das empresas. Reforçou assim, o pressuposto de que os fatores internos, relacionados

Heterogeneidade de desempenho das pequenas empresas brasileiras: uma abordagem da visão baseada em recursos (VBR)

às empresas de forma individual, exerceram influência mais significativa do que os fatores externos na heterogeneidade de desempenho econômico. Concluiu-se que as capacidades e competências organizacionais foram distribuídas de forma heterogênea entre as firmas, causando influências diversas em seus indicadores de desempenho econômico (TCV), validando os fundamentos teóricos da Visão baseada em recursos.

Palavras-chave: Visão baseada em recursos (VBR), Desempenho, Pequenas empresas, Taxa de Crescimento de Vendas (TCV).

PERFORMANCE HETEROGENEITY OF BRAZILIAN SMALL FIRMS: A RESOURCE-BASED VIEW APPROACH

ABSTRACT

The aim of this study was to verify whether the differences in performance (Sales growth rate - SGR) of Brazilian's small firms within the same sector were higher than the differences in economic performance between sectors. It was suggested that the internal factors (organizational capabilities and skills) would exert greater influence than the external factors (strategic positioning and location) in the heterogeneity of performance of Brazilian's small firms. Data were collected from a sample of 328 fastest growing Brazilian's small firms in 2010. The main results showed significant differences in performance (Sales growth rate - SGR) between the Brazilian's small firms regardless of industry sector, confirming the effect of variation in firm performance. The industry effect was not significant, since the results suggested no significant differences in performance (Sales growth rate - SGR) in Brazilian's small firms at the sectoral level. It was also observed that the variance of performance (Sales growth rate - SGR) among the sectors where the companies was lower than the variance of performance within the sector where the companies operate. Thus reinforcing the assumption that the internal factors related to the companies individually, able to influence more significant than external factors in the performance heterogeneity. It was concluded that the skills and organizational skills were unevenly distributed among firms, causing various influences on their performance (Sales growth rate - SGR), validating the theoretical foundations of the resource based view.

Keywords: Resource-based view (RBV), Performance, Small firms, Sales Growth rate (SGR)

1. INTRODUÇÃO

As empresas se distinguem em variados aspectos, apresentando diferenças significativas em relação à tamanho, crescimento, faturamento e indicadores de desempenho econômico. A heterogeneidade das firmas, em especial das pequenas empresas, pode ser considerado como consequência de processos decisórios que envolvem diferentes capacidades gerenciais, capacidades empreendedoras, de efeitos da economia, bem como do posicionamento em relação ao mercado (DAVIDSSON, 1989; STOREY, 1994). Penrose (1995) argumenta que as possibilidades e limitações de crescimento das firmas estão focadas

na habilidade gerencial, fatores do mercado e na relação de risco e incerteza, o que causaria variabilidade de desempenho econômico.

Ao preconizar que as firmas são heterogêneas, a Visão Baseada em Recursos (VBR) levanta a hipótese de que as diferenças de desempenho econômico entre as empresas podem se manifestar por meio de vários indicadores. Destaca-se a taxa de crescimento das vendas da firma como um relevante indicador de desempenho econômico. Neste sentido, os trabalhos de Mueller (1977), Waring (1996), Wiggins e Ruefli (2002), Uhlaner e Van Santen (2007) demonstraram que a persistência de diferenças de crescimento de vendas entre empresas de um mesmo setor estavam relacionadas significativamente com estratégias internas de gerenciamento de recursos.

O crescimento de vendas das firmas tornou-se importante indicador de desempenho no campo da administração estratégica, principalmente quando se passou a avaliar o comportamento gerencial e fatores de sucesso de pequenas empresas (DAVIDSSON, 1989; STOREY, 1994). Para os autores, a vantagem competitiva das pequenas empresas pode se traduzir em oportunidades de desenvolvimento de produção, processos e métodos que são refletidos nas variações das taxas de crescimento de vendas.

Alinhados com os estudos da heterogeneidade de desempenho das firmas, existem duas linhas gerais de explicação para a variação do crescimento de vendas das pequenas empresas. A primeira estaria relacionada aos fatores externos, fora do controle dos gestores, tais como o crescimento da economia, a estrutura da indústria, concorrência e mercados (DAVIDSSON, 1989). A segunda cita fatores internos, de competência dos gestores, tais como as características empreendedoras do gestor, características específicas da pequena empresa, estrutura, recursos, capacidades e competências da firma (STOREY, 1994).

Esta segunda linha de pensamento corrobora as idéias da VBR. Segundo Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Penrose (1995), as empresas se destacariam das outras em termos de crescimento de vendas devido à posse e utilização de recursos estratégicos, com vistas à obtenção de vantagem competitiva. Estes autores dão indícios de que as diferenças de desempenho econômico entre as empresas, dentro de um mesmo setor, são mais significativas do que as diferenças de desempenho econômico entre todos os setores de uma determinada economia. Esta assertiva sugere que as competências e capacidades organizacionais, relacionados às empresas de forma individual, exerceriam maior influência do que os fatores externos na determinação da heterogeneidade de desempenho econômico das firmas.

