

## Estratégia de Pequenas e Médias Empresas – Uma Revisão

Edmilson Lima  
[edmilsonolima@gmail.com](mailto:edmilsonolima@gmail.com)  
PPGA - Uninove

### Resumo

Esta revisão de literatura apresenta importantes características da evolução dos estudos em estratégia de pequenas e médias empresas (PME) e identifica necessidades de pesquisa, sugerindo temas para estudos futuros. O texto trata de um conjunto de trabalhos baseados na perspectiva tradicional (que é normativa e formada pelas abordagens do desenho estratégico, do planejamento formal e do posicionamento) em estratégia de PME, apontando várias de suas contribuições e limitações. O texto trata também da abordagem descritiva, dando ênfase aos trabalhos que enfocam a aprendizagem e o conceito de visão. Estes dois temas são particularmente importantes por contrabalançarem a ênfase nos procedimentos lineares e racionais típicos da perspectiva tradicional. As necessidades de pesquisa identificadas referem-se sobretudo ao estudo descritivo dos processos estratégicos nas PME. Delas, é especialmente merecedora de atenção a falta de estudos sobre as equipes de direção em estratégia de PME.

### 1- Introdução

A evolução do campo de estudos da estratégia teve e ainda tem muitas repercussões no campo mais específico da estratégia de pequenas e médias empresas (PME). Num primeiro momento, nos anos 60, 70 e início dos anos 80, multiplicaram-se em estratégia os trabalhos normativos baseados na análise e nos procedimentos positivo-racionalistas. São exemplos os trabalhos das correntes de pensamento do desenho estratégico, publicados por Andrews e colaboradores (por exemplo, Andrews, 1987), do planejamento formal (Ansoff, 1965, 1984) e do posicionamento (Porter, 1980, 1985) – o conjunto destas três correntes é chamado aqui de perspectiva tradicional. Inspirados nestas contribuições, diferentes autores seguiram a mesma tendência normativa em estratégia de PME. É o caso, por exemplo, de Robinson (1979), Nagel (1981) e Ibrahim e Ellis (1990).

Por outro lado, contribuições de orientação descritiva, dentre as quais trabalhos das correntes da aprendizagem (apoiada em autores como Mintzberg e Waters, 1985, e Senge, 1990) e da visão (apoiada por Robbins e Duncan, 1988, entre outros), também tiveram reflexo sobre o campo da estratégia de PME. Neste campo, podemos identificar trabalhos da corrente da aprendizagem, como o de Marchesnay (1991), e da corrente da visão, como o de Cossette (1996) e o de Fillion (1991, 2004).

Repetindo o ocorrido no campo da estratégia em geral, a seqüência no desenvolvimento das correntes em estratégia de PME revela que os estudos normativos, com ênfase na prescrição de procedimentos, precederam os estudos descritivos, com foco na compreensão dos processos. Assim, cabe aqui ainda a pergunta feita por Huff e Reger (1987) há 20 anos: como é possível prescrever antes de descrever? Pela lógica, a compreensão do processo

estratégico, que depende de sua descrição, é fundamental para que seja possível propor modelos normativos para sua melhoria. Esta crítica de autores dos anos 80 continua sendo válida neste início de século.

Dado este contexto, o objetivo do presente artigo é apresentar uma revisão de literatura que retrace os principais elementos da evolução do campo de estudos da estratégia de PME, além de identificar necessidades de pesquisa e sugerir temas de estudo, sobretudo no que diz respeito ao processo estratégico em contexto de PME sob uma perspectiva descritiva. A revisão começa pelas contribuições dos autores das primeiras correntes em estratégia – desenho estratégico, planejamento formal e posicionamento –, que são normativas. Em seguida, dá destaque aos estudos descritivos.

Com a diversidade dos trabalhos aqui revisados, esperamos levar aos leitores interessados em estratégia de PME, especialmente àqueles iniciantes neste campo, contribuições úteis para seus estudos em estratégia.

## **2- A perspectiva tradicional em estratégia de PME**

Ainda nos dias atuais, a perspectiva tradicional consiste no conteúdo essencial de uma grande parte de programas de ensino em estratégia. Ela também está muito presente em artigos, revistas e livros à disposição dos acadêmicos e das pessoas diretamente ligadas à prática em estratégia. Por exemplo, a corrente do posicionamento tem sido a base das atividades de um grande número de consultores em estratégia, incluindo noções muito conhecidas e utilizadas como a das estratégias genéricas assim como algumas ferramentas criadas pelo *Boston Consulting Group* (BCG), como a curva de experiência. Na esfera acadêmica brasileira, o estudo de Paulino et al. (2001) constatou que, dentre os artigos de estratégia apresentados nos congressos da ANPAD de 1997 a 2000, os modelos conceituais mais difundidos referem-se à análise competitiva dos setores de atividade das empresas (*industry*). Tais modelos são inspirados na corrente do posicionamento.

Apesar de suas limitações no campo geral da estratégia (Calori, 1998; Hamel e Prahalad, 1995; Mason e Mitroff, 1981; Mintzberg, 1993) e no campo mais específico da estratégia de PME (Bhidé, 1996; d'Amboise, 1997; Marchesnay, 1991; Patterson, 1986; Wyer, 1997; Wyer e Mason, 1998), a perspectiva tradicional e as abordagens que dela derivam estão abundantemente presentes no campo da estratégia de PME. Estão muito presentes também nos manuais de gestão destinados aos dirigentes de PME (por exemplo, Brandt, 1981, e Cook, 1994).

Esta realidade contrasta com o desinteresse crescente dos acadêmicos pela perspectiva tradicional (Goy, 2000) e o aumento de sua preferência por outras correntes para tratar da estratégia nas PME, como as correntes da base de recursos, da aprendizagem e da visão – três correntes descritivas que enfatizam a compreensão do processo estratégico nas empresas, muito mais do que dos procedimentos ou dos conteúdos das estratégias. A corrente da base de recursos tem repercussão em estudos brasileiros sobre as PME como se vê, por exemplo, em Hayashi Junior, Bulgacov e Baraniuk (2007) e Padilha e Bandeira-de-Mello (2007). As outras duas correntes também têm, como se verá mais adiante neste trabalho.

### **2.1- A condição do planejamento estratégico no contexto das PME**

Os estudos que abordam o planejamento estratégico nas PME são numerosos. Robinson e Pearce (1984) fizeram uma importante revisão de literatura que dá uma noção sobre o conjunto destes estudos até 1984. Alguns estudos citados por eles constataam a existência do planejamento estratégico nas PME, mas o descrevem como incompleto, não estruturado, irregular, esporádico e predominantemente reativo e informal. De fato, grande parte dos

estudos sobre o tema destaca que os dirigentes das PME não se empenham para realizar um processo estruturado e formal de planejamento estratégico conforme as prescrições da perspectiva tradicional (d'Amboise e Bakanibona, 1990; Golde, 1964; Lee e Matthews, 1999; Rice e Hamilton, 1979; Robinson, 1982; Robinson e Pearce, 1984). O quadro a seguir indica diferentes particularidades das PME que tornam difícil para seus dirigentes a utilização da perspectiva tradicional:

#### **Barreiras à utilização da perspectiva tradicional no contexto das PME**

- A fragilidade das PME devido a sua grande restrição de recursos. Esta fragilidade se acentua dada a complexidade e a turbulência do ambiente externo destas empresas, fazendo com que os imprevistos sejam potencialmente mais ameaçadores para elas do que normalmente seriam para as grandes empresas.
- Devido a sua centralidade, o dirigente está muito freqüentemente envolvido em atividades operacionais de sua empresa e sua disponibilidade para refletir e trabalhar estrategicamente se encontra reduzida.
- As PME não têm a mesma capacidade das grandes empresas de utilização de seus recursos para realizar mudanças no ambiente externo buscando torná-lo mais favorável à satisfação de suas necessidades. Segundo Kao (1989), estratégias desta dimensão geralmente não são possíveis para a PME – e ainda menos para aquelas que estão nos primeiros anos de vida. A PME deve apresentar um modo mais orgânico de estruturação e reestruturação do que mecânico e hierarquizado. A flexibilidade é então a base natural de sua estratégia (Kao, 1989). Além disto, a exploração de nichos de mercado é sua prática estratégica típica (Julien, 1998).

