

Edmilson Lima

Ph.D. em Administração pela HEC Montréal, Canadá
Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da
Universidade Nove de Julho – São Paulo-SP, Brasil
E-mail: edmilsonolima@gmail.com

Recebido em: 1/10/2008

Aprovado em: 29/8/2009

RESUMO

Este artigo tem por objetivo apresentar uma revisão de literatura que destaca importantes características da evolução do campo de estudos da estratégia de pequenas e médias empresas (PME), além de identificar necessidades de pesquisa e sugerir temas para novos estudos. A abordagem metodológica utilizada é a bibliográfica. O artigo trata de um conjunto de trabalhos baseados na perspectiva tradicional e normativa (formada pelas abordagens do desenho estratégico, do planejamento formal e do posicionamento) em estratégia de PME, apontando várias de suas contribuições e limitações. Trata, também, da abordagem descritiva, dando ênfase aos trabalhos dessa abordagem que enfocam a aprendizagem e o conceito de visão. Esses trabalhos são particularmente relevantes por contrabalançar e complementar a ênfase nos procedimentos lineares e racionais típicos da perspectiva tradicional, que é dominante. Além da descrição de elementos de destaque da evolução das pesquisas acadêmicas sobre a estratégia de PME, os resultados deste estudo incluem a identificação de necessidades de pesquisa relativas ao estudo descritivo dos processos estratégicos nas PME. É especialmente merecedora de atenção a falta de estudos sobre as equipes de direção em estratégia de PME. Indo além da costumeira discussão sobre processo *versus* conteúdo em estratégia, o artigo também destaca como merecedora de novas pesquisas a ênfase nas atividades, preconizada pela abordagem recente da estratégia como prática.

Palavras-chave: Estratégia, Pequenas e Médias Empresas (PME), Planejamento Estratégico, Visão, Aprendizagem.

SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE STRATEGY: A REVIEW OF LITERATURE

ABSTRACT

A literature review highlights the evolution of studies about the strategy of small and medium enterprises (SME) and points out some research needs. Studies on the traditional perspective of the subject (which is prescriptive and based on design, formal planning and positioning) are included as well as contributions and limitations. Also presented is the descriptive approach stressing contributions generated by studies about learning and strategic vision. These contributions are especially important because they balance and complement emphasis on linear and rational procedures of the traditional perspective, which is now dominant. Research opportunities were also cited for descriptive study of strategic processes, a focus on management teams was stressed and the new trend about strategy as a practice was also included.

Key words: Strategy, Small and Medium Enterprises (SME), Strategic Planning, Strategic Vision, Learning.

* Este artigo se insere no fluxo de publicações iniciado a partir de Lima (2003). Uma versão preliminar deste trabalho foi apresentada no V EGEPE (LIMA, 2008).

ESTRATEGIA DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: UNA REVISIÓN

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo presentar una revisión de literatura que pone de relieve las características importantes de la evolución del campo de estudio de la estrategia de pequeñas y medianas empresas (PYME), identificar necesidades de investigación y sugerir temas para nuevos estudios. El enfoque metodológico es la literatura. El artículo trata de una serie de obras basadas en la perspectiva tradicional y normativa (que consiste en planteamientos del diseño estratégico, de la planificación formal y del posicionamiento) en estrategia de PYME, señalando varias de sus contribuciones y limitaciones. Se analiza también el enfoque descriptivo, dando énfasis a los estudios de ese abordaje que enfocan el aprendizaje y el concepto de visión. Estes estudios son especialmente importantes por equilibrar y complementar el énfasis en los procedimientos lineales y racionales típicos de la perspectiva tradicional, que es dominante. Además de la descripción de elementos de destaque de la evolución de las investigaciones académicas sobre la estrategia de PYME, los resultados de este estudio incluyen la identificación de necesidades de investigación relativas al estudio descriptivo de los procesos estratégicos en las PYME. Es especialmente digno de atención la falta de estudios sobre los equipos directivos en estrategia de PYME. Más allá de la discusión habitual sobre el proceso versus contenido en estrategia, el artículo destaca también que conviene investigar más el énfasis en las actividades, preconizado por el reciente enfoque de la estrategia como práctica.

