

Processo de Formação de Estratégia em Pequenas Empresas: um Estudo Bibliométrico e Sociométrico

Daniela Torres da ROCHA (PUC-PR)

Silvana Anita WALTER (PUC-PR)

Eduardo Damião da SILVA (PUC-PR)

RESUMO: Este estudo objetiva analisar como o tema processo de formação de estratégia em pequenas empresas está sendo estudado na área de estratégia no Brasil. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica e bibliométrica, que revisa artigos publicados de 1997 a 2008 na área de estratégia nos principais congressos da área no Brasil. Emprega-se a análise de conteúdo, frequência e análise de redes de relações sociais. Os principais enfoques foram: análise do processo de formação de estratégias, formação de estratégias associada à cognição dos dirigentes, análise da concorrência para formação de estratégias e análise do ambiente para formação de estratégias. As análises de redes sociais demonstram que a cooperação entre autores e instituições possui um grande espaço para se desenvolver, bem como há predominância de laços fortes e baixa ocorrência de laços fracos e lacunas estruturais, fato que indica uma cooperação ainda restrita entre grupos, visto ser uma abordagem emergente no Brasil.

1 INTRODUÇÃO

Há vários estudos que focam estratégias corporativas – para grandes empresas e grupos econômicos – das quais derivam conceitos e modelos. Contudo, as pequenas empresas possuem algumas características peculiares no tocante ao desenvolvimento de estratégias, que as tornam diferentes de organizações maiores (COOPER, 1981). As pequenas empresas, de acordo com Chan, Bhargava e Street (2006), têm sido objeto de pesquisa em administração durante um tempo prolongado. Isso pode ser percebido pela existência de diversos estudos, no exterior, sobre as estratégias de pequenas empresas, como Smallbone, Lieg e North (1995), Huang e Brown (1999), Orser, Hogarth-Scott e Riding (2000) e Sadler-Smith et al. (2003). Contudo, no Brasil, as publicações acerca do processo de formação estratégica de pequenas empresas se apresentam mais escassas e não atingiram suficiente grau de profundidade.

Diante do exposto, este estudo tem como objetivo analisar como o processo de formação de estratégia em pequenas empresas está sendo estudado na área de estratégia do Brasil. Dessa forma, pretende-se contribuir para a área de conhecimento e, assim, preencher uma lacuna teórica, já que não se encontraram, conjuntamente, em estudos bibliométricos e sociométricos de publicações sobre este tema. No contexto apresentado, a pergunta de pesquisa pode ser assim descrita: **Como o tema processo de formação de estratégia em pequenas empresas está se desenvolvendo na área de estudos estratégicos do Brasil?**

Este artigo se encontra estruturado em cinco seções: a segunda apresenta a base teórica acerca do processo de formulação de estratégias; a terceira, os procedimentos metodológicos, que associam análise sociométrica à bibliométrica; a quarta, os resultados e a análise destes por meio da análise de conteúdo e de redes sociais; e a quinta, as considerações finais.

2 BASE TEÓRICA

A base teórica está dividida em duas subseções, sendo que a primeira explora o processo de formulação de estratégia e a segunda destaca o conceito de contexto ambiental de referência que será empregado para a realização de análises no estudo.

2.1 Processo de Formação de Estratégia

Nesta seção, aborda-se o processo de formação de estratégia sob a perspectiva de Porter, de Mintzberg, de Ahlstrand, de Lampel, de Gimenez, e de Quinn, de forma a abranger os principais autores citados em estudos sobre o tema.

Para Porter (1991), a formulação de estratégia consiste em relacionar uma organização ao seu ambiente e em identificar as características estruturais básicas do mercado que determinam o conjunto das forças competitivas atuantes. Esse autor aponta cinco itens que podem ser observados para analisar a atratividade de um mercado: rivalidade entre os concorrentes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos e ameaça de novos competidores. Assim, ao analisar o que afeta a competitividade em um mercado, o proprietário/dirigente pode identificar a situação da organização e, a partir disto, formular suas estratégias. O autor aponta ainda a existência de três tipos genéricos que dizem respeito ao posicionamento estratégico no mercado: (a) liderança em custo: a empresa concentra seus esforços para alcançar eficiência produtiva no aumento de volume de produção, na distribuição, em pesquisa e desenvolvimento, desta forma obtendo um custo menor do que a concorrência; (b) diferenciação: a empresa busca criar diferenciais para o cliente, geralmente oferecendo serviços adicionais e não ofertados pela concorrência; e (c) enfoque: a empresa se especializa em um segmento/ setor específico.

Já Mintzberg e Quinn (2001) afirma que a formação de estratégia possui dois pilares – um deliberado e outro emergente –, de forma que dificilmente existirá uma estratégia puramente deliberada ou puramente emergente. Estratégias deliberadas são aquelas definidas formalmente e que integram o plano estratégico da empresa; já as estratégias emergentes são aquelas que surgem espontaneamente a partir do fato de que os processos formais não são seguidos plenamente. Os autores apontam que a estratégia puramente deliberada impede o aprendizado e, por outro lado, a estratégia emergente o promove. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), uma estratégia empreendedora caracteriza-se por ser deliberada e emergente ao mesmo tempo, sendo deliberada em suas linhas mais amplas e emergente em seus detalhes para que estes sejam ajustados no decorrer da trajetória da organização.

De acordo com Mintzberg (1973), as organizações formam suas estratégias de três modos: empreendedor, incremental (ou adaptativo) e planejado. O modo empreendedor identifica-se por meio da existência de um fundador que toma as decisões relacionadas à organização de maneira intuitiva, arriscada e ousada. No modo incremental ou adaptativo, a organização se adapta ao ambiente complexo de forma gradativa, o formulador de estratégias toma suas decisões de modo a reduzir conflitos e incertezas, bem como a aceitar a existência de um *status quo*. O modo planejador necessita de um sistema formal e racional para o alcance de metas em termos precisos; a principal preocupação desse sistema é a elaboração de objetivos atingíveis. Este modo de formular estratégia possui como características essenciais: (a) o analista possui um papel fundamental na construção das estratégias; (b) o processo é sempre sistemático e estruturado, e envolve tanto a busca ativa por novas oportunidades quanto a solução de problemas existentes, focando-se a análise sistemática, particularmente, no acesso de custos e de benefícios de propostas competitivas; (c) o planejamento força a organização a pensar em estratégias globais e a desenvolver um conjunto explícito de direções estratégicas, caracterizando-se pela integração das decisões e estratégias.

Gimenez (2000) afirma que a literatura sobre estratégia em pequenas empresas é fortemente influenciada por uma abordagem empreendedora que reconhece a influência do comportamento individual do proprietário/dirigente sobre o processo de formação de estratégia. Para esse autor, nas pequenas empresas, as razões que levam os seus dirigentes a determinadas escolhas estratégicas tem a ver, aparentemente, com suas características pessoais (GIMENEZ, 1998).

Outro aspecto que merece relevância na perspectiva da formação estratégica é o incrementalismo lógico. Nessa lógica, os procedimentos devem ser flexíveis e resultados de experiências, dirigindo-se dos conceitos amplos para os específicos (QUINN, 1978). Para Quinn (1978), no processo de incrementalismo lógico, a verdadeira estratégia tende a evoluir à medida que decisões internas e eventos externos fluem em conjunto para criar um novo e amplo consenso para ação entre os principais membros da equipe gerencial. Nas organizações dirigidas eficazmente, os gerentes guiam essas correntes de ações e eventos proativamente e de forma incremental na direção de estratégias conscientes. Nesta perspectiva, as decisões são tomadas por etapas, em vários estágios. Desta forma, acentuam-se os limites cognitivos e processuais da formulação e implementação de estratégias nas empresas, partindo para o que pode ser chamado de “ajuste contínuo”. Nesse sentido, o incrementalismo lógico seria uma combinação do planejamento racional e da aceitação da existência das estratégias emergentes.