Estas características das PME são repetidas em muitos trabalhos (por exemplo, d'Amboise, 1997; Marchesnay, 1991; Miller e Toulouse, 1986; Patterson, 1986; Wyer, 1997).

A noção segundo a qual as PME não são grandes empresas em miniatura (Welsh e White, 1981) já está muito difundida entre os que estudam as PME<sup>1</sup>. A alta restrição de recursos é considerada como um fator fundamental para distinguir as PME (Martin e Staines, 1994; Welsh e White, 1981). Assim, estas empresas são geralmente mais vulneráveis aos erros de gestão e às variações de seu desempenho financeiro do que as grandes empresas (Martin e Staines, 1994). Conseqüentemente, o processo de formação da estratégia é sensivelmente diferente (Dilt e Prough, 1989). Neste sentido, a teoria do planejamento estratégico desenvolvida com base na realidade das grandes empresas pode mostrar-se inadequada para as PME (Robinson, 1982). Shuman, Show e Sussman (1985) defendem que é lógica a necessidade de se promover a adaptação dos princípios e dos conceitos do planejamento para que eles sejam compatíveis com a empresa onde eles serão utilizados. Mas, segundo os autores, o modo de funcionamento das organizações de pequeno tamanho torna esta adaptação difícil ou até mesmo impossível.

Robinson e Pearce (1984) constataam que os dirigentes de PME consideram o planejamento estratégico um exercício demasiadamente complexo e sofisticado que exige muito tempo, o que é um grande inconveniente segundo estes dirigentes. Esta percepção contribui para que seja pequeno o interesse pelo planejamento estratégico nas PME. Assim, não é de espantar que uma das principais preocupações dos autores que propõem métodos de gestão estratégica para a PME seja a simplicidade, dando muita atenção à adaptação destes

---

<sup>1</sup> Se bem que se constatou que as características de certas PME se aproximam das características de grandes empresas como, por exemplo, as PME mundializadas por terem a exportação como uma prática corriqueira e as PME muito integradas a outras empresas por suas comunicações para realizar a troca eletrônica de dados (*EDI* em Inglês) ou manter um programa de *just-in-time*.

métodos às particularidades das PME e de seus dirigentes. Isto se vê claramente no título do trabalho de Cristallini e Demissy (2000) assim como no conteúdo de vários outros trabalhos (como Curtis, 1983; Gilmore, 1971; Patterson, 1986; Terence e Escrivão Filho, 2001; e Van Hoorne, 1979).

Apesar de certas limitações, o planejamento estratégico é salutar para as PME (Robinson e Pearce, 1984). Ogunmokon, Shaw e FitzRoy (1999) estimam que o grau de utilização do planejamento estratégico nestas organizações depende em grande parte da percepção dos dirigentes quanto aos benefícios que ele pode lhes proporcionar. Já Matthews e Scott (1995) afirmam que as empresas em crescimento, dispondo de mais recursos, têm tendência a utilizar o planejamento. Por sua vez, Risseuw e Masurel (1994) observam que "quanto menor é a empresa, menos esforço nela se despende com o planejamento" (p. 314; tradução nossa). Com grande convergência em relação ao trabalho de Berry (1998), Glen e Weerawardena (1996) detectaram uma correlação positiva entre o tamanho das empresas e o grau de sofisticação de seus processos de planejamento estratégico. D'Amboise e Bakanibona (1990) concordam com Robinson e Pearce (1984) em sua síntese de diversos estudos, concluindo que é muito modesto o uso do planejamento estratégico nas PME.

A recorrência dos estudos que buscam verificar se o planejamento estratégico é efetivamente utilizado nas PME, concentrada principalmente nos anos 80, perdeu muito de sua força depois que vários pesquisadores confirmaram que em aproximadamente 20% apenas das PME estudadas ele era utilizado (ver, entre outros estudos, Bamberger, 1980; Calori, Very e Arregle, 1997; Glen e Weerawardena, 1996; Shuman, Show e Sussman, 1985).

Estudos mais recentes confirmam algo que já se poderia inferir a partir do senso comum: o reconhecimento das necessidades estratégicas nas PME é mais freqüentemente reativo do que proativo (Chan e Foster, 2001; Fletcher e Harris, 2002; Rosseto et al., 2006; Silvestre e Goujet, 1996). 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. Neste caso, a dimensão estratégica das decisões tomadas por eles é muito freqüentemente reconhecida somente a posteriori.

As escolhas estratégicas dos dirigentes de PME ocorrem geralmente para maximizar as chances de sobrevivência de sua empresa (Saporta, 1990). Isto implica que a gestão estratégica e a estratégia são aspectos fundamentais do desenvolvimento das PME desde sua fundação. Numerosos autores destacam que a estratégia típica das PME consiste em explorar nichos de mercado (entre eles, Broom, Longnecker e Moore, 1983; Julien, 1998; Kao, 1989) que permitem ao dirigente preservar os recursos de sua empresa e evitar o confronto direto com concorrentes (Broom, Longnecker e Moore, 1983; Miles e Snow, 1978).

## **2.2- O planejamento estratégico formal e sua utilidade para as PME**

O planejamento estratégico formal é tema de controvérsia em estratégia de PME. Por um lado, vários estudos sustentam que ele é benéfico às PME. Em sua meta-análise de 14 estudos, Schwenk e Shrader (1993) concluem que os estudos analisados mostram uma correlação positiva entre o planejamento estratégico e o desempenho financeiro das PME. Outros autores afirmam que existe uma correlação positiva entre o nível de sofisticação do planejamento e o desempenho das PME (Chicha e Julien, 1979). Rue e Ibrahim (1998) constataram que o nível mais elevado de sofisticação do planejamento estratégico na PME está associado ao crescimento das vendas. Outros estudos (Lyles et al., 1993; Orpen, 1985; Robinson e Pearce, 1984) sugerem que a simples participação dos dirigentes de uma PME em um processo formal de planejamento estratégico é benéfica, pois favorece a compreensão dos

negócios. Martin e Staines (1994) citam várias pesquisas que apontam a falta de planejamento estratégico adequado como uma causa freqüente de falência das PME.

Por outro lado, certos estudos dão destaque aos efeitos negativos do planejamento estratégico formal sobre o desempenho das PME. Bhidé (1996), descrevendo um de seus estudos e uma pesquisa feita por seus alunos de MBA, fala dos efeitos negativos da análise estratégica formal, efeitos que, segundo ele, são mais graves para as PME em seus primeiros anos de vida e para as PME em crescimento rápido. Como conclui Bhidé (1996), quando a incerteza é grande ou quando ações rápidas são requeridas, ao invés de empreender procedimentos formais de planejamento, os atores estratégicos das PME e das empresas empreendedoras precisam se basear em sua intuição e enfatizar a ação mais do que a reflexão estratégica, visto que o tempo dedicado ao planejamento pode provocar a perda de oportunidades de negócios.

