

## **A Influência da Competitividade Agressiva no Desempenho da Empresa Varejista**

**Antônio Benedito Oliveira Junior**

Doutorando em Administração pela FEI-SP, Brasil  
abojuniorj@hotmail.com

### **RESUMO**

A competitividade agressiva refere-se à propensão da empresa para direta e intensivamente desafiar seus competidores ao entrar em um mercado ou melhorar sua posição superando seus rivais. Uma corrente sobre competitividade agressiva compartilha da visão tradicional de “força-fraqueza-oportunidade-ameaça”, outra é consistente com o modelo de hiper-competitividade, e a terceira segue a linha de competitividade dinâmica. Entretanto, as pesquisas ainda não focaram nas motivações ou orientações estratégicas antes do ataque e nem a relação direta entre Competitividade Agressiva (CA) e Desempenho da Empresa (DE) varejista por meio de um estudo qualitativo e quantitativo. Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa foi analisar: i) o impacto da CA no DE varejista; e ii) o efeito do fator tamanho da empresa (média/grande versus micro/pequena) nessa relação. Realizou-se uma pesquisa mista em duas fases. Na primeira, utilizou-se uma abordagem qualitativa, por meio de estudo de casos múltiplos com oito empresas. Em seguida, na segunda fase, realizou-se um levantamento com 64 empresas. Os resultados indicam um impacto positivo e significativo da CA no DE, porém esse impacto não é diferente entre empresas médias/grandes e micro/pequenas empresas. Esta pesquisa contribui teórica e empiricamente à literatura sobre CA de empresas varejistas, gerando subsídios para os gestores adotarem uma postura mais agressiva na dinâmica competitiva do mercado varejista. Os casos práticos aqui estudados corroboram a influência da CA para o DE. Especificamente, demonstra a importância da CA para a sobrevivência e crescimento da empresa em mercados cada vez mais dinâmicos, turbulentos e competitivos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Competitividade Agressiva. Desempenho da Empresa. Varejo. Estratégia.

---

## The Aggressive Competitiveness Influence on the Retailer Company Performance

### ABSTRACT

The aggressive competitiveness refers to the company tendency to challenge direct and intensively its competitors when entering into a market or to enhance its position outperforming its rivals. An approach about aggressive competitiveness shares the traditional view of "strength-weakness-opportunity-threat", another view consistent with the hyper-competitiveness model, and the third view follows the dynamic competitiveness line. However, researches have not yet focused either on the motivations or on the strategic guidelines before the attack or on the direct relationship between Aggressive Competitiveness (AC) and Retailer Company Performance (CP) through a qualitative and quantitative study. Within this context, the objective of this research was to analyze: i) the impact of the AC in the retail CP; and ii) the effect of company size factor (medium/large versus micro/small) in this relationship. It was carried out a mixed survey in two stages. In the first it was used a qualitative approach, through multiple case study with eight companies. Then, in the second phase it was held a survey with 64 companies. The results indicate a positive and significant impact of the AC on the CP, but this impact is not different between medium and large sized enterprises versus micro/small sized companies. This research contributes theoretical and empirically to the literature about AC of retail companies, generating subsidies for managers to adopt a more aggressive attitude in the competitive dynamics of the retail market. The practical cases studied here corroborate the influence of AC on the CP. Specifically it demonstrates the AC importance for the survival and growth of the company in increasingly dynamic, turbulent and competitive markets.

**KEYWORDS:** Competitive Aggressiveness. Firm Performance. Retail. Strategy.

## 1 INTRODUÇÃO

O termo competitividade transmite a noção de homens vigorosamente competindo com outros, cada um se esforçando para oferecer um desempenho superior, afastando o rival em sua incessante busca para se manter à frente do outro. Aplicando essa simbologia para o caso de uma empresa em um ambiente competitivo, algumas empresas líderes do mercado são capazes de sustentar suas fortes posições com lucro acima da média competindo agressivamente, pró-ativa e energeticamente iniciando e respondendo aos ataques dos concorrentes (Ferrier et al., 2002).

A Competitividade Agressiva (CA) refere-se à propensão da empresa para direta e intensivamente desafiar seus competidores ao entrar em um mercado ou melhorar sua posição superando seus rivais. Ela é caracterizada pela responsividade que pode tomar a forma de confronto direto (face a face). A competitividade agressiva também reflete o desejo de ser pouco convencional, em vez de perpetuar os métodos tradicionais de competição (Lumpkin & Dess, 1996).

A importância da competitividade agressiva para o Desempenho da Empresa (DE) foi destacada por Dean et al. (1993) em um estudo do processo empreendedor de empresas americanas no mercado global, onde mostrou que a competitividade agressiva explicava consideravelmente mais variância (37%) no empreendedorismo corporativo do que em qualquer outra variável estratégica/estrutural analisada. Entretanto, a revisão de literatura de Ferrier et al. (2002) mostrou que pesquisas empíricas têm apresentado resultados conflitantes.

Se, por um lado, alguns estudos sugerem que empresas bem-sucedidas competem mais pró-ativa e agressivamente, por outro lado, outros estudos mostram que empresas que apresentam declínio estão mais motivadas para uma competição agressiva (Ferrier et al., 2002; Covin & Slevin, 1989). Ao mesmo tempo estudo de Covin e Slevin (1991) indica que empresas agressivas, quando comparadas com empresas conservadoras, apresentaram médias mais altas em relação a financiamento externo,

serviços, garantias, propaganda, marketing inovador, preço, qualidade do produto, patente e operações inovadoras.

O foco da dinâmica competitiva está no desequilíbrio do mercado quando uma empresa age de forma agressiva (Ferrier, 2001). Os pesquisadores dessa área têm investigado o impacto do iniciador, o ataque competitivo, o ambiente competitivo, a resposta agressiva, frequentemente testando relações entre esses fatores e o desempenho da indústria ou empresa (Stambaugh, Yu & Dubinsky, 2011). Entretanto ainda não se focou nas motivações ou orientações estratégicas por trás do ataque e nem a relação direta entre a competitividade agressiva e o desempenho da empresa empreendedora varejista por meio de um estudo híbrido.

Para se ter uma ideia da importância do setor de varejo para a economia brasileira, durante o período de 2005 a 2014, o crescimento médio varejista foi de 7,10%, bem superior ao crescimento médio do PIB no Brasil que foi de 3,5%, no mesmo período, ou seja, o varejo teve o dobro do crescimento do PIB. Além disso, em termos de pessoas que trabalham na economia brasileira, o varejo ficou em segundo lugar, atrás somente da administração pública, no ano de 2013. O varejo é o maior empregador formal privado do Brasil com 3,7 mil empregos gerados em 10 anos, o que representa 20% do total de empregos formais do setor privado (Instituto para o Desenvolvimento do Varejo [IDV], 2015).

