

ESTRATÉGIAS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: ANÁLISE DE CITAÇÃO DE ARTIGOS DO ENANPAD

STRATEGIES IN SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES: ANALYSIS OF CITATION OF ARTICLES OF ENANPAD

LÍGIA MARIA HEINZMANN¹
 MARIANNE HOELTGEBAUM²

RESUMO: O artigo objetivou analisar as citações dos artigos científicos sobre estratégia em pequenas e médias empresas do EnANPAD, período de 1998 a 2008. Buscou-se os artigos que continham as palavras “estratégia de pequenas empresas”, “estratégia em pequenas empresas”, “estratégia de PME”, no título, resumo ou palavras-chave. A pesquisa enquadra-se como: exploratória, bibliográfica, quantitativa, de corte longitudinal e o tipo de estudo foi análise da citação. Como resultados, constatou-se que entre os autores estrangeiros Mintzberg apresenta o maior número de citações de obras distintas, 30 citações de 10 obras. Os autores Miles; Snow apresentam o maior número de citações da mesma obra, “*Organizational strategy, structure and process*”, 17 citações. Referente aos autores nacionais, Gimenez, Machado-da-Silva; Fonseca são os que apresentam maior número de citações de obras distintas. Os autores Casarotto Filho; Pires apresentam o maior número de citações da mesma obra, “*Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*”. A média geral de vida das obras é de 12 anos. Em termos proporcionais, os autores nacionais que são mencionados com quatro ou mais citações, representam aproximadamente 10% dos autores estrangeiros, também com quatro ou mais citações. Considerando que a fonte de pesquisa englobou somente o EnANPAD, sugere-se que novos trabalhos sobre análise de citação sejam elaborados, envolvendo uma base de dados mais ampla.

Palavras-chave: análise de citação, estratégia, empresas.

ABSTRACT: The article aimed to analyze the citations of the scientific articles on the strategy in small and medium sized enterprises EnANPAD, the period 1998 to 2008. Tried-if the articles which contain the words “strategy for small enterprises”, “strategy on small enterprises”, “strategy for SMES”, in the title, abstract or key-words. The search falls-as: exploratory, literature, quantitative, cut lengthwise and the type of study was analysis of citation. As a result, found-that between foreign authors Mintzberg presents the greatest number of citations distinct works, 30 citations to 10 works. The authors Miles; Snow present the greatest number of citations of the same work, “*Organizational strategy, structure and process*”, 17 citations. Concerning the national authors, Gimenez, Machado-da-Silva; Fonseca are the largest number of citations distinct works. The authors Casarotto Filho; Pires present the greatest number of citations of the same work, “*Networks of small and medium sized enterprises and local development*”. The general average life of the works is 12 years. In proportional terms, the national authors who are mentioned with four or more citations, represent approximately 10% of foreign authors, also with four or more citations. Whereas the source of search included only EnANPAD, suggests that further work on analysis of citation involving a database wider.

Key words: analysis of citation, strategy, enterprises.

Sumário: 1 Introdução - 2 Abordagens sobre estratégias em MPME's no Brasil - 2.1 Principais critérios de classificação de micro, pequenas e médias empresas - 2.2 Autores nacionais que escrevem sobre o tema estratégia relacionado a micro, pequenas e médias empresas - 2.3 Reflexão sobre o processo estratégico - 2.4 Modelos de relacionamento entre estratégia, estrutura e processos para micro e pequenas empresas - 3 Procedimentos metodológicos - 4 Análise e discussão de dados - 5 Considerações finais - 6 Referências.

¹ Docente da Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT (FAeCC – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis) / Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau FURB. ligiamhz@hotmail.com

² Docente do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau FURB. marianne@furb.br.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo do trabalho foi analisar as citações dos artigos científicos sobre estratégia em pequenas e médias empresas do EnANPAD, período de 1998 a 2008. Na análise buscou-se destacar o total das citações, número de obras, os autores mais citados nacionais ou estrangeiros e a idade média das obras mencionadas.

O trabalho teve como início uma busca em eventos, objetivando verificar a existência de algum estudo sobre análise de citação. Foram localizados os estudos publicados por Silveira; Hoeltgebaum; Della Justina (2007), publicado *5th International Conference of the Iberoamerican Academy of Management*, sobre análise de citação do Empreendedorismo nos Programas de Pós-graduação em Administração no Sul do Brasil. O estudo de Borba; Hoeltgebaum; Silveira (2007) publicado *5th International Conference of the Iberoamerican Academy of Management*, sobre análise de citação da Produção Científica em Empreendedorismo do *Academy of Management Meeting: 1954-2005*. E o estudo de Bignetti; Paiva (2001), publicado no EnANPAD- Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, sobre as Citações de Autores de Estratégia na Produção Acadêmica Brasileira. Neste trabalho o período abordado foi de 1997 a 2000, os autores abordaram as Escolas de pensamento que se vinculam aos padrões de ações segundo as perspectivas deterministas e indeterministas, observaram a incidência de trabalhos nas perspectivas e os autores mais citados.

Os aspectos analisados na presente pesquisa, sob forma de análise de citação de artigos sobre estratégia em pequenas e médias empresas, apresenta enfoque distinto do demonstrado por Bignetti; Paiva (2001).