Outros autores questionam até mesmo a existência nas PME do planejamento estratégico inspirado na perspectiva tradicional como guia do desenvolvimento destas empresas. Segundo d'Amboise e Bakanibona (1990), vários estudos revelaram que os dirigentes de PME se interessam mais pelo planejamento operacional do que pelo planejamento estratégico. Quinn (1980) sustenta que “... *as mais importantes decisões estratégicas parecem ser tomadas fora do processo de planejamento formal, até mesmo nas organizações com uma cultura de planejamento bem aceita. Esta tendência é particularmente forte em empresas altamente empreendedoras ou de pequeno porte*” (p. ix; tradução e negrito nossos; itálico no original). A partir desta constatação, Quinn (1980) deu início à corrente da aprendizagem em estratégia com seu trabalho sobre o incrementalismo lógico.

A controvérsia sobre a importância do planejamento estratégico nas PME é em parte ligada à diversidade de definições. Desde dos estudos sobre a estratégia, a definição do termo “planejamento” é problemática nos textos em Administração (Mintzberg, 1981; Snyder, 1982). Assim, quando se considera o planejamento como uma atividade cujo nível de formalidade e de racionalidade é elevado (como na abordagem de Ansoff, 1965, 1984), os estudos, como os desenvolvidos por Bhidé (1996), tendem a concluir que o planejamento é incompatível com a condição das PME, pois elas necessitam de flexibilidade e de agilidade na tomada de decisões, como dizem Julien (1998) e Kao (1989).

Por outro lado, como se vê na literatura, quando se entende o planejamento estratégico como sendo flexível, informal, não sistemático e/ou como uma atividade que admite a manifestação da intuição dos dirigentes, sua compatibilidade com a condição das PME torna-se maior e ele tende a facilitar o sucesso destas empresas. Vários autores desta perspectiva (Curtis, 1983; Patterson, 1986 e Van Hoorne, 1979, por exemplo) destacam que o planejamento cujo nível de formalidade e de instrumentação racional-analítica é elevado tende a ser desfavorável ao desenvolvimento das PME. Conseqüentemente, estes autores recomendam aos dirigentes destas organizações que eles optem por uma atividade de planejamento simplificada e adaptada.

Um grande número de autores inspirados na perspectiva tradicional propõe modelos de gestão estratégica para as PME. Este é o caso de Rice (1983), Robinson (1979) e Schollhammer e Kuriloff (1979), além de Saporta (1986) e Ibrahim e Ellis (1990), autores inspirados na corrente do posicionamento estratégico. Nagel (1981) apresenta um modelo com traços das correntes do *design*, do planejamento estratégico formal e do posicionamento – apesar do caráter reativo da ação dos dirigentes implícito em sua proposta.

Nota-se que o conjunto destes autores prioriza a simplicidade (propícia à adaptação dos modelos formais à condição das PME), mas repete características típicas da perspectiva

tradicional em estratégia, como a linearidade dos modelos, a racionalidade e a ênfase nos processos analíticos.

### **3- A evolução dos estudos em estratégia de PME**

As correntes de pensamento que emergiram ao menos parcialmente em reação às limitações da perspectiva tradicional em estratégia também se desenvolveram em estratégia de PME. Entre tais correntes, encontram-se as da aprendizagem e a da visão – esta última sendo chamada de “escola empreendedora” por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999). Estas duas correntes, cujas contribuições são cada vez mais importantes nos estudos acadêmicos e na prática em estratégia, enfatizam os processos estratégicos muito mais do que os procedimentos ligados à estratégia, tão importantes na perspectiva tradicional.

O fato de a decisão estratégica ser tomada por um indivíduo ou grupo de indivíduos que se caracteriza pela racionalidade limitada (Simon, 1957) e que deve resolver problemas complexos influenciados por um contexto continuamente complexo, turbulento e em evolução constante (Ackoff, 1981; d’Amboise, 1997; Mason e Mitroff, 1981; Mintzberg, 1993; Silvestre e Goujet, 1996; Wyer, 1997; Wyer e Mason, 1998) tem um importante impacto sobre o modo de se entender as questões estratégicas. Assim, as abordagens que enfocam os procedimentos racionais-analíticos têm cedido lugar às abordagens que enfocam os processos.

Marchesnay (1991) e Wyer e Mason (1998) defendem que, ao longo do processo estratégico, os dirigentes de PME exploram principalmente a aprendizagem devido à complexidade e à dinâmica do ambiente externo de suas empresa que está em contínua evolução. Por outro lado, segundo o seu entendimento, Fillion (1988) sustenta que a leitura sistêmica baseada no uso do conceito de visão (a ‘imagem mental que o dirigente tem do seu futuro desejado a ser realizada’) explica melhor a evolução da gestão estratégica das PME do que os conceitos mais tradicionais, visto que estas organizações podem ser consideradas como extensões do sistema de seus proprietários-dirigentes.

Outros pesquisadores que se interessaram pelos processos estratégicos, como Pettigrew e Whipp (1991), também contribuem para a transição da ênfase nos procedimentos para a ênfase nos processos nos estudos em estratégia. Para eles, o processo estratégico não é linear. No mais, não há uma divisão clara entre os momentos de formulação e de implementação das estratégias nas empresas, contrariamente ao que sugerem os modelos normativos da perspectiva tradicional.

Os dirigentes têm muita dificuldade para compreender o ambiente externo de sua PME (d’Amboise, 1997; Silvestre e Goujet, 1996; Wyer, 1997; Wyer e Mason, 1998). Segundo Silvestre e Goujet (1996, p. 64), “quanto mais o dirigente percebe o ambiente externo como incompreensível, mais as dimensões qualitativas e as representações cognitivas dele são importantes” para o processo estratégico de sua PME. Devido a este tipo de constatação, em seus trabalhos em estratégia de PME, estes dois autores utilizam predominantemente as abordagens que enfatizam os processos. Para Marchesnay (1997), estas abordagens levam em conta aspectos psicológicos, estilos cognitivos, a aprendizagem e componentes das características dos decisores. Segundo este autor, as variáveis estratégicas (ameaças, oportunidades, forças, fraquezas, etc.) não se mostram como dados objetivos a serem obtidos, mas como representações subjetivas cuja forma depende, entre outras coisas, das características pessoais dos dirigentes. A transição da ênfase dada pelos autores em estratégia de PME aos procedimentos para a ênfase nos processos recebe um destaque explícito no trabalho de Julien e Marchesnay (1993).

Entre os autores das abordagens que enfatizam o processo, encontram-se Michel Marchesnay e Pierre-André Julien, os autores mais citados nos trabalhos francófonos em estratégia de PME (Boissin e Guieu, 2000). A tipologia “CAP-PIC” de dirigentes e o esquema de análise “sistema estratégico e base de competitividade” que tratam do processo estratégico das PME (Julien e Marchesnay, 1988, 1993; Marchesnay, 1997) são duas das contribuições destes pesquisadores muito freqüentemente citadas por outros autores, principalmente por aqueles de língua francesa<sup>2</sup>.

Outros trabalhos em estratégia de PME também tratam do processo. Vários deles são associados com certa clareza a correntes específicas em estratégia. Por exemplo, as contribuições de Borch, Huse e Senneseth (1999) e de Rangone (1999), cujas bases remontam aos primeiros trabalhos da corrente da base de recursos. Por outro lado, Atherton e Hannon (1996) tratam do desenvolvimento da atenção estratégica (*strategic awareness*) nas PME segundo uma abordagem típica da corrente da cognição. Já o trabalho de Gimenez (1997), tratando de estilos cognitivos associados a certos tipos de estratégia utilizados pelos dirigentes de PME, também pode ser visto como sendo ligado à corrente da cognição. As contribuições de Cossette (1996) enquadram-se na corrente da visão, mas colocam em destaque o método da cartografia cognitiva, de modo que elas estão ligadas também à corrente da cognição. Vários outros trabalhos francófonos sobre a visão no contexto organizacional das PME enquadram-se na corrente da visão. Os estudos não francófonos sobre a visão no contexto organizacional das PME são pouco freqüentes – o estudo de Lima (2003) apresenta vários destes trabalhos francófonos e não-francófonos. As contribuições de Géniaux e Bonnardel (2001), Lima (2000, 2004, 2005a), Hendry, Arthur e Jones (1995) e Wyer, Mason e Theodorakopoulos (2000) enquadram-se na corrente da aprendizagem em estratégia de PME. Géniaux e Bonnardel (2001) e Hendry, Arthur e Jones (1995) estão também associados à corrente da base de recursos, enquanto Lima (2000, 2004, 2005a) está também associado à corrente da visão.