Por meio dos aspectos ressaltados nessa seção, percebe-se que o processo de formação de estratégia sob a perspectiva de Mintzberg dá enfoque a estratégias emergentes; de Quinn trata o processo de formação de estratégia como um contínuo incremental de aprendizado; e de Porter inclui o ambiente externo.

2.2 Contexto Ambiental de Referência

O contexto ambiental de referência, para Machado-da-Silva e Fonseca (1999), representa o ambiente ao qual a organização se reporta para incorporar suas concepções e valores, ou seja, evidencia o foco da organização para a tomada de decisões estratégicas. Para estes autores, o contexto de referência pode ser: local, regional, nacional e internacional. Machado-da-Silva e Fonseca (1993) ressaltam que, mediante a interpretação das demandas competitivas e socioculturais do seu contexto ambiental de referência, a organização se estrutura e define suas estratégias de ação, visando a atender seus interesses. Cochia e Machado-da-Silva (2004) destacam que as organizações são continuamente influenciadas pela opção por determinado contexto ambiental de referência que, em última análise, definirá o seu posicionamento estratégico em decorrência de pressões contextuais. Para Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), a noção de contexto ambiental de referência da organização se refere àquele contexto que melhor se adequa aos esquemas interpretativos dos dirigentes.

De acordo com Machado-da-Silva e Fonseca (1996) e Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997), a competitividade não deve ser vista apenas do ponto de vista técnico; devem ser conciliados padrões de concorrência e padrões institucionais, já que o ambiente exerce pressão para que as organizações sejam eficientes e eficazes. Meyer e Rowan (1977) e Scott (2008) definem o contexto ambiental em termos de ambiente técnico e ambiente institucional. No ambiente técnico, as organizações disponibilizam produtos ou serviços no mercado e obtêm retribuição com base na relação de troca. Já no ambiente institucional, componentes socioculturais ganham importância. Assim, de acordo com Machado-da-Silva e Fonseca (1999), enquanto o ambiente técnico condiciona a sua posição no mercado e o seu potencial de concorrência, o ambiente institucional afeta a legitimidade de suas escolhas e práticas.

Estudos realizados sobre o tema encontraram resultados relevantes para esta pesquisa, como os encontrados por Machado-da-Silva e Fonseca (1995) e Cochia (2002), que destacam que pequenas empresas parecem possuir contextos mais restritos. Neste sentido, um contexto de referência mais restrito pode levar o estrategista a certa miopia estratégica, ignorando pressões e ameaças provenientes de contextos mais amplos (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1995). Já Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001) ressaltam que é possível que ocorra inconsistência entre o contexto efetivo de competição de uma organização e o que a mesma adota como seu contexto ambiental de referência.

Diante do apontado, é possível perceber que o contexto ambiental de referência pode auxiliar na análise da formação de estratégias nas organizações, visto que, como destacam Machado-da-Silva e Fonseca (1999), o contexto determina o foco da atenção organizacional e, portanto, refletirá os pressupostos que a organização avaliará para a elaboração de suas estratégias. Além disso, pode servir como amortecedor, dificultando a apreensão de práticas e valores emergentes em um contexto mais amplo e interferindo na competitividade das organizações (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Realizou-se uma pesquisa bibliográfica e bibliométrica. Segundo Pádua (2004), a finalidade da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato com o que já foi produzido a respeito do tema da pesquisa. Para Cruz e Ribeiro (2003, p. 12), um estudo bibliográfico “pode visar um elemento dos trabalhos realizados anteriormente sobre o mesmo tema estudado no momento, pode identificar e selecionar os métodos e técnicas a serem utilizados, além de fornecer subsídios” para a pesquisa. Já a pesquisa bibliométrica, de acordo com Oliveira (2001), é utilizada para quantificar os processos de comunicação escrita e o emprego de indicadores bibliométricos para medir a produção científica. Com base nos autores mencionados, esta pesquisa buscou analisar artigos sobre a temática do processo de formação de estratégia publicados de 1997 a 2008 nos anais do EnANPAD na área temática relacionada à estratégia e, de 2003 a 2007, no Encontro de Estudos em Estratégia.

Conforme mencionado, o período utilizado nesta pesquisa abrange os anais das edições de 1997 a 2008 do EnANPAD e os anais das edições de 2003 a 2007 do 3Es. Fez-se esta opção em virtude de os anais daquele evento terem sido disponibilizados em CD-ROM a partir da edição de 1997 e de a edição de 2003 deste evento consistir na primeira. Ressalta-se que o 3Es é um evento bienal, enquanto o EnANPAD é anual.

A obtenção dos artigos revisados se deu por buscas eletrônicas realizadas nos CD-ROMs de cada edição dos eventos no período de tempo e na área temática determinados. Utilizaram-se as seguintes palavras-chaves: formação de estratégia e formulação de estratégia. O número total de artigos da área de estratégia do EnANPAD e o número de artigos do EnANPAD utilizados na amostra, ou seja, analisados neste estudo, bem como o número total de artigos do 3Es e o número de artigos do 3ES analisados são apresentados no Quadro 1.

Artigos	Número de artigos por edição do EnANPAD e 3Es												Total
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Área de estratégia do EnANPAD													
Total	28	31	30	34	58	55	49	52	119	110	103	110	779
Analisados	2	2	1	4	2	1	2	-	1	-	3	1	19
3Es													
Total	-	-	-	-	-	-	96	-	100	-	126	-	322
Analisados	-	-	-	-	-	-	2	-	3	-	1	-	6

Quadro 1 – Total de artigos e número de artigos analisados

Nas análises deste estudo, realizou-se um comparativo entre o número total de artigos publicados na área de estratégia do EnANPAD e no 3Es publicados até o momento e o número de artigos que citavam a formulação de estratégia em pequenas empresas, bem como se verificou os autores dos estudos revisados e a instituição à qual estão vinculados; as obras e os autores (independente das obras) sobre formulação de estratégia mais citadas nos estudos revisados; e os enfoques de formulação de estratégia utilizados nos artigos revisados.

Para identificação dos enfoques, averiguou-se como ou com qual objetivo os estudos utilizam a formulação de estratégia em pequenas empresas. Para esta análise, utilizou-se a

técnica de análise de conteúdo, por meio da qual, segundo Moraes (1999), é possível categorizar as frases e descrever a estrutura lógica das expressões.

Para a constatação da existência de associação entre autores e instituições nos estudos consultados, empregou-se a análise de redes sociais por meio do *software* UCINET 6. Para Galaskiewicz e Wasserman (1994), a análise de redes sociais concentra sua atenção em atores ou entidades sociais que interagem uns com os outros e no fato de que essas interações podem ser estudadas e analisadas como uma única estrutura ou esquema. Dessa forma, os processos sociais podem ser explicados por meio de redes de relacionamentos que unem os atores ou instituições (WALTER; SILVA, 2008). Para a classificação do contexto de referência das redes de cooperação, adotou-se o seguinte critério: consideraram-se como contexto local as instituições que se associaram e se localizam no mesmo estado; como regional, as que tiveram laços com outras instituições da mesma região do país (Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste); como nacional, publicações associadas a interações do país; e internacional, associações entre instituições de diferentes países.

4 RESULTADOS

Nesta seção, apresentam-se os resultados obtidos por meio do método empregado e se faz a análise destes. Expõe-se, na Figura 1, um gráfico comparativo entre o número total de artigos publicados na área de estratégia do EnANPAD e no 3Es e o número de artigos sobre o processo de formulação de estratégia encontrados nesses eventos, o qual permitiu constatar o percentual de artigos revisados em relação ao número total de artigos publicados.