A análise de citação pode ser definida como “[...] a parte da bibliometria, que investiga as relações entre os documentos citantes e os documentos citados considerados como unidades de análise, no todo ou em suas diversas partes: autor, título, origem geográfica, ano, idioma de publicação, etc”. (FORESTI, 1989 apud ARAÚJO, 2006, p. 18). Para a autora, as citações contribuem para o desenvolvimento da ciência, estabelecem direitos de propriedades e constituem importantes fontes de informação (FORESTI, 1989 apud ARAÚJO, 2006).

A revisão literária se inicia pela exposição de informações sobre o trabalho de Bertero; Vasconcelos; Binder (2003), onde apresentam que 5 artigos foram enquadrados com relação a pesquisas sobre estratégias de PME Pequenas e Médias Empresas. Na sequência apresenta-se a descrição dos critérios de classificação de micro, pequenas e médias empresas. Em um contexto mais amplo, apresenta-se uma de descrição sobre o tema de estratégia organizacional.

Além da introdução, este artigo apresenta na segunda parte uma revisão literária sobre o tema, os procedimentos metodológicos são expostos na terceira parte, e na quarta parte apresenta-se a análise e discussão dos dados e na última parte as considerações finais.

2 ABORDAGENS SOBRE ESTRATÉGIAS EM MPME's NO BRASIL

Estudos sobre estratégia organizacional tornaram-se mais frequentes e multifacetados. A multiplicidade de visões sobre o fenômeno, apesar de não formar um consenso indica que existem orientações interessantes e construtivas, contudo, sem respostas definitivas neste campo (GIMENEZ; RAMOS; FERREIRA, 2005; MINTZBERG; QUINN, 2001).

No meio acadêmico brasileiro têm-se um estudo sobre a produção científica em Estratégia Empresarial no Brasil entre 1991 e 2002, tendo como fontes de coleta de dados a Revista de Administração de Empresas (RAE); a Revista de Administração da USP (RAUSP); a Revista Organização e Sociedade (O e S); a Revista de Administração Contemporânea (RAC) e os Anais do EnANPAD (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003). O estudo apresentou várias constatações relevantes, mas a que nos interessa nesse artigo é a com relação ao enquadramento às temáticas propostas pelos três autores. Sendo que de um total de 303 artigos por eles pesquisados e classificados, após uma reclassificação, 5 artigos foram enquadrados com relação a pesquisas sobre estratégias de PME Pequenas e Médias Empresas (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003).

Existe um maior esforço para a compreensão sobre estratégia, resultando em um aumento no número de estudos empíricos sobre o comportamento estratégico em pequenas e médias empresas - PME's (GIMENEZ; RAMOS; FERREIRA, 2005).

Em outra pesquisa dos autores Ramos; Ferreira; Gimenez (2008, p. 1), mencionam que ao estudar o processo de formação da estratégia em pequenas empresas, uma abordagem que tem se mostrado útil é a que investiga a relação entre a cognição do dirigente, incluindo sua interpretação do ambiente e suas escolhas estratégicas. Registram na pesquisa que a corrente de estudos sobre estratégia com enfoque cognitivista tem aumentado sua expressão no campo, e agrupa trabalhos que tem permitido melhor entendimento dos processos mentais que levam o dirigente a conceber determinada estratégia face às pressões competitivas e institucionais a que sua organização é submetida. Gimenez (1999) em parceria com outros pes-

quisadores tem realizado pesquisas sobre estratégia com enfoque nas pequenas empresas brasileiras.

Estudos recentes confirmam que o reconhecimento das necessidades estratégicas nas PME pequenas e médias empresas é mais frequentemente reativo do que pró-ativo. Assim, os atores estratégicos destas organizações utilizam pouco o planejamento estratégico, mas recorrem ao desenvolvimento de estratégias à medida que vão sentindo necessidade para tanto (LIMA, 2008).

Pelo contexto apresentado, pode se inferir que pesquisadores brasileiros estão preocupados com relação a estudos que envolvam estratégia nas pequenas e médias empresas.

2.1 PRINCIPAIS CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Existem distintos critérios de classificação de porte das empresas, isso se deve ao fato de que a definição do porte das empresas está diretamente ligada às condições gerais do país em que atuam. Em decorrência disso, indústrias consideradas pequenas em alguns países podem ser consideradas de médio porte em outros países (VIEIRA, 2002).

No Brasil, a classificação das empresas enquadra as em: microempresas, pequenas, médias e grandes empresas. Considerando-se o ponto de vista legal, torna-se muito importante o enquadramento do porte das empresas, devido ao fato de que a obtenção de crédito, incentivos e isenção de impostos, ocorre em função desse enquadramento.

Existem critérios de classificação, que podem ser qualitativos e/ou quantitativos. Os critérios qualitativos representam a forma de administração e o tipo de inserção no mercado e os critérios quantitativos representam as informações obtidas através de análise do registro contábil das empresas e dos censos econômicos (VIEIRA, 2002, p. 32).

Para o critério qualitativo, as variáveis mais utilizadas, são:

- Acesso ao mercado de capitais e às inovações tecnológicas;
- Existência de divisão de trabalho especializado;
- Nível de especialização da mão-de-obra;
- Existência de relacionamento pessoal entre administrador, empregados e fornecedores;

- Ausência de um sistema de informação para a tomada de decisão;
- A forma e o grau de concorrência;
- A caracterização da tecnologia adotada (tradicional ou moderna, nacional ou estrangeira, capital intensivo ou trabalho intensivo);
- Existência de participação direta do proprietário no processo de produção.