Entre os numerosos trabalhos em estratégia de PME, aqueles ligados à corrente da aprendizagem e da visão, principalmente, ajudam a contrabalançar os trabalhos da perspectiva tradicional, que enfatizam os procedimentos lineares ao colocar em destaque a abordagem racional e normativo-positivista. Alguns autores dizem que esta perspectiva é predominante entre os trabalhos em estratégia de PME (Hanlon e Scott, 1995; McCarthy e Leavy, 2000). Contudo, ela, assim como outros enfoques tomados separadamente, não nos permite obter uma compreensão completa do fenômeno estratégico nas empresas. Isto já era lembrado pela metáfora do elefante apalpado por cegos (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1999). Com base na perspectiva tradicional, pouco se pode saber sobre como ocorre de fato a gestão estratégica das PME, dado o seu caráter normativo e não descritivo. Assim, apresentamos na seção seguinte as correntes da aprendizagem e da visão a fim de destacar suas contribuições para a compreensão do fenômeno da estratégia no contexto organizacional das PME. Em

---

<sup>2</sup> O proprietário-dirigente de PME que é do tipo CAP orienta seu comportamento e seu pensamento estratégicos enfocando uma vontade principalmente de *Crescimento*, de *Autonomia* e de *Perenidade* nos negócios (segundo uma ordem de prioridade decrescente entre estes elementos). Já no caso do proprietário-dirigente de tipo PIC, a vontade em questão é de *Perenidade*, de *Independência* e de *Crescimento* nos negócios (também segundo uma ordem de prioridade decrescente entre os elementos). O esquema de análise “sistema estratégico e base competitiva” é “um meio de decodificar os problemas estratégicos próprios a cada empresa individualmente” (Marchesnay, 1997, p. 108 ; tradução nossa) que leva em consideração um grande número de fatores do processo estratégico (o ambiente externo, a empresa em si, os objetivos e atividades dos dirigentes, as questões relativas às necessidades estratégica ou à missão, os valores e a cultura, questões de ética e de legitimidade, além de elementos como a visão dos dirigentes e seu plano estratégico).

complementaridade com as contribuições da perspectiva tradicional, estas abordagens oferecem um entendimento mais completo da estratégia neste contexto específico.

#### **4- Corrente da aprendizagem e estratégia de PME**

As contribuições da corrente da aprendizagem, comparativamente àquelas da perspectiva tradicional, permitem aproximar mais o pensamento estratégico da realidade do mundo dos negócios. Esta corrente nos leva a manter em mente que, nas organizações, os atores estratégicos podem aprender, mesmo quando um curso de ação estratégica já está sendo empregado, e assim precisar, entender e definir melhor o contexto e os problemas estratégicos, além de poder mudar ou aperfeiçoar as estratégias e/ou visão com base nos conhecimentos que desenvolvem e obtêm.

Apesar das divergências mais ou menos fortes entre os proponentes da perspectiva tradicional e aqueles da corrente da aprendizagem (pensemos, por exemplo, nas críticas trocadas por Ansoff e Mintzberg ou entre Hamel/Prahalad e Porter), não se pode considerar essas correntes como mutuamente excludentes. A aprendizagem faz contrapeso ao exagero racional-intelectualista da perspectiva tradicional, relativizando-o, de maneira que a compreensão do processo estratégico acaba por se aperfeiçoar. Como nos lembram Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999), quando se busca tal compreensão, estas correntes da estratégia são complementares.

Neste início de milênio, a corrente da aprendizagem conta com algumas abordagens mais ou menos distintas umas das outras que são citadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999): a abordagem do incrementalismo lógico – baseada sobretudo nas idéias de Quinn (1980), a abordagem da estratégia emergente – baseada sobretudo nas idéias de Henry Mintzberg e diferentes colaboradores; a abordagem que aqui chamamos de aprendizagem sistêmica (por ela tratar da aprendizagem segundo noções da teoria de sistemas) – baseada em grande parte na composição teórica de Senge (1990), mas que tem seus fundamentos em conceitos desenvolvidos no trabalho de Argyris e Schön (1978); a abordagem da criação do conhecimento – baseada principalmente nas idéias desenvolvidas por Nonaka e Takeuchi (1995); a abordagem das capacidades dinâmicas da empresa – baseada principalmente nas idéias de Prahalad e Hamel que são apresentadas, por exemplo, no livro *Competing for the Future*, de 1994.

À luz da corrente da aprendizagem, o dirigente não está obrigatoriamente só em seu papel de ator estratégico. Considera-se que ele normalmente recebe valiosas contribuições das pessoas de fora e de dentro de sua empresa, independentemente de seu nível hierárquico – este tema recebeu a atenção de Lima (2007a, 2007b) e Lima e Zoschke (2007). Uma solução estratégica pode até mesmo nascer como “ervas daninhas” em uma organização, inicialmente indesejáveis aos olhos da direção – como diria Henry Mintzberg<sup>3</sup>. Neste sentido, o exercício estratégico não é necessariamente elitista, o que o torna mais susceptível à criatividade, à participação e ao comprometimento das pessoas no processo estratégico.

Na corrente da aprendizagem, sendo mais aberto, o processo estratégico permite que seja reforçada a correspondência entre as iniciativas estratégicas e a realidade contextual. Isto é possível graças ao “teste de resistência” imposto às idéias dos atores estratégicos quando diferentes pessoas e pontos de vista contribuem para o exercício estratégico e conseqüentemente desafiam os fundamentos de tais idéias.

---

<sup>3</sup> “Andy Grove's story of the process through which Intel came to embrace a new future in microprocessors, led by a renegade band of scientists acting in opposition to senior management's stated strategy, offers a case in point.” (Liedtka, 1998).



Segundo as idéias de Quinn (1980), autor precursor da corrente da aprendizagem, o processo estratégico é coletivo, continuamente forjado pelos *stakeholders* da equipe de direção que se influenciam mutuamente na prática da gestão de modo a desenvolver uma estratégia logicamente incremental. Para o entendimento das dinâmicas das equipes de direção em PME, esta abordagem parece muito realista. Estas organizações são muito freqüentemente administradas por uma equipe de direção e isto tem sido negligenciado na literatura sobre estratégia. Nesta literatura, a PME ainda é quase sempre vista como uma organização conduzida por um homem orquestra, ou seja, por um único dirigente que faz de tudo, e sozinho, na direção.

Nas PME (provavelmente mais do que nas outras organizações, devido à exacerbada sobrecarga de trabalho dos dirigentes, à baixa profissionalização e à restrição de recursos particularmente elevada), a direção tende freqüentemente a insistir com certas formas de agir e de compreender a realidade enquanto o contexto já mudado exige novas formas. Em outras palavras, para assegurar a eficiência de suas atividades, os dirigentes já deveriam ter realizado a aprendizado em circuito duplo (Argyris e Schön, 1978) e assim ter renovado suas formas de pensar e de agir. Segundo a abordagem normativa de Senge (1990), os membros das organizações devem promover freqüentemente este tipo de aprendizagem para que, na condição de organização de aprendizagem, sua empresa possa buscar a excelência.