Como as empresas do setor varejista são importantes para a economia brasileira que, segundo IDV (2015), ainda há um espaço de 30% para crescimento do setor dentro do PIB, aumenta-se a necessidade de compreender como a CA se relaciona a fenômenos organizacionais, especificamente ao DE varejista. Dessa forma, as perguntas de pesquisas que se pretende investigar são: A competitividade agressiva é realmente um fator importante que afeta o desempenho da empresa no setor de varejo? Quanto maior a competitividade agressiva maior o desempenho da empresa varejista? As empresas grandes/médias do varejo são mais agressivas do que as micro/pequenas?

Defende-se aqui que uma postura agressiva das empresas do setor de varejo impacta positivamente no desempenho dessa empresa. Para evidenciar essa proposição o objetivo desta pesquisa foi analisar a relação

entre competitividade agressiva e desempenho da empresa no setor de varejo. Adicionalmente, a revisão de literatura destaca a importância de se considerar o efeito do tamanho da empresa (média/grande versus micro/pequena) nessa relação.

Por meio de um estudo qualitativo (estudo de casos múltiplos com oito empresas) e quantitativo (por levantamento com 64 empresas), esta pesquisa traz contribuições para a gestão estratégica de empresas varejistas. Primeiro, evidencia a importância de se explorar a dimensão CA para melhorar o DE, conceito que já é ferramenta estratégica de empresas empreendedoras (Lumpkin & Dess, 1996). Portanto, se estendem os trabalhos sobre competitividade agressiva ao incorporar seu efeito no desempenho de empresas varejistas. A segunda contribuição corresponde à análise do fator tamanho da empresa na relação entre CA e DE. Esta pesquisa visa gerar subsídios que auxiliem as empresas adotarem uma postura mais agressiva nas suas decisões estratégicas.

O artigo está estruturado em quatro seções, fora esta introdução. Na revisão de literatura discute-se a competitividade agressiva, destacando-se, as diferentes abordagens e sua relação com o desempenho da empresa, bem como as hipóteses a ser testadas na pesquisa empírica. A terceira seção descreve os métodos da pesquisa de campo realizados. Aos resultados e conclusões dos mesmos, contemplando discussões, contribuições teóricas, implicações práticas, limitações e sugestões de estudos futuros correspondem as duas últimas seções do artigo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 COMPETITIVIDADE AGRESSIVA**

Os gestores estratégicos muitas vezes enfrentam a difícil tarefa de decidir se devem procurar ou evitar confrontos competitivos. As consequências da adoção de uma competitividade agressiva inadequada poderão ser muito dispendiosas, uma vez que a escolha de uma postura agressiva terá um impacto direto na estratégia da empresa e, em última

instância, em seu desempenho financeiro. Tal competitividade dependerá em maior ou menor grau do ambiente em que a empresa atua (Covin & Covin, 1990).

A teoria de ameaça-rigidez sugere que exista uma tendência geral em que os tomadores de decisão comportem-se rigidamente em situações de ameaça. Staw, Sandelands & Dutton (1981) defendem que em situações de ameaças, tais como deteriorização das condições financeiras e/ou de participação do mercado, conduzem os tomadores de decisões a restringir o processo de informação, centralizar o controle e conservar os recursos. Outros identificaram que os tomadores de decisões se orientarão para o curto prazo em situações de iminentes crises. Já Smart e Vertinsky (1984) sugerem que poucas fontes de informações são consultadas em situações de crises explicando porque, nessas situações, existem poucas soluções disponíveis.

Uma corrente que compartilha da visão tradicional do modelo de desempenho "força-fraqueza-oportunidade-ameaça" sugere que as empresas são capazes de obter e melhorar seu desempenho somente quando suas estratégias exploram oportunidades ou neutralizam as ameaças (Barney, 1991). Outra corrente compartilha a ideia de que a agressividade é consistente com o modelo de hiper-competitividade. Neste caso, a velocidade do ataque e de múltiplas e competitivas táticas estratégicas será benéfica ao desempenho da empresa. Assim, empresas agressivas tentam superar seus rivais no mercado agindo com rapidez, pró-atividade e força (Ferrier et al., 2002).

Há ainda outra corrente que segue a linha de competitividade dinâmica dentro da área de estratégia empresarial centrados na ideia de estratégia como ação competitiva (Ferrier et al., 2002). Consistente com a visão de empreendedorismo corporativo e hiper-competitividade, a agressividade por meio do número de ações competitivas e a velocidade com que são implementadas, seja em termos de iniciar um ataque ou de resposta ao competidor, foram encontradas como sendo o mais forte, consistente e robusto constructo na linha de competitividade dinâmica (Ferrier et al., 2002).

Já pela visão do comportamento estratégico, a estrutura da indústria, as barreiras à entrada, o crescimento do setor, o grau de concentração da

indústria e o desempenho passado da empresa influem na motivação da empresa para competir agressivamente. Em geral, os gestores atribuem o sucesso de um bom desempenho anterior a suas ações, reforçando assim uma resistência à mudança. Ou seja, o sucesso dá lugar à complacência e uma persistente dependência de rotinas organizacionais, inibindo uma ação competitiva e mudança estratégica. Ao passo que um fraco desempenho passado geralmente motiva a reavaliação das atuais rotinas organizacionais, gerando uma mudança de estratégia e uma ação para competir agressivamente. Seguindo essa linha de pensamento, a alta administração da empresa também possui um importante papel na forma da empresa competir e, conseqüentemente, em sua estratégia e desempenho (Ferrier, 2001).

Além disso, a literatura de economia de organizações industriais e estratégia empresarial amplamente reconhecem que empresas líderes de mercado frequentemente apresentam economia de escala e escopo, barreiras de entrada, curva de aprendizagem, baixo custo marginal, robusta fonte de recursos, posição de mercado e reputação. Nesse sentido, com o objetivo de manter sua posição de liderança no mercado, tais empresas podem empreender um comportamento agressivo, tais como redução de preço, proliferação de produtos, propaganda e aumentar sua capacidade de produção e escala. Assim, empresas líderes do mercado estariam mais motivadas a desempenhar um comportamento mais agressivo do que as pequenas empresas (Ferrier et al., 2002).

Ao mesmo tempo, o contexto social, o processo de tomada de decisão e a cultura organizacional influenciam a relação entre a competitividade agressiva e o baixo desempenho, principalmente, no caso de empresas que apresentam uma alta administração heterogênea, visto que este tipo de administração geralmente desenvolve um processo conflitante na tomada de decisão caracterizada por grandes debates, discussões e imensas reuniões. Esse tipo de característica no processo de tomada de decisão irá impactar o nível de agressividade da empresa. Além do mais, pesquisas anteriores sugerem que a característica da indústria em que a empresa atua influi na sensibilidade e percepção dos gestores relativamente à intensidade de competição dentro desse setor, que por sua vez influi na escolha da estratégia

empresarial e, conseqüentemente, na competitividade agressiva da empresa (Ferrier et al, 2002).

