

ARTIGOS

Submetido 27-10-2021. Aprovado 28-03-2022

Avaliado pelo sistema double blind review. Editor Associado: Robson Rocha

Versão traduzida | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220610x>

EFICÁCIA DOS AJUSTES ESTRATÉGICOS EM UM MERCADO COMPETITIVO: FOCO EM PEQUENAS EMPRESAS EM UM PAÍS EMERGENTE

The strategic fit's effectiveness in the competitive market: A focus on small businesses in an emerging countries

La eficacia de los ajustes estratégicos en un mercado competitivo: Un enfoque en las pequeñas empresas en un país emergente

Quang-Huy Ngo¹ | huyng121@fe.edu.vn | ORCID: 0000-0002-5790-2297

¹FPT University, Business Department, Can Tho city, Vietnã

RESUMO

O objetivo deste estudo é saber como as pequenas empresas em um país emergente melhoram a eficácia dos ajustes estratégicos em relação a intensidade da concorrência no mercado. A pesquisa propõe que, quando a concorrência no mercado é intensa, essas pequenas empresas recorrem as estratégias dos tipos prospectora ou defensiva para melhorar o seu desempenho. Os dados foram coletados de 107 pequenas empresas localizadas no Vietnã. PLS-SEM foi utilizado para avaliar o modelo de pesquisa proposto. Os resultados sugerem que, quando a concorrência no mercado é intensa, apenas ajustes estratégicos com orientação prospectora levam as pequenas empresas a alcançar um desempenho superior. O estudo contribui para a literatura de quatro formas. Em primeiro lugar, amplia a compreensão atual sobre o tema dos ajustes estratégicos ao abordar os efeitos mediadores do tipo de estratégia. Em segundo, contribui para a crescente literatura sobre a teoria da contingência na gestão estratégica de pequenas empresas. Terceiro, a pesquisa oferece uma compreensão mais profunda das características únicas dos países emergentes, características essas que são responsáveis pela ineficiência da estratégia defensiva. Em quarto lugar, o presente estudo supera as limitações de estudos anteriores relacionados ao uso de construtos de item único para operacionalizar as variáveis da estratégia.

Palavras-chave: estratégia defensiva, concorrência de mercado, estratégia prospectora, pequenas empresas, Vietnã.

ABSTRACT

This study analyzes how small businesses in an emerging country improve performance through strategic fit according to the intensity of market competition. It explores small businesses' prospector or defender strategies in an environment of intense market competition. Data were collected from 107 small businesses located in Vietnam, and PLS-SEM was used to assess the research model. The results showed that only prospector businesses improve performance in intense market competition. This study contributes to the literature fourfold. First, it extends the current knowledge of strategic fit by addressing the mediating effects of strategic behavior. Second, it contributes to the growing literature on contingency theory in small businesses' strategic management. Third, this research offers a deeper understanding of the unique characteristics of emerging countries that jeopardize the effectiveness of using a defender strategy. Fourth, this study overcomes limitations observed in the literature regarding using single-item constructs to operationalize strategy variables.

Keywords: defender strategy, market competition, prospector strategy, small business, Vietnam.

RESUMEN

El propósito de este estudio es conocer cómo las pequeñas empresas en un país emergente mejoran la efectividad de los ajustes estratégicos bajo la intensidad de la competencia del mercado. En particular, propone que cuando la competencia en el mercado es intensa, estas pequeñas empresas se orientan hacia la estrategia de prospector/defensor para mejorar su desempeño. Se recopilaron datos de 107 pequeñas empresas ubicadas en Vietnam. Se utilizó PLS-SEM para evaluar el modelo de investigación propuesto. Los resultados sugieren que cuando la competencia en el mercado es intensa, solo los ajustes estratégicos de orientación tipo prospector inducen el desempeño de las pequeñas empresas. A la luz de los hallazgos, este estudio contribuye cuatro veces a la literatura. Primero, este estudio amplía nuestro conocimiento actual de los ajustes estratégicos al abordar los efectos mediadores de la estrategia. En segundo lugar, este artículo contribuye al creciente uso de la teoría de la contingencia en la gestión estratégica de las pequeñas empresas. En tercer lugar, este documento ofrece una comprensión más profunda de las características únicas de los países emergentes que causan la ineficacia de la estrategia de defensa. En cuarto lugar, este estudio supera las limitaciones de estudios anteriores relacionados con el uso de constructos de un solo ítem para operacionalizar las variables de la estrategia.

Palabras clave: estrategia de defensa, competencia de mercado, estrategia de prospector, pequeña empresa, Vietnam.

INTRODUÇÃO

A concorrência nos dias de hoje está cada vez mais intensa, levando as empresas a se adaptarem continuamente às novas condições de mercado para sobreviver. As pequenas empresas parecem ser as mais vulneráveis a concorrência dada a falta de recursos financeiros, tecnológicos e outros. No entanto, esses negócios têm algumas vantagens em relação a grandes corporações. Por exemplo, o pequeno porte permite que tenham um alto grau de flexibilidade e um relacionamento de proximidade em relação aos clientes (Nooteboom, 1994). Como resultado, elas têm potencial de alcançar um desempenho superior ao se adaptar rapidamente ao mercado e mudar de acordo com o gosto dos consumidores, satisfazendo suas necessidades (Ebben & Johnson, 2005).

No entanto, alcançar um melhor desempenho a partir dessas vantagens depende de levar em conta ajustes estratégicos. Autores como Deshpandé, Grinstein e Ofek (2012) e Pehrsson (2016) sugerem que o ambiente externo, que inclui a concorrência de mercado, influencia a estratégia dos negócios. A concorrência leva as pequenas empresas a buscarem um desempenho superior orientando-se por um tipo específico de estratégia (Chaganti, Chaganti, & Mahajan, 1989), como observado pela teoria contingencial. A teoria diz que o melhor desempenho dos negócios depende de uma estratégia ajustada a fatores contingenciais (Donaldson, 2006). Além disso, o paradigma ambiente-estratégia-desempenho também sugere que as empresas que buscam melhorar seu desempenho devem observar o ambiente externo e então ajustar a estratégia às condições desse ambiente (Child, 1972; Miller & Friesen, 1983). Assim, pequenas empresas devem considerar fatores ambientais externos, como a concorrência de mercado, ao definir o tipo de estratégia a ser adotada.

O presente estudo toca vários conhecimentos tratados com limitação pela literatura. Em primeiro lugar, na literatura de gestão estratégica, a eficácia do ajuste estratégico pode ser avaliada usando o papel moderador e mediador da estratégia na ligação entre a concorrência de mercado e o desempenho (Venkatraman, 1989). Para Boyd, Haynes, Hitt, Bergh e Ketchen (2012), a evidência empírica prévia da análise mediadora é escassa, e portanto, limitada sobre o papel mediador da estratégia. Em segundo lugar, a teoria contingencial da organização é usada principalmente no contexto de grandes empresas, então, pouca atenção tem sido cedida às pequenas empresas. Em um comparativo entre as duas, as pequenas empresas têm menos níveis hierárquicos e uma cadeia curta de comandos (Gupta & Batra, 2016), apresentando diferenças que levam a questionar a relevância da literatura de gestão estratégica no contexto das pequenas empresas. Em terceiro lugar, embora existam muitos estudos explorando o tema da estratégia em economias emergentes, o conhecimento produzido sobre gestão estratégica nesses países pode ser questionado uma vez que possuem características únicas que os diferenciam de países desenvolvidos (Crittenden & Crittenden, 2010; Venkateswaran & Ojha, 2017; Wright, Filatotchev, Hoskisson & Peng, 2005).

O presente estudo tem por escopo pequenas empresas do Vietnã, uma vez que PMEs dominam o mercado do país (Koushan, 2017). A partir de seu ingresso na Organização Mundial do Comércio em 2007, o Vietnã vem participando ativamente de diversos acordos de livre comércio – a exemplo do Acordo Abrangente e Progressivo para Parceria Transpácífica e o Acordo de Livre Comércio União Europeia-Vietnã (Kikuchi, Yanagida, & Vo, 2018; Kokko & Thang, 2014) – levando a dramáticas transformações na economia. Uma óbvia consequência é a maior participação de joint ventures e empresas estrangeiras, que contam com mais recursos,

ampliando a concorrência no mercado. Assim, as pequenas empresas no Vietnã precisam melhorar o desempenho alinhando sua estratégia à intensidade da concorrência de mercado.

A pesquisa se baseia na tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) e na estrutura analítica da teoria contingencial das organizações (Venkatraman & Camillus, 1984) para propor uma estrutura que examine os efeitos mediadores do tipo estratégico de organização (nesse caso pequenas empresas) prospector/defensivo na relação entre concorrência de mercado e desempenho das pequenas empresas. Foram coletados dados de 107 pequenas empresas no Vietnã para testar o modelo proposto usando modelagem parcial de equações estruturais de mínimos quadrados. Os resultados mostram que a relação entre a concorrência de mercado e o desempenho das pequenas empresas é mediada pela estratégia prospectora, enquanto a estratégia defensiva apresenta relação positiva com a concorrência de mercado, mas não tem efeito na melhoria do desempenho dessas organizações.

Podem ser enumeradas quatro principais contribuições desse estudo. Primeiramente, a pesquisa amplia o conhecimento sobre o tópico de ajustes estratégicos ao examinar o papel mediador da estratégia. Em segundo lugar, contribui para a crescente literatura sobre o uso da teoria da contingência na gestão estratégica de pequenas empresas. Terceiro, os resultados sugerem que a estratégia defensiva não produz melhoria no desempenho das pequenas empresas no caso de países emergentes, atribuindo essa ineficiência às características particulares dessas economias. Finalmente, esse estudo supera as limitações de pesquisas anteriores sobre construtos de item único para operacionalizar variáveis de estratégia.