A maior barreira quanto à adoção dos critérios qualitativos está na dificuldade de análise dos mesmos (MORELLI, 1994 apud VIEIRA, 2002).

Com relação aos critérios quantitativos, “um dos índices mais utilizados em todo o mundo é o refletido pelo faturamento, mas este índice apresenta distorções devido ao fato dos critérios variarem segundo o mercado da empresa, o seu ramo de atividade e a sua capacitação tecnológica” (BATALHA; DEMORI, 1990, p. 11).

Com relação ao faturamento, têm-se a Lei Complementar n° 123 de 14/12/06, que estabelece normas gerais relativas às Microempresas e às Empresas de Pequeno Porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Sendo que essa Lei considera: Microempresa, para efeito do Simples Nacional, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00. E considera Empresa de Pequeno Porte, para efeito do Simples Nacional, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (BRASIL, 2006).

Os órgãos oficiais do Brasil, geralmente utilizam as variáveis de faturamento e quantidade de mão-de-obra para classificar as empresas segundo o porte (VIEIRA, 2002, p. 35). Pode se inferir que a preferência sobre a utilização dessas variáveis, é pelo fato de serem mais facilmente mensuradas.

Um outro critério quantitativo amplamente utilizado é o número de colaboradores. O SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, utiliza o critério referente ao número de colaboradores para classificar o porte das empresas.

Porte	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	até 19	Até 9
Empresa de pequeno porte	de 20 a 99	de 10 a 49
Empresa de médio porte	de 100 a 499	de 50 a 99
Empresa de grande porte	acima de 499	Acima de 99

Quadro 1 – Classificação de Empresas no Brasil
Fonte: SEBRAE (2003, p. 61)

Existe um terceiro critério de classificação que constitui uma associação dos critérios qualitativos e quantitativos, combinando indicadores econômicos com características políticas e sociais. Aliado também a critérios de atribuição de pesos diferentes para cada um deles, de acordo com as peculiaridades da atividade exercida e a estrutura econômica da região ou país (VIEIRA, 2002). Vieira ressalta que,

a maior controvérsia no enquadramento de micro, pequena, média ou grande empresa está principalmente na determinação de qual variável utilizar para a conceituação, e não na fixação de parâmetros para a variável ou variáveis escolhidas. No entanto, para se chegar a uma definição coerente sobre o tamanho da empresa, torna-se necessário selecionar a variável mais adequada ao propósito da classificação e estabelecer parâmetros para essa análise (VIEIRA, 2002, p.34)

A empresa deve buscar uma visão sistêmica, global, abrangente e integrada, que possibilite visualizar as relações de causa e efeito, o início, o meio e o fim, ou seja, as relações entre os recursos captados e os valores obtidos pela empresa. As pequenas empresas operam em todos os setores, mas diferem em sua natureza e importância de um setor para outro (VIEIRA, 2002).

2.2 AUTORES NACIONAIS QUE ESCREVEM SOBRE O TEMA ESTRATÉGIA RELACIONADO A MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Além de autores nacionais já mencionados no tópico dois, têm-se outros autores que escrevem sobre o tema, na seqüência apresenta-se o entendimento de mais alguns.

Às micro e pequenas empresas além de serem mais ágeis e de prestarem serviço mais personalizado aos seus clientes, podem fazer com que seus colaboradores atinjam níveis mais altos de motivação e envolvimento, quando comparadas às organizações de grande porte. Por serem pequenas, possibilitam aos colaboradores identificar-se com a empresa, ver o resultado de seu trabalho, visualizar a organização como um todo e entender como seu trabalho está ligado aos resultados econômicos. É preciso compreender a organização como um todo e sua inter-relação com o setor econômico ou ramo de negócios ao qual pertença, para depois analisar sua finalidade e missão, identificando produtos e mercados, fornecedores, concorrentes e órgãos normativos oficiais (TACHIZAWA; FARIA, 2002).

O estudo sobre estratégia em empresas iniciou em 1965, com o livro sobre

estratégia de Igor Ansoff, a difusão do conhecimento sobre o assunto intensificou-se nos anos de 1970. O fator impulsionador para outros estudos sobre o tema, foi o crescente nível de exigências das empresas, que queriam cada vez mais embasamento para orientar as suas ações e proteger sua posição no mercado e crescer (ZACCARELLI, 2000).

Na seqüência apresenta-se um quadro com alguns marcos históricos sobre estratégia, mas é importante mencionar que estratégias militares existem desde a pré-história. De acordo com Mintzberg *et al* (2006), à medida que as sociedades cresciam e os conflitos se tornavam mais complexos, capitães, generais e estadistas estudavam e testavam conceitos estratégicos essenciais, até que surgisse um grupo coerente de princípios, desde Sun Tzu, Mao Tse Tung, Maquiavel, Napoleão, Von Clausewitz e Lenin.