Assim, uma das contribuições fundamentais da corrente da aprendizagem para a prática em estratégia é a promoção da vigilância no que concerne a promoção da coerência, com o contexto dinâmico, dos fundamentos subjetivos que funcionam nas mentes dos membros das organizações como base para a ação e para a gestão estratégica. A literatura sobre as PME apresenta diversos estudos que destacam a importância de se renovar as suposições estratégicas de base. Por exemplo, em seu estudo sobre diferentes PME da Malásia, Wyer (1997) observou que as PME nas quais os dirigentes sabem mais facilmente aprender em circuito duplo estão entre as que obtêm mais sucesso.

### **5- Corrente da visão e estratégia de PME**

A corrente da visão em estratégia considera que a visão está na base do pensamento estratégico nas empresas. A visão define os elementos de base necessários ao desenvolvimento da estratégia – o que não implica necessariamente no desenvolvimento por completo e a priori da estratégia como propõe a perspectiva tradicional. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999), de modo geral, a estratégia é deliberada na corrente da visão, já que a visão define seus principais elementos. Contudo, ainda segundo os autores, a estratégia pode ser desenvolvida em seus detalhes e em sua orientação pela emergência de encadeamentos lógicos de ações estratégicas ao longo do tempo. Em outras palavras, a estratégia emergente pode complementar a visão nas organizações como sugerem Avenier (1996), Lima (2000) e Mintzberg e Waters (1985)<sup>4</sup>.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999) nomearam esta corrente de “escola empreendedora”. Contudo, como estes autores mesmo reconhecem, a corrente enfatiza a visão e não o empreendedorismo. Portanto, para explicitar melhor este fato, é preferível utilizar a denominação “corrente da visão”<sup>5</sup>. Nesta corrente, o dirigente é designado de vários modos;

<sup>4</sup> A modelação mútua e recursiva entre a visão e a estratégia emergente no processo estratégico gera o que Avenier (1996) denomina *stratégie tâtonante* (estratégia que se desenvolve apalpando-se, pelo tato). Esta idéia converge com a de Mintzberg (1987) segundo a qual, na prática, o processo estratégico caminha sobre duas pernas: uma deliberada e outra emergente.

<sup>5</sup> Assim é possível também superar uma imprecisão conceitual de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999) com sua nomenclatura acerca do empreendedorismo. A corrente que estes autores chamam de “escola

mais frequentemente, ele é citado como “empreendedor”, “proprietário-dirigente”, “administrador” ou “líder”. Na Administração, cada uma destas denominações implica conceitos diferentes e designa características e papéis específicos de cada tipo de dirigente. O autor que acredita que há equivalências entre estes termos comete impropriedades conceituais importantes, o que não é muito raro acontecer nos estudos da corrente da visão.

Como ocorre no campo mais geral da estratégia, a definição da visão não tem consenso na literatura sobre a estratégia de PME. Contudo, neste campo mais específico, a noção segundo a qual a visão refere-se a uma imagem mental ou uma idéia do futuro desejado a realizar é amplamente aceita.

Os estudos de base epistemológica interpretativa sobre a visão predominam neste campo. No conjunto destes estudos, podem-se identificar dois grandes agrupamentos temáticos: os estudos do grupo cognitivo-interpretativo e aqueles do grupo sistêmico-interpretativo. O primeiro grupo conta com contribuições de autores interessados na abordagem cognitiva, como é o caso de Cossette (1996). Estes autores utilizam predominantemente a cartografia cognitiva. Esta técnica conta com o uso de critérios quantitativos para avaliar a importância de conceitos identificados no estudo do processo cognitivo dos atores organizacionais e para representar a relação destes conceitos por meio de um mapa cognitivo. O mapa representa o quadro cognitivo da visão de uma pessoa ou grupo.

O segundo grupo compõe-se principalmente de numerosos trabalhos de Louis Jacques Fillion iniciados com sua tese de doutorado (Fillion, 1988) e depois estendidos em diferentes ocasiões, como se vê em Fillion (1991, 2004). Os escritos de Fillion influenciaram o trabalho de diferentes autores brasileiros, principalmente Dolabela (1999) e Lima (2004).

## **6- Necessidade de pesquisa na interseção das correntes da visão/aprendizagem**

Diferentes trabalhos de base da corrente da aprendizagem integram o conceito de visão, o que gera uma interseção das correntes em questão. Conforme já citado acima, alguns autores sugerem a complementaridade entre a visão e a estratégia emergente. Encontram-se também no trabalho de Nonaka (1988), autor da abordagem da criação do conhecimento, a idéias sobre a visão como geradora de ordem e caos nas organizações. Para o autor, ela gera a ordem oferecendo uma orientação de longo prazo que guia as ações organizacionais e individuais no presente e no futuro próximo; inversamente, a visão gera o caos pela desestabilização do *status quo*, visto o desafio de mudança que ela impõe à organização, desafio que demanda a busca de novos conhecimentos para a renovação.

A visão tem destaque nas abordagens que utilizam o conceito de organização de aprendizagem em estratégia, ou seja, nos trabalhos inspirados em Senge (1990). Na abordagem da aprendizagem sistêmica, a discrepância entre a visão compartilhada (que corresponde à condição futura desejada principalmente pelos dirigentes) e a condição presente da organização gera uma tensão criadora (conceito desenvolvido na obra de Kurt Lewin) que motiva os dirigentes a transformarem a condição estratégica de sua organização. Esta transformação é promovida, portanto, no intuito de realizar a visão compartilhada.

Pode-se observar também uma afinidade do conceito de visão com o trabalho de Hamel e Prahalad (1989). O conceito de intenção estratégica em sua abordagem das capacidades dinâmicas está muito próximo do conceito de visão. Os dois conceitos dizem respeito a um estado futuro desejado que motiva a aprendizagem e a mudança da condição atual da

---

empreendedora” trata não apenas de empreendedores na posição de tomadores de decisão, mas também de dirigentes que não são empreendedores – por não serem inovadores e pró-ativos, por exemplo.

organização. A abordagem de Hamel e Prahalad (1989) considera a gestão estratégica como um processo de “aprendizagem coletiva” visando a desenvolver e a explorar competências-chave e difíceis de imitar (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1999). Assim, existe um nível elevado de convergência entre a abordagem da aprendizagem sistêmica e a abordagem das capacidades dinâmicas em estratégia.

Destacando a importância da aprendizagem e se baseando na teoria de sistemas em suas pesquisas, Filion (1999) também gera contribuições para o campo de interseção aprendizagem-visão em estratégia de PME, como indica a passagem a seguir:

Em nossas pesquisas, o conceito de visão foi identificado como sendo estruturador para se conceber e se organizar um sistema de atividades. Ele permite precisar a aprendizagem requerida para realizar as atividades projetadas. (...) É a partir do momento em que as intenções se concretizam sob a forma de visões, ou seja, de verdadeiros projetos a realizar, que se pode definir as necessidades de aprendizado. Este é o interesse que vai motivar o futuro ator a aprender. (p. 1-3)

Os escritos em estratégia de PME oferecem outros tipos de interseção entre a corrente da aprendizagem e a corrente da visão. Contribuindo para atender as necessidades de pesquisa descritiva em estratégia de PME, Lima (2004) associou o conceito de visão ao processo de aprendizagem em seu estudo empírico de seis PME brasileiras e canadenses. Em uma síntese de parte da sua fundamentação teórica (Lima, 2005a), ele caracteriza de modo mais simplificado esta associação conceitual.