Palabras-clave: *Estrategia, Pequeñas y Medianas Empresas (PYME), Planificación Estratégica, Visión, Aprendizaje.*

1. INTRODUÇÃO

A evolução dos estudos da estratégia teve e ainda tem muitas repercussões no campo mais específico da estratégia de pequenas e médias empresas (PME). Em um primeiro momento, nos anos 1960, 1970 e início dos anos 1980 multiplicaram-se, em estratégia, os trabalhos normativos baseados na análise e nos procedimentos positivo-racionalistas. São exemplos destes os trabalhos das correntes de pensamento do desenho estratégico, publicados por Andrews e colaboradores (entre outros, Andrews, 1987), do planejamento formal (entre outros, Ansoff, 1965) e do posicionamento (entre outros, Porter, 1980). O conjunto dessas três correntes é chamado aqui de perspectiva tradicional. Inspirados nessas 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, mais recentemente, as contribuições de orientação descritiva, dentre as quais trabalhos das correntes da aprendizagem (apoiadas em autores como Mintzberg e Waters, 1985, e Senge, 1990) e da visão (contando com Robbins e Duncan, 1988, entre outros), também se estenderam ao campo da estratégia de PME, no qual se podem identificar trabalhos da corrente da aprendizagem, como os de Marchesnay (1991) e Gonsalves e Gray (2008), e da corrente da visão, como os de Cossette (1996) e Fillion (2004).

Repetindo o ocorrido no campo da estratégia em geral, a sequência 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 21 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.

Considerando o contexto exposto, o objetivo do presente artigo é apresentar uma revisão de literatura que retrace importantes 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 sob a perspectiva

descritiva. A abordagem metodológica utilizada é a bibliográfica. A revisão começa pelas contribuições dos autores das primeiras correntes em estratégia – desenho estratégico, planejamento formal e posicionamento. Em seguida, aborda os estudos descritivos, com ênfase nas correntes da visão e da aprendizagem, pois estas se mostram particularmente relevantes para contrabalançar o racionalismo acentuado da perspectiva tradicional, dado que consideram as idiosincrasias, os interesses pessoais, o julgamento realizado pelos atores, as interações humanas e a intuição no processo estratégico.

Com a diversidade dos trabalhos aqui citados, com as discussões que se fazem e com as necessidades de pesquisa que identificamos, esperamos levar aos leitores interessados em estratégia de PME, sobretudo àqueles iniciantes neste campo, contribuições úteis para seus estudos.

2. A PERSPECTIVA TRADICIONAL EM ESTRATÉGIA DE PME

A perspectiva tradicional ainda está muito presente nos programas de ensino em estratégia, além de despertar muitas ideias para artigos, revistas e livros à disposição dos atores acadêmicos e da prática em estratégia. Exemplifica isso o fato de várias noções desta perspectiva, como o método de análise SWOT¹ e as estratégias genéricas de Porter (1980), encontrarem-se integradas como contribuições nos trabalhos de Analoui e Karimi (2003) e de Romanel e Teixeira (2008) sobre estratégia em PME. A corrente do posicionamento ainda é a base das atividades de um grande número de consultores em estratégia, incluindo noções muito conhecidas e utilizadas, como a das estratégias genéricas, e algumas ferramentas criadas pelo Boston Consulting Group (BCG), como a curva de experiência.

Na esfera acadêmica brasileira, predominam os estudos da corrente do posicionamento. A análise de Paulino *et al.* (2001) constatou que, nos artigos sobre estratégia apresentados nos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) de 1997 a 2000, os modelos conceituais mais difundidos referem-se à

¹ Sigla em inglês para forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

análise competitiva do setor de atividade (*industry*) das empresas, contribuição típica da corrente do posicionamento. Mais recentemente, a predominância desta corrente se reforça com a contribuição de Magalhães, Cancelier e Pamplona (2007), que abordam o posicionamento competitivo de pequenas empresas.

Apesar de suas limitações no campo geral da estratégia (CALORI, 1998; HAMEL; PRAHALAD, 1994; MASON; MITROFF, 1981; MINTZBERG, 1993) e no campo mais específico da estratégia de PME (BHIDÉ, 1996; D'AMBOISE, 1997; MARCHESNAY, 1991; PATTERSON, 1986; WYER; MASON, 1998), a perspectiva tradicional e as abordagens que dela derivam estão abundantemente presentes no campo da estratégia de PME.