Ano	Marco
1965	Livro <i>Corporate Strategy</i> de Igor Ansoff
1973	Primeiro Seminário Internacional de Administração Estratégica na Universidade de Vanderbilt
1980	Livro com desenvolvimento de conceitos próprios de estratégia, escrito por Michael Porter
1994	Edição do livro <i>The rise and Fall of Strategic Planning</i> , de Mintzberg que marcou o início de uma nova fase de conceitos de estratégia.
1994	Publicação do artigo na revista <i>International Management</i> , mostrando que o planejamento estratégico deixava de ser o serviço de maior faturamento das empresas de consultoria européias.
1996	Presença cada vez mais freqüente da palavra sucesso nos textos sobre estratégia.

Quadro 2 – Marcos Históricos da Estratégia nas Empresas
Fonte: Adaptado de Zaccarelli (2000, p.4)

Atualmente a estratégia está orientada para uma visão prospectiva do ambiente e da empresa, para a obtenção e sustentação de vantagens competitivas e situações em que a sensibilidade e a intuição passam a ser mais valorizadas (FISCHMANN apud ZACCARELLI, 2000).

Sobre estratégias de pequena e média empresa de ordem familiar têm-se: estratégia empreendedora; estratégia de crescimento dinâmico; estratégia do lucro/ racionalização; estratégia do desinvestimento/liquidação e estratégia da mudança de orientação (BESSEYRE DES HORTS, 1989 apud LEONE, 2005).

Diante de mudanças rápidas e muitas incertezas, é necessário que as empresas trabalhem cada vez mais na diferenciação dos seus valores para seus

clientes que estão mais exigentes e informados. Para tanto, visão e atuação estratégica diferenciada será muitas vezes a diferença entre o sucesso e o fracasso. (RODRIGUES, 2005).

2.3 REFLEXÃO SOBRE O PROCESSO ESTRATÉGICO

Nos estudos sobre estratégia, são apresentadas dez principais escolas que tem caracterizado a estratégia, desde o início nos anos 1960, sendo as três primeiras prescritivas “deve ser” e sete descritivas “é” (MINTZBERG *et al*, 2006, p. 39). Apresenta-se uma síntese de cada escola.

Escola de Design: Um Processo de Concepção – a perspectiva original criada por Selznick (1957), seguida por Chandler (1962) e melhor definida por Andrews (1965), visualiza a formação da estratégia como a obtenção do ajuste essencial entre as forças e fraquezas internas com as ameaças e oportunidades externas. A Escola do *Design* não se desenvolveu no sentido de fazer surgirem variantes dentro do seu próprio contexto. Ao contrário, ela se combinou com outras visões em contextos bem diferentes (MINTZBERG *et al*, 2006).

Escola de Planejamento: Um processo Formal – se desenvolveu em paralelo com a escola de *design*. Ansoff (1977) reflete a maioria das suposições da escola de *design*, exceto de que o processo não é apenas cerebral, mas também formal, podendo ser decomposto em passos distintos, suportado por técnicas (em relação aos objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais).

Escola de Posicionamento: Um Processo Analítico – Porter (2004) foi o grande destaque, precedido por uma vasta literatura sobre estratégia militar da época de Sun Tzu. A visão dominante da formação da estratégia nos anos de 1980. Nessa visão, a estratégia reduz-se a posições genéricas selecionadas por meio de análises formalizadas das situações. A literatura se expandiu em todas as direções, para incluir grupos estratégicos, cadeias de valor, teoria dos jogos e outras idéias (MINTZBERG *et al*, 2006).

Escola Empreendedora: Um Processo Visionário – de forma parecida com a escola de *design*, a escola empreendedora centrava o processo no presidente, mas ao contrário da escola de *design* e da escola do planejamento, baseava esse processo nos mistérios da intuição. Isso mudou a estratégia, que passou de projetos, planos ou posições precisas para visões vagas ou perspectivas amplas. Como fonte teve os autores Schumpeter e Cole (MINTZBERG *et al*, 2006).

Escola Cognitiva: Um Processo Mental – nos anos de 1980 e continuando hoje, as pesquisas vem desenvolvendo constantemente uma tendência cognitiva na criação da estratégia e em cognição como processamento de informação, mapeamento da estrutura de conhecimento e obtenção de conceito. Um outro ramo mais novo dessa escola adotou uma visão mais subjetiva, interpretativista ou construtivista do processo de estratégia, a cognição é usada para construir estratégias como interpretações criativas, e não simplesmente para mapear a realidade de uma forma mais ou menos objetiva. Como fonte teve os autores Simon e March.

Escola de Aprendizado: Um Processo Emergente – das escolas descritivas, essa escola que desafiou as dominantes escolas prescritivas. Iniciada com o trabalho de Lindblom (1963) sobre incrementalismo desarticulado e passando por Quinn (1980) incrementalismo lógico, as idéias sobre estratégia emergente de Mintzberg *et al* (2006) e a noção de retrospectiva com sentido de Weick (1979), surgiu um modelo de criação de estratégia como aprendizado que era diferente das escolas anteriores (MINTZBERG *et al*, 2006). Nessa visão, as estratégias eram emergentes, os estrategistas podiam ser encontrados em toda a organização e a formulação e implementação entrelaçavam-se. Hamel e Prahalad também enquadram-se nessa escola, para os autores (1995, p. 26),

as empresas para chegar primeiro ao futuro, necessitam de quatro elementos, são eles: compreensão de que a competição pelo futuro é uma competição diferente; um processo para descoberta e percepção das oportunidades futuras; habilidade de energizar a empresa de cima a abaixo para o que pode ser uma longa e árdua jornada em direção ao futuro e capacidade de superar os concorrentes e chegar primeiro ao futuro, sem correr riscos desmedidos.