Heterogeneidade de desempenho das pequenas empresas brasileiras: uma abordagem da visão baseada em recursos (VBR)

Nesta perspectiva, o objetivo principal deste estudo foi verificar se as diferenças de crescimento de vendas de pequenas empresas brasileiras dentro de um mesmo setor são maiores do que as diferenças de crescimento de vendas de pequenas empresas entre os setores.

Como problema de pesquisa, questionou-se se os fatores internos (capacidades e competências organizacionais) exerceriam efeito mais significativo do que os fatores externos (posicionamento estratégico e localização) na heterogeneidade de crescimento de vendas das pequenas empresas brasileiras?

Como justificativas da pesquisa, observou-se o segmento de pequenas empresas brasileiras carente de estudos quantitativos, que relacionem aspectos de gerenciamento de recursos com o desempenho econômico das mesmas. Publicações têm destacado a relevância destas organizações em termos sociais e econômicos, enfatizando aspectos de mortalidade e fechamento de pequenas empresas. Contudo, poucos são os trabalhos que têm investigado as causas do sucesso de pequenas empresas que sobrevivem, desenvolvem e crescem. Desta forma, julgou-se relevante e necessário, buscar evidências dos aspectos que poderiam interferir na explicação da variação do crescimento de vendas como relevante indicador de desempenho econômico das pequenas empresas.

Evidências teóricas e empíricas internacionais levantaram hipóteses de que as pequenas empresas têm se demonstrado aptas à exploração de recursos internos, de forma mais eficaz, quando comparadas com grandes empresas (DESOUZA, AMAZU, 2006; ROBINSON, 1982; PRAHALAD, RAMASWAMY 2004). No entanto, no caso brasileiro, os estudos ainda são incipientes neste sentido. Assim, supõe-se que a investigação proposta seja relevante, podendo contribuir com a discussão existente sobre causas de variabilidade de desempenho econômico nas organizações.

A literatura é rica de pesquisas que estudam a variabilidade de desempenho de grandes corporações. A própria natureza societária dessas empresas facilita a divulgação e o acesso às suas informações contábeis e econômicas. Além disso, grandes empresas são obrigadas a divulgarem informações contábeis e financeiras devidamente validadas por processos de auditoria externa.

Em comparação com as grandes empresas, as pequenas apresentam condições menos favoráveis no cenário competitivo. Elementos como a escassez de recursos e a centralização da administração favorecem a assimetria de informações e, quase sempre, impossibilitam a codificação e a rastreabilidade dessas. Além disso, uma das grandes dificuldades refere-se à

divulgação e fidedignidade das informações contábeis pelas pequenas empresas, que, por serem desobrigadas a prestar tais informações e tampouco passar por processos de auditoria externa, acabam inviabilizando pesquisas e estudos específicos na área financeira e gerencial. Neste sentido, considera-se a proposta de pesquisa relevante, por contribuir também na discussão pequenas empresas e variabilidade de desempenho econômico.

A utilização da variável crescimento de vendas como indicador de desempenho econômico das pequenas empresas residiu, principalmente, na disponibilidade de informação dos dados coletados. Ademais, houve a dificuldade de obtenção de outros indicadores de desempenho econômico para avaliar a heterogeneidade de desempenho de pequenas empresas brasileiras. Ainda pode-se justificar teoricamente a variável crescimento de vendas como indicador de desempenho econômico das pequenas empresas por guardar relação com os fundamentos da VBR. Em um dos trabalhos pioneiros sobre esta temática, Penrose (1995) observou que quando a empresa cresce em tamanho, ela reorganiza estrategicamente os recursos ganhando vantagem competitiva nas oportunidades de especialização. Argumenta ainda que o crescimento de vendas poderia refletir a eficiência do uso de recursos por parte dos gestores da empresa e do ponto de vista da economia como um todo. Uhlaner e Van Santen (2007) observam que o crescimento de vendas pode ser usado para avaliação do desempenho econômico de pequenas empresas quando se exploram aspectos de gerenciamento de recursos internos.

O artigo está estruturado da seguinte forma: Primeiramente a introdução com os antecedentes, objetivos, problema e justificativas da pesquisa. O segundo tópico descreveu o arcabouço teórico e a definição das hipóteses, o terceiro os caminhos metodológicos, o quarto os resultados e discussão, o quinto a conclusão e por fim as referências utilizadas.

2. Embasamento teórico e definição das Hipóteses

Para a economia, a explicação das diferenças de desempenho entre as firmas reside na estrutura de cada segmento de mercado. Imperfeições de mercado causariam barreiras de entrada ocasionando um menor número de concorrentes, o que reduziria o efeito da competição, fazendo com que algumas empresas se beneficiassem em relação às outras. Baseado neste pensamento, as causas das diferenças de desempenho organizacional estariam relacionadas aos aspectos externos das firmas, tais como a localização e o posicionamento estratégico. O argumento é que, tais aspectos externos, trariam vantagens competitivas refletindo em melhorias nos indicadores de desempenho econômico das firmas (HOSKISSON

Heterogeneidade de desempenho das pequenas empresas brasileiras: uma abordagem da visão baseada em recursos (VBR)

et al, 1999; PORTER, 1999; LANGLOIS, 2003; KESSIDES, 1986; SCHERER, 1996; MARTIN, JAMUMANDREU, 1999). A principal contribuição desta corrente de pensamento foi o modelo de cinco forças de Porter (1999) que enfatiza o mercado e o posicionamento estratégico como principais fatores relacionados com a heterogeneidade de desempenho das firmas.