Apesar de apresentar grande poder de contribuição para a compreensão dos processos estratégicos que ocorrem no contexto das PME, tal associação conceitual ainda é pouco explorada pelos estudiosos interessados na estratégia de PME. Portanto, ela ainda constitui uma grande necessidade de pesquisa.

Tradicionalmente, considera-se que a visão que deve ser realizada pelos membros de uma PME deriva da subjetividade de uma só pessoa, o proprietário-dirigente, que é frequentemente visto como um empreendedor nas pesquisas. Esta noção é, em grande parte, associada à perspectiva do dirigente como homem orquestra, noção dominante nos estudos da PME. Esta perspectiva integra a tradição em empreendedorismo que trata a criação e a direção das PME como obras da vontade de um único empreendedor.

A grande maioria dos estudos relativos à PME, o proprietário-dirigente é considerado o ator preponderante nesta organização. Contudo, a direção e a liderança conjuntas, o empreendedorismo conjunto e mesmo o processo de criação conjunto de empresas já foram colocados em destaque por um certo número de autores. Por exemplo, Reich (1987) considera que o empreendedorismo coletivo, muito mais do que aquele descrito no mito do herói solitário, constitui uma solução a ser privilegiada para se melhorar a competitividade de cada economia. Segundo o levantamento feito por Kamm et al. (1990), as equipes de direção desempenham um papel vital para o bom desempenho de grande número de novas empresas. Entre outras contribuições das equipes de direção, cada um de seus membros pode incrementar a variedade de pontos de vista considerados pela direção – o que é útil para aumentar a criatividade e a cooperação para melhorar a qualidade da tomada de decisão – e diversificar as habilidades da direção dando a esta mais capacidade para realizar tarefas complexas (Ucbasaran et al., 2001).

A gestão estratégica realizada por equipes de direção é um tema negligenciado nos estudos sobre as PME. Os poucos estudos que enfocam o tema neste campo de estudo – Lima (2003) fez um levantamento da literatura a este respeito – se concentram quase exclusivamente nas PME em fase de fundação (em seus dois primeiros anos) e seus autores não chegaram ainda a se interessar pelo estudo da visão desenvolvida coletivamente por co-dirigentes (membros de uma mesma equipe de direção). Uma exceção é a pesquisa sobre a

visão compartilhada feita por Lima (2004, 2007b). Como menciona o trabalho de Robbins e Duncan (1988) a respeito das empresas em geral, quando uma equipe de direção está à frente de uma empresa, a visão que guia a gestão estratégica ganha sua forma na interação entre os co-dirigentes. Mas este tema carece de aprofundamento dos estudos, ainda mais quando se trata especificamente das PME. Os processos de aprendizagem coletiva das equipes de direção que levam à formação e à evolução da visão compartilhada nas PME ainda necessitam ser melhor conhecidos.

## **7- Conclusão**

Em sua revisão de literatura, o presente artigo indica diferentes temas cujo estudo poderia contribuir para a compreensão e/ou melhoria do processo estratégico nas PME, mas que ainda não receberam a merecida atenção dos diferentes pesquisadores. A seção anterior sintetizou alguns destes temas. Outros destes temas foram discutidos nas demais seções. A abordagem descritiva, em sua aplicação aos diferentes temas possíveis de estratégia de PME, foi a primeira e a mais ampla necessidade de pesquisa apontada neste artigo. A partir do amadurecimento dos estudos que atendem esta necessidade, pode-se esperar que os novos estudos normativos possam estar melhor embasados e assim prescrever procedimentos mais eficazes para as PME.

A ampliação dos estudos descritivos pode ser beneficiada pelo recurso mais freqüente à teoria de sistemas. A perspectiva sistêmica apresenta diferentes vantagens para a pesquisa em estratégia de PME (Lima, 2005a), dentre as quais seu caráter sintético muito mais do que analítico (que se mostra útil para se superar as limitações freqüentes da abordagem analítica aplicada a problemas complexos, recorrente na perspectiva tradicional em estratégia) e sua utilidade para descrever processos dinâmicos e relacionais como a gestão estratégica.

Combinado à perspectiva sistêmica – como se vê na abordagem da aprendizagem sistêmica – ou não, o conceito de aprendizagem também tem muito a contribuir para a realização de estudos descritivos em estratégia de PME. Segundo Dodgson (1993), o conceito de aprendizagem é atraente por alguns motivos a destacar: (1) seu valor analítico amplo que se reflete num número ainda crescente de disciplinas que o utilizam, da Economia Industrial e da Administração Estratégica à Teoria das Organizações e à Psicologia; (2) ele é essencialmente dinâmico em sua própria natureza e sua utilização no desenvolvimento de teorias destaca o caráter contínuo da mudança nas organizações; (3) ele é integrador, podendo integrar os níveis individual, organizacional e inter-organizacional de análise na realização de um estudo. Esta capacidade do conceito de aprendizagem de integrar diferentes níveis analíticos, além de outras de suas capacidades, já foi explorada em estudos sobre as PME, como se vê em Lima (2005b) e Wyer e Mason (1998), por exemplo.