Esta visão de estratégia reconhece que uma empresa precisa desaprender grande parte do seu passado para poder descobrir o futuro.

Escola de Poder: Um Processo de Negociação - apresenta duas orientações, o *Micro* poder, que vê o desenvolvimento da estratégia dentro da organização como essencialmente político, um processo envolvendo persuasão e confrontação entre os que dividem o poder. E o *Macro* poder, que vê a organização como uma entidade que usa seu poder sobre os outros e entre seus parceiros de alianças, *joint-ventures*, para negociar estratégias “coletivas” de seu interesse. Como fonte teve os autores Allison (*Micro* poder), Pfeffer, Salancik e Astley (*Macro* poder) (MINTZBERG *et al*, 2006).

Escola Cultural: Um Processo Social – enquanto o poder concentra-se em interesse próprio e fragmentação, a cultura concentra-se em interesses comuns e

integração, formação de estratégia como um processo social baseado em cultura. Como fonte teve os autores Rhenman e Normann.

Escola Ambiental: Um Processo Reativo – ilumina as demandas do ambiente. Incluíram nessa escola a “teoria da contingência” e textos da “ecologia da população”, que impõem limites às escolhas estratégicas. A “teoria institucional”, que trata das pressões institucionais enfrentadas pelas organizações. Como fonte teve os autores Hannan e Freeman e teóricos da contingência (MINTZBERG *et al*, 2006).

Escola de Configuração: Um Processo de Transformação – uma teoria e prática mais extensa e integradora. Visualiza as organizações como configurações (agrupamentos coerentes de características e comportamentos). Procura delinear a seqüência e os estágios do processo de formação de estratégia como um todo integrado. Em alguns momentos tem características descritivas e prescritivas. Como fonte teve os autores Chandler, Mintzberg, Miles e Snow.

Alguns dos enfoques mais recentes da formação de estratégia passam por essas dez escolas de formação eclética (MINTZBERG *et al*, 2006). Muito do que tem sido escrito sobre estratégia pressupõe sua conceituação como um conjunto de diretrizes conscientemente deliberadas que orientam as decisões organizacionais (GIMENEZ, PELISSON; KRÜGER; HAYASHI JR, 1999).

As quatro abordagens se diferenciam fundamentalmente em duas dimensões: os *resultados* da estratégia e os *processos* de formação da estratégia. Essas diferenças podem ser demonstradas de acordo com a interseção dos eixos da Figura 1.

2.4 MODELO DE RELACIONAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E PROCESSOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O Modelo de Miles e Snow (1978) apud (GIMENEZ; PELISSON; KRÜGER; HAYASHI JR, 1999) é o mais abrangente dos modelos, especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos de uma forma que permite a identificação das organizações como universos integrados em interação com seus ambientes. As empresas podem ser classificadas facilmente em uma das quatro categorias teóricas, e seus comportamentos podem ser previstos com base em sua classificação como defensivas, prospectoras, analíticas ou reativas. Enquanto a classificação de Porter (1980) não é muito adequada para o estudo de pequenas empresas (GIMENEZ; PELISSON; KRÜGER; HAYASHI JR, 1999).

A base do modelo de Miles e Snow (1978) está em três idéias centrais: 1)

o ambiente dá forma e é formado pelas ações organizacionais; 2) escolhas estratégicas feitas pela administração da empresa dão forma à estrutura e aos processos organizacionais; e 3) processos e estrutura condicionam a estratégia. De acordo com o modelo de Miles e Snow, as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico, relativamente estáveis na busca de bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração (GIMENEZ; PELISSON; KRÜGER; HAYASHI JR, 1999).

A força das estratégias de Miles e Snow, é que especificam relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos de uma forma que permitem a identificação das organizações integradas com seus ambientes. As empresas podem ser classificadas em uma das quatro categorias, e seus comportamentos podem ser previstos com base na classificação dos tipos de estratégias: defensiva, prospectora, analítica e reativa (PÉROLA; GIMENEZ, 2000).

A estratégia defensiva é caracterizada por estreitos domínios de produtos/mercados e uma ênfase em eficiência. Já a estratégia prospectora é caracterizada por uma busca constante de mercados e inovação de produtos e processos. Sendo que a estratégia analítica pode ser interpretada como um híbrido de estratégia prospectora e defensiva, possui um componente de negócio mais dinâmico, e busca minimizar o risco. E a estratégia reativa, tende a evitar se arriscar em novos produtos, reage impulsivamente diante dos acontecimentos ambientais.

As estratégias defensivas, prospectoras e analíticas foram consideradas como formas estáveis de organização, pois se houver um alinhamento entre estratégia escolhida, processos e estruturas organizacionais, qualquer uma destas estratégias poderá levar a empresa ser um competidor eficaz. Mas, se não houver esse alinhamento, será ineficaz. Caracterizando assim as empresas reativas. (PÉROLA; GIMENEZ, 2000).

Embora as estratégias reativas sejam consideradas ineficazes em ambientes de rápidas mudanças, em ambientes com baixo grau de mudanças, este tipo de estratégia pode ser adequado.