Esse artigo está dividido em cinco seções incluindo a presente introdução. A seção a seguir traz os fundamentos teóricos adotados e o desenvolvimento das hipóteses. A terceira seção apresenta a metodologia, seguida da apresentação e discussão dos resultados. A quinta e última seção oferece as conclusões do estudo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

Orientação Estratégica

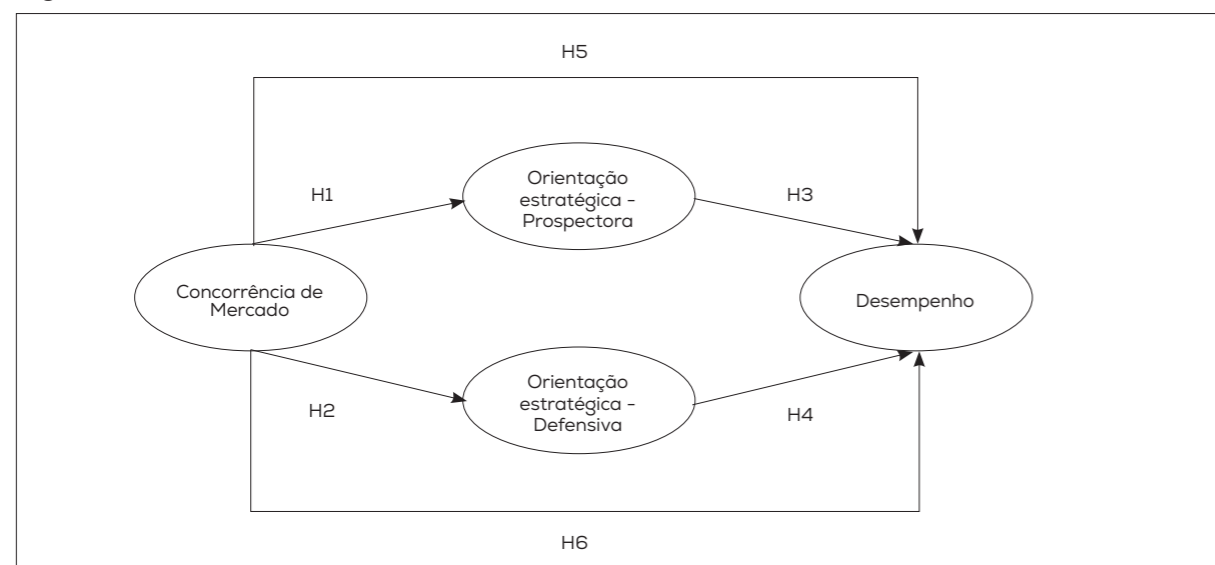
A orientação estratégica refere-se ao grau em que as empresas exercem um padrão de comportamento para se adaptar a ambientes externos (por exemplo, concorrência de mercado) (Miles & Snow, 1978; Mintzberg, 1973). O estudo adota os tipos estratégicos de organizações elaborados por Miles e Snow (1978) para explicar a orientação estratégica das pequenas empresas, uma vez que tal tipologia defende uma relação mais próxima com as condições ambientais – como a intensidade da concorrência no mercado, por exemplo – quando comparada com outros modelos (Koçak & Edwards, 2005, p. 189). De acordo com essa tipologia, existem quatro tipos de organizações, classificadas de acordo com as estratégias que adotam: prospectoras, defensivas, analistas e reativas. A organização prospectora é mais agressiva e busca redefinir continuamente o mercado através da adoção de novos sistemas e tecnologias. A organização defensiva busca a melhoria de sua eficiência operacional para proteger a participação no mercado, enquanto a analista trabalha simultaneamente pela manutenção e expansão de sua participação no mercado.

Esse terceiro tipo apresenta-se como um híbrido entre as organizações prospectoras e defensivas. Finalmente, a organização reativa não adota uma estratégia específica. Nesse caso, a empresa demonstra padrões inconsistentes ao se adaptar ao ambiente externo. Assim, os três primeiros tipos de organizações buscam obter um melhor desempenho através de suas estratégias, enquanto o tipo reativo acaba levando a uma baixa performance (Moore, 2005; Parnell, 2010).

Este estudo examina o ajuste estratégico das pequenas empresas considerando as estratégias prospectoras e defensivas. Esses dois tipos de estratégia são conhecidos como facilitadores para que as empresas alcancem um desempenho superior, o que ajuda a observar os efeitos positivos do ajuste estratégico no desempenho das pequenas empresas (Moore, 2005). Ainda, a maioria dos estudos investiga a estratégia organizacional ao longo do continuum entre estratégias defensivas e prospectoras, sendo que as estratégias do tipo “analista” compartilha das características das duas anteriores (Kald, Nilsson, & Rapp, 2000). Além disso, argumenta-se que a distinção entre os tipos analista e defensivo não é totalmente reconhecível (O’Cass & Ngo, 2007, p. 13). Para Moore (2005), em uma análise fatorial, “itens dos comportamentos defensivo e analista são carregados em um fator comum”. Portanto, o presente estudo exclui os tipos estratégicos “analista” e “reativo”.

O modelo de pesquisa proposto aqui tem por base a teoria da contingência, o paradigma ambiente-estratégia-desempenho e a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978). O estudo argumenta que a intensidade da concorrência de mercado cria pressão sobre as pequenas empresas, que respondem com estratégias prospectoras ou defensivas na busca por vantagens competitivas e que proporcionem um desempenho superior. Ainda, de acordo com a teoria da contingência, os ajustes estratégicos entre a intensidade da concorrência de mercado e as estratégias prospectoras/defensivas, permitem que esses negócios melhorem seu desempenho. Para Venkatraman (1989), os ajustes estratégicos podem ser avaliados examinando-se os efeitos mediadores das estratégias prospectoras e defensivas na relação entre concorrência de mercado e desempenho. A Figura 1 ilustra o modelo de pesquisa.

Figura 1. Modelo de pesquisa proposto



Concorrência de Mercado

A intensidade da concorrência de mercado refere-se à pressão enfrentada pelas empresas que competem em um mercado (Grewal & Tansuhaj, 2001). No Vietnã, essa concorrência é intensa devido ao aumento significativo do investimento estrangeiro direto e à participação do país em diversos acordos de livre comércio (Kikuchi et al., 2018; Kokko & Thang, 2014; Le, Pieri, & Zaninotto, 2019). Quando a concorrência é intensa, a empresa pode exercer um comportamento agressivo para obter vantagem em itens como preço, promoção, integração vertical, pesquisa e desenvolvimento e inovação tecnológica (Khandwalla, 1981).

De acordo com Porter (1996), a concorrência intensa vem continuamente reduzindo o lucro das empresas a uma taxa mínima, consequentemente prejudicando seu desempenho. No entanto, quando orientadas por estratégias adequadas, as empresas podem melhorar seu desempenho mesmo quando a concorrência de mercado é intensa. A vantagem competitiva nesse contexto pode ser alcançada por meio da inovação (Vincent, Bharadwaj, & Challagalla, 2004), considerando que a concorrência impulsiona as empresas a desenvolverem novas ferramentas e técnicas para atender às demandas dos clientes e conquistar fatias de mercado (Knot, Ende, & Vergragt, 2001; Santos-Vijande & Álvarez-González, 2007). Essa perspectiva é corroborada por Donaldson (2001) e Gopalakrishnan e Damanpour (1997), que argumentam que a intensidade da concorrência aumenta as oportunidades de inovar e adquirir vantagem competitiva. Primeiramente, as inovações permitem que as empresas fiquem à frente da concorrência oferecida por novos entrantes no mercado e por outras empresas tecnologicamente mais atrasadas (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001). Em segundo lugar, o contato com a inovação também aumenta a probabilidade de uma organização sair em busca de novas inovações, superando os rivais (Cohen & Levin, 1989). Para Kickul e Gundry (2002), a probabilidade de uma empresa adotar abordagens inovadoras em razão da concorrência é um aspecto característico da estratégia prospectora. Com base nesses argumentos e considerando a intensa concorrência de mercado no Vietnã, a expectativa no presente estudo é de que as pequenas empresas do país adotem estratégias prospectoras. Assim, a primeira hipótese é proposta da seguinte forma:

H1: Existe uma associação positiva entre a intensidade da concorrência de mercado e a adoção da estratégia prospectora.

São vários os tipos de concorrência. Entre elas está a concorrência baseada em preços (Krishnan, 2005), onde as empresas reduzem o preço de seus produtos ou serviços para manter e ampliar sua fatia do mercado (Khandwalla, 1972). Essa abordagem requer que a empresa otimize suas operações e atue de forma eficiente, reduzindo custos (Rust, Moorman, & Dickson, 2002). Nesse cenário, as pequenas empresas podem adotar estratégias defensivas, aumentando a eficiência operacional e trabalhando com custos mais baixos (Chen & Tsou, 2012; Prajogo, McDermott, & McDermott, 2013). Assim, é provável que as pequenas empresas adotem estratégias defensivas quando a concorrência de mercado é intensa.

