

Estratégia em Pequenas Empresas: Comparação das Pesquisas Sobre Países Emergentes

Rodrigo Messias de Andrade¹
Edmundo Escrivão Filho²

Resumo: O objetivo principal desse artigo é fazer uma comparação dos estudos de estratégia em pequenas empresas sobre países emergentes, especificamente nos BRICS, grupo que reúne Brasil, China e Índia e Rússia. Devido a importância das pequenas empresas para a economia dos países emergentes e dado o valor que a estratégia ocupa na gestão dessas empresas, o campo de estudo nessa área vêm se tornando particularmente importante, sobretudo pela relevante participação do BRICS na economia mundial após a recente crise financeira internacional. Para a realização dessa pesquisa foi utilizada a revisão sistemática da literatura sobre o tema “estratégia em pequenas empresas” sobre países emergentes. Os resultados mostram um direcionamento das pesquisas para o contexto chinês e evidencia a importância de mais estudos em estratégia para os demais países dos BRICS. É esperado ainda que este estudo possa servir como base para futuras pesquisas dentro do tema proposto.

Palavras-chave: Estratégia. Pequenas Empresas. BRICS.

1 Introdução

Pequenas empresas são caracterizadas por apresentarem particularidades que as diferem das grandes empresas, de acordo com Peterson, Albaum e Kozmetsky (1986) podem ser consideradas empresas desse porte aquelas que são operadas e gerenciadas independentemente e que não dominem o seu mercado. Para um grande número de pesquisadores, pequenas empresas são geralmente consideradas como tendo menos que 500 empregados e que faturem menos de US\$20 milhões (AMBOISE e MULDOWNNEY, 1988).

Em recente estudo promovido pelo SEBRAE (2011) foi analisado o comportamento dessas empresas na primeira década de 2000 (período de 2000 a 2010). De acordo com os dados, durante esse tempo pôde ser verificado o aumento na participação dessas empresas na economia. Em 2000 havia 4,2 milhões de

¹ Graduado em Ciências Econômicas. Mestrando em Engenharia de Produção pela Escola de Engenharia de São Carlos/USP. rodrigomessiasdeandrade@sc.usp.br

² Livre Docente. Professor Associado 3 do Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos/USP. edesfi@sc.usp.br

estabelecimentos considerados como micro e pequeno porte. No final do período esse número subiu para 6,1 milhões, apresentando um aumento de 1,9 milhões de novas micro e pequenas empresas seguindo uma taxa de aumento na média de 3,7 % ao ano.

Somam-se aos dados apresentados acima outros levantamentos feitos pela pesquisa, tais quais: em 2010, as micro e pequenas empresas foram responsáveis por 99% dos estabelecimentos, 51,6% dos empregos privados não agrícolas formais no país e quase 40% da massa de salários. Em média, durante a década de 2000, de cada R\$ 100 pagos aos trabalhadores no setor privado não agrícola, aproximadamente R\$ 41 foram gerados pelas micro e pequenas empresas. É importante ressaltar também que de acordo com a pesquisa, os trabalhadores tiveram um aumento real três vezes maior que o de trabalhadores de grandes empresas.

Através desses dados pode ser observada a relevância dessas empresas para a economia brasileira. Sua importância econômica e social é notadamente reconhecida, sobretudo em países em desenvolvimento onde elas são uma resposta à falta de grandes investimentos (JULIEN, 1997).

Para Leone (1999) compreender as especificidades das pequenas empresas é parte fundamental para o aprimoramento do conhecimento sobre as mesmas, o que proporcionaria uma ajuda mais adequada para as suas necessidades, garantindo dessa forma, eventualmente, uma queda na alta taxa de mortalidade a que elas estão expostas.

Parte da obtenção desse conhecimento é a identificação dos problemas enfrentados pelas pequenas empresas, nesse sentido Braguier (1993) destaca que a resolução desses problemas é um fator essencial para a escolha de programas estratégicos por parte dessas empresas.