A literatura sobre estratégia em pequenas empresas é altamente influenciada por duas grandes abordagens: uma de natureza econômica e outra de natureza empreendedora. A perspectiva econômica foi predominante até meados da década de oitenta. A perspectiva empreendedora, esta surgindo com o reconhecimento da possível importância da influência do comportamento individual sobre o processo de formação e implantação da estratégia (GIMENEZ; PELISSON; KRÜGER; HAYASHI JR, 1999)

Os esforços de pesquisa no campo da administração estratégica em pequenas empresas têm se mostrado pouco conclusivo em muitos aspectos. Um dos únicos pontos em que parece haver uma convergência dos estudos refere-se à natureza do processo de planejamento estratégico em pequenas empresas, que tem sido descrito como incompleto, não-estruturado, irregular, esporádico, reativo, informal e pouco sofisticado (GIMENEZ; PELISSON; KRÜGER; HAYASHI JR, 1999)

Às exigências de mercado, à influência de fatores internos e externos, as características inerentes às MPME's, fazem com que a formulação das estratégias, leva a empresa a interagir com o mercado, buscando um espaço nesse mercado.

A estratégia de pequenas empresas pode apenas “acontecer”, ou pode resultar de uma reflexão cuidadosa sobre a missão da empresa. Pela própria natureza, os empreendedores, em sua maioria, não estão acostumados ao tipo de investigação sistemática exigido para desenvolver estratégias, e eles costumam ter dificuldade para encontrar um ponto de partida apropriado. Entretanto, depois de examinar oportunidades, riscos e recursos, o estrategista de sucesso precisa decidir sobre as alternativas e desenvolver uma estratégia básica. E após a adoção e implementação de uma estratégia, é necessário fazer uma avaliação periódica da estratégia (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Apesar de não haver consenso quanto ao que signifique estratégia, nem quanto aos seus processos, uma coisa parece consensual na literatura especializada: uma estratégia apropriada é aquela que conduz a resultados esperados ou ao menos a resultados favoráveis (CRUBELLATE; GRAVE; GIMENEZ, 2005).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo analisou todos os artigos que continham as palavras “estratégia de pequenas empresas”, “estratégia em pequenas empresas”, “estratégia de PME”, no título, resumo ou palavras-chave nos artigos dos Anais do EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (1998-2008).

Na pesquisa realizada nos Anais do EnANPAD foram encontrados 14 artigos. Utilizou-se o software Excel para desenvolver uma base de dados. Nessa base registraram-se as referências do artigo, apontando: autor(es), título da obra, ano da obra, quantas vezes o autor(es) foi citado no artigo. A contagem das citações foi por simples frequência. Elaborou-se a base dessa forma para identificar a quantidade de

citações por autor, por número de obras, autores nacionais ou estrangeiros, tempo entre a citação e a publicação do artigo no qual a citação estava mencionada.

A caracterização metodológica da presente pesquisa, usou como referência Triviños (1987) e Richardson *et al* (1999) para a sua classificação. Quanto ao objetivo enquadra-se como pesquisa exploratória, teve como finalidade buscar maiores evidências sobre o tema de pesquisa. De acordo com Triviños (1987, p. 109), “os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema”.

Em relação aos procedimentos, enquadra-se como pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de material já elaborado, os artigos científicos. Quanto à abordagem, se caracteriza como quantitativa, conforme Richardson *et al* (1999, p. 70), “o método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como as mais complexas”.

O tipo do estudo foi análise de citação. O estudo tem corte longitudinal, analisou-se onze anos (1998 até 2008) do EnANPAD.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Na análise buscou-se destacar o total das citações, os autores com maior número de citações, se são nacionais ou estrangeiros, as obras mais citadas e a idade média das obras analisadas.

Após a tabulação dos dados, obteve-se o total de 720 citações nos 14 artigos. As referências totalizaram 444 registros, sendo que nestas, tem-se referências com um autor; dois autores; três autores e quatro autores. No caso de mais de um autor, optou-se por não desmembrar os autores.

A Tabela 1 apresenta o autor(es) estrangeiros, número de citações e a quantidade de obras/artigos a que essas citações se referem.

Para elaboração desta tabela, optou-se em apresentar os autores que tiveram quatro ou mais citações, totalizando 61 autores. Os autores com o maior número de citações são: Mintzberg com 30 citações de dez obras distintas; Miles; Snow com 17 citações, sendo todas da mesma obra, intitulada “*Organizational strategy, structure and process*”, publicada em 1978. Na sequência tem-se Fillion com 12 citações de quatro obras; com 10 citações de duas obras tem-se Kanter; seguido por Porter com

9 citações de duas obras.

Considerando a quantidade de obras, Mintzberg; Filion; Williamson; Johanson; Valhne, apresentam citações de três ou mais obras.

Convém salientar, que tiveram citações mencionando Mintzberg com outros autores, mas como não chegaram a ter quatro citações, foram desconsiderados para a Tabela. Mas, importante deixar um registro dessas citações e obras que foram escritas por Mintzberg; Quinn (com três citações de duas obras); Mintzberg; Waters (com três citações de uma obra); Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (com três citações de uma obra).

Com relação ao maior número de citações no mesmo artigo, tem-se Miles; Snow, com onze citações (artigo publicado em 1998); com oito citações tem-se Grandori (artigo publicado em 2005); e com sete citações tem-se Kirton (artigo publicado em 2000).