Outro ponto de vista advoga que a origem das diferenças de desempenho entre as firmas está na capacidade das mesmas se distinguirem dos seus concorrentes ou competidores na alocação e uso estratégico de competências (combinação integrada de recursos tangíveis e intangíveis) e capacidades organizacionais (agrupamento ou combinação de recursos tangíveis e intangíveis). Tais recursos internos proporcionariam vantagens competitivas, que, conseqüentemente, levariam a aumentos nos indicadores de desempenho econômico, uma vez que os competidores e concorrentes não poderiam imitá-los (BONN, 2000; COLLINS e PORRAS, 2000; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 2001; FAHY e SMITHEE, 1999; GRANT, 1991; COLLINS, 1991; AMIT e SCHOEMAKER, 1993; PETERAF, 1993). A principal contribuição desta corrente de pensamento foi a Visão Baseada em Recursos – VBR. Para a VBR, as competências e capacidades organizacionais são distribuídas de forma heterogênea entre as firmas de uma determinada indústria (setor) como resultado da trajetória histórica experimentada pelas mesmas. Uma vez que tais competências e capacidades sejam de difícil replicação (aquisição ou substituição), cria-se o potencial para o estabelecimento de vantagens competitivas que podem dar origem a desempenho econômico destacado à firma detentora destes recursos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991).

As idéias da VBR impactaram o pensamento estratégico das organizações a partir do trabalho de Penrose (1995). A autora observou que uma empresa representa um conjunto de competências (combinação integrada de recursos tangíveis e intangíveis) e capacidades (agrupamento ou combinação de recursos tangíveis e intangíveis) administráveis. Penrose ainda argumentou que o crescimento e sucesso das firmas dependeriam da posse e uso efetivo de competências e capacidades heterogêneas. Deu ênfase nos aspectos internos que favoreciam o crescimento das firmas.

Para a VBR, as organizações são vistas como um conjunto de competências e capacidades estratégicas. À medida que tais competências e capacidades específicas da organização geram benefícios econômicos e não podem ser copiados ou duplicados pelos concorrentes da empresa, passam a ser fonte de vantagem competitiva (WERNERFELT, 1984). Esta vantagem competitiva proporcionaria às firmas a obtenção de melhores

indicadores de desempenho econômico, principalmente em função da heterogeneidade, idiossincrasia e imobilidade das competências e capacidades organizacionais internas (BARNEY, 1991). Desta maneira, baseando-se na idiossincrasia e imobilidade das competências e capacidades organizacionais internas, haveria então, entre as empresas na economia, variabilidade de desempenho econômico.

Nesta linha, vários estudos procuraram verificar quais fatores eram responsáveis pela variabilidade de desempenho econômico entre as firmas. Tais trabalhos enfocaram as causas da heterogeneidade na própria empresa, em agrupamentos de empresas (grupos econômicos) ou na estrutura da indústria (setores da economia).

McGahan e Porter (1997) estudaram a variabilidade de desempenho das firmas em seis macro-setores norte americanos: Agricultura e mineração, manufatura, transportes, comércio, turismo e serviços. Os resultados da análise agregada dos macros setores indicaram o efeito firma como mais significativo sobre a lucratividade das empresas, seguida do setor e pequenos efeitos para fatores macroeconômicos.

Mauri e Michaels (1998) também pesquisaram empresas do mercado norte americano no período de 1978 a 1992, verificando os efeitos do setor e da empresa nas variações de desempenho e nos dispêndios das empresas. Usaram três variáveis: ROA, Gastos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e despesas de marketing. Encontraram um poder de explicação alto (90 %) se comparado com estudos correlatos. Os efeitos da empresa predominaram na variação do ROA e o setor exerceu efeito predominante sobre os gastos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e despesas de marketing. O estudo contribuiu na discussão e no levantamento de hipóteses de que o efeito firma teria maiores influências na variação do desempenho das empresas.

Chang e Singh (2000) utilizaram o modelo de decomposição da variância em uma base de dados de empresas norte-americanas. Os resultados sugeriram que o efeito firma na variação de desempenho das empresas foi influenciado pelo tamanho das firmas, tamanho das unidades de negócios dentro do grupo e pela definição dos setores econômicos.

Brito e Vasconcelos (2003) estudaram empresas do mercado brasileiro com base no modelo de decomposição da variância. Pesquisaram 15 setores e 245 empresas. Os resultados obtidos foram, em diversos aspectos, opostos aos esperados. O argumento central do artigo foi de que o Brasil, devido às sucessivas crises, sofreria uma influência considerável dos efeitos sistêmicos. A conclusão geral do trabalho, de que os efeitos mais significativos foram aqueles relacionados às firmas.

Heterogeneidade de desempenho das pequenas empresas brasileiras: uma abordagem da visão baseada em recursos (VBR)

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

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

González-Fidalgo, Ventura-Victoria (2010) utilizaram dados de empresas espanholas de 1991 a 1994 para verificar fatores causadores de variabilidade de desempenho. Os resultados indicaram efeito predominante da firma na variabilidade de desempenho e efeitos conjunturais da economia foram apontados como pequenos, embora estatisticamente significativos. Concluíram efeitos significativos também para o grupo de empresas na variação de desempenho.