Há uma preocupação de que pequenas empresas estejam menos propensas a orientar-se por um comportamento estratégico defensivo dada a falta de recursos para entrar em uma concorrência baseada no preço. No entanto, o presente estudo considera essa questão irrelevante no contexto do Vietnã. Isso porque a maioria das empresas do país são pequenas e médias (aproximadamente 98%) (Koushan, 2017), e, de acordo Chaganti et al. (1989), o tamanho das empresas não faz diferença quando há uma maioria de pequenas empresas no mercado. Então, a exemplo Rugman e Verbeke (1998), pode-se considerar que as pequenas empresas podem orientar-se pelo comportamento estratégico defensivo para aprimorar o desempenho. Dado o contexto, a expectativa nessa pesquisa é que, quando a concorrência de mercado é intensa, as pequenas empresas são mais propensas a competir por preço, buscando eficiência operacional por meio de um comportamento defensivo. Assim, a segunda hipótese desse estudo é:

H2: Existe uma associação positiva entre a intensidade da concorrência de mercado e a adoção da estratégia defensiva.

A eficácia da orientação estratégica

A maioria dos pesquisadores da área de gestão comumente se refere à eficácia como desempenho (Hoque, 2004). Para Walker (2013), a eficácia da estratégia é reconhecida pela sua capacidade de aprimorar o desempenho dos negócios. Esse estudo segue na mesma direção, assumindo que a eficácia da estratégia se refere a relação positiva entre a estratégia prospectora ou defensiva adotada e o desempenho das pequenas empresas.

Miles e Snow (1978) explicaram como e porque as empresas que se comportam como prospector potencialmente alcançam um desempenho superior. Dadas as características únicas dos prospectores, a maior ênfase desses negócios é explorar um novo mercado investindo continuamente em inovação (Dev & Brown, 1990). Assim, permite que esses negócios sejam os pioneiros do setor (Slater & Narver, 1993) e, portanto, menos propensos a concorrer com outros negócios pelas suas vantagens competitivas, induzindo a um desempenho superior (Lieberman & Montgomery, 1988). Evidências empíricas de estudos anteriores sugerem a ligação positiva entre o comportamento do tipo prospector e o desempenho dos negócios (Moore, 2005; Naranjo-Gil, 2004). Portanto, a terceira hipótese é:

H3: Existe uma associação positiva entre o desempenho de pequenas empresas e o uso de estratégias prospectoras.

Diferente das empresas prospectoras, as defensivas são mais conservadoras e preferem não entrar em um novo mercado. Esses negócios se concentram na melhoria da eficiência operacional para obter vantagens competitivas (Miles & Snow, 1978). Como se sugere que a eficiência operacional tem um impacto positivo no desempenho dos negócios (Baik, Chae, Choi

& Farber, 2013), as empresas defensivas teriam maior probabilidade de alcançar um desempenho superior graças a um alto grau de eficiência operacional. Os resultados empíricos de Moore (2005) revelam a associação positiva entre a estratégia defensiva e o desempenho. O presente estudo espera efeitos semelhantes nas pequenas empresas do Vietnã, o que leva à quarta hipótese:

H4: Existe uma associação positiva entre o desempenho de pequenas empresas e o uso de estratégias defensivas.

A eficácia dos ajustes estratégicos

O papel crucial da orientação estratégica é levar as empresas a alcançarem um desempenho superior. Nesse sentido, pesquisadores fundamentados na teoria contingencial argumentam que a estratégia eficaz é aquela ajustada aos ambientes (Donaldson, 2001). Os estudos em gestão estratégica baseados em contingências defendem que a eficácia dos ajustes estratégicos refere-se ao impacto do alinhamento entre fatores contingentes e a estratégia no desempenho dos negócios (Lindow, 2013, p. 52). Os fatores contingentes podem ser relativos ao ambiente externo e interno (Miller, 1992), mas o presente estudo limita seu escopo apenas ao ambiente externo como, por exemplo, a concorrência de mercado).

Uma noção essencial da pesquisa em gestão estratégica baseada na teoria contingencial é a questão da formulação de modelos de pesquisa adequados para avaliar os ajustes estratégicos, que podem se manifestar de várias formas. A definição desses ajustes requer uma estrutura analítica específica para propor as hipóteses e desenvolver análises estatísticas capazes de avaliá-las (Venkatraman, 1989). A falta de uma estrutura adequada para avaliar o ajuste estratégico pode levar a resultados inconsistentes (Hitt, Boyd, & Li, 2004), o que tem sido alvo das críticas de teóricos do campo da gestão estratégica que se baseiam na teoria contingencial. Esses pesquisadores apontam que os estudos anteriores apresentam elevada ambiguidade na formulação das hipóteses de contingência (Boyd et al., 2012), o que dificulta a aplicação da teoria contingencial na pesquisa em gestão estratégica (Galbraith & Nathanson, 1978).

Esse estudo adota uma abordagem cartesiana para avaliar as formas contingenciais de ajuste (Donaldson, 2001, p. 185). Nesta abordagem, a pesquisa baseada em contingência concentra-se em como a combinação entre fatores contingentes únicos e orientação estratégica leva a melhoria de desempenho (Drazin & Ven, 1985). Essa abordagem requer o exame dos efeitos mediadores da estratégia na relação entre ambiente externo e desempenho (Venkatraman, 1989). Assim, o presente estudo espera que os ajustes entre concorrência de mercado e as estratégias prospectoras ou defensivas permitam melhorar o desempenho de pequenas empresas no Vietnã. Assim, o ajuste é representado pelos efeitos mediadores das estratégias prospectoras ou defensivas sobre a relação entre a concorrência de mercado e o desempenho das pequenas empresas, o que nos leva a elaborar as duas últimas hipóteses:

H5: A estratégia prospectora tem efeitos mediadores na relação entre a intensidade da concorrência de mercado e o desempenho das pequenas empresas.

H6: A estratégia defensiva tem efeitos mediadores na relação entre a intensidade da concorrência de mercado e o desempenho das pequenas empresas.

MÉTODOS DE PESQUISA

O presente estudo busca explorar como e por que os ajustes estratégicos entre concorrência de mercado e as estratégias prospectora e defensiva influenciam o desempenho de pequenas empresas localizadas no Vietnã. Dados foram levantados por meio de pesquisa do tipo *survey* uma vez que não haviam dados públicos disponíveis. Ainda, quatro instrumentos de pesquisa baseados na literatura foram usados para medir as quatro principais variáveis latentes que compõem o modelo de pesquisa. Após a coleta de dados, verificou-se o viés de método comum e as hipóteses foram testadas através de um modelo de equação estrutural de mínimos quadrados parciais.

Coleta de dados e amostragem

O estudo coleta dados de pequenas empresas instaladas na cidade de Can Tho, localizada no coração do Delta do Mekong, ao sul do Vietnã. É uma das cinco maiores e mais desenvolvidas cidades do país. Embora essa seleção possa afetar a capacidade de generalização dos resultados para uma população maior de pequenas empresas do Vietnã, a intenção aqui não é essa, mas sim testar os argumentos teóricos em questão. Nesse sentido, o uso de uma amostragem por conveniência (como no caso das pequenas empresas da cidade de Can Tho) é adequado (Speklé & Widener, 2018).

De acordo com o anuário estatístico de 2019 de Can Tho (Can Tho City Statistical Yearbook 2019, 2020, pp. 232-244), existem cerca de 4800 pequenos negócios na cidade, operando nos setores de comércio e serviços. Em virtude da limitação de tempo e recursos financeiros, o presente estudo fez uso do networking pessoal de seus pesquisadores para a coleta de dados, mais especificamente acionando a associação empresarial de Can Tho, uma organização da sociedade civil que auxilia o desenvolvimento dos negócios na cidade e que reúne entre seus membros a maioria das pequenas empresas locais. A organização foi convidada a participar enviando um e-mail a esses membros com uma explicação sobre a pesquisa e um link para o instrumento de coleta de dados, na intenção de garantir uma expressiva taxa de resposta. Ao todo foram enviados e-mails para 800 empresas selecionadas aleatoriamente no banco de dados da associação, obtendo-se 107 (13,38%) questionários respondidos. A coleta foi realizada em um mês, entre setembro e outubro de 2019.

Foram estabelecidos três critérios na seleção das empresas pesquisadas. Primeiro, os questionários precisavam ser respondidos pelos proprietários dessas pequenas empresas, uma

vez que o entendimento por trás do questionário era de que somente os proprietários do negócio seriam capazes de responder a respeito da orientação estratégica do empreendimento (Tymon, Stout, & Shaw, 1998). Ainda, é comum no Vietnã o proprietário desse tipo de negócio ser também o gerente. Em segundo lugar, apenas as empresas que operam em serviços e comércio, e empregam menos de 50 funcionários foram incluídas na pesquisa, já que essas são condições estipuladas nas leis do país para que o negócio se enquadre como pequena empresa (Decree 39/2018/ND-CP, 2018). O terceiro e último critério foi o tempo de operação, selecionando somente pequenas empresas que operam há mais de três anos, garantindo assim que já tenham estabelecido algum posicionamento estratégico. Perguntas triagem foram incluídas no questionário para identificar as características dos negócios e certificar que os três critérios de seleção fossem atendidos, garantindo uma amostra adequada aos propósitos do estudo.

Medidas

Como existem quatro variáveis principais na estrutura de pesquisa, sua medição foi desenvolvida usando quatro instrumentos de pesquisa obtidos a partir de estudos anteriores. Tais instrumentos foram primeiramente traduzidos para o vietnamita, passando por pequenos ajustes. A revisão foi realizada com o apoio de dois proprietários de pequenas empresas que ajudaram a melhorar a qualidade dos instrumentos em termos de legibilidade e compreensão. Após duas rodadas de revisão, a versão final foi inserida em um sistema online.