O autor Yin, aparece com 6 citações, é autor de obras sobre Estudo de Caso, enquadrando-se em obras de metodologia. O autor Kelly, aparece com 4 citações é autor de obra sobre personalidade, enquadrando-se em psicologia.

A Tabela 2 apresenta o autor(es) nacionais, número de citações e a quantidade de obras/artigos a que essas citações se referem.

Tabela 1 - Autores estrangeiros, número de citações e quantidade de obras

Autor(es)	Número de Citações	Número de Obras/ Artigos Citados
MINTZBERG, H.	30	10
MILES, R. R.; SNOW, C. C.	17	1
FILION, L. J.	12	4
KANTER, R. M.	10	2
PORTER, M.	9	2
ANSOFF, I.	8	3
GRANDORI, A.	8	1
JULIEN, P. A.	8	2
WILLIAMSON, O.	8	4
CARLAND, J.; HOY, F.; BOULTON, W.; CARLAND, J. A.	7	1
KIRTON, M.	7	1
SEIBERT, K. W.	7	1
JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E.	6	3
SHAPERO, A.; SOKOL, L.	6	1
YIN, R. K.	6	2
BYGRAVE, W. D.	5	1
HILL, T.	5	1
GRANDORI, A.; SODA, G.	5	1
JONES, C.; HESTERLY, W.; BORGATTI, S.	5	1
LORANGE, P.; ROOS, J.	5	1
McCLELLAND, D. C.	5	1
SCHON, D.	5	1
SMIRCICH, L.; STUBBART, C.	5	1
YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S.	5	1
CALORI, R.; JOHNSON, G.; SARNIN, P.	4	1
DIMAGGIO, P. J.;		
POWELL, W. W.	4	1
DOZ, Y. L.; HAMEL, G.	4	2
EVAN, W. M.; OLK, P.	4	1
HAYES, J.; ALLINSON, C.W.	4	1
HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G.	4	2
KELLY, G. A.	4	1
KOKA, B.; PRESCOTT, J.	4	1
MARCH, J. G.; SIMON, H. A.	4	2
MILLER, D.; TOULOUSE, J. M.	4	2
PLASCHKA, G. R.	4	1
ROBINSON, R.	4	2
SCOTT, R. W.	4	2
WHITTINGTON, R.	4	2
WEBER, M.	4	2

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 2 – Autores nacionais, número de citações e quantidade de obras

Fonte: dados da pesquisa.

Autor(es)	Número de Citações	Número de Obras/Artigos Citados
GIMENEZ, F. A. P.	12	2
MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.	10	3
CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H.	8	1
COCHIA, C. B. R.	4	1

Para elaboração desta tabela usou-se o mesmo critério da tabela anterior, ou seja, apresenta-se autores que tiveram quatro ou mais citações, totalizando 6 autores. Na Tabela 2 tem-se o detalhamento das informações.

Os autores Casarotto Filho; Pires tem 8 citações da mesma obra, intitulada “Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local”, publicada em 2001. Gimenez tem 7 citações da mesma obra, intitulada “O Estrategista na Pequena Empresa”, publicada em 2000.

Convém salientar, que tiveram citações mencionando Gimenez com outros autores. As citações foram de obras escritas por Gimenez; Grave (com duas citações de uma obra); Gimenez; Rickards (com duas citações com uma obra); Gimenez *et al* (com duas citações de uma obra).

Da mesma forma tiveram citações mencionando Machado-da-Silva com outros autores, mas como não chegaram a ter quatro citações, foram desconsiderados para a Tabela. Mas, importante deixar um registro dessas citações e obras que foram escritas por Machado-da-Silva; Fonseca; Fernandes (com três citações de duas obras); Machado-da-Silva; Coser (com duas citações de duas obras); Machado-da-Silva; Vieira (com uma citação de uma obra); Machado-da-Silva; Marucci (com uma citação de uma obra); Machado-da-Silva (com duas citações e uma obra) e os autores Fonseca; Machado-da-Silva (com duas citações e uma obra).

Com relação ao maior número de citações no mesmo artigo, tem-se Casarotto Filho; Pires com oito citações (artigo publicado em 2005).

Considerando as citações apresentadas na Tabela 2 dos autores Gimenez; Machado-da-Silva; Fonseca, mais as citações que tem com outros autores, conforme descrito anteriormente, tem-se o seguinte resultado: Gimenez com 18 citações de cinco obras; Machado-da-Silva com 21 citações de 11 obras; Fonseca com 13 citações de 5 obras.

Observa-se que os 6 autores nacionais com quatro ou mais citações, repre-

sentam aproximadamente 10% dos autores estrangeiros.

A Tabela 3 apresenta a vida média das obras por ano da publicação dos 14 artigos, entre 1998 e 2008.

Tabela 3 – Vida média das obras

Pode-se observar que a vida média das obras mais elevada é a do artigo

Ano do Artigo no qual foram citadas as Obras	Vida Média / Anos
1998	13
1999	10
2000	13
2001	12
2002	27
2003	9
2004	5
2005	9
2006	19
2008	9

Fonte: dados da pesquisa.

publicado no ano de 2002, vida média das obras de 27 anos. A vida média das obras mais baixa é a do artigo publicado no ano de 2004, vida média das obras de 5 anos. A média geral de vida das obras é de 12 anos.