Dessa forma, sobreviver e competir em um ambiente hostil é difícil para grandes empresas já estabelecidas e, para as pequenas empresas, o impacto adverso da hostilidade provavelmente representa uma ameaça ainda maior (Covin & Slevin, 1989). Devido ao fato de que novas empresas terem muito mais probabilidade de falharem do que firmas estabelecidas, os pesquisadores defendem que uma postura agressiva e competição intensa são críticos para a sobrevivência e o sucesso dos novos entrantes (Lumpkin & Dess, 1996). Assim, as pequenas empresas procuram minimizar os riscos associados ao operar em ambientes hostis por meio de uma postura competitiva que não é particularmente arriscada. E como elas possuem bases de recursos limitados e, conseqüentemente, limitada capacidade de sobreviver às más decisões gerenciais, os custos associados a tais decisões são consideravelmente maiores em ambientes hostis do que em benignos, visto que expõem a empresa a maiores riscos (Covin & Covin, 1990).

Além disso, as respostas dos competidores a uma postura agressiva são, em geral, menos previsíveis do que suas respostas a uma postura mais passiva. Dessa forma, os gestores de pequenas empresas geralmente acham que a melhor forma de assegurar a viabilidade da empresa em ambientes hostis será adotar uma postura mais passiva. Entretanto, dada a escassez de oportunidades de produtos ao mercado e a necessidade de defender vigorosamente a posição na indústria nesses ambientes, as pequenas empresas constantemente alcançam seus objetivos somente por meio de uma postura agressiva na tentativa de aumentar sua participação no mercado, que possivelmente sofrerá retaliações dos concorrentes maiores (Covin & Covin, 1990).

## 2.2 DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

Covin e Slevin (1989) mostraram que pequenas empresas em ambientes hostis geralmente apresentam melhor desempenho quando demonstram uma elevada competitividade agressiva. Esses resultados são corroborados pela pesquisa de Covin e Covin (1990) indicando que a

competitividade agressiva é uma postura estratégica eficaz para pequenas empresas com mais do que 30 empregados. Entre as mais novas, as pequenas empresas mais eficazes são geralmente aquelas cujo nível de agressividade não está positivamente associado ao nível de sofisticação tecnológica do ambiente. A intuição ou o conhecimento tradicional podem muitas vezes levar os gestores dessas empresas ao erro em relação à questão de qual o melhor negócio seguir na presença e pressão dos competidores em vários segmentos da indústria.

Já pelo estudo de Ferrier (2001), que examinou o processo de ações competitivas de 224 empresas em 16 diferentes tipos de indústrias durante sete anos de desempenho, suportou o modelo de hiper-competitividade sugerindo que o desempenho da empresa está vinculado a sustentar um alto nível de competitividade agressiva. Enquanto, o estudo realizado por Ferrier et al. (2002) com 234 empresas americanas de diversos setores mostrou que há uma relação direta entre baixo desempenho e competitividade agressiva, que é consistente com a visão geral da teoria sobre ameaça-rigidez. De forma geral, o desempenho no passado é um importante prognosticador de seu comportamento competitivo, entretanto, esse relacionamento é bastante complexo e depende, em parte, da estrutura da empresa e do nível de concentração da indústria em que atua.

Os resultados da pesquisa de Stambaugh et al. (2009) indicam que no mercado de bancos do Texas e Oklahoma nos EUA a competitividade agressiva atua de forma direta e como moderador. Eles encontraram um relacionamento positivo e significativo entre competitividade agressiva e mudança na participação no mercado para empréstimos e depósitos, mas não para lucratividade. Observaram que os bancos com um alto nível de ênfase em custo/liderança tiveram uma relação positiva mais forte entre competitividade agressiva e mudanças na participação do mercado do que os bancos com baixo nível de custo/liderança. Nas regiões metropolitanas, entretanto, existe uma relação positiva e significativa entre competitividade agressiva e lucratividade.

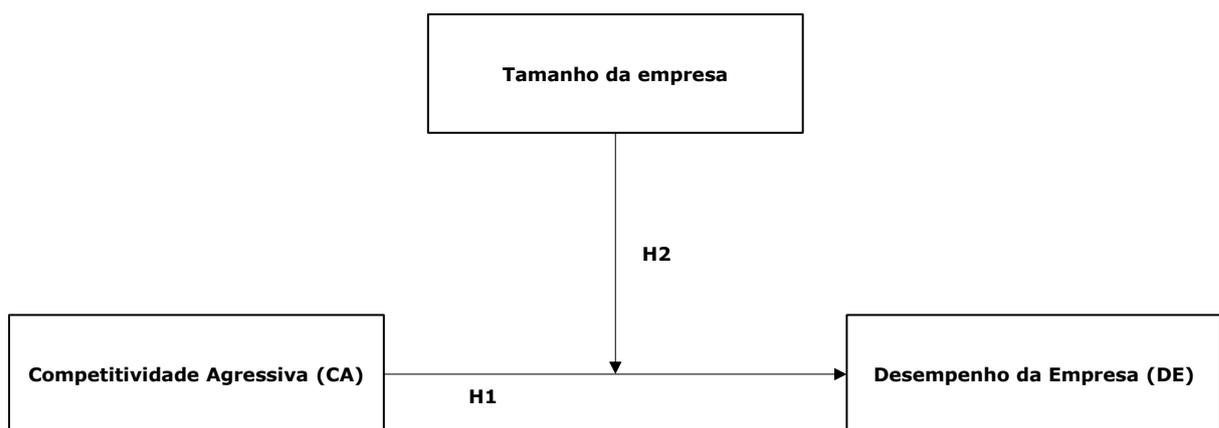
Por fim, o estudo de Andrevski et al. (2014) mostrou que a CA é um mecanismo explicativo da relação entre uma gestão racialmente diversificada e o DE. Empresas racialmente diversas apresentaram melhor desempenho do

que as empresas com uma gestão mais homogênea, porque essas empresas podem lançar novas ações competitivas com mais frequência. Portanto, consoante com os apontamentos da literatura, formula-se as hipóteses a seguir.

H1: Quanto maior a competitividade agressiva (CA) maior o desempenho da empresa (DE) no setor de varejo.

H2: As empresas varejistas médias/grandes são mais agressivas do que micro/pequenas empresas.

A Figura 1 apresenta a proposta do modelo da influência da competitividade agressiva no desempenho da empresa, bem como as hipóteses a serem testadas nas empresas do setor do varejo.