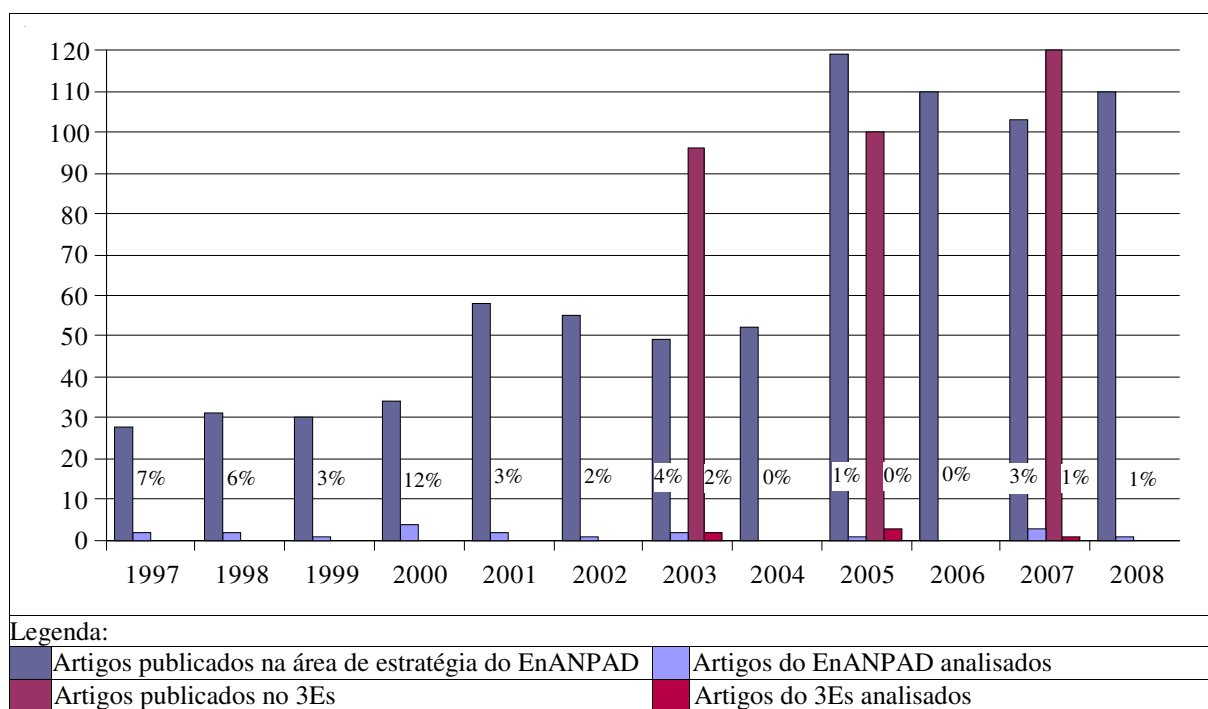


Figura 1 – Comparação entre o número total de artigos e o número de artigos analisados

Nota-se, na Figura 1, que o maior percentual de artigos publicados no EnANPAD sobre a temática pesquisada é de 2000, sendo que, nos anos de 2004 e 2006, não foram encontrados artigos sobre esta perspectiva. Em relação ao 3Es, observa-se um baixo percentual de artigos sobre a temática pesquisada nas três edições do evento. Em geral, percebe-se que, em relação ao número total de artigos publicados, o percentual de artigos que estuda o processo de formulação de estratégia em pequenas empresas é restrito, representando

apenas 2% do total de artigos. Tal resultado indica que este é um campo que merece maior atenção dos pesquisadores, tendo em vista o importante papel das pequenas empresas para a economia brasileira, uma vez que representam 99% do número de empresas formais existentes no Brasil e que empregam formalmente 35 milhões de pessoas (GEM, 2005).

No Quadro 2, apresentam-se os autores com mais de um artigo publicado e a instituição à qual se vinculavam no momento da publicação, bem como as edições nas quais tiveram artigos publicados.

Autores	Instituição	Número de artigos				Total
		1997-1999	2000-2002	2003-2005	2006-2008	
GIMENEZ, Fernando A. P.	UEM ¹	1	1	0	0	6
	UEL ²	1	0	0	0	
	UNICENP ³	0	0	1	0	
	PUCPR ⁴	0	0	1	1	
FERREIRA, Jane M.	PUCPR	0	0	1	1	2
HAYASHI JR., Paulo	UEL	1	0	0	0	2
	PUCPR	0	0	1	0	
LIMA, Juvêncio B. de	UFLA ⁵	0	2	0	0	2
RAMOS, Simone C.	PUCPR	0	0	1	1	2

Legenda: ¹Universidade Estadual de Maringá; ²Universidade Estadual de Londrina; ³Centro Universitário

Quadro 2 – Autores, instituição à qual estão vinculados e os anos nos quais tiveram artigos publicados

Verifica-se, no Quadro 2, que Fernando A. P. Gimenez apresentou seis artigos publicados entre os artigos revisados, apresentando vínculos com a UEM, UEL, UNICENP e PUCPR, consecutivamente. Autores que apresentam dois artigos na amostra são Jane M. Ferreira, da PUCPR; Paulo Hayashi Jr., da UEL e PUCPR; Juvêncio B. de Lima, da UFLA e Simone C. Ramos, da PUCPR. Além desses autores citados, encontraram-se, na amostra, mais 51 autores que publicaram somente um artigo cada.

Em referência às instituições com maior número de publicações, a UFPR e a PUCPR obtiveram quatro artigos, seguidas da Mackenzie, da UEM e da UFLA, com três artigos cada.

Apresentam-se, no Quadro 3, as obras sobre formulação de estratégia mais citadas.

Obra	Número de Artigos				Total
	1997-1999	2000-2002	2003-2005	2006-2008	
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)	-	-	3	4	7
Mintzberg (1973)	-	1	1	2	4
Mintzberg (1987)	-	3	-	1	4
Porter (1980)	1	-	2	-	3
Quinn (1978)	-	1	-	2	3
Gimenez (2000)	-	-	1	1	2
Huff (1990)	-	1	1	-	2
Johson e Scholes (1989)	1	-	1	-	2
Miles e Snow (1978)	1	1	-	-	2
Mintzberg (1978)	-	-	-	2	2
Mintzberg (1991)	-	1	1	-	2
Mintzberg (1998)	-	-	-	2	2
Mintzberg e Quinn (2001)	-	-	1	1	2
Mintzberg e Quinn (1991)	-	1	1	-	2
Mintzberg e Waters (1985)	-	1	-	1	2

Quadro 3 – Obras sobre formulação de estratégia mais citadas nos artigos revisados

Nota-se, por meio do Quadro 3, que o número de artigos que citam os principais autores da área aumenta no decorrer dos períodos. Em relação aos autores mais citados, percebe-se o grande número de artigos que citam a obra de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), correspondendo a 28 % dos artigos revisados. Na seqüência, foram citadas as obras de

Mintzberg (1973) e Mintzberg (1987), o que indica que estas obras de Mintzberg são as mais citadas quando se trata de formulação de estratégia em pequenas empresas.

Apresentam-se, na Figura 2, os autores de formulação de estratégia mais citados.