De acordo com Borba; Hoeltgebaum; Silveira (2007, p. 30), “o período esperado para uma literatura atualizada é de zero a cinco anos”. Ou seja, a média geral das obras utilizadas nas citações está acima do que é considerada atualizada de acordo com os autores mencionados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho foi analisar as citações dos artigos científicos sobre estratégia em pequenas e médias empresas do EnANPAD, período de 1998 a 2008.

Realizados os passos apresentados na metodologia, pode-se constatar que entre os autores estrangeiros, Mintzberg apresenta o maior número de citações de obras distintas. Os autores Miles; Snow apresentam o maior número de citações da mesma obra, “*Organizational strategy, structure and process*”.

Referente aos autores nacionais, Gimenez, Machado-da-Silva; Fonseca são os que apresentam maior número de citações de obras distintas. Os autores Casarotto Filho; Pires apresentam o maior número de citações da mesma obra, "Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local".

Em termos proporcionais, há um pequeno número de autores nacionais que são mencionados com quatro ou mais citações, em relação aos autores estrangeiros.

Considerando a informação apresentada no estudo de Bertero; Vasconcelos; Binder (2003), estudo este realizado analisando o período entre 1991-2002 (apresentado no tópico 2), onde 5 artigos foram enquadrados com relação a pesquisas sobre estratégias de PME Pequenas e Médias Empresas, e na presente pesquisa encontrou-se 14 artigos, mesmo que usando como fonte somente os Anais do EnANPAD do período de 1998-2008, pode-se inferir que em termos quantitativos, mesmo que em pequeno número, houve um acréscimo no número de artigos sobre estratégias em pequenas e médias empresas. Demonstrando assim, que pesquisadores nacionais estão desenvolvendo estudos e artigos que envolvam essas estratégias. As duas obras de autores nacionais mais mencionadas como referência nas citações tem menos de nove anos de publicação, ou seja, estão abaixo da média geral de vida encontrada.

Considerando que a fonte de pesquisa englobou o EnANPAD, sugere-se que novos trabalhos sobre análise de citação sejam elaborados, envolvendo uma base de dados mais ampla.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor H. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ARAÚJO, Carlos Alberto. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Revista Em Questão**. Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan./jun. 2006.

BATALHA, Mário Otávio; DEMORI, Flávio. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: Editora UFSC, 1990.

BERTERO, Carlos O.; VASCONCELOS, Flávio C.; BINDER, Marcelo, P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n 4, p. 48-62, 2003.

BIGNETTI, Luiz Paulo; PAIVA, Ely Laureano. Estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

(EnANPAD), 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas-SP, 2001.

BORBA, Marcelo Leandro de; HOELTGEBAUM, Marianne; SILVEIRA, Amélia. A produção científica em empreendedorismo: análise do Academy of Management Meeting: 1954-2005. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 5., 2007, Santo Domingo. **Anais...** Santo Domingo, República Dominicana, 2007.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Lei complementar n. 123 de 14 de dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/legislacao/LeisComplementares/leicp123.asp>>. Acesso em: 12 nov. 2008.

CRUBELLATE, João M.; GRAVE, Paulo S.; GIMENEZ, Fernando A.P. Estratégia como configuração: uma versão construtivista da estratégia em organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília-DF, 2005.

FORESTI, Nóris. **Estudo da contribuição das revistas brasileiras de biblioteconomia e ciência da informação enquanto fonte de referência para a pesquisa.** Brasília, 1989. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Biblioteconomia, Universidade de Brasília, 1989.

GIMENEZ, Fernando, A. P. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.

GIMENEZ, Fernando, A. P.; RAMOS, Simone, C.; FERREIRA, Jane M. O papel da análise da concorrência na formulação da estratégia em pequenas empresas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS (EGEPE), 4., 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2005.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

LEONE, Nilda M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado.** São Paulo: Atlas, 2005.

LIMA, Edmilson. Estratégia de pequenas e médias empresas – uma revisão. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS (EGEPE), 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2008.

LONGENECKER, Justin; MOORE, Carlos W; PETTY, William. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Makron Books, 1997.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James, B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre. Bookman, 2006.

PÉROLA, Andréia, C.; GIMENEZ, Fernando, A. P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton nas lojas varejistas dos *shopping centers* de Maringá – PR. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis-SC, 2000.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAMOS, Simone C.; FERREIRA, Jane M.; GIMENEZ, Fernando A. P. Cognição e formação de estratégia em pequenas empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro-RJ, 2008.

RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Martius Vicente. **Gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Responsabilidade social empresarial para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

SILVEIRA, A; HOELTGEBAUM, Marianne; DELLA JUSTINA, Ana Paula. Empreendedorismo nos programas de pós-graduação em administração no sul do Brasil: análise de citação. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 5., 2007, Santo Domingo. **Anais...** Santo Domingo, República Dominicana, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy; FARIA, Marília de Sant'Anna. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, Flávia R. C. **Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade

Lígia Maria Heinzmann, Marianne Hoeltgebaum

Federal de Santa Catarina, 2002.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

WHITTINGTON, Richard. **What is strategy: and does it matter?** London. Thomson Learning, 2001.

Artigo recebido em: Setembro/2010

Aceito em: Dezembro/2010