**Figura 1: Modelo da influência da competitividade agressiva no desempenho da empresa**

Fonte: Do próprio autor

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Devido à falta de estruturas adequadas ou tipologias que oferecem *insights* sobre a competitividade agressiva no varejo, foi utilizado uma combinação de métodos qualitativos (estudo de casos múltiplos) e quantitativos (levantamento) para formar um quadro mais completo de um

fenômeno. Segundo Shah e Corley (2006) os benefícios da combinação de abordagens mistas superam largamente os custos de tempo e esforço, que pode contribuir para um entendimento muito mais amplo sobre o assunto e, assim, auxiliar na formulação de teorias e estratégias sobre postura agressiva (Malhotra, 2012).

Esta pesquisa foi desenvolvida em duas fases. Na primeira fase, utilizou-se uma abordagem qualitativa para proporcionar melhor visão e compreensão do contexto do problema sobre a relação entre competitividade agressiva (CA) e desempenho da empresa (DE) varejista. Em seguida, na segunda fase, utilizou-se de um enfoque quantitativo para concluir sobre a relação da variável na hipótese testada. Esta pesquisa tem por delimitação, buscar identificar a importância da competitividade agressiva para o desempenho da empresa do setor varejista, por meio de um estudo híbrido, de uma amostra por julgamento de dados não probabilísticos, sem se preocupar com outros fatores, tais como, meio ambiente, cultura da empresa, características dos gestores, etc.

### 3.1 PRIMEIRA FASE DA PESQUISA: QUALITATIVA

Dentre os métodos qualitativos de estudo, foi escolhido o estudo de caso que, segundo Eisenhardt (1989), é uma estratégia de pesquisa que enfoca o entendimento da dinâmica em um determinado caso estudado podendo, inclusive, empregar um modelo intrínseco com múltiplos níveis de análise dentro de um único estudo. Ao se escolher mais de um caso para o desenvolvimento deste trabalho, caracteriza-o como de casos múltiplos que, para Yin (2010), é adotado quando “o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica)”, o que é permitido pela observação de evidências em diferentes contextos, sem necessariamente se considerar a lógica da amostragem.

Como pouco se sabe sobre a influência da competitividade agressiva no desempenho das empresas do setor de varejo, é valioso observar esse fenômeno de interesse sob uma ótica qualitativa e por meio de um número suficiente de casos para se obter informações gerais. Devido à natureza exploratória do estudo de caso, é difícil determinar a base teórica mais

apropriada para a seleção dos casos antes da coleta de dados (Block et al., 2014). Dessa forma, selecionou-se empresas que aparentemente tinham resultados semelhantes no que diz respeito ao desempenho. As organizações selecionadas foram semelhantes em relação aos seguintes aspectos: (1) área de atuação principal o varejo; e (2) mais de cinco anos de atividades.

Quanto ao tipo de procedimento da pesquisa qualitativa, foi utilizada uma abordagem direta, não encoberta. Assim, foram utilizadas entrevistas em profundidade a partir de um roteiro semi-estruturado, com a participação de um jornalista/psicanalista com vasta experiência em entrevistas, feitas uma a uma, permitindo uma extensa sondagem de cada pesquisado (Gibbs, 2009). Segundo Dutton et al. (2001), a partir de um qualitativo e sistêmico exame das descrições de gestores, é possível se obter lições sobre os elementos que são importantes a um processo empresarial bem-sucedido, fornecendo introspecções em um processo mais geral na estratégia organizacional e preenchendo uma lacuna que se identificou na literatura atual.

A unidade de análise do estudo foi composta pela dimensão competitividade agressiva que surgiu espontaneamente durante as entrevistas feitas com os gestores de empresas varejistas. Foram realizadas oito entrevistas em profundidade com líderes (quatro presidentes/proprietários, três diretores e um gerente) de oito empresas. Esta é uma amostra por julgamento, um tipo de amostragem intencional utilizada em pesquisas exploratórias em que o pesquisador escolhe uma amostra para atender critérios específicos. O objetivo foi ter uma amostra de empresas de vários tamanhos (Dess, Lumpkin & Covin, 1997).

Foi adotada uma postura ética para o desenvolvimento das entrevistas em profundidade tanto por parte dos entrevistadores quanto por parte dos entrevistados. Todas as entrevistas foram gravadas em processo digital com o prévio conhecimento e consentimento dos entrevistados. Formulou-se perguntas de maneira informativa, não se aceitando respostas do tipo "sim" ou "não" e sondando o entrevistado (Gibbs, 2009; Bardin, 2011; Malhotra, 2012).

Em seguida, as entrevistas foram transcritas para serem analisadas. A análise das entrevistas foi feita de maneira analítica e interpretativa, por

meio da utilização da análise de conteúdo, que conforme Bardin (2011) leva em consideração as significações, procurando-se conhecer aquilo que está por trás das palavras, buscando conhecer realidades por meio das mensagens através de um mecanismo de dedução.

### 3.2 SEGUNDA FASE DA PESQUISA: QUANTITATIVA

Na segunda fase da pesquisa, quantitativa, foi utilizada como instrumento para coleta de dados um levantamento por meio da internet para medir a variável independente (Competitividade Agressiva - CA) e a variável dependente (Desempenho da Empresa - DE), enviando o link do questionário por e-mail ao público-alvo da pesquisa: proprietários/presidentes de empresas e/ou diretores dos mais diversos setores da economia. A priorização destes indivíduos deveu-se ao fato de que eles estão diretamente envolvidos na formulação da estratégia e política da empresa ou da unidade de negócio.

Atendendo ao critério de amostragem, a amostra foi heterogênea quanto a fatores como: tamanho (através do número de empregados), idade e sede da empresa. A variação na amostra tem o potencial de aumentar a generalização dos resultados (Dess, Lumpkin & Covin, 1997). Os questionários foram respondidos por 68 gestores de 64 empresas. Quatro questionários foram excluídos da análise devido ao fato de ter havido mais de um respondente de uma mesma empresa e, para este caso, utilizou-se a resposta do respondente hierarquicamente mais sênior da empresa. Dessa forma, a amostra resultante da pesquisa, foi composta por 64 empresas varejistas do mais variados tamanhos e tempo de atividade.

#### 3.2.1 Escalas

Foram utilizados multi-índices para medir a variável independente, competitividade agressiva (CA), e a variável dependente, desempenho da empresa (DE). O tamanho da empresa e o setor de atividade foram controlados nesta pesquisa devido à expectativa de que a CA e o DE possam

variar sistematicamente com essas variáveis (Dess, Lumpkin & Covin, 1997, Covin, Green & Slevin, 2006).

### 3.2.1.1 Competitividade Agressiva

Este constructo foi medido por meio de três itens de uma escala Likert de sete pontos adaptada de Covin e Covin (1990). Quanto maior a média, mais agressiva é a empresa.