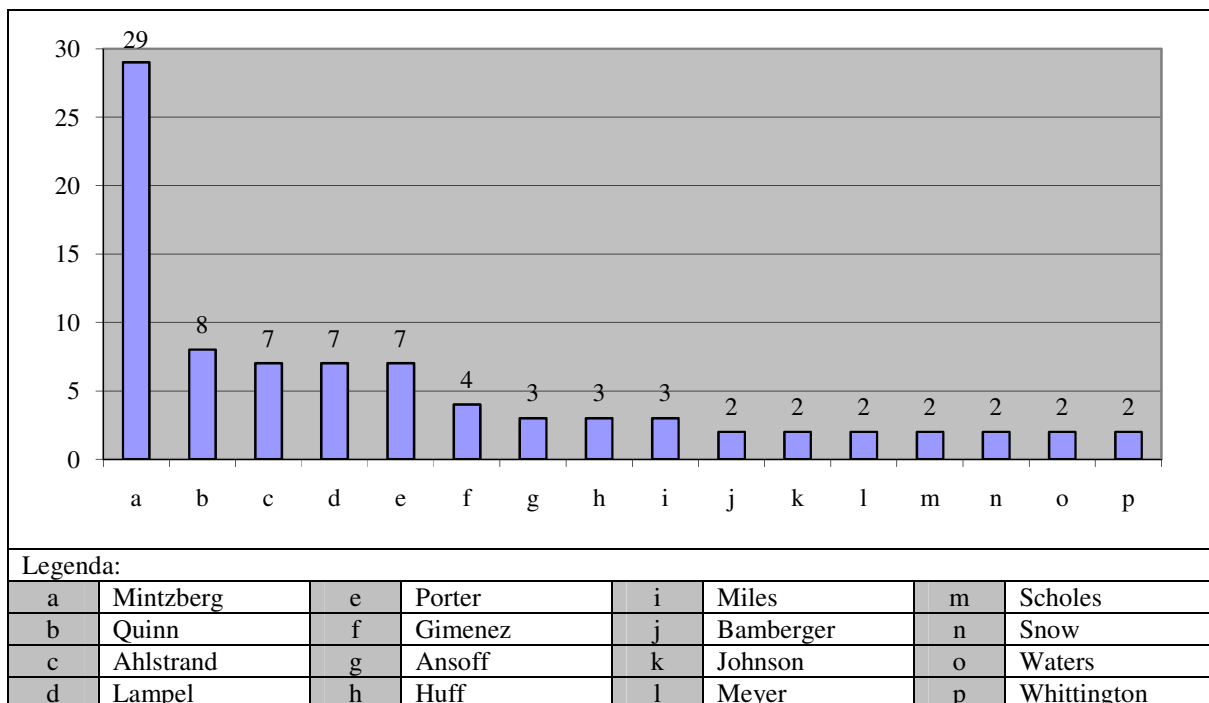
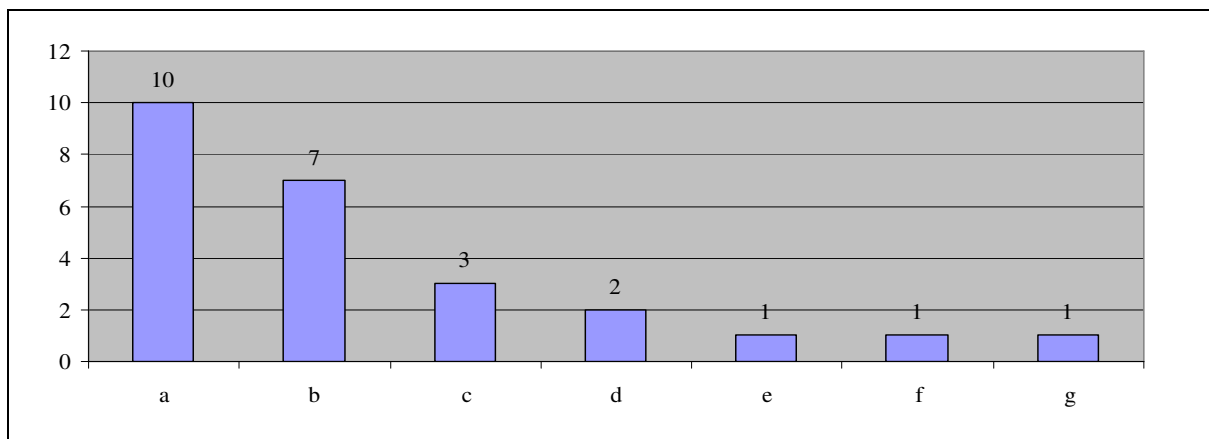


Figura 2 – Autores de processo de formulação de estratégia mais citados nos artigos revisados

A comparação entre os resultados expostos no Quadro 3, sobre as obras mais citadas, e os apresentados na Figura 2, sobre os autores mais citados, permite observar que os cinco primeiros colocados são os mesmos, sendo que se destaca o autor Mintzberg.

A partir dos resultados observados no tocante às obras e aos autores mais citados, observa-se que o contexto de referência aos quais os autores se referenciam é predominantemente internacional, pois os autores se embasam, principalmente, em autores internacionais como referencial teórico de base para o desenvolvimento de seus estudos. Observa-se que o único autor citado que pertence ao contexto nacional é Gimenez.

Apresentam-se, na Figura 3, os enfoques de formulação de estratégia.



Continua...

... continuação

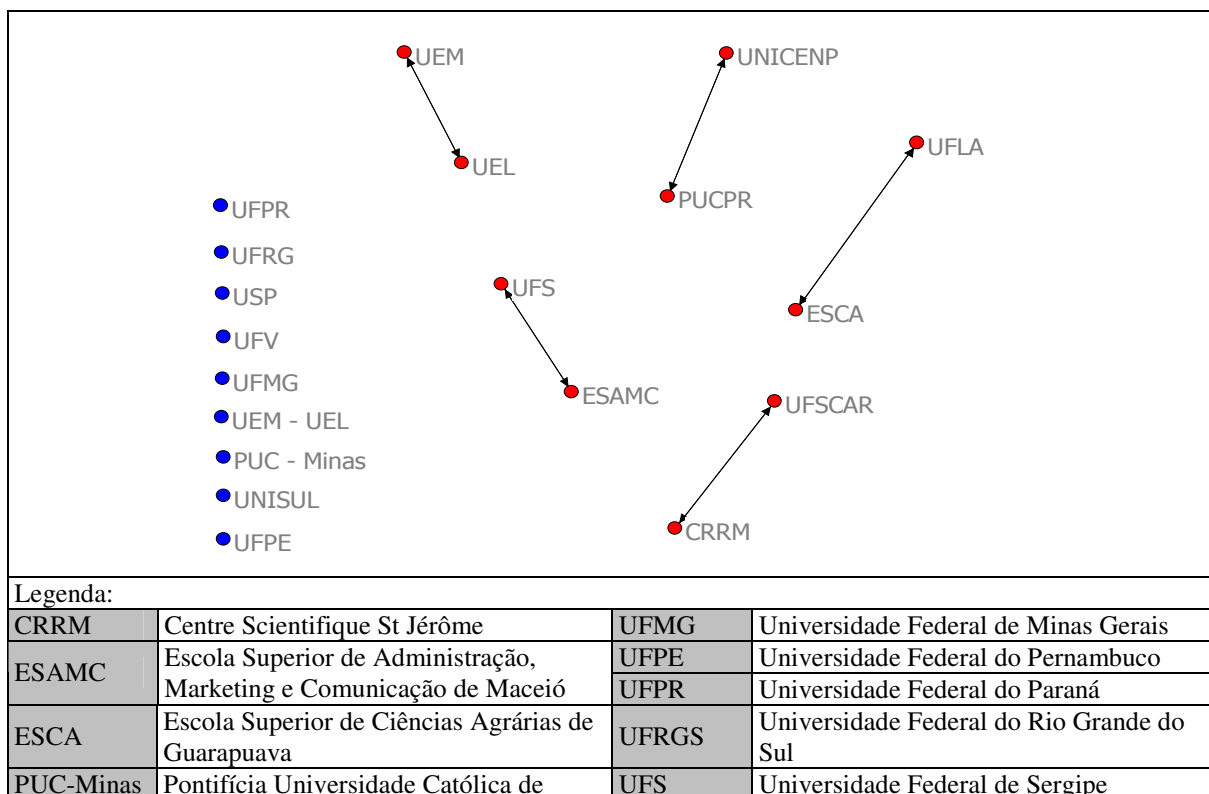
Legenda:			
a	Análise do processo de formação de estratégia	e	Relaciona o processo de formação de estratégia com tecnologia
b	Formação de estratégias associada à cognição dos dirigentes	f	Estratégias são formuladas de acordo com os recursos disponíveis
c	Análise da concorrência para formação de estratégias	g	Desempenho da empresa de acordo com a estratégia adotada
d	Análise do ambiente para formação de estratégias		

Figura 3 – Enfoques dados ao processo de formulação de estratégia nos artigos revisados

Constata-se, por meio da Figura 3, que o enfoque mais presente nos artigos revisados é a análise do processo de formação de estratégias, seguido de formação de estratégias associada à cognição dos dirigentes, de análise da concorrência para formação de estratégias e de análise do ambiente para formação de estratégias.