Estando muito longe de ocupar um papel secundário, o campo de estudo sobre pequenas empresas é importante para o empresariado local na tentativa de melhor orientar suas decisões, para o setor público na formulação de políticas de fomento ao empresariado, para consultores fortalecerem suas orientações e para o meio acadêmico ampliando o horizonte de novas pesquisas.

Nesse sentido, considerando a importância das pequenas empresas para a economia dos países emergentes e dado o valor que a estratégia ocupa na gestão dessas empresas, esse trabalho tem como maior motivação contribuir com a investigação no tema “estratégias em pequenas empresas de países emergentes”.

O objetivo principal desse artigo é fazer uma comparação dos estudos de estratégia em pequenas empresas sobre países emergentes, especificamente nos BRICS, grupo que reúne Brasil, China e Índia e Rússia. Este trabalho é um ensaio teórico e não gera dados empíricos primários.

2 Referencial Teórico

2.1 Estratégia

Chandler (1962) apresenta a estratégia como a identificação de metas e objetivos a serem perseguidos a longo prazo pela empresa através da fixação de planos de ação e de recursos necessários para que as metas e objetivos sejam atingidos.

Já Andrews (1971) expõe a estratégia como um padrão de decisões feito pela firma, no qual através dele são revelados os objetivos da empresa, seu planos de implementação para atingir essas metas e o foco de negócios perseguidos pela firma, revelando, dessa forma, o tipo de organização que a firma pretende ser.

Para Hofer e Schendel (1978) a estratégia é junção que a firma faz entre suas habilidades e recursos internos e as oportunidades e riscos encontrados no ambiente econômico em que operam. Nesse mesmo sentido, considerando o ambiente de negócios da firma dentro do conceito de estratégia, há também a definição de Michel (1990) que apresenta a estratégia como decisões a serem feitas sobre a alocação de recursos de forma que sejam aproveitadas as oportunidades identificadas pela empresa e minimizar todos os fatores que possam prejudicar o alcance dessas oportunidades.

Mintzberg (1978) vê a estratégia como um padrão em um curso de decisões e destaca dois tipos de estratégias: as deliberadas na qual o administradores formulam as estratégias através de um processo conciso antes de serem feitas decisões específicas e as emergentes onde as estratégias são feitas gradativamente, e às vezes até não intencionalmente, à medida que o administrador faz suas decisões.

A partir dessas definições pode ser visto que a diversidade de conceitos é grande. Para Meirelles e Gonçalves (2001), o termo estratégia refere-se a um conceito amplamente utilizado e dotado de uma grande amplitude e diversificação. Sendo assim, não há uma definição única e precisa dentro do meio acadêmico para o conceito de estratégia.

Para Mintzberg e Quinn (1991) a estratégia, dependendo das circunstâncias em que é empregada, pode ter seu significado alterado por conta da tentativa de revelar os conceitos necessários para caracterizá-la.

Nesse sentido, pode ser visto que a definição de estratégia irá depender da abordagem adotada pelo pesquisador, visto que é um conceito abrangente e que, portanto, demanda a integração de uma série de teorias e enfoques (CABRAL, 1998).

Entretanto, ainda que não haja uma definição única e concisa sobre o conceito de estratégia, em todos os autores e enfoques pode ser observada a importância que ela representa para as ações da firma, sobretudo a longo prazo, indicando ser uma peça fundamental para a sobrevivência e também para desenvolvimento da empresa, a depender dos objetivos perseguidos.

2.2 Pequenas Empresas

Pequenas empresas, apesar de alguns estudiosos considerarem como grandes empresas que ainda não cresceram, elas na verdade carregam em si especificidades próprias desse segmento. Dandridge (1979) faz uma analogia na qual da mesma forma que crianças não são pequenos adultos, pequenas empresas não são grandes empresas em miniatura e, portanto, necessitam de uma teoria organizacional própria, ainda que possam, no futuro, tornarem-se uma empresa de proporções maiores.

Julien (1993) apoia essa proposição ao afirmar que pequenas empresas são acentuadamente distintas das grandes empresas e que, portanto, devem ser estudadas separadamente. Para o autor, um melhor entendimento dessas firmas como unidades

produtivas dentro da economia possibilita não apenas um melhor entendimento da estrutura organizacional das pequenas empresas, mas também do seu dirigente.