1. Em geral, ao lidar com competidores, minha empresa/unidade de negócios inicia as ações e a partir daí os concorrentes respondem: (1) muito raro (tipicamente responde às ações iniciadas por concorrentes); a (7) muito frequente (normalmente inicia as ações em que os concorrentes respondem).
2. Em geral, ao lidar com competidores, minha empresa/unidade de negócios é a primeira a introduzir novos produtos/serviços/tecnologias/técnicas administrativas, etc.: (1) muito raro; a (7) muito frequente.
3. Em geral, ao lidar com competidores, minha empresa/unidade de negócios tipicamente adota uma postura competitiva para enfrentar os concorrentes: (1) muito raro (procura evitar confrontos com competidores, preferindo uma postura "viva e deixa viver"); a (7) muito frequente (tipicamente adota uma postura muito competitiva para enfrentar os concorrentes).

### 3.2.1.2 Desempenho da Empresa

Esta dimensão foi operacionalizada por meio de uma versão adaptada ao presente estudo da escala proposta por Gupta e Govindarajan (1984). Considerando o total de 100 como classificação final, determine o grau de importância dos itens da Tabela 1 para sua empresa/unidade de negócios. A soma da pontuação dada a cada um dos indicadores de desempenho deve ser igual a 100.

**Tabela 1: Grau de importância dos indicadores de desempenho**

Indicadores de desempenho	%
Crescimento de vendas	
Margem de lucro bruto	
Lucro líquido operacional	
Retorno sobre o investimento	
Habilidade para financiar o crescimento do negócio a partir do lucro	
Total	100

Fonte: Adaptado de Gupta e Govindarajan (1984)

Os respondentes foram então solicitados a indicar em uma escala Likert de sete pontos variando de (1) muito insatisfeito, a (7) muito satisfeito, para se saber o grau de satisfação do desempenho da empresa (Tabela 2).

**Tabela 2: Grau de satisfação dos indicadores de desempenho**

Crescimento de vendas	
Margem de lucro bruto	
Lucro líquido operacional	
Retorno sobre o investimento	
Habilidade para financiar o crescimento do negócio a partir do lucro	

Fonte: Adaptado de Gupta e Govindarajan (1984)

Cada grau de importância foi multiplicado (Tabela 1) pelo respectivo grau de satisfação (Tabela 2) com o objetivo de se obter o índice de DE ponderado para cada empresa. A escolha de uma medida subjetiva deveu-se a várias razões. Primeiramente, pequenas empresas são muito relutantes em prover dados financeiros. Dessa forma, dados mais completos de indicadores financeiros poderiam ser obtidos com medidas subjetivas. Segundo, dados financeiros de empresas fechadas não estão disponíveis publicamente, tornando-se impossível checar a precisão de qualquer indicador de DE. Terceiro, ao assumir a precisão dos dados reportados, tais dados, no caso de

pequenas empresas, são difíceis de serem interpretados. Finalmente, dados de desempenho são afetados por fatores relacionados ao setor de atividade (Covin & Covin, 1990).

### **3.2.2 Tamanho da Empresa**

A medida do tamanho da empresa utilizada neste estudo é o número de empregados, conforme reportado pelos entrevistados, seguindo a classificação do Sebrae e Dieese (2008) - Empresas grandes: indústria/construção acima de 499 pessoas e comércio/serviços acima de 99 pessoas; empresas médias: indústria/construção de 100 a 499 pessoas e comércio/serviços de 50 a 99 pessoas; empresas pequenas: indústria/construção de 20 a 99 pessoas e comércio/serviços de 10 a 49 pessoas; micro: indústria/construção até 19 pessoas e comércio/serviços até 9 pessoas.

### **3.2.3 Análise Técnica dos Dados**

Com o propósito de se avaliar a relação entre a variável independente (CA) e a variável dependente (DE), foi utilizada a análise de correlação de Pearson ( $r$ ). Na fase de análise dos dados foi utilizada a regressão linear, segundo o modelo conceitual:  $DE = \beta_0 + \beta_1.CA$  e análise de variância. Primeiramente, para testar H1 foi utilizado o modelo de regressão linear com o objetivo de avaliar a relação da variável dependente (DE) com a variável explicativa (CA). Para testar H2 foi utilizada a comparação de médias de um fator com o objetivo de verificar se há o efeito do fator tamanho, ou seja, se as médias dos grupos (micro/pequenas e médias/grandes) são diferentes.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PRIMEIRA FASE DA PESQUISA – QUALITATIVA**

A avaliação dos dados foi feita pela análise de conteúdo do discurso dos informantes. Explorou-se como os gestores utilizaram a competitividade agressiva no mundo dos negócios ao longo do ciclo de vida da empresa. Os eventos descritos também trazem evidências interessantes no tocante à relação entre agressividade e outras variáveis organizacionais, tais como meio ambiente, estrutura, processo decisório e recursos. Finalmente, cabe destacar que o desempenho, durante esse período, foi fundamentalmente decorrente da competitividade agressiva que a empresa foi capaz de desenvolver e fortalecer, e não o contrário, não restando dúvidas sobre a direção da causalidade. A sua ousadia, caracterizada por uma postura agressividade que permitiu obter os recursos tangíveis e intangíveis alcançando um desempenho acima da média, atravessando ambientes adversos, muitas vezes hostil, levando-as a posição de solidez em seu setor e aumentado sua competitividade. Isso fica evidenciado em vários relatos dos entrevistados.

A competitividade agressiva embora presente em menor escala desde o início de vários negócios, apresentou ser mais recorrente ao longo do ciclo de vida com o crescimento da empresa, sua maior capacidade de financiamento, maior concorrência e maiores riscos associados ao ambiente de negócios. O caso 1 ilustra a importância da competitividade agressiva para a sobrevivência e crescimento da empresa em mercados cada vez mais dinâmicos, turbulentos e competitivos:

Percebi que se não tivesse economia de escala iria quebrar. Muitas lojas de bairro estavam falindo por conta da má administração do estoque, isso sem contar o surgimento das grandes redes de farmácias e supermercados que entraram no ramo dos cosméticos (presidente da empresa).

No caso 2 observou-se que ao utilizar os benefícios de ter dois negócios complementares, a empresa pôde monitorar melhor o mercado, implementando as mudanças necessárias para melhorar o seu desempenho frente à concorrência:

[...] Através da agência descobrimos que existe uma particularidade na lei permitindo que, ao se explorar um novo destino turístico, por tempo experimental, pode-se criar um voo direto, ainda que a companhia não tenha esta rota. Com isso a empresa passou a ter um voo regular para Bariloche [...] (gerente da empresa).