Com relação ao enfoque análise do processo de formação de estratégia, artigos que o empregam caracterizaram-se por procurar diagnosticar como ocorre o processo de formulação de estratégia. Em se tratando de formação de estratégias associada à cognição dos dirigentes, percebeu-se que os artigos procuram investigar como o estilo cognitivo dos dirigentes/proprietários interfere nas definições estratégicas da empresa. Já no enfoque de análise da concorrência, os artigos procuram analisar o posicionamento estratégico perante a concorrência, procurando se diferenciar ou se igualar aos concorrentes. Em relação à análise do ambiente, os artigos procuraram investigar como e se as organizações analisam o ambiente interno e/ou externo para tomar suas decisões e se posicionar de maneira estratégica.

Nas Figuras de 4 a 9, apresentam-se as análises de redes sociais, sendo que os laços indicam cooperação a partir da parceria na publicação de artigos na amostra e o tamanho do nó indica o número de laços com outras instituições. Assim, na Figura 4, apresenta-se a rede de relacionamentos entre as instituições às quais os autores se encontram vinculados.



	Minas Gerais	UFSCAR	Universidade Federal de São Carlos
PUCPR	Pontifícia Universidade Católica do Paraná	UFV	Universidade Federal de Viçosa
UEL	Universidade Estadual de Londrina	UnicenP	Centro Universitário Positivo
UEM	Universidade Estadual de Maringá	UNISUL	Universidade do Sul de Santa Catarina
UFLA	Universidade Federal de Lavras	USP	Universidade São Paulo

Figura 4 - Rede social de colaboração entre as instituições às quais os autores estão vinculados

Percebe-se, por meio da Figura 4, que a cooperação entre as instituições se mostra fragmentada em pequenos grupos. Além disso, algumas instituições não formaram rede de cooperação com outras instituições, ou seja, caracterizam-se como isoladas, estando representadas em azul à esquerda da Figura 4. É perceptível, igualmente, que, na amostra pesquisada, todas as instituições possuem apenas um laço.

Em relação ao contexto de referência, é perceptível a existência dos contextos local, regional, nacional e internacional. No contexto local, tem-se os casos das parcerias entre UEM e UEL e entre UnicenP e PUCPR, visto que todas essas instituições são do estado do Paraná. A cooperação entre UFS e ESAMC pode ser considerada como regional, uma vez que as duas instituições situam-se na região Nordeste. Em um contexto nacional, identifica-se a parceria entre UFLA e ESCA, a primeira do estado de Minas Gerais e a segunda do Paraná. Já a cooperação entre UFSCAR e CRRM caracteriza-se como internacional, visto que a primeira é uma instituição brasileira e a segunda, francesa.

Na Figura 5, tem-se a rede social de relacionamento entre os autores dos estudos revisados no período de 1997 a 2008.

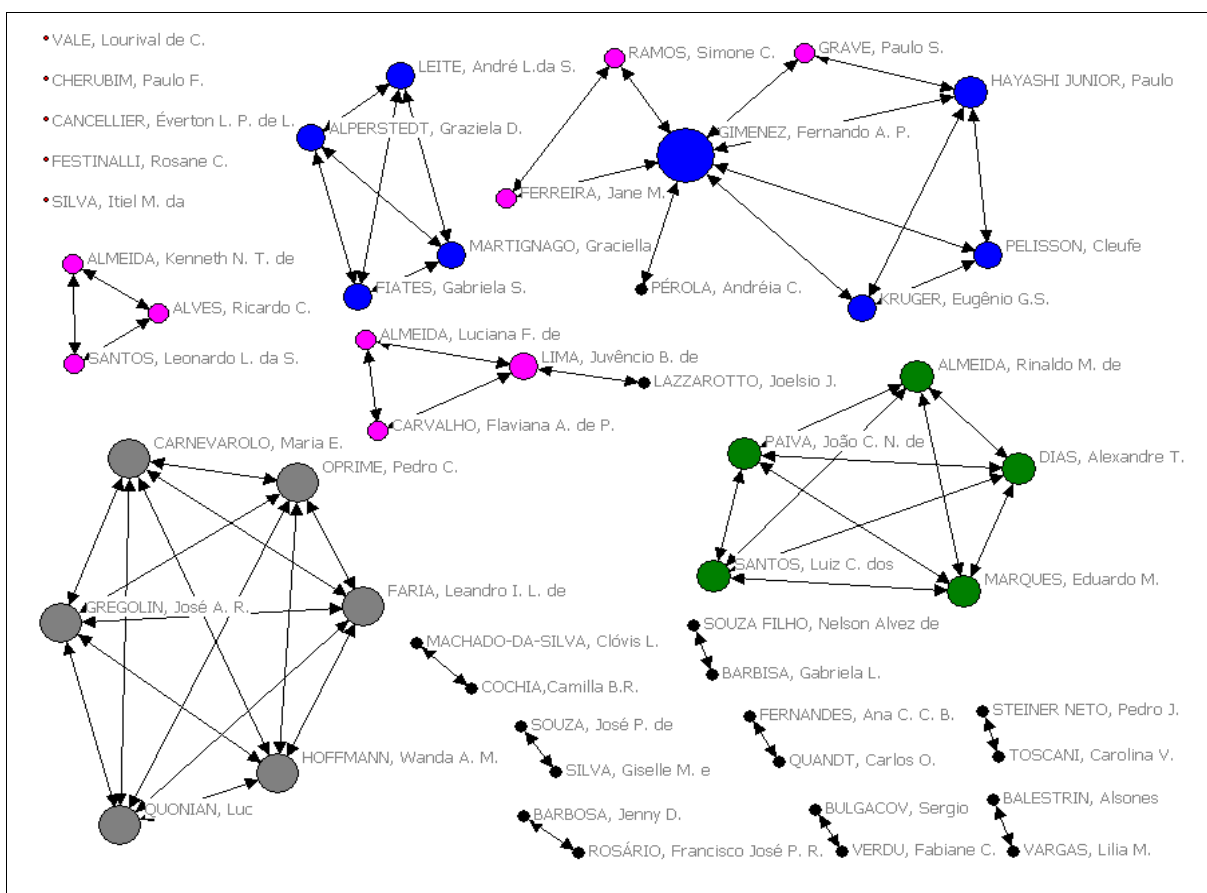


Figura 5 – Rede de colaboração entre os autores de estudos revisados no período de 1997 a 2008

Observa-se, na Figura 5, a ocorrência de laços fortes, laços fracos e buracos ou lacunas estruturais na rede social de cooperação entre autores. Os laços fortes caracterizam-se pela conexão direta dos atores em uma rede (GRANOVETTER, 1973). Assim, destaca-se que as redes em cinza, em verde, em azul à esquerda da figura e em rosa acima da rede em cinza possuem apenas laços fortes. Burt (1992) destaca que, quando o contato é feito por pessoas que já se conhecem, como no caso dos laços de cooperação fortes, as informações a serem compartilhadas tendem a ser as mesmas, com baixa tendência para mudança.

Os laços fracos consistem em contatos indiretos formados por meio de pontes, fornecendo diferentes fontes de informação (GRANOVETTER, 1973). Assim, no caso das redes de cooperação entre autores, os laços fracos consistem nos laços indiretos, fornecidos por meio da publicação com um autor que publica com outros autores. Os laços fracos observados na Figura 5 consistem nos laços fornecidos pelos autores Juvêncio B. de Lima, localizado próximo ao centro da figura, Paulo Hayashi Jr. e Fernando A. P. Gimenez, localizados no topo direito da figura. Esses autores tornam-se centrais em suas redes, visto que, por meio deles, pode ocorrer o fluxo de informações entre redes que, sem eles, seriam isoladas.