Gonçalves e Quintela (2005) analisaram a variância da taxa de retorno sobre ativos de empresas brasileiras no período entre 1996 e 2003. Investigaram fatores associados às diferenças entre estratégias das empresas, dos mercados em que atuam e dos efeitos da conjuntura econômica a que estão submetidas. Os resultados demonstram que a principal origem das variações de desempenho é devida a diferenças entre as próprias empresas (efeito firma). A pesquisa mostrou ainda que a contribuição do fator firma aumentou ao longo do intervalo estudado. A análise ainda revelou que os efeitos da conjuntura foram pequenos e similares aos encontrados por outros autores para o mercado americano.

Diante do exposto, os estudos de McGahan e Porter (1997), Mauri e Michaels (1998), Chang e Singh (2000), Brito e Vasconcelos (2003), Khanna e Rivkin (2001), Eriksen e Knudsen (2003) Gonçalves e Quintela (2005), González-Fidalgo e Ventura-Victoria (2010) foram singulares ao concluírem que os efeitos relacionados às firmas foram mais significativos na determinação das variações de desempenho. Conforme preconiza a VBR, se as empresas são diferentes em várias dimensões, apresentariam heterogeneidade nos

indicadores de desempenho econômico. Com base nesta argumentação, definiu-se a seguinte hipótese:

H1: Ocorrem diferenças significativas de desempenho econômico entre as pequenas empresas brasileiras, independentemente do setor de atuação das mesmas.

Outros estudos focaram o grupo econômico e setor de atuação das firmas como principais fatores responsáveis pela heterogeneidade de desempenho econômico das firmas. Num estudo pioneiro nesta temática, Schmalensee (1985) analisou a influência do setor econômico, do grupo econômico e da participação de mercado na variância da lucratividade das empresas norte americanas, por meio de teste de médias, considerando apenas um ano de lucratividade para cada empresa. Concluiu que haveria efeitos significativos apenas no nível do setor econômico.

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

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

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

Heterogeneidade de desempenho das pequenas empresas brasileiras: uma abordagem da visão baseada em recursos (VBR)

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

Os resultados dos trabalhos de Schmalensee (1985), Rumelt (1991), McNamara e Valeer (2001), Hawawini, Subramanian, Verdim (2003) e Chang e Hong (2003) apontaram, de forma teórica e empírica, relevante influência do grupo de empresas (unidades de negócios) e efeitos dos setores como determinantes na heterogeneidade de desempenho das firmas. Sugeriram que poderia haver fatores específicos nos setores que facilitariam a heterogeneidade de desempenho entre as firmas (DAVIDSSON, 1989). Com base neste argumento, definiu-se a seguinte hipótese:

H2: Ocorrem diferenças significativas de desempenho econômico entre as pequenas empresas brasileiras, em nível do setor de atuação das mesmas

Apesar da sugestão das influências externas no crescimento das vendas das firmas (KESSIDES, 1986; DAVIDSSON, 1989; SCHERER, 1996; MARTIN, JAMUMANDREU, 1999; HOSKISSON et al, 1999; PORTER, 1999; LANGLOIS, 2003) supõe-se que os fatores internos, competências e capacidades organizacionais, preconizados pela VBR (WERNERFELT, 1984; GRANT, 1991; COLLINS, 1991; AMIT, SCHOEMAKER, 1993; PETERAF, 1993; STOREY, 1994; FAHY, SMITHEE, 1999; BONN, 2000; COLLINS, PORRAS, 2000; BARNEY, 2001) sejam os principais fatores causadores da heterogeneidade de crescimento entre as pequenas empresas. Com base neste argumento, definiu-se a seguinte hipótese:

H3: A variabilidade de desempenho econômico das pequenas empresas brasileiras, dentro de um determinado setor da economia, é significativamente maior do que a variabilidade de desempenho econômico, independentemente, dos setores da economia.

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

3. Abordagem metodológica

Esta pesquisa caracterizou-se descritiva, porque descreveu aspectos acerca da heterogeneidade de desempenho econômico (taxa de crescimento de vendas) de uma amostra de pequenas empresas brasileiras. Foi realizado um levantamento com avaliação quantitativa de dados secundários. Por se tratar de um levantamento, o universo da pesquisa referiu-se a todas as pequenas empresas brasileiras que participaram da pesquisa intitulada “Pequenas empresas que mais cresceram no Brasil”, descritas no relatório da revista EXAME PME e DELOITTE do ano de 2010. A amostragem foi baseada nos critérios da publicação do relatório da revista supracitada, definida em 328 pequenas empresas brasileiras que mais cresceram em termos de vendas no ano de 2009, de um universo de 12.000 pequenas empresas participantes da pesquisa.

Os dados foram coletados do banco de dados do relatório da revista EXAME PME e DELOITTE, publicada no ano de 2010, referente ao triênio 2007, 2008 e 2009. Tais informações foram consideradas secundárias, por terem sido coletados de um material já publicado anteriormente. No entendimento que tais informações passaram por processos de mensuração e auditoria para consecução dos relatórios da pesquisa da EXAME PME e DELOITTE e posterior publicação, julgou-se, assim, que tais dados se apresentaram validados.