A intensidade da concorrência de mercado (CONMER)

O estudo adotou um instrumento desenvolvido por Mia e Clarke (1999) para medir a intensidade da concorrência de mercado pedindo aos representantes dos negócios pesquisados para que classificassem o quanto concordavam com os itens sobre a intensidade da concorrência de mercado considerando sua percepção sobre o (1) número de concorrentes; (2) mudança tecnológica; (3) acesso aos canais de comercialização; (4) pacotes de oferta; (5) preços competitivos; (6) introdução de novos produtos; (7) regulação governamental. Uma escala Likert de 5 pontos variando de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (5) foi utilizada para fazer a medição nesse instrumento.

Estratégias prospectoras e defensivas (PROS/DEFS)

Este estudo baseia-se em dois instrumentos desenvolvidos por Moore (2005) para medir o grau em que as pequenas empresas se orientam por estratégias prospectoras (PROS) ou defensivas (DEFS). Os instrumentos trazem seis itens/sentenças elaboradas para aferir cada uma das estratégias. Como Moore (2005) desenvolveu os instrumentos em um estudo sobre a indústria do varejo, algumas pequenas modificações foram feitas para adequar ao contexto das pequenas empresas. Por exemplo, na primeira sentença para aferir a estratégia PROS, “indústria do varejo”

foram substituídos por “setor”. No terceiro item do PROS, “... desenvolver novas maneiras de comercializar,” alteramos para “desenvolver novas maneiras de operar” e assim por diante. No caso da segunda sentença do instrumento para aferir DEFS, “...atual tipo de loja” foi alterado para “... negócios atuais”. Após a revisão, dois proprietários de pequenas empresas operando em comércio e serviço examinaram cuidadosamente os instrumentos para garantir que estavam adequados a sua realidade. Assim, os instrumentos para aferir as orientações estratégicas PROS e DEFS apresentaram sentenças expressando maneiras como uma pequena empresa se comporta/ opera, solicitando aos representantes dos negócios participantes que indicassem, usando uma escala Likert de 5 pontos (de “discordo totalmente” para “concordo totalmente”), se concordavam que a sentença representava o comportamento/operação de seus negócios. As sentenças para PROS foram: (1) É líder de inovação no setor; (2) Frequentemente entra em novos mercados; (3) É conhecido como pioneiro no setor por desenvolver novas formas de operar; (4) Não se importa de colocar os lucros em risco para desenvolver novos produtos/serviços; (5) É um líder no desenvolvimento de novas formas de operar; (6) Adota novas tecnologias continuamente. As sentenças para DEFS foram: (1) Mantém um nicho seguro lançando mão de formas tradicionais de fazer negócios; (2) Permanece nos negócios atuais; (3) Se concentra em aprimorar as formas atuais de conduzir os negócios ao invés de desenvolver novos métodos; (4) Pesquisa somente tendências que impactam diretamente os negócios; (5) Adota as inovações do setor somente após considerá-las por um bom tempo; (6) Foca primeiro em servir os atuais clientes e depois em buscar novos.

Desempenho das pequenas empresas (BPER)

Segundo [Acquaah \(2007\)](#), a coleta de dados relacionados ao desempenho subjetivo das empresas (por exemplo, retorno sobre ativos – ROA e retorno sobre vendas – ROS) pode ser um desafio no caso dos países emergentes, já que os empresários podem declarar um menor lucro para evitar o pagamento de impostos ([Sapienza, Smith, & Gannon, 1988](#)). Por outro lado, [Jarvis, Curran, Kitching, e Lightfoot \(2000\)](#) sustentam que o desempenho objetivo pode não refletir bem a realidade das pequenas empresas uma vez que elas focam não apenas em indicadores de lucratividade, mas também em outras metas do negócio. Em linha com os argumentos de [Acquaah \(2007\)](#), o presente estudo que examina pequenas empresa no Vietnã adotou o instrumento elaborado por [Pelham e Wilson \(1995\)](#) para capturar o desempenho objetivo, que é considerado igualmente confiável e pode ser usado quando não é possível avaliar o desempenho subjetivo ([Dess & Robinson, 1984](#); [Sapienza et al., 1988](#)). Esse instrumento possui dez itens. Os dois primeiros focam no sucesso de novos produtos: (1) desenvolvimento de novos produtos/serviços; (2) desenvolvimento de mercados. Os próximos três itens concentram-se no crescimento/participação das empresas: (3) taxas de crescimento das vendas; (4) taxa de crescimento do emprego; (5) participação no mercado. Os últimos cinco itens concentram-se na lucratividade: (1) lucro operacional; (2) relação lucro/vendas; (3) fluxo de caixa das operações; (4) retorno sobre o investimento; (5) retorno sobre os ativos.

A abordagem de [Roxas, Ashill, e Chadee \(2017\)](#) e [Pelham e Wilson \(1995\)](#) foi adotada para medir o desempenho das pequenas empresas. O instrumento de pesquisa solicitou que fosse

indicado o desempenho dos negócios em relação as expectativas que existiam em torno de seu desenvolvimento considerando os últimos três anos. Uma escala Likert de 5 pontos variando de “muito abaixo do esperado” (1) a “muito acima do esperado” (5), foi usada para medir o desempenho a partir desse instrumento.

Variável de controle (C_S)

A heterogeneidade das atividades das pequenas empresas pode levar a um viés no resultado. De acordo com a Tabela 1, uma grande parte das pequenas empresas atua no setor de comércio enquanto um menor número delas atua no setor de serviços. Assim, uma variável *dummy* (Comércio_Serviço) foi adotada para controlar quando o negócio atua no comércio (valor 0) ou no setor de serviços (valor 1).

Avaliação de viés de método comum

A coleta de dados de uma mesma fonte pode estar sujeita ao viés de método comum. Assim, o estudo adotou duas abordagens recomendadas por [Podsakoff, MacKenzie, Lee, e Podsakoff \(2003\)](#) para avaliar esse viés. A primeira foi a aplicação do teste do fator único de Harman, que demonstrou que um único fator explicava 23.180% da variância total ([Podsakoff & Organ, 1986](#)). A segunda foi a correlação da matriz entre as variáveis do marcador e outras variáveis principais, mostrando que elas não tinham relação umas com as outras ([Lindell & Whitney, 2001](#)). Portanto, o viés de método comum não foi considerado como algo preocupante nessa pesquisa.

Procedimentos estatísticos

Primeiramente, o estudo avaliou as informações sobre as características dos negócios e a matriz de correlação. A seguir, adotou a modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) para avaliar o modelo de pesquisa, uma vez que os dados estão sujeitos às questões de não normalidade e tamanho pequeno da amostra ([Ali, Rasoolimanesh, Sarstedt, Ringle, & Ryu, 2018](#); [Cassel, Hackl, & Westlund, 1999](#); [Hair, Hult, Ringle, Sarstedt, & Thiele, 2017](#)). A complexa relação entre as variáveis independentes foi estimada através da maximização da explicação de suas variâncias ([Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011](#)), o que é uma técnica que analisa modelos estruturais e de mensuração ([Sarstedt, Ringle, Smith, Reams, & Hair, 2014](#)). Na análise dos modelos de mensuração, observou-se primeiramente a unidimensionalidade dos construtos, seguido da validade convergente, validade discriminante, a confiabilidade composta e da colinearidade entre os itens. Na avaliação do modelo estrutural, a colinearidade entre as variáveis latentes, a acurácia preditiva e o poder explicativo do modelo foram avaliados antes de examinar a força e a magnitude dos caminhos hipotéticos. Além disso, a pesquisa adotou a abordagem de [Zhao, Lynch, e Chen \(2010\)](#) para conduzir uma avaliação mediadora.

RESULTADOS

Características dos negócios e matriz de correlação

A Tabela 1 apresenta as características das 107 pequenas empresas da amostra, de acordo com as respostas oferecidas pelos proprietários. Em relação às atividades por setor, uma grande parte delas (44,86%) atuava no setor de comércio (atacado e varejo). Os setores que tiveram apenas uma empresa (0,93%) foram hotelaria e restaurantes e arte e entretenimento. Na amostra, 62 pequenas empresas (57,94%) estavam em operação em um período entre 5 e 10 anos, enquanto apenas duas (1,87%) estavam atuando há mais de 20 anos. A maioria das pequenas empresas (50,47%) empregava entre 10 e 20 funcionários, enquanto apenas duas (1,87%) tinham menos de 10 colaboradores.

Tabela 1. Características das pequenas empresas

Atividade Industrial	Frequência	Porcentagem
Comércio (atacado e varejo)	48	44,86
Manutenção de carros e scooters	11	10,28
Logística	13	12,15
Hotelaria e restaurantes	1	0,93
Informação	2	1,87
Finanças	7	6,54
Imobiliária	11	10,28
Serviços Científicos e Técnicos	8	7,48
Serviços administrativos e de apoio	1	0,93
Educação	2	1,87
Saúde	2	1,87
Artes e Entretenimento	1	0,93
Tempo desde o primeiro estabelecimento		
Menos de 5 anos	12	11,21
Entre 5 e 9 anos	62	57,94
Entre 10 e 14 anos	22	20,56
Entre 15 e 19 anos	9	8,41
20 anos ou mais	2	1,87
Funcionários		
Menos de 10 funcionários	2	1,87
Entre 10 e 19 funcionários	54	50,47
Entre 20 e 29 funcionários	33	30,84
Entre 30 e 39 funcionários	10	9,35
Entre 40 e 49 funcionários	8	7,48
Posição gerencial		
Cargos gerenciais	107	100

A matriz de correlação e a estatística descritiva das variáveis estão resumidas na Tabela 2. O estudo adotou a correlação de Pearson, demonstrando que a concorrência de mercado (CONMER) correlacionou-se positivamente com as estratégias defensivas (DEFS) ($r=0,298$, $p=0,003$) e prospectoras (PROS) ($r=0,271$, $p=0,005$). Já o desempenho da empresa (DPEM) também teve correlação positiva com PROS ($r=0,254$, $p=0,008$). No entanto, não houve uma correlação significativa entre DEFS e PROS ($r=0,094$, $p=0,334$), DEFS e DPEM ($r=0,057$, $p=0,558$) e CONMER e DPEM ($r=-0,074$, $p=0,451$). Além disso, a variável *dummy* comércio_serviço (C_S) não apresentou correlação significativa com CONMER ($r=0,082$, $p=0,402$), PROS ($r=-0,035$, $p=0,717$), DEFS ($r=-0,063$, $p=0,520$) e DPEM ($r=-0,083$, $p=0,395$).