A partir da concepção de Granovetter (1973) sobre laços fracos, Burt (1992) desenvolveu sua noção de lacunas estruturais, que consiste em contatos não-conectados em uma rede. A existência de lacunas estruturais, de acordo com Burt (1992), fornece uma vantagem competitiva para o indivíduo que realiza a conexão entre as diferentes redes, visto que os indivíduos não-conectados não possuem acesso antecipado, amplo e privilegiado às informações do outro grupo como ele. Nesse sentido, destacam-se, na Figura 5, os autores Juvêncio B. de Lima, que conecta um grupo a outro autor; Paulo Hayashi Jr., que, juntamente com Fernando A. P. Gimenez, liga dois grupos; e, este último, que também é responsável pela conexão entre mais um grupo e um autor. Essa posição possibilita a esses autores agenciar o contato entre os autores dos diferentes grupos aos quais se conectam e realizar o fluxo de informações entre eles.

Por meio dessa análise, pode-se perceber que o autor Fernando A. P. Gimenez possui o melhor capital social da rede apresentada na Figura 5, visto que é o que encontra, em virtude de sua posição na estrutura social, maiores vantagens de acesso à informação.

A partir desse momento, apresentam-se as redes sociais de cooperação entre os autores dos estudos revisados divididos em períodos, de forma que possibilite analisar como se deu a formação dessa rede ao longo do tempo e as diferenças nela existentes.

Na Figura 6, tem-se a rede de relacionamento entre os autores dos estudos revisados no período de 1997 a 1999.

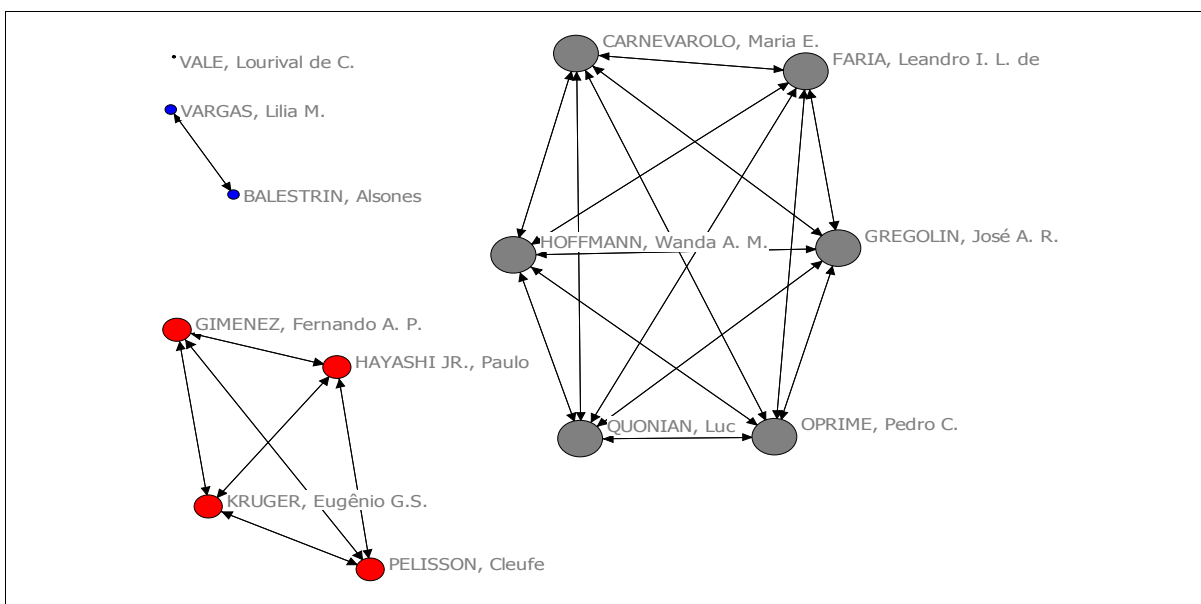


Figura 6 – Rede de colaboração entre os autores de estudos revisados no período de 1997 a 1999

Observa-se, na Figura 6, que todos os laços existentes na rede podem ser considerados laços fortes. A rede de cooperação que mais envolve pesquisadores (apresentada em cinza na Figura 6) destaca-se por ligar seis pesquisadores: Pedro C. Oprime, José A. R. Gregolin, Leandro I. L. de Faria, Wanda A. M. Hoffmann, Maria E. Carnevarolo e Luc Quonian, com cinco laços cada. A rede apresentada na Figura 6, com os nós de cor vermelha, apresenta a ligação entre 4 pesquisadores: Fernando A. P. Gimenez, Cleufe Pelisson, Eugênio G. S. Kruger e Paulo Hayashi Jr., com três laços cada um. Nota-se, também, que o autor Lourival de C. Vale publicou sozinho nesse período analisado.

Na Figura 7, apresenta-se a rede de relacionamento entre os autores dos estudos revisados no período de 2000 a 2002.

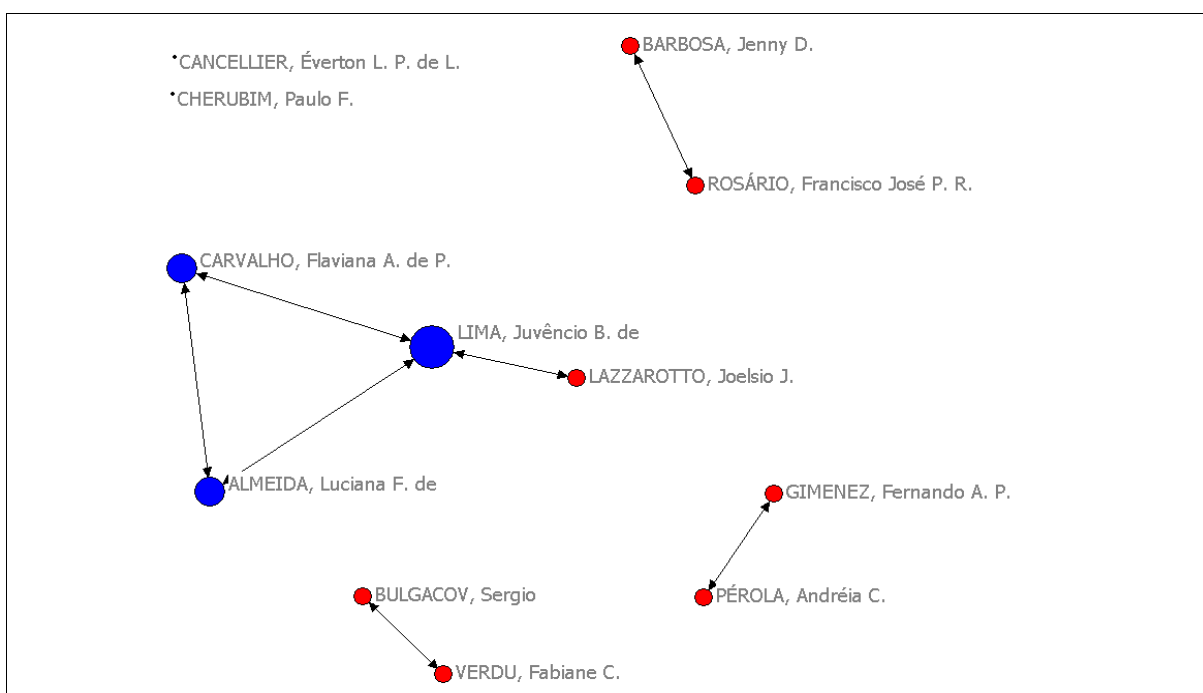


Figura 7 – Rede de colaboração entre os autores de estudos revisados no período de 2000 a 2002

Verifica-se, na Figura 7, a ocorrência de laços fracos e lacunas estruturais por meio do autor Juvêncio P. de Lima. A rede de cooperação que mais envolve pesquisadores (apresentada em azul na Figura 7) destaca-se por ligar quatro pesquisadores: Luciana F. de Almeida, Flaviana A. de P. Carvalho, Juvêncio B. de Lima e Joelsio J. Lazzarotto. Também se observa que, no período de 2000 a 2002, dois autores realizaram produção independente: Éverton L. P. de L. Cancellier e Paulo F. Cherubim.