A variável de desempenho econômico utilizada foi a taxa de crescimento das vendas (TCV). Este indicador de desempenho foi calculado pela variação do faturamento do ano de 2007 para o ano de 2009 para todas as empresas da amostra, sendo uma variável quantitativa e contínua, representada em valores percentuais.

O indicador que representou a variabilidade do crescimento das vendas foi o coeficiente de variação setorial da taxa de crescimento das vendas (CVS). Dividiu-se o desvio padrão setorial da taxa de crescimento das vendas pela média setorial da taxa de crescimento das vendas, de forma a padronizar, em valores relativos, as diferenças setoriais de crescimento.

As análises estatísticas utilizadas foram univariadas, por estudar a distribuição e características de uma variável (TCV e CVS). Os dados foram tratados com estatísticas descritivas e testes de médias com a utilização do programa SPSS[®]. As opções metodológicas estatísticas adotadas na presente pesquisa foram similares aos estudos de Desouza e Awazu (2006) e Gonçalves e Quintela (2005) que usaram testes de médias para avaliar a

Heterogeneidade de desempenho das pequenas empresas brasileiras: uma abordagem da visão baseada em recursos (VBR)

heterogeneidade de desempenho das firmas. A seguir apresentam-se os resultados da aplicação da metodologia, bem como a discussão dos resultados à luz da teoria.

4. Resultados e discussão

4.1. Estatística descritiva

Os dados foram distribuídos em 19 setores que agregaram juntos 328 pequenas empresas que mais cresceram no Brasil no triênio 2007-2009 (Tabela 1). As maiores frequências de empresas foram observadas nos setores de serviços (81 empresas; 24,7 % do total), Indústria Digital (55 empresas; 16,8 % do total), Indústria da construção (28 empresas; 8,5 % do total), Bens de Consumo (21 empresas; 6,4 % do total), Bens de Capital (18 empresas; 5,5 % do total). Os outros setores apresentaram participação abaixo de 5 % do total.

Com relação à variável de desempenho (TCV), a média geral de todas as empresas foi de 30,6%, com um desvio padrão de 31,8 %, sendo que o setor que mais cresceu apresentou 58,5 % (Indústria da Construção) e o que menos cresceu apresentou 8,9 % de TCV (Automotivo). Destacaram-se como setores que cresceram acima da média geral, Indústria da Construção, Siderurgia e Metalurgia, Auto-indústria, Bens de Capital, Diversos e de Serviços. Os demais setores cresceram abaixo da média geral. Foi observado que não houve associação de causa e efeito estatisticamente significativa (Correlação) entre a quantidade de empresas em um determinado setor e o crescimento das vendas, sendo, portanto o indicador de desempenho (Crescimento das Vendas) uma variável independente da quantidade de empresas por setor de atuação ($r_{sp} < 0,3$; $p > 0,05$).

Tabela 1 – Dados descritivos da amostra por setores, faturamento e crescimento

Setores da Economia	N	Faturamento Médio em R\$	Crescimento de Vendas em %		
			Media	Desv.Pad.	CV
Serviços	81	R\$ 32.852,96	35,2%	32,5%	92,5%
Indústria Digital	55	R\$ 23.827,87	32,1%	24,1%	75,1%
Indústria da construção	28	R\$ 39.570,21	58,5%	62,1%	106,2%
Bens de consumo	21	R\$ 59.728,84	26,2%	12,5%	47,7%
Bens de capital	18	R\$ 41.700,07	38,0%	25,0%	65,7%
Transporte	14	R\$ 60.190,36	29,2%	34,3%	117,6%
Atacado	14	R\$ 57.700,83	26,8%	13,9%	51,9%
Diversos	11	R\$ 20.248,27	36,4%	29,1%	80,0%
Telecomunicações	11	R\$ 46.698,62	32,3%	21,6%	66,8%
Siderurgia e metalurgia	10	R\$ 45.241,49	44,6%	36,4%	81,8%
Químico e petroquímico	10	R\$ 66.762,28	33,3%	35,4%	106,2%
Varejo	10	R\$ 42.782,17	29,6%	24,9%	84,3%
Eletroeletrônico	10	R\$ 44.080,12	23,5%	17,7%	75,6%
Auto-indústria	9	R\$ 61.446,48	39,5%	10,8%	27,5%
Têxtil	9	R\$ 45.684,50	22,7%	17,3%	76,3%

Energia	6	R\$ 41.329,22	29,3%	18,0%	61,5%
Farmacêutico	5	R\$ 31.036,22	20,1%	12,5%	62,4%
Papel e celulose	3	R\$ 23.985,36	15,0%	8,8%	59,0%
Automotivo	3	R\$ 51.105,73	8,9%	6,4%	71,9%
Todas as empresas	328	R\$ 43.998,51	30,6%	31,80%	104,0%

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelos autores

Observou-se um coeficiente de variação setorial da taxa de crescimento das vendas (CVS) de 104,0 % para todas as empresas da amostra, denotando considerável heterogeneidade de crescimento entre os setores da economia. Os maiores CVS foram verificados nos setores de Transporte, Químico e Petroquímico, Indústria da Construção e Serviços, com valores superiores a 90 %. Por outro lado, menores CVS foram observados nos setores de Atacado, Bens de Consumo e Autoindústria, com valores inferiores a 52 %. Tais informações também sugeriram que dentro do setor, as pequenas empresas tiveram considerável heterogeneidade de crescimento (tabela 1).