Já pelo caso 3, a melhor forma de agressividade é oferecer produtos com qualidade superior, ter um marketing agressivo e segmentado:

[...] O mais curioso é que nosso maior concorrente apareceu dentro do Brasil e não no exterior, como imaginávamos. Vendo o sucesso dos nossos produtos pelo mundo, foi lançada pela concorrente Grendene a marca Ipanema que apostou na Gisele Bündchen como garota-propaganda para ganhar mercado internacional. Continuamos líder em todos os países porque é o produto que precisa ser conhecido e não uma pessoa. Nossos produtos têm DNA e isso nenhum concorrente do Brasil ou do exterior conseguirá tão cedo [...] (diretora executiva da empresa).

O caso 4 corrobora, em partes, com o caso 3, ao utilizar como forma de competitividade agressiva um produto com diferencial em relação à concorrência. Além disso, eles procuram monitorar a concorrência de perto:

[...] Nossos principais concorrentes são as revistas Gula e Menu, que acompanho mensalmente para saber o que estão fazendo. Fora isso, fazemos uma medição em 100 bancas importantes de SP para saber quantas revistas foram vendidas em cada uma e somos sempre a segunda em vendas, entre cinco títulos. Um dos motivos é porque custamos R\$1,00 a mais. Nosso diferencial é o número de receitas que publicamos: uma média de 40 por edição, mais que o dobro da concorrência. Também somos a única publicação que tem colunistas internacionais [...] (sócio-proprietário da empresa).

No caso 5, grande parte do sucesso no início do negócio foi resultado de uma postura agressiva frente aos concorrentes por oferecer produtos com qualidade e preços baixos ao entrar em um novo mercado, ganhando posição dos concorrentes diretos:

[...] Logo no primeiro dia a loja lotou. Tínhamos que fechar a loja a cada duas horas para conseguir lavar de tanta sujeira pelo movimento. O sucesso da primeira loja se deveu, principalmente, ao preço baixo. O produto mais barato era o suco de laranja, a partir de R\$ 1,50. O mais caro, o sanduíche a R\$ 5,50. Meus principais concorrentes ali eram os camelôs e as kombis. Meu diferencial, acredite se quiser, era a água filtrada [...] (sócio-proprietário da empresa).

Os gestores estratégicos muitas vezes enfrentam a difícil tarefa de decidir se devem procurar ou evitar confrontos competitivos. As consequências da adoção de uma competitividade agressiva inadequada poderão ser muito dispendiosas, uma vez que a escolha de uma postura agressiva terá um impacto direto na estratégia da empresa e, em última instância, em seu desempenho financeiro. Tal competitividade dependerá em

maior ou menor grau do ambiente em que a empresa atua. Se for analisado por meio da teoria de ameaça-rigidez, sugere-se que exista uma tendência geral em que os tomadores de decisão comportem-se rigidamente em situações de ameaça. Já pela visão do comportamento estratégico, a estrutura da indústria, as barreiras à entrada, o crescimento do setor, o grau de concentração da indústria e o desempenho passado da empresa influem na motivação da empresa para competir agressivamente, fatos percebidos pelos casos desta pesquisa, corroborando os estudos de Covin e Slevin (1989), Covin e Covin (1990), Lumpkin e Dess (1996), Ferrier (2001), Ferrier et al. (2002), Stambaugh et al. (2009) e Andrevski et al. (2014).

Existe um forte debate sobre o impacto da competitividade agressiva no desempenho das organizações. Alguns autores chamam a atenção para a importância de que o desempenho é um resultado da causa, fato corroborado pela presente pesquisa. A primeira fase da pesquisa, qualitativa, revelou a influência da competitividade agressiva, sugerida por Covin e Slevin (1989), Covin e Covin (1990), Lumpkin e Dess (1996), Ferrier (2001), Ferrier et al. (2002), Stambaugh et al. (2009) e Andrevski et al. (2014) no surgimento e crescimento de cinco das oito organizações analisadas. Mais ainda, o contexto social, o processo de tomada de decisão e a cultura organizacional influenciam a competitividade agressiva da empresa.

Dessa forma, a partir de um estudo baseado em referencial teórico e em estudo exploratório (estudos de caso) com oito organizações varejistas, dentre as quais cinco apresentaram características de postura agressiva, propõe-se que a competitividade agressiva tem uma relação direta com o desempenho da empresa a ser investigada na fase quantitativa. É claro que nem sempre a dimensão competitividade agressiva estará presente em todas as empresas. Isto vai depender de vários outros fatores, tais como: meio ambiente, tamanho da empresa, etc.

#### 4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA SEGUNDA FASE DA PESQUISA – QUANTITATIVA

Ao todo, participaram da pesquisa 64 empresas. Em torno de metade da amostra (51,5%) foram de empresas grandes e médias e o restante

(48,5%) de micro e pequenas empresas. A maioria dos respondentes (48,4%) ocupavam o mais alto cargo na empresa (proprietário e/ou presidente), seguido pelos vice-presidentes e diretores (38,7%), sendo que o restante (12,5%) foram de gerentes.

A amostra utilizada de 64 respondentes se mostrou suficiente à utilização do modelo de regressão. Hair et al. (2009) sugere que o nível desejado fique entre 15 e 20 registros para cada variável independente. Considerando-se 64 questionários e uma variável independente, tem-se a proporção de 64 que é satisfatória à aplicação de regressão linear.

O coeficiente alpha de Cronbach foi de 0,70 superando o valor de 0,60 sugerido por Van de Ven e Florry (1980 apud Zahra & Covin, 1993). Portanto, as escalas são suficientemente confiáveis para os propósitos de análise do estudo.

Para testar a hipótese H1 do estudo, utilizou-se a regressão linear por meio do *software* SPSS. Inicialmente, checkou-se as premissas básicas do modelo (linearidade, normalidade, homocedasticidade e independência) que foram satisfeitas. Além disso, não foram encontrados *outliers*, nem valores influentes e, ambas as variáveis CA e DE não possuem dispersão alta.

As 64 empresas participantes da pesquisa apresentaram médias altas tanto para a CA (M= 5,14; DP = 1,30) quanto para DE (M= 4,97; DP = 1,49), uma boa e significativa correlação (0,50;  $p < 0,0001$ ).

Os resultados da regressão linear indicam um bom ajuste ( $F = 20,104$ ;  $p < 0,0001$ ), ou seja, existe relação linear entre CA e DE. O teste F dos coeficientes foi satisfeito ( $p < 0,0001$ ). Portanto, a hipótese H1 foi suportada. O modelo que explica essa relação é  $DE = 2,06 + 0,565.CA$ , explicando 24,5% da relação e impacta positivamente o desempenho da empresa. O poder explicativo do modelo faz com que seja bem representativo e confiável para a área de estratégia visto que, de acordo com Cohen (1988), um  $R^2 > 26\%$  indica um grande efeito e um excelente poder explicativo.