Tabela 2. Correlação entre variáveis e estatística descritiva

	CONMER	PROS	DEFS	DPEM	C_S	Média	Desvio Padrão
CONMER	-					3,564	1,130
PROS	0,271**	-				3,637	1,199
DEFS	0,289**	0,094	-			3,294	1,189
DPEM	-0,074	0,254**	0,057	-		3,644	1,046
C_S	0,082	-0,035	0,063	-0,083	-	0,551	0,499

**indica significância no nível 0,01.

Modelo de medição

Primeiramente, o estudo avaliou a unidimensionalidade dos construtos conduzindo uma análise do eixo principal fatorial com rotação oblíqua (Fabrigar, Wegener, MacCallum, & Strahan, 1999). Os resultados mostraram quatro fatores extraídos, para os quais os itens pretendidos foram carregados. Foi necessário remover três itens, CONMER_7, DPEM_3 e DPEM_8 devido às suas cargas fatoriais abaixo do limite de 0,5 (Hair, Black, & Babin, 2006).

Tabela 3. Carregamentos cruzados e VIF entre os itens

	DPEM	DEFS	CONMER	PROS	C_S	VIF
DPEM_1	0,876	0,028	-0,133	0,268	-0,098	3,251
DPEM_10	0,835	0,092	0,028	0,241	-0,080	3,101
DPEM_2	0,803	0,146	0,074	0,225	-0,144	2,365
DPEM_4	0,747	0,057	-0,026	0,098	-0,004	2,460
DPEM_5	0,855	0,045	-0,082	0,242	-0,039	3,113

Continua

Tabela 3. Carregamentos cruzados e VIF entre os itens

	DPEM	DEFS	CONMER	PROS	C_S	VIF
DPEM_6	0,703	-0,025	-0,137	0,141	-0,050	1,754
DPEM_7	0,737	-0,036	-0,120	0,171	-0,084	2,006
DPEM_9	0,889	0,087	-0,103	0,251	-0,029	3,512
DEFS_1	0,096	0,886	0,301	0,052	0,155	3,002
DEFS_2	-0,012	0,893	0,325	0,083	-0,022	3,214
DEFS_3	0,078	0,882	0,178	0,020	0,044	3,520
DEFS_4	0,147	0,759	0,209	0,106	-0,025	1,818
DEFS_5	-0,042	0,639	0,169	0,044	0,086	1,458
DEFS_6	0,025	0,871	0,254	0,146	0,072	2,882
CONMER_1	-0,136	0,231	0,846	0,208	0,098	2,684
CONMER_2	-0,041	0,302	0,804	0,255	0,047	2,024
CONMER_3	-0,130	0,217	0,769	0,214	-0,049	1,911
CONMER_4	-0,049	0,293	0,871	0,202	0,087	3,178
CONMER_5	-0,003	0,182	0,872	0,294	0,147	3,214
CONMER_6	-0,068	0,257	0,793	0,187	0,075	2,253
PROS_1	0,205	0,144	0,240	0,814	0,041	2,368
PROS_2	0,169	0,067	0,253	0,853	-0,085	2,753
PROS_3	0,313	0,172	0,173	0,847	-0,009	2,507
PROS_4	0,217	0,053	0,205	0,862	-0,063	2,848
PROS_5	0,194	0,030	0,319	0,829	-0,013	2,441
PROS_6	0,252	0,009	0,204	0,887	-0,057	3,355
Comércio_ Serviço	-0,084	0,062	0,081	-0,035	1,000	1,000

Conclusão

Em segundo lugar, o estudo avalia a validade convergente, a validade discriminante e a confiabilidade composta dos construtos dos itens e a colinearidade entre eles. Os resultados mostram o estabelecimento da validade convergente em função de dois critérios: a variância média extraída (VME) de todos os construtos é superior ao limite de 0,50 (Tabela 4) e todos os itens carregam em seus construtos pretendidos, respectivamente, índices mais altos do que outros (Tabela 3) (Fornell & Larcker, 1981). Note-se que estes carregamentos estão todos acima da regra prática 0,5.

Tabela 4. Validade dos modelos de medição

	CA	rho_A	CR	AVE	DPEM	DEFS	CONMER	PROS	C_S
DPEM	0,924	0,946	0,937	0,653	0,808				
DEFS	0,905	0,937	0,928	0,684	0,062	0,827			
CONMER	0,907	0,909	0,928	0,683	-0,085	0,302	0,827		
PROS	0,922	0,924	0,939	0,721	0,267	0,094	0,275	0,849	
C_S	1,000	1,000	1,000	1,000	-0,084	0,062	0,081	-0,035	1,000

A avaliação da validade discriminante também foi bem estabelecida. A Tabela 3 mostra que a raiz quadrada da AVE foi superior a qualquer correlação entre essa variável e outras latentes (Chin, 1998; Fornell & Larcker, 1981). Além disso, a confiabilidade composta (CC) também foi estabelecida porque a CC, o Alfa de Cronbach (AC) e o rho de Dillon-Goldstein (rho_A) foram todos superiores ao valor limite de 0,70 (Tabela 4) (Hair et al., 2011; Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). Por último, a Tabela 3 mostra que os valores de VIF dos itens são inferiores ao valor limite de 5, o que mostra a ausência de colinearidade entre os eles (Hair et al., 2011).

Modelo Estrutural

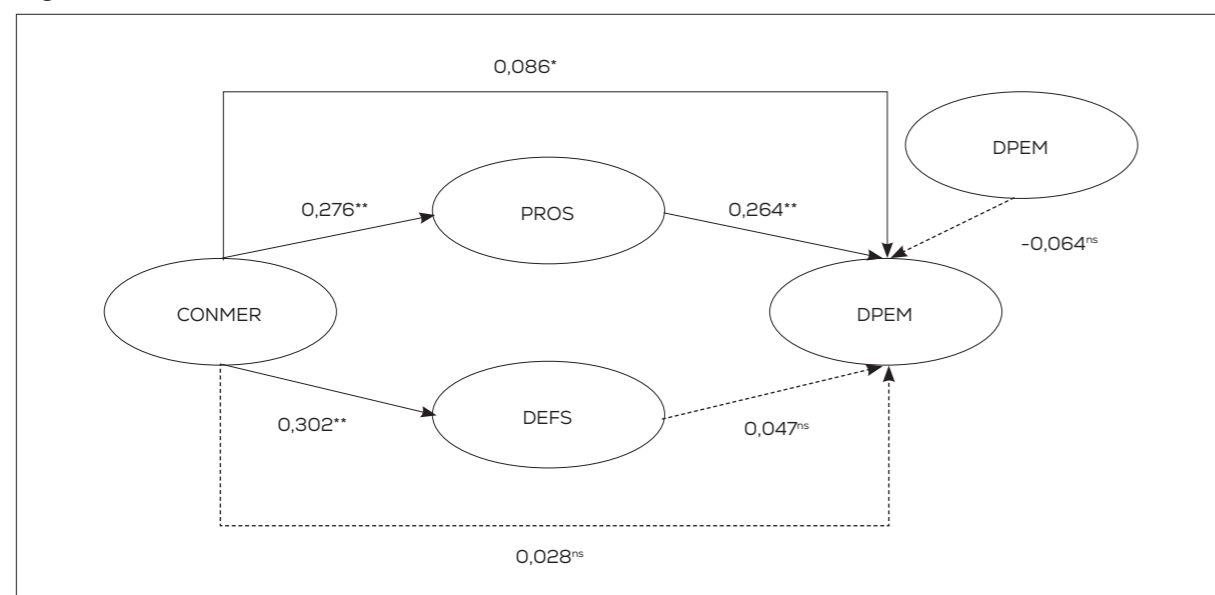
Um procedimento de *bootstrapping* com 5.000 substituições foi usado para avaliar o modelo estrutural (Hair et al., 2011). A Tabela 3 revela a ausência de colinearidade entre as variáveis latentes dado que o VIF foi inferior a 5 (Hair et al., 2011). Além disso, a tabela também indica que a precisão preditiva do modelo foi suficiente uma vez que o valor de Stone-Geisser Q^2 (Geisser, 1974; Stone, 1974) foi superior a zero (Chin, 1998; Hair et al., 2011). Por fim, de acordo com a Tabela 5, os valores de R-quadrado foram suficientes e, portanto, é seguro concluir pela validade do poder explicativo.