As empresas da amostra apresentaram um faturamento médio (2007-2009) de R\$ 43.998,51, com um intervalo de R\$ 66.762,28 como máximo, e R\$ 20.248,27 como mínimo. Tais resultados da variável Faturamento médio indicaram que todas as firmas da amostra foram classificadas como pequenas empresas, segundo critérios governamentais brasileiros, por apresentarem faturamento médio anual abaixo de R\$ 120.000,00. Tais resultados já eram esperados, uma vez que os dados foram obtidos de um banco de dados exclusivamente de pequenas empresas brasileiras.

Com relação à localização e distribuição regional das pequenas empresas, foram observadas as seguintes frequências: Região Sudeste (60,1 %), Sul (23,8%), Nordeste (8,8 %), Centro Oeste (5,8 %) e região Norte (1,5 %) do total das pequenas empresas componentes da amostra. Tal resultado evidenciou predominância de pequenas empresas nas regiões Sudeste e Sul do Brasil (83,9 %) na composição da amostra, o que já era esperado, por estas regiões comportarem maior concentração de renda, riqueza e negócios no Brasil.

4.2. Comparações de médias e testes de hipóteses

Com vistas a atingir o objetivo da pesquisa foram executados testes de comparação de médias para as hipóteses estabelecidas a uma significância estatística de 0,05.

Primeiramente verificou-se se haviam diferenças estatisticamente significativas de desempenho entre as empresas, independentemente do setor de atuação. A justificativa teórica para o uso deste teste residiu no argumento de que as empresas se destacariam das outras em termos de Crescimento de Vendas devido à posse e utilização de recursos estratégicos. Assim,

Heterogeneidade de desempenho das pequenas empresas brasileiras: uma abordagem da visão baseada em recursos (VBR)

julgou-se relevante comparar todas as empresas em termos da variável utilizada para avaliação de desempenho.

Foi utilizado o teste *t* de *Student* para grandes amostras ($n > 30$ observações) que verifica se há diferenças significativas entre dados observados e um parâmetro estabelecido. Testou-se a hipótese H1 da pesquisa, de forma a observar se haveriam diferenças significativas de crescimento de vendas entre as pequenas empresas brasileiras independentemente do setor de atuação das mesmas. Para o teste *t*, tomou-se como parâmetro a média geral da taxa de crescimento das vendas das 328 pequenas empresas da amostra.

O resultado do teste *t* revelou que a TCV das empresas da amostra foi diferente de 30,6 % ($t: 2,901$; $df: 327$, P-Value: 0,037), sugerindo aceitar a hipótese H1 ao nível de 5 %, confirmando que as pequenas empresas são heterogêneas em termos de desempenho econômico (TCV). Tais resultados corroboraram os pressupostos da VBR e ainda sugeriram o efeito firma presente na variação do desempenho, corroborando McGahan e Porter (1997), Mauri e Michaels (1998), Chang e Singh (2000), Khanna e Rivkin (2001), Brito e Vasconcelos (2003), Eriksen e Knudsen (2003) Gonçalves e Quintela (2005), González-Fidalgo e Ventura-Victoria (2010).

Para se testar a hipótese H2, verificou-se se haveriam diferenças significativas de desempenho (TCV) das pequenas empresas brasileiras a nível setorial. Para verificar tal aspecto, utilizou-se o teste de Kruskal-Wallis (KW) que é um teste não paramétrico utilizado para verificar se três ou mais amostras não relacionadas (independentes) são provenientes de populações com médias iguais.

Os resultados do teste sugeriram que as médias de TCV, por setores da economia, são estatisticamente iguais (Chi-Square: 26,381; $df: 18$; P-Value: 0,091), consequentemente, sugerindo-se rejeitar a hipótese H2 ao nível de 5 %. Assim, não foram verificadas diferenças significativas de desempenho, no nível setorial, para as pequenas empresas brasileiras, sendo as diferenças encontradas devidas, provavelmente, à variabilidade amostral. Tais resultados, a princípio, não são simétricos, ainda que de maneira não conclusiva, ao pressuposto da VBR de que haveria diferenças setoriais no desempenho (TCV) das pequenas empresas brasileiras. Sugeriu que o efeito setor foi menos relevante na variação de desempenho das firmas da amostra. Os resultados ainda refutaram os estudos de Schmalensee (1985), Rumelt (1991), McNamara e Valeer (2001), Hawawini, Subramanian, Verdim (2003) e Chang e Hong (2003) que indicaram o efeito setor e grupo de empresas como mais influentes na determinação das diferenças de desempenho entre as empresas.

Ao se testar a hipótese H3, verificou-se se o coeficiente de variação setorial da taxa de crescimento das vendas (CVS), entre os setores de atuação das empresas, era menor do que o CVS dentro do setor de atuação das empresas. Penrose (1995), Wernerfelt (1984) e Peteraf (1993) deram indícios de que as diferenças de desempenho econômico de empresas, dentro de um setor específico, seriam maiores do que as diferenças de desempenho entre os setores. Esta assertiva sugere que os fatores internos, relacionados às empresas de forma individual, exerceriam uma influência maior do que os fatores externos às firmas. Para tanto, utilizou-se o teste *t* de *Student* para pequenas amostras ($n < 30$ observações), que verificou se haveriam diferenças significativas entre dados observados e um parâmetro estabelecido. Assim, se calculou o CVS das empresas dentro de cada setor (tabela 1), e depois se comparou com o coeficiente de variação total (parâmetro) das 328 empresas da amostra.