Na Figura 8, tem-se a rede de relacionamento entre os autores dos estudos revisados no período de 2003 a 2005.

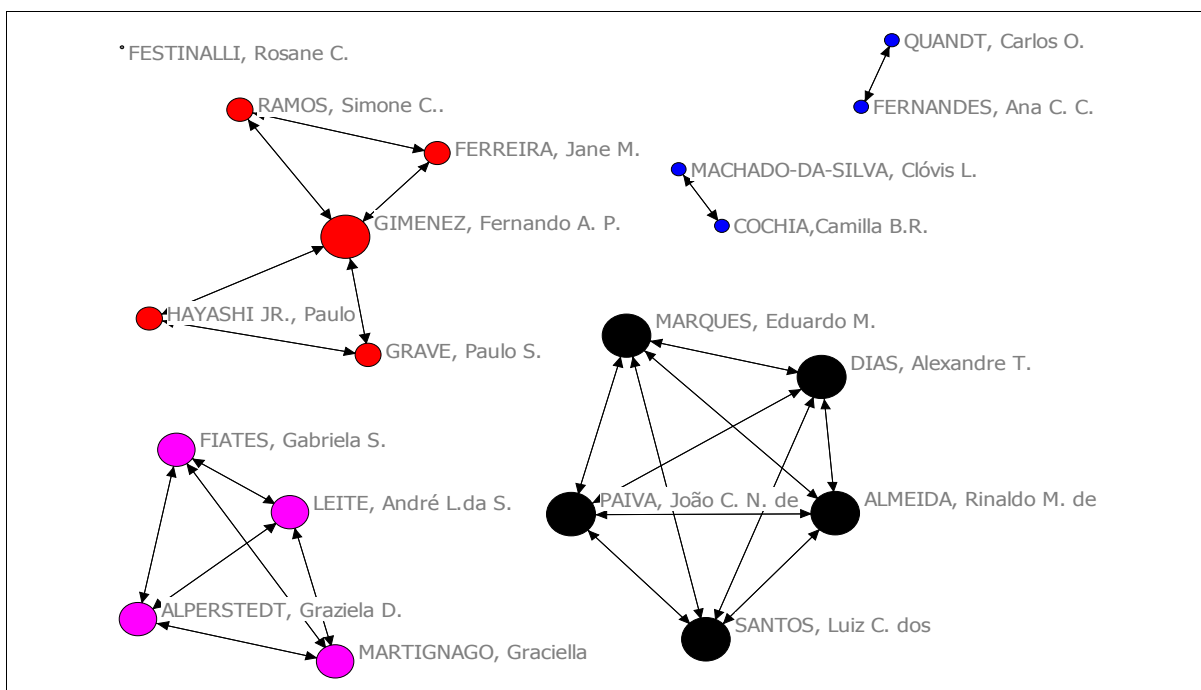


Figura 8 – Rede de colaboração entre os autores de estudos revisados no período de 2003 a 2005

Conforme a Figura 8, a maioria dos laços classifica-se como forte, com exceção dos laços fracos e lacunas estruturais ocorridos em virtude de Fernando A. P. Gimenez. A rede de cooperação que mais envolve pesquisadores (apresentada em preto na Figura 8) destaca-se por ligar cinco pesquisadores: Rinaldo M. de Almeida, Eduardo M. Marques, Alexandre T. Dias, João C. N. de Paiva e Luiz C. dos Santos, com quatro laços cada. Outra rede que pode ser vista é a representada em vermelho, que liga cinco pesquisadores: Paulo Hayashi Jr., Paulo S. Grave, Fernando A. P. Gimenez, Simone C. Ramos e Jane M. Ferreira, todos com dois laços, exceto Fernando A. P. Gimenez que apresentou três laços. A rede representada em rosa faz a ligação de quatro pesquisadores: André L. da S. Leite, Gabriela S. Fiates, Graziela D. Alperstedt e Graciella Martignago, todas com três laços. Observa-se que, neste período, um autor teve uma produção individual: Rosane C. Festinalli.

Na Figura 9, apresenta-se a rede de relacionamento entre os autores dos estudos revisados no período de 2006 a 2008.

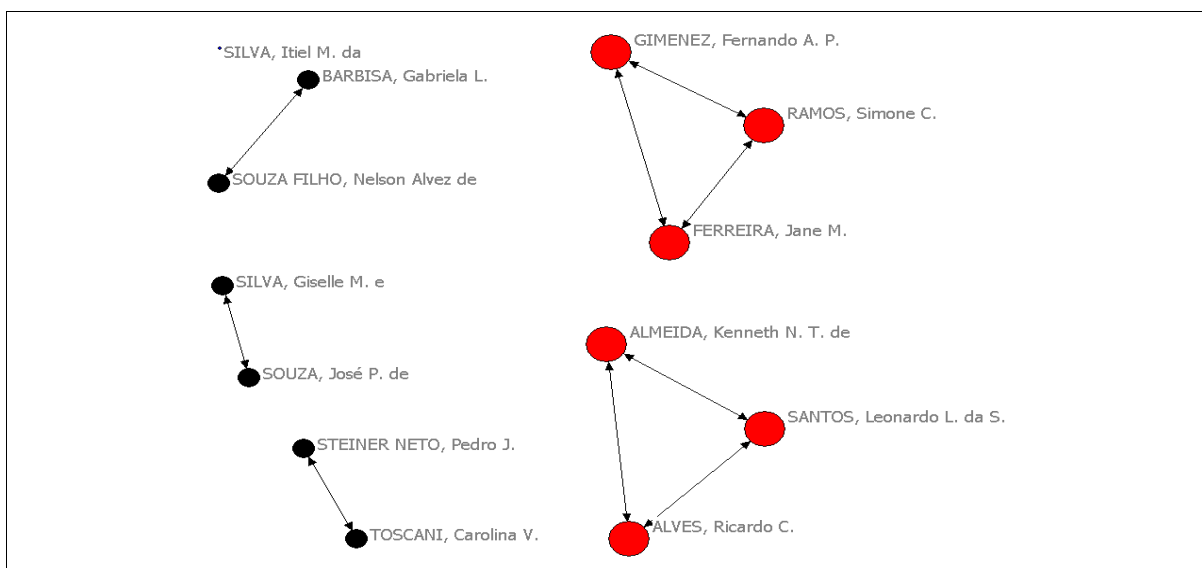


Figura 9 – Rede de colaboração entre os autores de estudos revisados no período de 2006 a 2008

Analisando a Figura 9, observa-se que todos os laços são fortes. Cada uma das duas redes de cooperação existentes nesse período envolvem três pesquisadores: Fernando A. P. Gimenez, Simone C. Ramos e Jane M. Ferreira; e Leonardo L. da S. Santos, Kenneth N. T. de Almeida e Ricardo C. Alves. Ressalta-se que, nesse período, foi encontrado apenas um pesquisador que publicou sozinho: Itiel M. da Silva.

A análise das redes sociais, apresentadas nas Figuras de 4 a 9, demonstra que a cooperação entre pesquisadores e instituições que publicaram a respeito do processo de formação de estratégia em pequenas empresas na área de estratégia do EnANPAD e no 3Es ainda se apresenta restrita. Além disso, percebe-se a predominância de laços fortes, com raras ocorrências de conexões entre grupos por meio de laços fracos e lacunas estruturais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos artigos possibilitou estabelecer um panorama das pesquisas realizadas no Brasil nos últimos doze anos, o que permitiu que se atingisse o objetivo de analisar como a abordagem processo de formulação de estratégias em pequenas empresas vem sendo estudada na área de estratégia e se há associação entre autores e instituições nesses estudos.

Por meio das análises realizadas, verificou-se que os autores e as obras sobre processo de formulação de estratégias mais citados nos artigos revisados são, principalmente, os precursores da teorização sobre estratégia. Os principais enfoques dados ao processo de formação de estratégia nos artigos revisados foram: análise do processo de formação de estratégias, formação de estratégias associada à cognição dos dirigentes, análise da concorrência para formação de estratégias e análise do ambiente para formação de estratégias. As análises de redes sociais demonstram que a cooperação entre autores e instituições ainda se apresenta restrita e com baixa densidade.