Um primeiro passo para um melhor entendimento dessas empresas é o reconhecimento da grande heterogeneidade presente nas pequenas empresas, o que para Leone (1991) explica em grande parte o atraso no desenvolvimento de teorias voltadas para essas firmas, além de gerar um empecilho nas proposições adequadas para elas e que sejam distintas das propostas para as grandes empresas.

Sendo assim, algumas particularidades emergem na tentativa de caracterizar essas empresas, já que de acordo com Leone (1999) pequenas empresas podem ser estudadas a partir de suas especificidades. Dentro da literatura de pequenas empresas podem ser encontradas várias formas de classificar as especificidades dessas empresas. Nesse trabalho será utilizada, para apresentar algumas características das pequenas empresas, a classificação de Leone (1999).

Para a autora as especificidades, ou as características próprias que as diferem das grandes empresas, podem ser divididas em três grandes grupos:

- **Especificidades individuais** são características relacionadas com a figura de seu proprietário-dirigente. São elas: onipotência e forte influência do proprietário dirigente na condução dos negócios, dependência do dirigente ante certos empregados, junção de patrimônio pessoal do dirigente com patrimônio social da empresa.
- **Especificidades decisórias** são características próprias que se relacionam com o processo de decisão dessas firmas. Podem ser destacadas: decisões intuitivas, poucos dados quantitativos a disposição para o processo de tomada de decisão e racionalidade política, econômica e familiar nas decisões.
- **Especificidades organizacionais** são as características relacionadas com sua estrutura organizacional. São elas: baixo volume de recursos, gestão centralizada, pouco controle do ambiente organizacional externo, estrutura simples, pouca especialização e, especialmente relacionada a esse trabalho, a estratégia como sendo intuitiva e pouco formalizada, ainda que permeie a organização dessas firmas.

Em relação à especificidade da estratégia nas pequenas empresas, Bhide (1994) aponta que ao contrário das grandes organizações, onde é necessária a elaboração de planos formais que orientem as decisões e ações da companhia, nas pequenas empresas ocorre o oposto, sendo a estratégia pouco formalizada, estando ela na maioria das vezes apenas refletida nas decisões do dirigente.

Pequenas empresas possuem, portanto, características próprias que as diferem de grandes organizações, dentre elas o processo de formação e gestão estratégica. Entretanto, apesar dessa diferença, em nada esse fator reduz a importância da estratégia para a pequena empresa, visto que de acordo com Bortoli Neto (1997), por volta de 80% dos problemas apresentados pelas pequenas empresas são de origem estratégica.

3. Metodologia

O método de pesquisa escolhido para a realização deste trabalho é o de revisão sistemática da literatura, o qual tem por objetivo buscar todo material disponível e

relevante para determinado tema de pesquisa ou fenômeno de interesse (COOPER, 1998).

Esse método de pesquisa faz parte do procedimento de estudo bibliométrico, o qual segundo Araujo (2006) pode contribuir para o direcionamento de estudos e para o embasamento de pesquisas com base nos principais autores do tema abordado.

Para a realização dessa pesquisa foi utilizada a revisão sistemática da literatura sobre o tema “estratégia e pequenas empresas” sobre países emergentes Brasil, China, Índia e Rússia. Foram estabelecidas, portanto, com base nas leituras previamente realizadas sobre o tema, algumas palavras-chave de interesse.

O primeiro grupo de palavras chave compreende todas as possíveis variações de estratégia. Para tanto foi utilizada no campo de busca a palavra “*strateg**” que ao ser realizado dessa forma irá buscar nas bases de dados todos os possíveis resultados com o radical “*strat*”, aumentando, portanto, base de dados encontrada.

O segundo grupo de palavras chave compreende as palavras relacionadas ao tema pequenas empresas, com as seguintes palavras em inglês: “*small busine**”; “*small firm**”; “*small enterprise**”; “*new venture**”; “*SME**”. As palavras desses grupos foram buscadas com o asterisco de forma a contemplar tanto resultados no singular como no plural.