O resultado do teste indicou que as diferenças de crescimento das vendas das pequenas empresas brasileiras dentro de um mesmo setor da economia foram maiores do que as diferenças de crescimento em diferentes setores ($t: -5,970$; $df: 18$; $P\text{-Value}: 0,000$), sugerindo aceitação da hipótese H3 a um nível de 5 %. Tal resultado indicou os recursos internos das pequenas empresas como os principais fatores responsáveis pela variabilidade de desempenho. Corroborou os estudos que defenderam a heterogeneidade e idiosincrasia das competências e capacidades organizacionais, administrados pelas empresas de forma individual, como principais causas das diferenças de desempenho entre as empresas (WERNERFELT, 1984; GRANT, 1991; COLLINS, 1991; AMIT, SCHOEMAKER, 1993; PETERAF, 1993; STOREY, 1994; FAHY, SMITHEE, 1999; BONN, 2000; COLLINS, PORRAS, 2000; BARNEY, 2001).

De uma maneira geral, sob o ponto de vista da teoria utilizada e das hipóteses da pesquisa, os testes estatísticos utilizados deram sugestões para aceitação das Hipóteses H1 e H3 e rejeição da H2. Tendo em vista que as médias da TCV das pequenas empresas da amostra apresentaram diferenças significativas, independentemente dos setores de atuação; não apresentaram diferenças significativas setoriais e que a variância de desempenho dentro do setor foi estatisticamente maior do que a variância de desempenho fora do setor inferiu-se as competências e capacidades organizacionais como os principais fatores relacionados com a variação de desempenho econômico destas pequenas empresas.

Os resultados encontrados na pesquisa validaram os pressupostos teóricos da VBR de que as competências e capacidades organizacionais foram distribuídas de forma heterogênea entre as firmas, causando variabilidade de desempenho econômico (PETERAF, 1993).

Heterogeneidade de desempenho das pequenas empresas brasileiras: uma abordagem da visão baseada em recursos (VBR)

Os resultados sugeriram o efeito firma, em comparação com o efeito setor e grupo de empresas, como mais influente na heterogeneidade de desempenho econômico das pequenas empresas da amostra.

5. Considerações finais

Neste estudo, procurou-se verificar se as diferenças de desempenho econômico (TCV) de pequenas empresas brasileiras, dentro de um mesmo setor, foram maiores do que as diferenças de desempenho econômico entre os setores.

Evidências teóricas foram levantadas para estabelecimento de hipóteses de pesquisa visando responder ao questionamento se os fatores internos (capacidades e competências organizacionais) exerceriam maior influência do que os fatores externos (posicionamento estratégico e localização) na heterogeneidade de desempenho econômico (TCV) das pequenas empresas brasileiras.

Os resultados da análise estatística descritiva evidenciaram que as pequenas empresas que fizeram parte da amostra apresentaram-se distribuídas de forma heterogênea entre os diversos setores da economia, com taxas de crescimento diferenciadas entre as firmas e entre os setores. Evidenciou-se ainda, concentração de maior parte das pequenas empresas da amostra nas regiões Sudeste e Sul do Brasil.

Os resultados dos testes de médias para as hipóteses estabelecidas, encontraram diferenças significativas de desempenho econômico (TCV) entre as pequenas empresas brasileiras independentemente do setor de atuação das mesmas, confirmando os pressupostos da VBR de que os fatores internos (capacidades e competências organizacionais) causaram heterogeneidade de desempenho entre as empresas da amostra pesquisada.

Verificou-se que não haveria diferenças significativas de desempenho econômico (TCV) nas pequenas empresas brasileiras entre os diversos setores da economia. Refutou-se assim, o pressuposto da VBR sobre heterogeneidade de desempenho econômico setorial, sugerindo-se que o efeito setor foi menos relevante do que o efeito firma na variação de desempenho. Concluiu-se então, o efeito firma como mais influente na heterogeneidade de desempenho econômico para as pequenas empresas da amostra

Observou-se que a variância de desempenho econômico (TCV) entre os setores de atuação das empresas foi menor do que a variância de desempenho econômico (TCV) dentro do setor de atuação das empresas. Reforçou assim, o pressuposto de que os fatores internos, relacionados às empresas de forma individual, exerceram influência mais significativa do que

os fatores externos na heterogeneidade de desempenho econômico. Concluiu-se que as capacidades e competências organizacionais foram distribuídas de forma heterogênea entre as firmas, causando influências diversas em seus indicadores de desempenho econômico (TCV), validando os fundamentos teóricos da VBR.

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

Como sugestões para pesquisas futuras indicam-se aumento da amostra ou utilização de dados em espaços temporais maiores, além de se utilizar outros indicadores de desempenho econômico.

REFERÊNCIAS

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v.14, n.1, p. 33-46, jan.1993.

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

_____. Resource-based theories of the competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, p. 643-650, 2001.

BONN, I. Staying on top: Characteristics of long-term survival. **Journal of Organizational Change Management**, v. 13, n. 1, p. 32-48, 2000.