Os resultados do estudo estão alinhados com o encontrado no estudo do processo empreendedor de empresas dos EUA no mercado global para a CA ao explicar, mais do que qualquer outra dimensão, 37% da variância no processo de empreendedorismo corporativo (Dean et al., 1993). Além de corroborar as pesquisas de Covin e Slevin (1989) e Covin e Covin (1990) para

a CA de empresas pequenas, para os estudos Ferrier (2001) e Ferrier et al. (2002) para a CA de empresas grandes para vários tipos de indústrias e diferentes setores, para o trabalho de Stambaugh et al. (2009) para o setor de bancos, bem como a pesquisa de Andrevski et al. (2014) ao considerar a CA um mediador da relação entre uma gestão diversificada racialmente e o DE.

Portanto, é importante se preocupar com os concorrentes, desafiando-os para obter oportunidades ou melhorar sua posição; confrontar diretamente seus adversários; diminuir o preço em resposta a um desafio competitivo e sacrificar temporariamente o lucro; gastar agressivamente em marketing, na qualidade dos produtos/serviços; adotar táticas não convencionais para competir, analisar a fraqueza dos competidores e focar no alto valor agregado dos produtos/serviços enquanto monitora as despesas.

Em relação ao efeito do tamanho entre a competitividade agressiva e o desempenho da empresa, observou-se que ele não influencia a postura agressiva das empresas varejistas, não existindo o efeito do fator tamanho na agressividade das empresas varejistas ( $p = 0,522$ ). Porém observa-se uma tendência de as empresas médias/grandes (Média = 5,08) atuam de maneira mais agressiva do que micro/pequenas empresas (Média = 4,84). Portanto, a hipótese H2 não foi suportada. Este resultado é de certa forma surpreendente, pois diverge dos resultados de pesquisas anteriores como a Lumpkin e Dess (1996), Ferrier et al. (2002) e Stambaugh et al. (2009) que sugerem que o tamanho da empresa é um importante fator influenciador da relação entre CA e DE.

## **5 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES**

Muitas vezes a alta administração da empresa enfrenta a difícil tarefa de decidir sobre adotar uma determinada postura agressiva ou não como modo de gestão estratégica. Esta pesquisa objetivou explorar e confirmar se a competitividade agressiva impacta no desempenho das empresas do varejo, bem como se há efeito do fator tamanho da empresa nessa relação.

Este artigo defendeu que pesquisas sobre competitividade agressiva podem apresentar resultados promissores ao se utilizar de estudos híbridos conforme propõe Harrigan (1983). O pressuposto principal de empresas com orientação empreendedora e postura agressiva é que elas são mais eficazes no reconhecimento de oportunidades, na superação das adversidades e, em momentos de incertezas, tendem a ter um melhor desempenho ao longo de sua existência.

As análises dos estudos de casos múltiplos mostraram que a consciência em relação ao ambiente de negócios, as motivações para alcançar um desempenho superior e a capacidade de ação refletida a partir de uma perspectiva de competitividade agressiva e de uma visão prática sugerem que os procedimentos e rotinas das empresas se traduzem em comportamentos agressivos no mercado. Além do mais, essa propensão a conhecer e implementar ações de comportamento agressivo tem uma relação positiva direta com o desempenho da empresa. Os resultados sugerem, ainda, que as empresas com uma ênfase crescente na liderança são mais propensas a obter ganhos de desempenho a partir de uma postura agressiva.

A reação inicial de uma empresa em um ambiente de negócios pode ser adotar a mesma postura que vem utilizando ao longo dos anos. Contudo, as evidências reunidas por meio de um levantamento com 64 empresas varejistas de vários tamanhos, análise da regressão e ANOVA permitem concluir que várias empresas ostentam competências associadas ao empreendedorismo, e que a competitividade agressiva está relacionada ao desempenho da empresa corroborando resultados de trabalhos anteriores (Covin & Slevin, 1989; Covin & Covin, 1990; Lumpkin & Dess, 1996; Ferrier, 2001; Ferrier et al., 2002; Andrevski et al., 2014), sendo que o tamanho da empresa não influi nessa postura agressiva, refutando resultados de estudos anteriores (Lumpkin & Dess 1996; Ferrier et al., 2002; Stambaugh et al., 2009).

## 5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA

Quanto às implicações teóricas, acredita-se que o presente trabalho tenha contribuído no valor agregado à teoria e às empresas varejistas, ao

adotar uma postura agressiva e esta se relacionar com o desempenho, sofre influência das características do setor, porém não do tamanho da empresa em que tal orientação é aplicada ao se utilizar de estudos qualitativos e quantitativos combinados juntos.

Embora a literatura sobre CA e DA seja relativamente pequena, e alguns resultados contraditórios, há oportunidades de criação de valor ao vincular CA e DE dentro de uma empresa no setor de varejo. A integração da CA ao DE sugere uma abordagem arrojada, independentemente do tamanho da empresa, bem como o conceito de empreendedorismo estratégico deixa claro que o acadêmico interessado em explicar a relação entre CA e DE irá capturar oportunidades e vantagens competitivas dentro de um projeto de pesquisa particular.

Mostrou-se que a competitividade agressiva influencia fortemente o desempenho da empresa varejista. Estes resultados suportam empiricamente os trabalhos de Covin e Slevin (1989), Covin e Covin (1990), Lumpkin e Dess (1996), Ferrier (2001), Ferrier et al. (2002) e Andrevski et al. (2014) e que as empresas do setor de varejo podem ganhar vantagem competitiva porque são: (1) as primeiras a iniciarem ações competitivas ao lidar com competidores; (2) as primeiras a introduzirem novos produtos/serviços/tecnologias/técnicas administrativas; e (3) adotarem uma postura competitiva para enfrentar os concorrentes. Assim, este trabalho oferece suporte empírico para pressupostos não testados anteriormente de que a CA afeta o DE varejista para competirem de forma mais eficaz.

Entretanto, as análises suplementares deste estudo refutam os resultados empíricos de trabalhos anteriores de Lumpkin e Dess (1996), Ferrier et al. (2002) e Stambaugh et al. (2009) de que o tamanho da empresa é um fator importante que influi na CA e, conseqüentemente no DE, visto que não houve diferença significativa entre a CA das empresas médias/grandes e micro/pequenas no setor de varejo. Assim, este trabalho oferece um suporte empírico para pressupostos não testados anteriormente no setor de varejo.

## 5.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Para os gestores, incentiva-se que suas empresas para serem sustentáveis e alcançarem sucesso as ideias aqui apresentadas podem ser uma maneira melhor ou mais fácil de alcançar seus objetivos. Uma empresa pode se beneficiar de uma postura mais agressiva, procurando desafiar seus competidores, visto que essa atitude é benéfica para obter um melhor desempenho. Isso implica que suas empresas precisam ter CA na tentativa de superar seus concorrentes e obter sucesso financeiro. Como forma de promover uma postura mais agressiva, sugere-se duas coisas. Primeiro, ter um foco gerencial em identificar, implementar e apropriar processos estratégicos que gerem competitividade agressiva possa ser um primeiro passo útil na busca de sua efetividade e de um melhor desempenho. Segundo, a alta administração deve cultivar boas relações com os membros de sua equipe e subordinados para incentivá-los a gerar ideias que gerem uma postura mais agressiva para identificar oportunidades.