Um terceiro grupo de palavras chave foi utilizado de forma a enquadrar os resultados que seriam obtidos sobre o tema “estratégia e pequenas empresas” dentro dos países os quais são o alvo desse estudo. Dessa forma o terceiro grupo de palavras chave é formado pelas palavras: “*Brazil**”; “*Chin**”; “*Russia**”; “*India**”, novamente as palavras foram buscadas dessa forma para compreender todos os possíveis resultados com o nome do país ou a nacionalidade corresponde.

Esses grupos de palavras-chave foram combinados entre si na busca dentro das bases de dados *Web of Science* e *Scopus* para encontrar resultados sobre estratégia em pequenas empresas de países emergentes, sendo escolhido o campo tópico, o qual contempla título, resumo e palavras-chave dos artigos, como critério de seleção de artigos.

Para as bases de dados Scielo Brasil e Scielo Portugal, como o objetivo era encontrar artigos referente ao tema na língua portuguesa, foram estabelecidas palavras-chave em português, tais quais: “estratégia”, “estratégias”, “estratégica”, “estratégicas”, “estratégico” e “estratégicos” que foram combinadas em buscas sucessivas com as palavras “pequena empresa”, “pequenas empresas”, “pequena firma” “pequenas firmas”, “pequeno negócio”, “pequenos negócios”.

Os artigos encontrados foram selecionados obedecendo algumas regras instituídas, tais quais número mínimo de citação e ano de publicação qual período, de forma a manter apenas artigos tidos como referência dentro da área. Nessa fase os seguintes critérios foram adotados: Para artigos publicados até 2005 no mínimo 25 citações, para artigos publicados em 2006 no mínimo 20 citações, para artigos publicados em 2006 2007 no mínimo 15 citações, para artigos publicados em 2008 no mínimo 10 citações, para artigos publicados em 2009 no mínimo 8 citações, para artigos publicados em 2010 no mínimo 6 citações, para artigos publicados em 2011 no mínimo

4 citações e para artigos publicados em 2012 no mínimo 2 citações. Essa postura é coerente com a relação número de citações/ano de publicação, uma vez que artigos mais recentes, por apresentarem um tempo menor de exposição, estão sujeitos a uma quantidade menor de citações, que irá evoluindo com o passar dos anos.

Após essa etapa foi realizada a leitura dos resumos de forma a manter na listagem final apenas os artigos de interesse ao tema principal “estratégias em pequenas empresas de países emergentes”.

Em um momento final esses artigos foram transportados das bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *SciELO Brasil* e Portugal para o *Microsoft Excel* para a posterior análise dos dados encontrados a partir da ferramenta tabela dinâmica presente nesse último programa.

4. Resultados

Foram encontrados, com base nas especificações e refinamentos indicados na seção 3, um total de 18 artigos referentes ao tema “estratégias em pequenas empresas de países emergentes”.

Com base nos resultados pôde ser visto a quantidade de publicações por país, as principais metodologias de pesquisa utilizadas nas publicações, os principais periódicos e a evolução do tema ao longo dos anos.

4.1 Quantidades de publicações sobre os BRICs

O objetivo desse primeiro tópico é fazer uma comparação das quantidades de publicações, com base na amostra de 18 artigos, sobre cada um dos países emergentes que compõe o BRICS, grupo que reúne Brasil, China e Índia e Rússia. Os resultados estão expostos no gráfico 1.