BRITO, L.A.L.; VASCONCELOS, F.C. Firm performance in extremely turbulent environment: Year industry and firm effects. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

CHANG, S.J.; HONG, J. How much does the business group matter in Korea? **Strategic Management Journal**, Sussex, v.23, n.3, p.263-274, Mar. 2003.

_____.; SINGH, H. Corporate and industry effects on business unit competitive position. **Strategic Management Journal**, Sussex, v.21, n.7, p.739-752, Sept. 2000.

Heterogeneidade de desempenho das pequenas empresas brasileiras: uma abordagem da visão baseada em recursos (VBR)

COLLIS, D. J. A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 49-68, summer, 1991.

COLLINS, C.C.; PORRAS, J.I. **Feitas para durar**: Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Tradução de Silvia Schiros. Rio de Janeiro: Rocco, 2000. 408 p.

DAVIDSSON, P. **Continued entrepreneurship and small firm growth**. Stockholm: Stockholm School of Economics, 1989, 272 p.

DELOITTE, EXAME PME. **Eficiência nos novos tempos da economia**: Um estudo sobre as pequenas e médias empresas que mais crescem no Brasil. EXAME: São Paulo, 2009. 32 p.

DESOUZA, K.C.; AWAZU, Y. Knowledge management at SMEs: five peculiarities. **Journal of Knowledge Management**, v.10, n.1, p.32-43, 2006.

ERIKSEN, B.; KNUDSEN, T. Industry and firm interaction: Implication for profitability. **Journal of Business Research**, v. 56, p. 191-199, 2003.

FAHY, J.; SMITHEE, A. Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. **Academy of Marketing Science Review**, v.10, p. 1-22, 1999.

GONÇALVES, A.R.; QUINTELLA, R.H. Contribuição dos fatores internos e externos para o desempenho das empresas brasileiras e sua revolução na última década. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

GONZÁLEZ-FIDALGO, E.; VENTURA-VICTORIA J.. How much do strategic groups matter? Seção teses de doutorado. http://www19.uniovi.es/econo/doctrabajo/Dt01/d231_01.pdf. Acesso em 13 jul. 2010.

GRANT, R.M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, spring, 1991.

HAWAWINI, G.; SUBRAMANIAN, V.; VERDIN, P. Is performance driven by industry – or firm – specific factors? A new look at the evidence. **Strategic Management Journal**, Sussex, v.24, n.1, p.1-16, 2003.

HOSKISSON, R.E.; HITT, M.A.; WAN, W.P.; YIU, D. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.

KESSIDES, I.N. Advertising, sunk costs and barriers to entry. **The Review of Economics and Statistics**, v. 68, n. 1, p. 84-94, Feb., 1986.

KHANNA, T.; RIVKIN, J.W. Estimating the performance effects of business groups immerging markets. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 45-74, 2001

LANGLOIS, R.N. Strategy as Economics versus Economics as Strategy. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, n. 4, p. 283-290, Jun-Jul, 2003.

MARTIN, A.; JAUMANDREU, J. **Entry, exit and productivity growth in Spnishmanufacturing during the eighties**. Universidad Nacional de Educacion a distancia, set 1999.Disponível em <http://www.uned.es/dpto-analisis-economico2/fichprof/amartin/Entryexit>. PDF. Acesso em 13 jul. 2010.

MAURI, A.J.; MICHAELS, M.P. Firm and industry effects within strategic management: na empirical examination. **Strategic Management Journal**, n. 19, p. 211-219, 1998.

McGAHAN, A.M; PORTER, M.E. How much does industry matter, really? **Strategic Management Journal**, v.18, p.15-30, July 1997.

McNAMARA, G.; VALEER, P.M. **Devolving corporate effects**: Reconciling mainstream and revisionist views of corporate strategy MIT University working paper, 2001.

MUELLER, D. C. The persistence of profits above the norm. **Economica**, n. 44, p. 369-380, Nov., 1977.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Oxford University Press, 1995, 304 p.

PETERAF, M.A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic management journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar., 1993.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para analise de indústrias e da concorrência. Trad.: Elizabeth Maria de Pinho Braga. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 362 p.

Heterogeneidade de desempenho das pequenas empresas brasileiras: uma abordagem da visão baseada em recursos (VBR)

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. **The Future of Competition**. Co-Creating Unique Value with Customers. Boston: Harvard Business School Press, 2004, 257 p.

ROBINSON, R.B. JR. The importance of outsiders in small firm strategic planning. **Academy of Management Journal**, v.25, n.1, p.80-93, 1982.

RUMELT, R. P. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, v.12, n. 3, p. 167-185, 1991.

SCHERER, F.M. **Industry structure, strategy, public policy**. New York: HarperCollins, 1996, 436 p.

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

STOREY, D. J. **Understanding the small business sector**. London, Routledge, 1994, 355 p.

UHLANER, L.M.; VAN SANTEN, J. Organization context and knowledge management in SMEs: a study of Dutch technology-based firms. In: LANDSTROM, H.; RAFFA, M.; IANDOLI, L. (Ed.) **Entrepreneurship, Competitiveness and Local Development - Frontiers in European Research**. Forthcoming: Edward Elgar publishing, 2007, 279 p.

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

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

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