Tabela 5. R², R² ajustado, Q² e VIF entre variáveis latentes

	R ²	R ² Ajustado	Q ²	DPEM	DEFS	CONMER	PROS	C_S
DPEM	0,110	0,075	0,056	-	-	-	-	-
DEFS	0,091	0,083	0,055	1,103	-	-	-	-
CONMER	-	-	-	1,188	1,000	-	1,000	-
PROS	0,076	0,067	0,05	1,086	-	-	-	-
C_S	-	-	-	1,012	-	-	-	-

O estabelecimento do modelo estrutural permite examinar a magnitude e a resistência dos caminhos (Figura 2). Os resultados mostram a concorrência de mercado positivamente relacionada as estratégias prospectora ($\beta = 0,276$, $p=0,006$) e defensiva ($\beta=0,302$, $p=0,002$). A estratégia prospectora teve uma relação positiva com o desempenho das pequenas empresas ($\beta=0,264$, $p=0,010$), enquanto a relação entre a estratégia defensiva e o desempenho não foi significativa ($\beta=0,047$, $p=0,716$). Além disso, não houve uma relação significativa entre a variável de controle e o desempenho das pequenas empresas ($\beta=-0,064$, $p=0,512$). Portanto, os resultados confirmaram apenas as hipóteses H1, H2 e H3. Isso implica que, quando a concorrência de mercado é intensa, as pequenas empresas no Vietnã adotam estratégias prospectoras ou defensivas. Porém, apenas a estratégia prospectora leva esses negócios a um melhor desempenho.

Figura 2. Modelo estrutural de pesquisa



* indica significância no nível 0,05

** indica significância no nível 0,01

ns indica não significância

Efeitos de mediação

Uma análise passo a passo como a descrita por Zhao et al. (2010) foi utilizada para avaliar os efeitos mediadores, adicionando-se um caminho direto entre a concorrência de mercado e o desempenho das pequenas empresas.

Primeiro, o caminho entre a concorrência de mercado e a estratégia prospectora foi positivamente significativo ($\beta=0,275$, $p=0,007$). Em segundo lugar, o caminho entre a estratégia prospectora e o desempenho das pequenas empresas também apresentou significância ($\beta=0,313$, $p=0,001$). Terceiro, o caminho indireto (CONMER->PROS->DPEM) foi significativo ($\beta=0,086$, $p=0,039$), e seus intervalos de confiança foram de 0,018 a 0,184, o que exclui zero. Tais

critérios sugerem a existência de efeitos mediadores da estratégia prospectora no vínculo entre a concorrência de mercado e o desempenho das pequenas empresas (Preacher & Hayes, 2008). Por último, é fundamental especificar o tipo de mediação (Boyd et al., 2012). Uma vez que o caminho direto entre a concorrência de mercado e o desempenho das pequenas empresas não foi significativo ($\beta=-0,201$, $p=0,053$), é seguro concluir que há um efeito mediador definitivo quando da adoção de uma estratégia prospectora (Zhao et al., 2010). Portanto, a hipótese H5 foi confirmada, o que implica dizer que os ajustes estratégicos entre a concorrência de mercado e a estratégia prospectora contribuem para que as pequenas empresas no Vietnã melhorem seu desempenho.

Nota-se também que devido a inexistência de significância no caminho entre a estratégia defensiva e o desempenho das pequenas empresas, os efeitos mediadores dessa estratégia não foram confirmados, levando a rejeição da hipótese H6.

DISCUSSÃO

Os achados obtidos na presente pesquisa esclarecem questões sobre o uso de ajustes estratégicos em pequenas empresas no Vietnã. Os resultados demonstraram uma relação positiva entre a intensidade da concorrência de mercado e a adoção de estratégias prospectoras e defensivas. Isso quer dizer que as pequenas empresas no Vietnã adotam essas estratégias ao deparar-se com uma intensa concorrência de mercado, confirmando o argumento de Porter (1989) de que a pressão competitiva impulsiona a estratégia das empresas.

Os resultados também mostraram a associação positiva entre a estratégia prospectora e o desempenho das pequenas empresas no Vietnã. Essa descoberta permitiu ver que as pequenas empresas do país melhoram seu desempenho quando adotam estratégias prospectoras, o que é um resultado que corrobora estudos anteriores. Por exemplo, Moore (2005) descobriu que as organizações de varejo nos Estados Unidos melhoram o desempenho quando adotam estratégias prospectoras, enquanto Naranjo-Gil (2004) revelou que os hospitais públicos na Espanha obtiveram incremento na performance organizacional graças a adoção dessa mesma postura estratégica.

O presente estudo também indica a relação insignificante entre a estratégia defensiva e o desempenho das pequenas empresas. Como resultado, não há efeitos mediadores dessa estratégia na relação entre a concorrência de mercado e o desempenho das pequenas empresas, diferente do que foi observado nas estratégias prospectoras, onde há efeitos mediadores. Isso implica que, quando a concorrência de mercado é intensa, as pequenas empresas no Vietnã devem encontrar a eficácia dos ajustes estratégicos lançando mão das estratégias prospectoras. Esses achados são semelhantes aos de Baack e Boggs (2008), que usam a estrutura genérica para explicar a eficácia da estratégia de diferenciação e liderança em custo em mercados emergentes. A tipologia estratégica (Miles & Snow, 1978) e a estrutura genérica (Porter, 1985) guardam semelhanças (Laugen, Boer, & Acur, 2006, p. 86). A estratégia do tipo prospector se assemelha a de diferenciação, enquanto a estratégia defensiva está alinhada a de liderança em custo. Esses dois autores sugeriram que as empresas multinacionais não deveriam seguir a estratégia de liderança em custo em países emergentes porque ela não

funciona bem nesse contexto. Em vez disso, recomendaram a aplicação da diferenciação para melhorar o desempenho. Uma possível explicação é que as condições entre os países emergentes são muito variadas. Há muitas carências de recursos essenciais, de demanda, infraestruturas, controles governamentais e estabilidade. Assim, as empresas não conseguem melhorar o desempenho de forma significativa somente com a redução de custos (Arnold & Quelch, 1998), o que é o elemento de alavancagem das estratégias defensiva e de liderança em custo. Essa explicação pode ser suficiente para esclarecer a relação insignificante entre a estratégia defensiva e o desempenho.

A contribuição dessa pesquisa para a literatura se dá de quatro formas. Primeiro, os teóricos da contingência sugeriram fortemente que o ambiente externo tem um impacto significativo na orientação estratégica. Recentemente, Tsai e Yang (2013) e Prajogo (2016) se basearam na teoria da contingência para propor uma estrutura que avalie ajustes estratégicos examinando a estratégia como moderadora. No entanto, Boyd et al. (2012) revisaram estudos de gestão estratégica e criticaram que a maioria dos estudos contidos na literatura baseados em contingência se concentram muito em efeitos moderadores em vez de mediadores. Este estudo mostra que a estratégia prospectora é mediadora na relação entre a concorrência de mercado e o desempenho. Nesse sentido, amplia nosso conhecimento atual de ajustes estratégicos, abordando o papel mediador da estratégia.

Em segundo lugar, a aplicação da teoria da contingência na gestão estratégica pode ser encontrada principalmente em estudos sobre grandes empresas (Chung, Wang, & Huang, 2012; Pertusa-Ortega, Molina-Azorín, & Claver-Cortés, 2010; Prajogo, 2016; Wu, Wu, Chen, & Goh, 2014). Pouca atenção tem sido dirigida à aplicação dessa teoria em ajustes estratégicos no âmbito das pequenas empresas. Nesse sentido, dificulta as generalizações da teoria da contingência na gestão estratégica neste contexto. Esse estudo se fundamenta na teoria da contingência para explicar a eficácia dos ajustes estratégicos. Assim sendo, contribui para o crescente corpo de conhecimento que adota a teoria da contingência na gestão estratégica de pequenas empresas (Gupta & Batra, 2016; Pratono, Al-Mashari, & Giudice, 2016; Raymond & St-Pierre, 2013).

Terceiro, as economias emergentes são caracterizadas por um ritmo acelerado de desenvolvimento econômico e políticas governamentais que enfatizam a liberalização econômica e a adoção de um sistema de livre mercado (Arnold & Quelch, 1998). Portanto, várias características únicas, que não podem ser encontradas em economias já desenvolvidas, podem desafiar a literatura de gestão estratégica usada para explicar comportamentos estratégicos das organizações economias emergentes (Crittenden & Crittenden, 2010; Venkateswaran & Ojha, 2017; Wright et al., 2005). Uma razão é que a literatura de gestão estratégica é construída principalmente a partir de dados coletados em países com economias desenvolvidas. O presente estudo mostra que os ajustes estratégicos da estratégia defensiva não permitem que as pequenas empresas melhorem seu desempenho. Nesse sentido, oferece uma compreensão mais profunda de como e por que as características únicas dos países emergentes levam a ineficácia dessa estratégia.

Quarto, este estudo supera as limitações de estudos anteriores relacionadas ao uso de construtos de item único. Particularmente, estudos recentes (Ishaq & Hussain, 2016; Park, 2016) usaram construtos de item único para medir a orientação estratégica. No entanto, essa prática que tem sido criticada na literatura (Bergkvist & Rossiter, 2007; Kline, 2015; Nunnally, 1978). Na análise SEM, o uso de construtos de item único condiciona problemas de identificação e convergência e, por sua

vez, diminui a validade dos construtos (Petrescu, 2013). Como resultado, Sarstedt, Diamantopoulos, e Salzberger (2016) se opuseram fortemente a esse uso na pesquisa entre as empresas. Este estudo parece superar essa limitação devido à adaptação dos instrumentos de Moore (2005) para operacionalizar variáveis como no caso das estratégias prospectora e defensiva.

CONCLUSÃO

O estudo buscou compreender a eficácia dos ajustes estratégicos de pequenas empresas no Vietnã quando há intensa concorrência de mercado. A partir dos fundamentos da teoria contingencial, do paradigma ambiente-estratégia-desempenho, e da tipologia do comportamento estratégico de Miles e Snow (1978), a pesquisa propõe que o ajuste entre concorrência de mercado e as estratégias prospectora ou defensiva leva as pequenas empresas do Vietnã a apresentar um melhor desempenho. Os resultados sugerem que apenas o ajuste entre concorrência de mercado e a estratégia prospectora resulta em melhor desempenho.