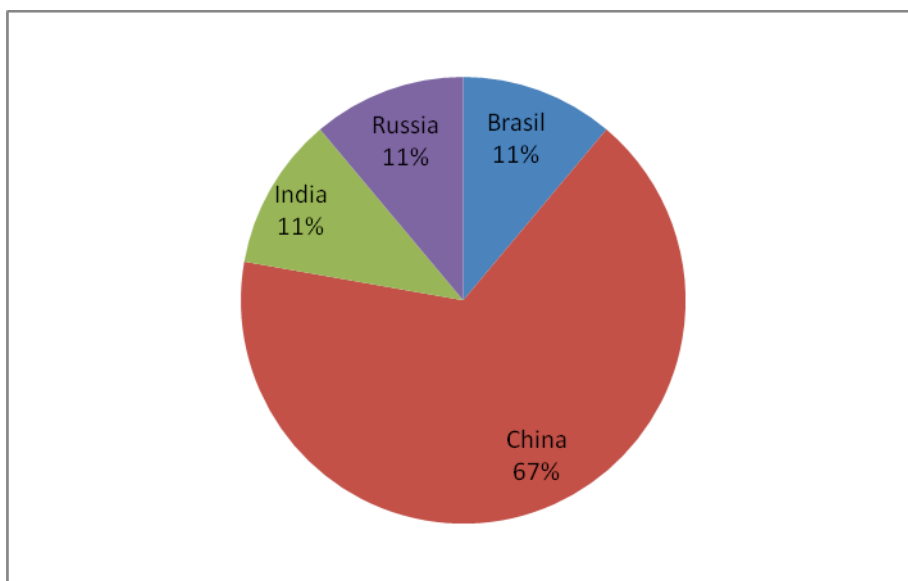


GRÁFICO 1 – Porcentagem de publicações sobre cada país.

Como pode ser observado a partir do gráfico 1, o país emergente que mais tem despertado interesse para pesquisas sobre o tema “estratégias em pequenas empresas” é a China com 12 artigos, refletindo um total de 67% da amostra selecionada. Isso confirma a colocação de Hoskisson et al (2000) na qual o autor faz uma chamada para o fato de maioria dos trabalhos em estratégia nos países emergentes terem foco sobre a China, apesar de outros 64 países em 4 regiões diferente do globo também serem considerados como emergentes. Os outros 3 países integrantes do BRICs, Brasil, Índia e Rússia, tiveram cada um duas publicações, computando um total de 11% para cada.

4.2 Principais metodologias de pesquisa sobre os BRICs

Nesse tópico são descritas as principais metodologias de pesquisa pertencentes à amostra de 18 artigos. Esses dados foram coletados a partir das informações sobre metodologia de pesquisa presente em cada um dos artigos. Esse análise é importante para explicitar quais os principais métodos empregados nas pesquisas sobre o tema, podendo servir como referência para futuras pesquisas a serem feitas dentro do tema em cada um dos países. Os resultados estão expostos no gráfico 2.

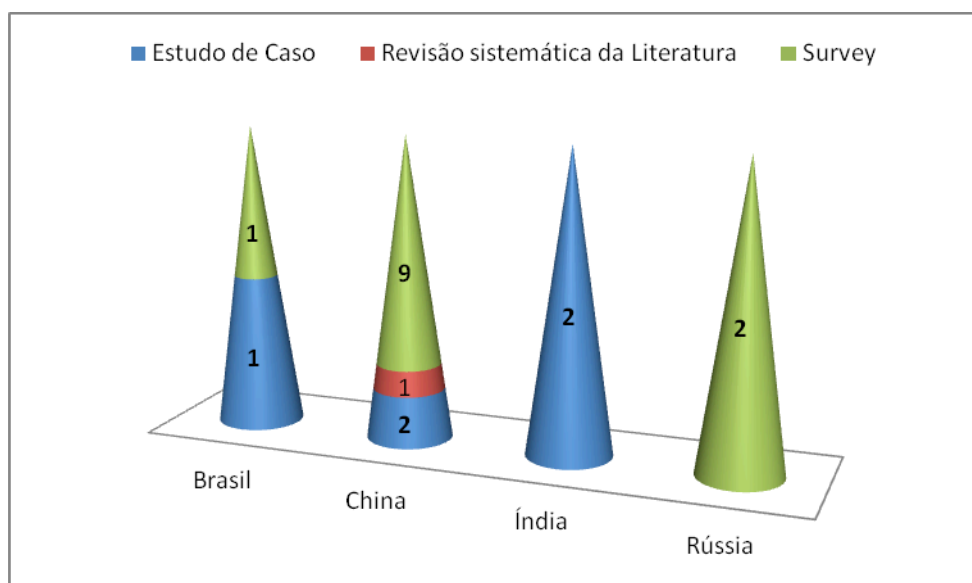


GRÁFICO 2 – Principais metodologias de pesquisa por país

Com base nos resultados descritos no gráfico 2 pode ser visto que a metodologia de survey é a predominante em quase todos os países, com exceção de pesquisas sobre a Índia na qual a metodologia predominante é o estudo de caso. Nos demais países, a metodologia aparece sempre como uma opção, com destaque para a publicações sobre a Rússia onde é a metodologia predominante e na China onde ocupa 75% das publicações.