Adicionalmente, os casos práticos aqui estudados corroboram a influência da CA para o DE. Especificamente, demonstra a importância da CA para a sobrevivência e crescimento da empresa em mercados cada vez mais dinâmicos, turbulentos e competitivos. Algumas formas de aumentar a CA é oferecer produtos com qualidade superior, produtos com diferencial em relação à concorrência, oferecer produtos com qualidade e preços baixos ao entrar em um novo mercado ganhando posição dos concorrentes diretos, ter um marketing agressivo e segmentado, e estar sempre monitorando a concorrência.

## 5.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Algumas ressalvas no estudo devem ser ponderadas. Primeiramente, utilizou-se uma amostra de 64 empresas de dados não probabilísticos. Entretanto, considerando-se a dificuldade de obtenção de dados sobre empreendedorismo, escassez de documentação empírica sobre a relação entre CA e DE conforme observou Zahra e Covin (1993), e no Brasil, muito pouco se sabe sobre essa relação, a amostra tem validade estatística aos propósitos do estudo, conforme sugere Hair et al. (2009).

Segundo, devido à ausência de dados objetivos, este estudo baseou-se em medidas subjetivas das variáveis principais. Embora se tenha tomado medidas para evitar respostas tendenciosas é possível que as respostas dadas pelos gestores contenham um desejo de apresentar uma postura agressiva e, portanto, de alguma forma isso mascare o objeto de análise da pesquisa.

Por fim, a confiança nos dados fornecidos por um único respondente da empresa é geralmente considerada aceitável em estudos de gestão estratégica. Em retrospecto, no entanto, a utilização de múltiplos respondentes por empresa poderia ter sido preferível para a maior confiabilidade dos dados.

Quanto às sugestões de pesquisas, trabalhos futuros poderiam examinar sob que condições do meio ambiente externo à empresa (intensidade de competição do setor, condições econômicas, grau de incerteza do ambiente) e as condições internas da empresa (tamanho, participação no mercado, grau de inovação) estão correlacionadas e influenciam seus resultados. Assim, os estudos poderiam testar empiricamente a validade das proposições teóricas aplicadas ao cenário brasileiro.

Além disso, sugere-se a verificação do efeito da alta administração empreendedora como um antecedente da CA da empresa e, conseqüentemente, seu impacto no DE, visto que o resultado da pesquisa de Blackford (2014), indicam que uma alta administração agressiva não afetou significativamente a CA da empresa, porém o estudo de Andrevski et al. (2014) mostrou que empresas com uma gestão mais racialmente diversificada competiram de forma mais agressiva e CA foi um importante mediador da relação entre diversidade racial gerencial e DE.

## 6. REFERÊNCIAS

Andrevski, G., Richard, O. C., Shaw, J. D. & Ferrier, W. J. (2014). Racial diversity and firm performance: the mediating role of competitive intensity. *Journal of Management*, 40 (3), 820-844.

Blackford, B. (2014). CEO Statements of Aggressiveness and the Competitive Aggressiveness of Firms: Is There a Relationship? *Institute of Behavioral and Applied Management*, 15 (3), 140-167.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edição revista e ampliada, Lisboa: Edições 70.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

Block, C., Meijboom, B., Luijkx, K., Schols, J. & Schroeder, R. (2014). Interfaces in service modularity: a typology developed in modular health care provision. *Journal of Operations Management*, 32 (2014), 175-189.

Cohen, J. A. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Covin, J. G. & Covi, T. J. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14 (4), 35-50.

Covin, J. G., Green, K. M. & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1), 57-81.

Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and begin environments. *Strategic Management Journal*, 10 (1), 75-87.

Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 7-25.

Dean, C. C., Thibodeaux, M. S., Beyerlein, M. Ebrahimi, B. & Molina, D. (1993). Corporate entrepreneurship and competitive aggressiveness: a comparison of U.S. firms operating in Eastern Europe or the Commonwealth of Independent States with U.S. firms in other high-risk environments. In S. B. Prasad (Ed), *Advances in International and Competitive Management*: 31-54. Greenwich, CT: JAI Press.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18 (9), 677-695.

Dutton, J. E., Asford, S. J.; O'Neil, R. M. & Lawrence, K. A. (2001). Moves that what matter: issue selling and organization change. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 716-736.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.

Ferrier, W. J. (2001). Navigating the competitive landscape: the drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 858-877.

Ferrier, W. J., Fhionnlaioich, C. M., Smith, K. G. & Grimm, C. M. (2002). The impact of performance distress on aggressive competitive behavior: a reconciliation of conflicting views. *Managerial and Decision Economics*, 23 (4-5), 301-316.

Gibbs, G. W. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Artmed.

Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (1984). Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 25-41.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 6ª edição.

Harrigan, K. R. (1983). Methodologies for Contingency Approaches to Business Strategy. *The Academy of Management Review*, 8 (3), 398-405.

Instituto de Desenvolvimento do Varejo. (2015). *Década do Varejo: O Início de um Ciclo de Desenvolvimento*. Recuperado em 13/06/2015 de [http://www.forumdovarejo.com.br/palestras/IDV\\_F%C3%B3rum%20Varejo\\_FLAVIO%20ROCHA.pdf](http://www.forumdovarejo.com.br/palestras/IDV_F%C3%B3rum%20Varejo_FLAVIO%20ROCHA.pdf)

Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.

Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 6ª edição.

Sebrae & Dieese. (2008). *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2008*. Brasília: DIEESE.

Shah, S. K. & Corley, K. G. (2006). Building better theory by bridging the quantitative-qualitative divide. *Journal of Management Studies*, 43 (8), 1821-1835.

Smart, C. & Vertinsky, I. (1984). Strategy and the environment: a study of corporate responses to crises. *Strategic Management Journal*, 5 (3), 199-213.

Stambaugh, J. E., Lumpkin, G. T., Brigham, K. & Cogliser, C. (2009). What makes some firms more competitive than others? Evidence from the Banking Industry. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, p. 1-6.

Stambaugh, J. E., Yu, A. & Dubinsky, A. J. (2011). Before the attack: a typology of strategies for competitive aggressiveness. *Journal of Management Policy and Practice*, 12 (1), 49-63.

Staw B.M., Sandelands L.E. & Dutton, J.E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: a multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly* 26 (4), 501-524.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 4ª edição.

Zahra, S. A. & Covin, J. G. (1993). Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 14 (6), 451-478.