Os resultados devem ser interpretados com algumas ressalvas: Primeiro, devido ao uso de amostragem por conveniência, o estudo coletou apenas dados de pequenas empresas na cidade de Can Tho (Vietnã). Assim, a generalização dos resultados para outras áreas do país deve ser cautelosa. Em segundo lugar, a ausência de um teste piloto pode trazer algum viés para os resultados. No entanto, esse grau de viés tende a ser pequeno já que o questionário foi submetido ao exame cuidadoso de dois proprietários de pequenas empresas antes de seu envio aos respondentes. Finalmente, um terceiro ponto de atenção é que o uso de dados transversais pode estar sujeito a uma limitação relativa à causalidade, já que pode representar somente uma imagem pontual das variáveis utilizadas no modelo de pesquisa no momento da coleta de dados.

Apesar dessas limitações, os resultados abrem um caminho para pesquisas futuras. A tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) utilizada neste estudo é uma das estruturas estratégicas, assim como o é a estrutura genérica de Porter (1985) – que é semelhante a tipologia de Miles e Snow (1978) – (Laugen et al., 2006, p. 86). Particularmente, o comportamento defensivo é semelhante à estratégia de liderança em custo, enquanto o comportamento prospector é semelhante à estratégia de diferenciação. Nesse sentido, estudos futuros devem examinar se o alinhamento entre concorrência de mercado e liderança em custo, e concorrência de mercado e estratégia de diferenciação, levam ao incremento de desempenho. Também, estudos anteriores sugerem que existem vários tipos de concorrência (Chaganti et al., 1989; Khandwalla, 1981; Krishnan, 2005), portanto, pode-se futuramente avaliar o impacto dos ajustes estratégicos entre cada tipo de concorrência e orientação estratégica no desempenho. Ainda, como esse trabalho se concentra apenas no alinhamento entre ambiente externo e estratégia, estudos futuros devem incluir variáveis relacionadas às características internas das organizações. Por exemplo, um caminho profícuo seria focar em variáveis inovadoras como capacidade de inovação e cultura inovadora enquanto se examina a eficácia dos ajustes estratégicos ao adotar um comportamento prospector, já que essa estratégia depende fortemente da inovação (Dev & Brown, 1990). Por fim, estudos futuros devem utilizar dados longitudinais para superar a limitação do uso de dados transversais.

REFERÊNCIAS

- Acquaah, M. (2007). Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy. *Strategic management journal*, 28(12), 1235-1255. doi: 10.1002/smj.632
- Ali, F., Rasoolimanesh, S.M., Sarstedt, M., Ringle, C.M., & Ryu, K. (2018). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 514-538. doi: 10.1108/IJCHM-10-2016-0568
- Arnold, D.J., & Quelch, J.A. (1998). New strategies in emerging markets. *MIT Sloan Management Review*, 40(1), 7. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/new-strategies-in-emerging-markets>
- Baack, D.W., & Boggs, D.J. (2008). The difficulties in using a cost leadership strategy in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 3(2), 125-139. doi: 10.1108/17468800810862605
- Baik, B., Chae, J., Choi, S., & Farber, D.B. (2013). Changes in operational efficiency and firm performance: A frontier analysis approach. *Contemporary Accounting Research*, 30(3), 996-1026. doi: 10.1111/j.1911-3846.2012.01179.x
- Bergkvist, L., & Rossiter, J.R. (2007). The predictive validity of multiple-item versus single-item measures of the same constructs. *Journal of Marketing Research*, 44(2), 175-184. doi: 10.1509/jmkr.44.2.175
- Boyd, B.K., Takacs Haynes, K., Hitt, M.A., Bergh, D.D., & Ketchen Jr, D.J. (2012). Contingency hypotheses in strategic management research: Use, disuse, or misuse? *Journal of Management*, 38(1), 278-313. doi: 10.1177/0149206311418662
- Can Tho Statistical Office. (2020). *Cantho City Statistical Yearbook 2019*. Can Tho city, Vietnam: Statistical Publishing House.
- Cassel, C., Hackl, P., & Westlund, A.H. (1999). Robustness of partial least-squares method for estimating latent variable quality structures. *Journal of Applied Statistics*, 26(4), 435-446. doi: 10.1080/02664769922322
- Chaganti, R., Chaganti, R., & Mahajan, V. (1989). Profitable small business strategies under different types of competition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(3), 21-36. doi: 10.1177/104225878901300304
- Chen, J.-S., & Tsou, H.-T. (2012). Performance effects of IT capability, service process innovation, and the mediating role of customer service. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(1), 71-94. doi: 10.1016/j.jengtecman.2011.09.007
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22. doi: /10.1177/003803857200600101
- Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336. Recuperado de <https://psycnet.apa.org/record/1998-07269-010>
- Chung, H.F., Wang, C.L., & Huang, P.h. (2012). A contingency approach to international marketing strategy and decision-making structure among exporting firms. *International Marketing Review*, 29(1), 54-87. doi: 10.1108/02651331211201543

- Cohen, W.M., & Levin, R.C. (1989). Empirical studies of innovation and market structure. *Handbook of industrial organization*, 2, 1059-1107. doi: 10.1016/S1573-448X(89)02006-6
- Crittenden, V.L., & Crittenden, W.F. (2010). Strategic management in emerging economies: A research agenda. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 1(1), 9-23. doi: 10.15388/omee.2010.1.1.14303
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45-65. doi: 10.1111/1467-6486.00227
- Deshpandé, R., Grinstein, A., & Ofek, E. (2012). Strategic orientations in a competitive context: The role of strategic orientation differentiation. *Marketing Letters*, 23(3), 629-643. doi: 10.1007/s11002-012-9167-4
- Dess, G.G., & Robinson Jr, R.B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, 5(3), 265-273. doi: 10.1002/smj.4250050306
- Dev, C.S., & Brown, J.R. (1990). Franchising and other operating arrangements in the lodging industry: a strategic comparison. *Hospitality Research Journal*, 14(3), 23-41. doi: 10.1177/109634809101400304
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Donaldson, L. (2006). *The contingency theory of organizational design: challenges and opportunities*. In Organization design (pp. 19-40). Boston: Springer.
- Drazin, R., & Van de Ven, A.H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative science quarterly*, 30(4), 514-539. doi: 10.2307/2392695
- Ebben, J.J., & Johnson, A.C. (2005). Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic management journal*, 26(13), 1249-1259. doi: 10.1002/smj.503
- Fabrigar, L.R., Wegener, D.T., MacCallum, R.C., & Strahan, E.J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological methods*, 4(3), 272. doi: 10.1037/1082-989X.4.3.272
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi: 10.2307/3151312
- Galbraith, J.R., & Nathanson, D.A. (1978). *Strategy implementation: The role of structure and process*. Boston: West Publishing Company
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 61(1), 101-107. doi: 10.1093/biomet/61.1.101
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1), 15-28. doi: 10.1016/S0305-0483(96)00043-6
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80. doi: 10.1509/jmkg.65.2.67.18259

- Gupta, V.K., & Batra, S. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: Universal and contingency perspectives. *International Small Business Journal*, 34(5), 660-682. doi: 10.1177/0266242615577708
- Hair, J.F., Black, B., & Babin, B.A. (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 6). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M., & Thiele, K.O. (2017). Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616-632. doi: 10.1007/s11747-017-0517-x
- Hair, J. F., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. doi: 10.2753/MTP1069-6679190202
- Henseler, J., Ringle, C.M., & Sinkovics, R.R. (2009). *The use of partial least squares path modeling in international marketing*. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.), *New challenges to international marketing* (pp. 277-319). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Hitt, M.A., Boyd, B.K., & Li, D. (2004). The state of strategic management research and a vision of the future. *Research methodology in strategy and management*, 1, 1-31. doi: 10.1016/S1479-8387(04)01101-4
- Hoque, Z. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. *International Business Review*, 13(4), 485-502. doi: 10.1016/j.ibusrev.2004.04.003
- Ishaq, M.I., & Hussain, N.M. (2016). Creative marketing strategy and effective execution on performance in Pakistan. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 56(6), 668-679. doi: 10.1590/S0034-759020160608
- Jarvis, R., Curran, J., Kitching, J., & Lightfoot, G. (2000). The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms. *Journal of Small Business And Enterprise Development*, 7(2), 123-134. doi: 10.1108/EUM0000000006834
- Kald, M., Nilsson, F., & Rapp, B. (2000). On strategy and management control: the importance of classifying the strategy of the business. *British Journal of Management*, 11(3), 197-212. doi: 10.1111/1467-8551.00161
- Khandwalla, P.N. (1972). The effect of different types of competition on the use of management controls. *Journal of Accounting Research*, 10(2), 275-285. doi: 10.2307/2490009
- Khandwalla, P.N. (1981). *Properties of competing organizations*. Handbook of organizational design, 1, 409-432.
- Kickul, J., & Gundry, L. (2002). Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 85-97. doi: 10.1111/1540-627X.00042
- Kikuchi, T., Yanagida, K., & Vo, H. (2018). The effects of mega-regional trade agreements on Vietnam. *Journal of Asian Economics*, 55, 4-19. doi: 10.1016/j.asieco.2017.12.005