Quando as metodologias de pesquisa de todos os países são unificadas, também pode ser visto que dentro do tema “estratégias em pequenas empresas” a principal metodologia é o survey, como mostra o gráfico 3.

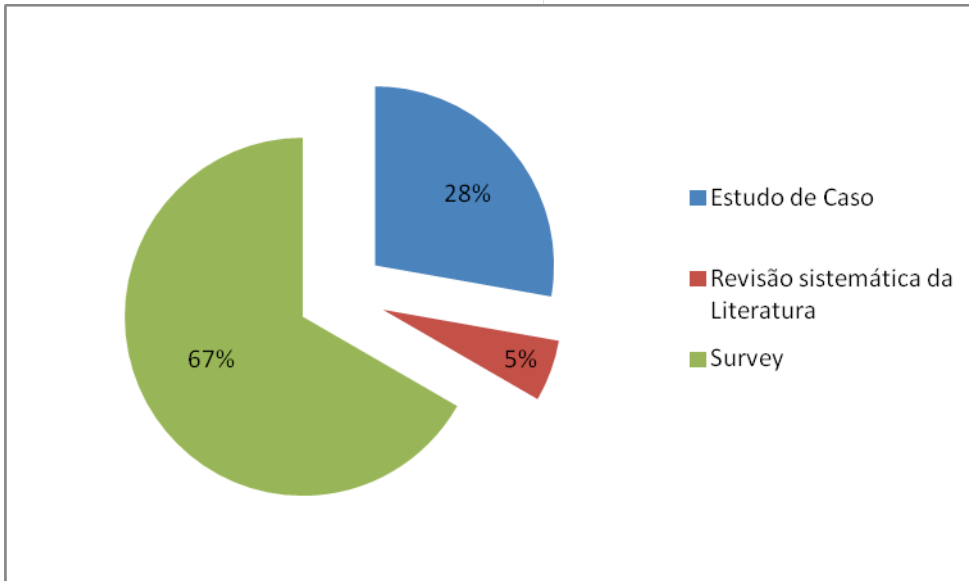


GRÁFICO 3 – Principais metodologias de pesquisa

4.3 Principais periódicos sobre os BRICs

Esse tópico identifica quais os periódicos que tiveram as publicações selecionadas na amostra de 18 artigos. Essa análise é importante na medida em que demonstra quais revistas mais publicam sobre o tema “estratégias em pequenas empresas” e especificamente, ao analisar os artigos com foco em cada um dos países dos BRICs, quais são as revistas de destaque.

As publicações referentes ao tema “estratégias em pequenas empresas” com enfoque no Brasil foram ambas publicadas na Revista de Administração Contemporânea, o que demonstra que 100% dos artigos foram publicados nesse periódico, caso semelhante as publicações dentro do tema com enfoque na Índia, onde ambas foram publicadas no *Journal of Business Venturing*.

Em relação as publicações com foco nas pequenas empresas sobre a Rússia e China há uma divisão em relação aos periódicos. No caso das publicações com enfoque na Rússia há uma publicação no *Academy of Management Executive* e outra no *Journal of Business Economics and Management*. As publicações com foco na China, por representarem 67% da amostra de artigos selecionados, tiveram uma divisão maior em relação aos periódicos. Entretanto, pode ser destacado dentre eles o *Asia Pacific Journal of Management* e o *Journal of Small Business Management*. Já os demais periódicos ficaram com 9% dos artigos publicados cada, conforme representado no gráfico 4.