Este estudo permitiu perceber que o tema processo de formação de estratégia em pequenas empresas é emergente no Brasil, com amplas possibilidades e oportunidades de estudo, visto que, no exterior, o tema tem sido explorado com maior profundidade. Observou-se que existem dois grupos que mais publicaram sobre o tema. Um grupo é orientado por Fernando A. P. Gimenez, vinculado atualmente à PUCPR, autor com maior número de publicações na amostra estudada e que formou rede de cooperação com Andréia C. Pérola, Simone C. Ramos, Jane M. Ferreira, Cleufe Pelisson, Eugênio G. S. Kruger, Paulo Hayashi Jr. e Paulo S. Grave. O outro grupo é liderado por Juvêncio B. de Lima, vinculado à UFLA,

que formou rede de cooperação com Luciana F. de Almeida, Flaviana A. de P. Carvalho e Joelsio J. Lazzaro. Este resultado está alinhado ao fato de estes dois pesquisadores, Fernando A. P. Gimenez e Juvêncio de Lima, terem suas linhas de pesquisas voltadas principalmente ao estudo de pequenas e médias empresas.

Observou-se a ocorrência restrita de cooperação entre diferentes grupos, visto que o número de laços fracos e de lacunas estruturais apresentou-se limitado. A maior ocorrência de laços fortes indica a existência de uma propensão para a baixa ocorrência de mudanças ou inovações nos estudos sobre o tema, visto que as informações que transitam dentro de um grupo com autores que já publicaram conjuntamente outras vezes tendem a se repetir. Burt (2004) destaca que as redes que possuem laços fracos e lacunas estruturais tendem a apreender mais rapidamente e a serem mais criativas.

Os autores Juvêncio B. de Lima, Paulo Hayashi Jr. e, principalmente, Fernando A. P. Gimenez possuem um capital social privilegiado, visto que promovem a conexão de diferentes grupos. Esses autores possuem maior propensão para a inovação e para produzirem novas idéias, uma vez que possuem acesso às informações que transitam dentro de diferentes grupos. Assim, podem atuar como agentes de mudança dentro dos grupos aos quais se conectam, selecionando e resumindo informações de outros grupos (BURT, 2004).

Assim, por meio da análise da ocorrência de laços fracos e lacunas estruturais nas redes sociais de publicações entre autores em determinado tema, pode-se inferir a seguinte proposição teórica: os autores que fazem a ligação entre os grupos em que ocorrem laços fracos e lacunas estruturais possuem acesso privilegiado às informações que circulam em diferentes grupos, possuindo um capital social privilegiado, sendo, portanto, os indivíduos mais aptos a promover o compartilhamento de informações e idéias e, conseqüentemente, a fomentar o desenvolvimento do tema analisado.

O estudo de um único tema tende a encontrar redes de relações sociais fragmentadas, como também foi encontrado por Walter e Silva (2008), ao analisar as redes de cooperação no tema Visão Baseada em Recursos. Por outro lado, ressalta-se que nem todos os estudos na área de estratégia são fragmentados, como é o caso de Rossoni e Guarido Filho (2007), que pesquisaram sobre a cooperação interinstitucional no campo da pesquisa em estratégia.

Sugere-se, para futuras pesquisas, um estudo de todo o 3Es e da área de estratégia do EnANPAD, no sentido de dividir os estudos por tema e verificar aquele que os pesquisadores têm mais abordado em seus estudos. Também poderia ser desenvolvida uma pesquisa comparativa com a produção sobre o tema realizada no exterior. Ainda se destaca a possibilidade de realizar esse mesmo tipo de estudo sobre outros temas emergentes, como empresas de porte médio, de forma a fomentar o desenvolvimento da área de conhecimento.

REFERÊNCIAS

BURT, R. **Structural Holes: The Social Structure of Competition**. Cambridge, MA: Havard University Press, 1992.

_____. Structural Holes and Good Ideas. **AJS**, v. 110, n. 2, set. 2004, p. 349-399.

CHAN, Y E; BHARGAVA, N; STREET, C. T. Having Arrived: The Homogeneity of High-Growth Small Firms. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 3, p. 426-440, 2006.

COCHIA, C. B. R. **Contexto ambiental, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico: um estudo em pequenas empresas paranaenses**. Curitiba, 2002, 205p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, 2002.

- COCHIA; C. B. R; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Ambiente, Interpretação e Estratégia em Organizações Paranaenses dos Setores de Vestuário e Alimentos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, ed. especial, p. 11-35, 2004.
- COOPER, A. C. Strategic Management: New Ventures and Small Business. **Long Range Planning**, v. 14, n.5, p. 39-45, 1981.
- CRUZ, C; RIBEIRO, U. **Metodologia científica**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.
- FERRAZ, J. C; KUPFER, D; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- GALASKIEWICZ, J; WASSERMAN, S. **Advances in Social Network Analysis**: research in the social and behavioral sciences. London: Sage, 1994.
- GUARIDO FILHO, E. R; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 33-63, maio/ago. 2001.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. **Empreendedorismo no Brasil 2004**: Sumário Executivo. Curitiba: SEBRAE, 2005.
- GIMENEZ, F. A. P. Escolhas Estratégia e Estilos Cognitivo: um Estudo com Pequenas Empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n.1, p. 27-45, 1998.
- _____. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s.n], 2000.
- GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, 1973, p. 1360-1380.
- HUANG, X; BROWN, A. An Analysis and Classification of Problems in Small Business. **International Small Business Journal**, v. 18, n. 1, p. 73-85, 1999.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M; OLIVEIRA, L. M. (orgs.). **Administração Contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo, Atlas, p. 29-39, 1999.
- _____. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996. Angra dos Reis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1996, p. 207-222.
- _____. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, Salvador, BA. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1993.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L; FONSECA, V. S. da; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, Marcelo M. F; OLIVEIRA, L. M. B. de (org.). **Administração contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

- MEYER, J. W; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**. v. 83, p. 340-363, 1977.
- MINTZBERG, H. Strategic making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, Winter, 1973.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia** – um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre, Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H. The strategy concept I: five ps for strategy. **California Management Review**, v. 30, n.1, p.11-24, Fall, 1987.
- MORAES, R. Análise de conteúdo. **Educação: Revista da Faculdade de Educação**, Porto Alegre: PUCRS, v. 22, n. 37, p. 7-31, mar. 1999.
- OLIVEIRA, J. C. **Estudo bibliométrico das publicações de custos em enfermagem no período de 1966 a 2000**. 2001. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- ORSER, B; HOGARTH-SCOTT, Sandra; RIDING, Allan. Performance, Firm Size, and Management Problem Solving. **Journal of Small Business Management**, v. 38, n. 1, p. 12-58, 2000.
- PÁDUA, E. M. M. de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 10. ed. Campinas: Papyrus, 2004.
- PORTER, M. E. **A Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- QUINN, J. B. **Strategic change: “Logical Incrementalism”**. Sloan Management Review, 1978, 20 (fall): 7-21.
- ROSSONI, L; GUARIDO FILHO, E. R. Cooperação interinstitucional no campo da pesquisa em estratégia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 72-86, out./dez. 2007.
- SADLER-SMITH, E; HAMPSON, Y; CHASTON, I; BADGER, B. Managerial Behavior, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 1, p. 41-67, 2003.
- SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2008.
- SMALLBONE, D; LIEG, R; NORTH, D. The Characteristics and Strategies of High Growth SMEs. **International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research**, v. 1, n. 3, p. 44, 1995.
- WALTER, S. A; SILVA, E. D. Visão Baseada em Recursos: um Estudo Bibliométrico e de Redes Sociais da Produção Científica da Área de Estratégia do EnANPAD 1997-2007. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.