A discussão realizada neste texto sobre as correntes descritivas trata sobretudo das correntes da visão e da aprendizagem. Novas revisões de literatura que tratem das outras correntes descritivas, como a da base de recursos e a da cognição, se fazem necessárias para ampliar a apreciação dos estudos já realizados em estratégia de PME.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ACKOFF, R. L. (1981). **Creating the Corporate Future – Plan or Be Planned for**. New York: John Wiley and Sons.
- ANDREWS, K. R. (1987). **The Concept of Corporate Strategy**. 3 ed. New York: Richard D. Irwin.
- ANSOFF, H. I. (1965). **Corporate Strategy**. New York: McGraw Hill.
- ANSOFF, H. I. (1984). **Implanting Strategy Management**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- ARGYRIS, C., SCHÖN, D. (1978). **Organizational Learning: a Theory of Action Perspective**. Reading: Addison Wesley.
- ATHERTON, A., HANNON, P. (1996). Building Strategic Awareness Capability – The Cognitive Tools and Modes of Thinking of Small Business Owner-Managers. **Proceedings of the 41th World Conference of the International Council for Small Business**.
- BAMBERGER, I. (1980). Situations et comportements stratégiques des petites et moyennes entreprises. **Direction et Gestion**, n. 4, p. 21-30.
- BERRY, M. (1998). Strategic Planning in Small High-Tech Companies. **Long Range Planning**, v. 31, n. 3, p. 455-466.
- BHIDÉ, A. (1996). How entrepreneurs craft strategies that work. In: MINTZBERG, H. et QUINN, J. B. (eds.). **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. 3 ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, p. 626-633.
- BOISSIN, J.-P., GUIEU, G. (2000). PME et entreprenariat dans la littérature francophone stratégique. **Revue Internationale PME**, v. 13, n. 1, p. 39-64.
- BORN, O. J., HUSE, M., SENNESETH, K. (1999). Resource Configuration, Competitive Strategies, and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Examination of Small Firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24, n. 1, p. 49-70.
- BRANDT, S. C. (1981). **Strategic Planning in Emerging Companies**. Reading: Addison-Wesley.
- BROOM, H. N., LONGNECKER, J. G., MOORE, C. W. (1983). **Small Business Management**. Cincinnati: Southwest Publishing.
- CALORI, R. (1998). Essai: Philosophizing on Strategic Management Models. **Organization Studies**, v. 19, n. 2, p. 281-306.
- CALORI, R., VERY, P., ARREGLE J. L. (1997). Les PMI face à la planification stratégique. **Revue Française de Gestion**, n. 112, p. 11-23.
- CHAN, S.-Y., FOSTER, M. J. (2001). Strategy Formation in Small Business: The Hong Kong Experience. **International Small Business Journal**, v. 19, n. 3, p. 56-71.
- CHICHA, J. K., JULIEN, P.-A. (1979). The Strategy of SMBs and their Adaptation to Change. Rapport de recherche. Université du Québec à Trois-Rivières : Trois-Rivières.
- COOK, K. J. (1994). **AMA Complete Guide to Strategic Planning for Small Business**. Lincolnwood: NTC Business Books.
- COSETTE, P. (1996). La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive. **Revue Internationale PME**, v. 9, n. 1, p. 123-142.
- CRISTALLINI, V., DEMISSY, B. (2000). Simplification et instrumentation de la démarche stratégique de la PME. **Actes de la Conférence de l'AIMS**.
- CURTIS, D. A. (1983). **Strategic Planning for Smaller Businesses**. Toronto: Lexington Books.
- D'AMBOISE, G. (1997). **Quelle gestion stratégique pour la PME?** Cap Rouge (Québec) : Presses Inter-Universitaires.
- D'AMBOISE, G., BAKANIBONA, A. (1990). La planification dans les PME : une synthèse des résultats empiriques, conclusions et recommandations. **Revue Internationale PME**, v. 3, n. 2, p. 147-166.
- DILT, J. C., PROUGH, G. E. (1989). Strategic Options for Environmental Management: A Comparative Study of Small Vs. Large Enterprises. **Journal of Small Business Management**, v. 16, n. 2, p. 7-27.
- FILION, L. J. (1988). **The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning**. Ph.D. thesis, University of Lancaster.
- FILION, L. J. (1991). Vision and Relations: Elements for a Entrepreneurial Metamodel. **International Small Business Journal**, v. 9, n. 2, p. 26-40.
- FILION, L. J. (1999). Espace de soi et vision. Cahier de recherche n. 99-01. Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter. Montréal : HEC Montréal.
- FILION, L. J. (2004). Operators and Visionaries: Differences in the Entrepreneurial and Managerial Systems of two Types of Entrepreneurs. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 1, n. 1-2, p. 35-55.
- FLETCHER, M., HARRIS, S. (2002). Seven Aspects of Strategy Formation. **International Small Business Journal**, v. 20, n. 3, p. 297-314.
- GÉNIAUX, I., BONNARDEL, S. M. (2001). La gestion des connaissances et des compétences dans les petites entreprises technologiques : une approche empirique. **Revue Internationale PME**, v. 14, n. 2, p. 41-65.
- GILMORE, F. F. (1971). Formulating Strategy in Smaller Companies. *Harvard Business Review*, May-June, p. 71-81.
- GIMENEZ, F. A. P. (1997). Escolhas Estratégicas e Estilo Cognitivo: Um Estudo com Pequenas Empresas. **Anais...** Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD).

- GLEN, W., WEERAWARDENA, J. (1996). Strategic Planning Practices in Small Enterprises in Queensland. **Small Enterprise Research**, v. 4, n. 3, p. 5-16.
- GOLDE, R. A. (1964). Practical Planning for Small Business. **Harvard Business Review**, v. 43, n. 5, p. 99-109.
- GOY, H. (2000). L'identification des pratiques de planification : une application au cas des PME. **Actes de la 5<sup>e</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)**.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. (1989). Strategic Intent. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 3, p. 63-76.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. (1994). **Competing for the Future**. Boston: Harvard Business School Press.
- HANLON, D., SCOTT, M. (1995). Strategy Formulation in the Entrepreneurial Small Firm. In : BIRLEY, S., MACMILLAN, I. (eds.). **International Entrepreneurship**. London: Routledge, p. 17-38.
- HAYASHI JUNIOR, P., BULGACOV, S., BARANIUK, J. A. (2007). Utilização de Recursos para Mudança de Conteúdo Estratégico: Um Estudo Comparativo de Casos em Pequenas Empresas de Massas Alimentícias no Paraná. In: COSTA, B. K., ALMEIDA, M. I. R. (org.). **Estratégia - Aplicações Setoriais e Estudos de Casos**. São Paulo: Juruá.
- HENDRY, C., ARTHUR, M., JONES, A. (1995). **Strategy through People: Adaptation and Learning in the Small-Medium Enterprise**. London: Routledge.
- HUFF, A. S., REGER, R. K. (1987). A Review of Strategic Process Research. **Journal of Management**, v. 13, n. 2, p. 211-236.
- IBRAHIM, A. B., ELLIS, W. H. (1990). Strategy. In: IBRAHIM, A. B., ELLIS, W. H. (eds.). **Entrepreneurship and Small Business Management: Text, Readings and Cases**. Dubuque: Kendall/Hunt, p.53-64.
- JULIEN, P.-A. (ed.) (1998). **The State of Art in Small Business and Entrepreneurship**. Aldershot : Ashgate Publishing.
- JULIEN, P.-A., MARCHESNAY, M. (1993). Des procédures aux processus stratégiques dans les PME. In : NOËL, A. (ed.). **Perspectives en management stratégique**, tome 1. Paris: Économica, p. 97-129.
- KAMM, J. B., SHUMAN, J. C., SEEGER, J. A., NURICK, A. J. (1990). Entrepreneurial Teams in New Venture Creation: A Research Agenda. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 14, n. 4, p. 7-17.
- KAO, R. W. (1989). Entrepreneurial Strategy. In : KAO, R. W. **Entrepreneurship and Enterprise Development**. Toronto: Holt, Rinehart and Winston of Canada, p. 33-56.
- LEE, C. H., MATTHEWS, C. H. (1999). Antecedents and Consequence of Strategic Planning in Small Business: An Empirical Study. **Proceedings of the 44nd World Conference of the International Council for Small Business (ICSB)**.
- LIMA, E. (2000). Visão Estratégica e Padrões Emergentes como Complementares na Pequena Empresa. **Revista de Negócios**, v. 5, n. 2.
- LIMA, E. (2003). Stratégie de PME : de la perspective traditionnelle aux approches descriptives axées sur le processus. In : Caderno de pesquisa, n. 3. Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J. A. Bombardier. Montréal: HEC Montréal. Disponível em: <<http://web.hec.ca/creationdentreprise/CERB/>>. Acesso em: 07 jan. 2007.
- LIMA, E. (2004). **Équipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique de PME**. Montreal. Tese de doutorado (Programa conjunto de Ph.D. em Administração), HEC Montreal, Montreal. Disponível em: <<http://home.furb.br/edmilsonlima>>. Acesso em: 07 jan. 2007.
- LIMA, E. (2005a). Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas Segundo uma Abordagem da Aprendizagem Sistemática. **Anais... IV EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, Curitiba, p. 816-832.
- LIMA, E. (2005b). Microdinâmicas da Difusão de Inovações entre Micro, Pequenas e Médias Empresas. In: WILHELM, P. P. H., AMAL, M. (org.). **Arranjos Produtivos Locais: Estratégias de Cooperação e Desenvolvimento**. Blumenau: Nova Letra, p. 83-120.
- LIMA, E. (2007a). Conversa Estratégica e Relações Internas nas Pequenas e Médias Empresas. **Anais... XIV SIMPEP – Simpósio de Engenharia da Produção**, Bauru.
- LIMA, E. (2007b). Vision partagée, équipe de direction et conversation stratégique dans les PME. In: FILION, L. J. (org.). **Management des PME – de la création à la croissance**. Saint Laurent (Canadá): ERPI.
- LIMA, E., ZOSCHKE, A. C. K. (2007). Relações dos Dirigentes e Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas. **Anais... III 3Es - Encontro de Estudo em Estratégia**, São Paulo. Disponível em: <<http://home.furb.br/edmilsonlima>>. Acesso em: 20 out. 2007.
- LYLES, M. A., BAIRD, I. S., ORRIS, J. B., KURATKO, D. F. (1993). Formalized Planning in Small Business: Increasing Strategic Choices. **Journal of Small Business Management**, v. 31, n. 2, p. 38-50.
- MARCHESNAY, M. (1991). Mintzberg on PME – à propos d'un récent ouvrage de Henry Mintzberg. **Revue internationale PME.**, v. 4, n. 1, p. 131-138.
- MARTIN, G., STAINES, H. (1994). Managerial Competencies in Small Firms. **Journal of Management Development**, v. 13, n. 7, p. 23-34.