GRÁFICO 4 – Principais periódicos com publicações focando a China

4.4 Evolução do tema ao longo dos anos

Uma análise importante a ser feita é em relação à evolução do tema “estratégias em pequenas empresas” sobre países emergentes alvos dessa pesquisa – Brasil, China, Rússia e Índia ao longo dos anos. Essa análise permite verificar além da evolução histórica se o tema é um tema relevante na atualidade.

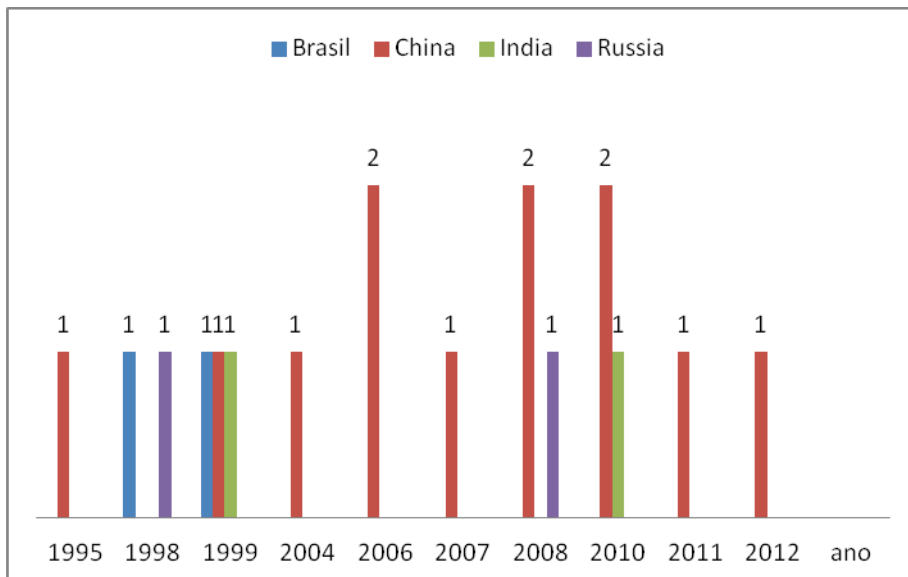


GRÁFICO 5 – Evolução do tema ao longo dos anos

A partir do gráfico 5 pode ser visto que além das publicações com enfoque na China serem a maioria dentro da amostra analisada, ela ainda se distribui ao longo do tempo, demonstrando que estudos sobre estratégia em pequenas empresas chinesas é um tema que vem proporcionando uma série de debates nas últimas décadas. Além disso pode também ser observado que o tema “estratégias em pequenas empresas” é um tema atual, visto que as publicações a partir do ano de 2004 correspondem a 66% da amostra selecionada de 18 artigos. E pode se registrar a ausência de estudos sobre a estratégia em pequenas empresas brasileiras nas bases de dados internacionais.

5. Considerações finais

O presente artigo apresentou uma contribuição ao tema estratégia em pequenas empresas de países emergentes tendo indentificado dados relativos às publicações sobre o tema e descrevendo seus resultados.

Dentre as publicações pode ser visto que os estudos que tem enfoque sobre a China representaram 67% da amostra. Isso em parte pode ser explicado pelo acentuado crescimento econômico que a economia chinesa apresentou ao longo das últimas décadas, despertando o interesse acadêmico sobre o fenômeno econômico chinês e a inserção das pequenas empresas nessa esfera.

Com relação aos métodos de pesquisa, a investigação por meio de *survey* foi a metodologia predominante na amostra, representando 67% dos artigos. Com exceção dos estudos com enfoque sobre a Índia, os demais países analisados tiveram pelo menos uma publicação que se utilizou desse método de pesquisa. O uso do *survey* é indicado

em propósitos de identificar relações entre variáveis, o que demonstra que dentro do tema de pesquisa é a metodologia utilizada para inferência preferida pelos investigadores.