- Kline, R.B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford publications.
- Knot, J.M.C., Van den Ende, J.C., & Vergragt, P.J. (2001). Flexibility strategies for sustainable technology development. *Technovation*, 21(6), 335-343. doi: 10.1016/S0166-4972(00)00049-3
- Koçak, A., & Edwards, V. (2005). Independence and co-operation among small businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(3), 186-200. doi: 10.1108/13552550510598781
- Kokko, A., & Thang, T.T. (2014). Foreign direct investment and the survival of domestic private firms in Viet Nam. *Asian Development Review*, 31(1), 53-91. doi: 10.1162/ADEV_a_00025
- Koushan, D. (2017). *Facilitating SME Growth in Vietnam*. Recuperado de <https://www.vietnam-briefing.com/news/facilitating-sme-growth-vietnam.html/>
- Krishnan, R. (2005). The effect of changes in regulation and competition on firms' demand for accounting information. *The Accounting Review*, 80(1), 269-287. doi: 10.2308/accr.2005.80.1.269
- Laugen, B.T., Boer, H., & Acur, N. (2006). The new product development improvement motives and practices of Miles and Snow's prospectors, analysers and defenders. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 85-95. doi: 10.1111/j.1467-8691.2006.00371.x
- Le, M.-D., Pieri, F., & Zaninotto, E. (2019). From central planning towards a market economy: The role of ownership and competition in Vietnamese firms' productivity. *Journal of Comparative Economics*, 47(3), 693-716. doi: 10.1016/j.jce.2019.04.002
- Lieberman, M.B., & Montgomery, D.B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9(S1), 41-58. doi: 10.1002/smj.4250090706
- Lindell, M.K., & Whitney, D.J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114. doi: 10.1037/0021-9010.86.1.114
- Lindow, C.M. (2013). *A strategic fit perspective on family firm performance*. Wiesbaden: Springer.
- Mia, L., & Clarke, B. (1999). Market competition, management accounting systems and business unit performance. *Management Accounting Research*, 10(2), 137-158. doi: 10.1006/mare.1998.0097
- Miles, R.E., & Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process* (Vol. 3). London: McGraw Hill.
- Miller, D. (1992). Environmental fit versus internal fit. *Organization Science*, 3(2), 159-178. doi: 10.1287/orsc.3.2.159
- Miller, D., & Friesen, P.H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235. doi: 10.1002/smj.4250040304
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53. doi: 10.2307/41164491
- Moore, M. (2005). Towards a confirmatory model of retail strategy types: an empirical test of Miles and Snow. *Journal of Business Research*, 58(5), 696-704. doi: 10.1016/j.jbusres.2003.09.004
- Naranjo-Gil, D. (2004). The role of sophisticated accounting system in strategy management. *International Journal of Digital Accounting Research*, 4(8), 125-144. doi: 10.4192/1577-8517-v4_5

- Nooteboom, B. (1994). Innovation and diffusion in small firms: theory and evidence. *Small Business Economics*, 6(5), 327-347. doi: 10.1007/BF01065137
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd Ed.). New York: McGraw-Hill.
- O'cass, A., & Ngo, L.V. (2007). Balancing external adaptation and internal effectiveness: Achieving better brand performance. *Journal of Business Research*, 60(1), 11-20. doi: 10.1016/j.jbusres.2006.08.003
- Park, R. (2016). Autonomy and citizenship behavior: a moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 280-229. doi: 10.1108/JMP-01-2014-0028
- Parnell, J.A. (2010). Strategic clarity, business strategy and performance. *Journal of Strategy and Management*, 3(4), 304-324. doi: 10.1108/17554251011092683
- Pehrsson, A. (2016). Firm's strategic orientation, market context, and performance. *European Business Review*, 28(4), 378-404. doi: 10.1108/EBR-11-2015-0142
- Pelham, A., & Wilson, D. (1995). A longitudinal study of the impact of market structure, strategy, and market orientation on small-firm business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-44. doi: 10.1007/BF02893935
- Pertusa-Ortega, E.M., Molina-Azorín, J.F., & Claver-Cortés, E. (2010). Competitive strategy, structure and firm performance. *Management Decision*, 48(8), 1282-1303. doi: 10.1108/00251741011076799
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Podsakoff, P.M., & Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544. doi: 10.1177/014920638601200408
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78. Recuperado de <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Porter, M.E. (1989). *How competitive forces shape strategy*. In D. Asch & C. Bowman (Eds.), *Readings in strategic management* (pp. 133-143). London: Palgrave.
- Prajogo, D.I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, 171, 241-249. doi: 10.1016/j.ijpe.2015.07.037
- Prajogo, D.I., McDermott, C.M., & McDermott, M.A. (2013). Innovation orientations and their effects on business performance: contrasting small-and medium-sized service firms. *R&D Management*, 43(5), 486-500. doi: 10.1111/radm.12027
- Pratono, A.H., Al-Mashari, M., & Del Giudice, M. (2016). Strategic orientation and information technological turbulence: Contingency perspective in SMEs. *Business Process Management Journal*, 22(2), 368-382. doi: 10.1108/BPMJ-05-2015-0066

- Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891. doi: 10.3758/BRM.40.3.879
- Raymond, L., & St-Pierre, J. (2013). Strategic capability configurations for the internationalization of SMEs: A study in equifinality. *International Small Business Journal*, 31(1), 82-102. doi: 10.1177/0266242610391325
- Roxas, B., Ashill, N., & Chadee, D. (2017). Effects of entrepreneurial and environmental sustainability orientations on firm performance: A study of small businesses in the Philippines. *Journal Of Small Business Management*, 55, 163-178. doi: 10.1111/jsbm.12259
- Rugman, A.M., & Verbeke, A. (1998). Corporate strategies and environmental regulations: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, 19(4), 363-375. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<3C363::AID-SMJ974>3E3.0.CO;2-H
- Rust, R.T., Moorman, C., & Dickson, P.R. (2002). Getting return on quality: revenue expansion, cost reduction, or both? *Journal of Marketing*, 66(4), 7-24. doi: 10.1509/jmkg.66.4.7.18515
- Santos-Vijande, M.L., & Álvarez-González, L.I. (2007). Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence. *Technovation*, 27(9), 514-532. doi: 10.1016/j.technovation.2007.05.014
- Sapienza, H.J., Smith, K.G., & Gannon, M.J. (1988). Using subjective evaluations of organizational performance in small business research. *American Journal of Small Business*, 12(3), 45-54. doi: 10.1177/104225878801200304
- Sarstedt, M., Diamantopoulos, A., & Salzberger, T. (2016). Should we use single items? Better not. *Journal of Business Research*, 69(8), 3199-3203. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.02.040
- Sarstedt, M., Ringle, C.M., Smith, D., Reams, R., & Hair Jr, J.F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal Of Family Business Strategy*, 5(1), 105-115. doi: 10.1016/j.jfbs.2014.01.002
- Slater, S.F., & Narver, J.C. (1993). Product-market strategy and performance: an analysis of the Miles and Snow strategy types. *European Journal of Marketing*, 27(10), 33-51. doi: 10.1108/03090569310045870
- Speklé, R.F., & Widener, S.K. (2018). Challenging issues in survey research: Discussion and suggestions. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 3-21. doi: 10.2308/jmar-51860
- Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 36(2), 111-133. doi: 10.1111/j.2517-6161.1974.tb00994.x
- Tsai, K.-H., & Yang, S.-Y. (2013). Firm innovativeness and business performance: The joint moderating effects of market turbulence and competition. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1279-1294. doi: 10.1016/j.indmarman.2013.06.001
- Tymon Jr, W.G., Stout, D.E., & Shaw, K.N. (1998). Critical analysis and recommendations regarding the role of perceived environmental uncertainty in behavioral accounting research. *Behavioral Research in Accounting*, 10, 23. doi: 10.1016/S1474-7979(01)04067-4

- Venkateswaran, R.T., & Ojha, A.K. (2017). Strategic management research on emerging economies. *Critical Perspectives On International Business*, 13(3), 204-225. doi: 10.1108/cpoib-05-2016-0012
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3), 423-444. doi: 10.5465/amr.1989.4279078
- Venkatraman, N., & Camillus, J.C. (1984). Exploring the concept of “fit” in strategic management. *Academy of Management Review*, 9(3), 513-525. doi: 10.5465/amr.1984.4279696
- Vietnam National Assembly. (2018). *Decree Decree 39/2018/ND-CP - Guidelines for Law on Support for Small and Medium-Sized Enterprises*. Hanoi, Vietnam Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1pOaI7FrkZVrKJ4KbKp7mZJaReka1OdsR/view>
- Vincent, L.H., Bharadwaj, S.G., & Challagalla, G.N. (2004). *Does innovation mediate firm performance?: A meta-analysis of determinants and consequences of organizational innovation*. Working paper. Georgia Institute of Technology. Atlanta, GA.
- Walker, R.M. (2013). Strategic management and performance in public organizations: findings from the Miles and Snow framework. *Public Administration Review*, 73(5), 675-685. doi: 10.1111/puar.12073
- Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R.E., & Peng, M.W. (2005). Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, 42(1), 1-33. doi: 10.1111/j.1467-6486.2005.00487.x
- Wu, T., Wu, Y.-C.J., Chen, Y.J., & Goh, M. (2014). Aligning supply chain strategy with corporate environmental strategy: A contingency approach. *International Journal of Production Economics*, 147, 220-229. doi: 10.1016/j.ijpe.2013.02.027
- Zhao, X., Lynch Jr, J.G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206. doi: 10.1086/651257_

CONTRIBUIÇÃO DO AUTOR

Quang-Huy Ngo trabalhou na conceituação e abordagem teórico-metodológica, revisão teórica, coleta de dados, análise dos dados, redação e revisão final do manuscrito.