- MASON, R. O., MITROFF, I. (1981). **Challenging Strategic Planning Assumptions: Theory, Cases and Techniques**. New York: John Wiley and Sons.
- MATTHEWS, C. H., SCOTT, S. G. (1995). Uncertainty and Planning in Small and Entrepreneurial Firms: An Empirical Assessment. **Journal of Small Business Management**, v. 33, n. 4, p. 34-52.
- MCCARTHY, B., LEAVY, B. (2000). Phases in the Strategy Formation Process: An Exploratory Study of Irish SMEs. **IBAR**, v. 21, n. 2, p. 55-80.
- MILES, R., SNOW, C. (1978). **Organizational Structure and Process**. New York: McGraw Hill.
- MINTZBERG, H. (1981). What is Planning Anyway? **Strategic Management Journal**, v. 2, p. 319-324.
- MINTZBERG, H. (1993). **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: Free Press.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. (1999). **Safari en pays stratégique – l'exploration des grands courants de la pensée stratégique**. Paris : Village Mondial.
- MINTZBERG, H., WATERS, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272.
- NAGEL, A. (1981). Strategic Formulation for the Smaller Firm – A Practical Approach. **Long Range Planning**, v. 14, n. 4, p. 115-120.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. (1995). **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. New York: Oxford University Press.
- OGUNMOKUN, G. O., SHAW, R. N., FITZROY, P. T. (1999). Determinants of Strategic Planning Behaviour in Small Business: An Exploratory Investigation of Small Business Organizations in Australia. **International Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 190-202.
- ORPEN, C. (1985). The Effects of Long-Range Planning on Small Firm Performance: A Further Examination. **Journal of Small Business Management**, v. 23, n. 1, p. 16-23.
- PADILHA, E., BANDEIRA-DE-MELLO, R. (2007). Uma Análise da Heterogeneidade de Pequenas Empresas à Luz da Visão Baseada em Recursos (RBV): O Caso dos Serviços Profissionais de engenharia. **Anais... Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD)**.
- PATTERSON, R. (1986). Strategic Planning for Small Business. In : GARDNER, J. R., RACHLIN, R., SWEENEY, A. (eds.). **Handbook of Strategic Planning**. New York: John Wiley, p. 242-252.
- PAULINO et alii (2001). Organização e Estratégia: tendências de estudos no cenário nacional. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais...** Campinas: ANPAD.
- PETTIGREW, A. WHIPP, R. (1991). **Managing Change for Competitive Success**. Oxford: Basil Blackwell.
- PORTER, M. E. (1980). **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press.
- PORTER, M. E. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press.
- QUINN, J. B. (1980). **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. Homewood: Irwin.
- RANGONE, A. (1999). A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises. **Small Business Economics**, v. 12, p. 233-248.
- RICE, G. H. Jr., HAMILTON, R. E. (1979). Decision Theory and the Small Businessman. **American Journal of Small Business**, v. 4, n. 1, p. 1-9.
- RISSEUW, P., MASUREL, E. (1994). The Role of Planning in Small Firms: Empirical Evidence from a Service Industry. **Small Business Economics**, v. 6, p. 313-322.
- ROBBINS, S. R., DUNCAN, R. B. (1988). The Role of the CEO and Top Management in the Creation and Implementation of Strategic Vision. In: HAMBRICK, D. C. (ed.). **The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers**. London: Jai Press, p. 205-233.
- ROBINSON, R. B. Jr. (1979). Forecasting and Small Business: A Study of the Strategic Planning Process. **Journal of Small Business Management**, v. 17, n. 3, p. 19-27.
- ROBINSON, R. B. Jr. (1982). The Importance of 'Outsiders' in Small Firm Strategic Planning. **Academy of Management Journal**, v. 25, p. 80-93.
- ROBINSON, R. B. Jr., PEARCE, J. A. (1984). Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning. **Academy of Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 128-137.
- ROSSETTO, C. R., CANCELLIER, E. L. P. L., ROMAN NETO, J., HOFFMANN, V. E. (2006). Comportamento Estratégico em Pequenas e Médias Empresas – Um Estudo Multi-Casos em Pousadas na Lagoa da Conceição – Florianópolis – SC. **Revista de Negócios**, v. 11, n. 3, p. 93-108.
- RUE, L. W., IBRAHIM, N. A. (1998). The Relationship between Planning Sophistication and Performance in Small Business. **Journal of Small Business Management**, v. 36, n. 4, p. 24-32.
- SAPORTA, B. (1986). **Stratégies pour la P.M.E**. Paris : Montchrestien.
- SAPORTA, B. (1990). Stratégie des petites et moyennes entreprises. **Encyclopédie de Gestion**. Paris : Économica, p. 2730-2754.

- SCHOLLHAMMER, H., KURILOFF, A. H. (1979). **Entrepreneurship and Small Business Management**. New York: John Wiley.
- SCHWENK, C. R., SHRADER, C. B. (1993). Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 17, n. 3, p. 53-64.
- SENGE, P. M. (1990). **The Fifth discipline: the Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday Currency.
- SHUMAN, J. C., SHOW, J. J., SUSSMAN, G. (1985). Strategic Planning in Smaller Rapid Growth Companies. **Long Range Planning**, v. 18, p. 48-53.
- SILVESTRE, H., GOUJET, R. (1996). Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI. **Revue Internationale PME.**, v. 9, n. 1, p. 61-78.
- SIMON, H. A. (1957). **Administrative Behavior**. New York : MacMillan.
- SNYDER, N. (1982). What is Planning Anyway: A Rejoinder. **Strategic Management Journal**, v. 3, p. 265-268.
- STOCKLEY, S. N., BIRLEY, S. (2000). Strategic Process Adaptation in Entrepreneurial Teams: A Real Time Micro-theoretical Perspective. **Proceedings of the Annual Babson Entrepreneurship Research Conference**.
- TERENCE, A. C. F., ESCRIVÃO FILHO, E. (2001). As Particularidades das Pequenas Empresas no Planejamento Estratégico: A Elaboração de Um Roteiro Prático. **Anais... II EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, Londrina, p. 592-602.
- UCBASARAN, D., WESTHEAD, P., WRIGHT, M., LOCKETT, A., LEI, A. (2001). The Dynamics of Entrepreneurial Teams. **Proceedings of the Annual Babson Entrepreneurship Research Conference**.
- VAN HOORNE, Th. P. (1979). Strategic Planning in Small and Medium-Sized Companies. **Long Range Planning**, v. 12, n. 2, p. 84-91.
- WELSH, J. A., WHITE, J. F. (1981). A Small Business is Not a Little Big Business. **Harvard Business Review**, v. 59, n. 4, p. 18-32.
- WYER, P. (1997). Small Business Interaction with the External Operating Environment – the Role of Strategic Management and Planning in the Small Business. **Proceedings of the Small Business and Enterprise Development Conference**.
- WYER, P., MASON, J. (1998). An Organisational Learning Perspective to Enhancing Understanding of People Management in Small Businesses. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 4, n. 2.