Em relação aos principais periódicos não houve um que se destacou e se mostrou ser a referência dentro da amostra, ao contrário, cada grupo de publicação com enfoque nos respectivos países analisados – Brasil, China, Índia e Rússia – teve um periódico diferente que se sobressaiu, conforme apresentado na seção 4.3. Isso revela que o escopo das pesquisas diferem em cada um dos países, já que o escopo declarado das revistas também diferem uma das outras, demonstrando que há uma certa heterogeneidade nas publicações a respeito de cada um dos integrantes dos BRICS.

Pôde ainda ser visto a partir da evolução das publicações que o tema de pesquisa é um tema atual e tem se mostrado relevante para novas pesquisas, com muitas questões ainda a serem respondidas.

Como limitações da pesquisa, pode ser destacada as bases de dados escolhidas para a obtenção dos dados. Ainda que se tenha sido utilizada bases de dados reconhecidas no meio acadêmico, como a *Web of Science*, *Scopus* e Scielo Brasil e Portugal, há ainda uma dificuldade a ser considerada em obter artigos das bases de dados nacionais russas e chinesas, o que se fosse possível com certeza enriqueceria o presente trabalho.

Pode também ser destacado que ao ser introduzida a Scielo Brasil, uma base de dados nacional na pesquisa, houve uma distorção dos resultados a favor do Brasil, de forma que se fossem utilizadas apenas as bases de dados internacionais, os estudos sobre estratégia em pequenas empresas com foco no Brasil não figurariam na relação de artigos finais desse trabalho.

É esperado por fim que este estudo possa servir como base para futuras pesquisas dentro do tema proposto, visto que se apresentam ainda muitos gaps e investigações a serem feitas dentro da literatura, sobretudo para o contexto dos demais países dos BRICS além da China, a qual vem concentrando a maior parte dos estudos em estratégia sobre países emergentes.

Referências

AMBOISE, G.; MULDOWNY, M. Management theory for small business: attempts and requirements. *Academy of Management Review*, vol. 13, n.2, p. 226-240, 1988.

ANDREWS, K. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Irwin, 1971.

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Revista Em Questão*, v.12, n.1, p.11-32, 2006

BRAGUIER, I. *Le Comportement organisationnel et stratégique des PME: l'effet de l'incertitude perçue de l'environnement*. Université de Poitiers (iae), 1993.

BHIDE, A. How entrepreneurial crafts strategies that work. *Harvard Business Review*, Março-Abril, 1994.

BORTOLI NETO, A. A virada dos pequenos. *Revista PEGN*, n. 100, p. 37, 1997.

CABRAL, A. C. A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: *XXII ENANPAD, 22º, Anais*. Foz do Iguaçu: ANPAD set. 1998.

CHANDLER, A. D., *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press, 1962.

COOPER, H. *Synthesizing Research*. Thousand Oaks: Sage, 1998.

DANDRIDGE, T.C. Children are not little grown-ups: small business needs its own organizational theory. *Journal of Small Business Management*, p.53, 1979.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. *Strategy Formulation: Analytic Concepts*. St. Paul: West, 1978.

HOSKISSON, R. E.; EDEN, L.; LAU, C. M.; WRIGHT, M. Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, vol. 43 pp. 249–267, 2000.

JULIEN, P. A. Small business as a research subject: some reflections on knowledge of small business and its effects on economic theory. *Small Business Economics*, vol.5 pp. 157-166, 1993.

JULIEN, P. A. *Lés PME bilan et perspectives*. Quebec: econômica, 1997.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, v.34, n.2, p.91-94, abril/junho, 1999.

MEIRELLES, A.M.; GONÇALVES, C.A.; BERNARDES, P. Strategy and Organizational Theory: What the Latter tells about the Former. In: *BALAS, 2001, 2001*, San Diego, Annals, 2001.

MICHEL, K. ‘Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica’ in *H. Ansoff, R. Declerck and R. Hayes (eds), Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica*. 4a ed. São Paulo: Atlas. p. 252-71, 1990.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. *Management Science*, v.29, n. 9, p. 934-48, 1978.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, 1991.

PETERSON, R. A.; ALBAUM, G.; KOZMETSKY, G. The public’s definition of small business. *Journal of Small Business Management*, vol. 24 (3), 1986.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa, 2011.*