Essa realidade contrasta com o desinteresse crescente dos acadêmicos pela perspectiva tradicional (GOY, 2000) e com o aumento de sua preferência por outras correntes para tratar da estratégia nas PME, como as da base de recurso, da aprendizagem e da visão. Essas são correntes descritivas que enfatizam a compreensão do processo estratégico nas empresas, diferentemente do que faz a perspectiva tradicional, que enfoca os procedimentos ou conteúdos relativos às estratégias. A corrente da base de recursos tem repercussão em estudos brasileiros sobre as PME, como os de Hayashi Jr., Bulgacov e Baraniuk (2007) e Padilha e Bandeira-de-Mello (2007). O mesmo ocorre com as correntes da visão e da aprendizagem, como se verá mais adiante neste artigo.

2.1. A condição do planejamento estratégico nas PME

Os estudos que abordam o planejamento estratégico nas PME são numerosos. Robinson e Pearce (1984) fizeram uma importante revisão de literatura do conjunto de tais estudos até 1984. Alguns dos estudos citados pelos autores constataram a existência de planejamento estratégico nas PME, mas este foi descrito como incompleto, não estruturado, irregular, esporádico e predominantemente reativo e informal. Nesse sentido, grande parte dos trabalhos sobre o tema destaca que os dirigentes das PME não se empenham para realizar um processo estruturado e formal de planejamento estratégico conforme

recomenda a perspectiva tradicional (D'AMBOISE; BAKANIBONA, 1990; LEE; MATTHEWS, 1999).

A noção segundo a qual as PME não são grandes empresas em miniatura (WELSH; WHITE, 1981) está muito difundida entre os que estudam as PME². A alta restrição de recursos é considerada um fator fundamental de distinção das PME. Assim, estas empresas são geralmente mais vulneráveis aos erros de gestão e às variações de seu desempenho financeiro do que as grandes empresas (MARTIN; STAINES, 1994). Consequentemente, o processo de formação da estratégia é sensivelmente diferente (DILT; PROUGH, 1989).

No sentido apontado, a teoria do planejamento estratégico desenvolvida com base na realidade das grandes empresas pode se mostrar inadequada para as PME (ROBINSON, 1982). Shuman, Show e Sussman (1985) reafirmam a necessidade de promover a adaptação dos princípios e dos conceitos do planejamento para torná-los compatíveis com a empresa na qual serão utilizados. Mas, segundo os autores, o modo de funcionamento das organizações de pequeno tamanho torna essa adaptação difícil ou até mesmo impossível.

Robinson e Pearce (1984) constataram que os dirigentes de PME consideram o planejamento estratégico um exercício demasiadamente complexo e sofisticado, que exige muito tempo, o que representa um grande inconveniente para eles. Essa percepção contribui para que seja pequeno o interesse pelo planejamento estratégico nas PME. Assim, não é surpresa que uma das principais preocupações dos autores que propõem métodos de gestão estratégica para a PME seja a simplicidade. Seguindo um esforço de simplificação, Robinson e Pearce (1984) contribuem para a adaptação dos métodos às particularidades das PME e aos seus respectivos dirigentes, como se vê no estudo de Cristallini e Demissy (2000) e de Terence e Escrivão Filho (2007).

Apesar de certas limitações, o planejamento estratégico é salutar para as PME (LYLES *et al.*,

² 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* (CURVALLE; TORRÈS, 1998; TORRÈS, 1999).

1993; ROBINSON; PEARCE, 1984). Ogunmokun, Shaw e FitzRoy (1999) estimam que o grau de utilização do planejamento estratégico nessas organizações depende, em grande parte, da percepção dos dirigentes sobre os seus potenciais benefícios. Já Matthews e Scott (1995) afirmam que as empresas em crescimento, por disporem de mais recursos, têm tendência a utilizar o planejamento. Berry (1998) identificou uma correlação positiva entre o tamanho das empresas e o grau de sofisticação de seus processos de planejamento estratégico. Em sua síntese de numerosos estudos, D'Amboise e Bakanibona (1990) concluíram que é modesto o uso do planejamento estratégico nas PME.

Estudos mais recentes confirmam algo que já se poderia inferir a partir do senso comum: o reconhecimento das necessidades estratégicas nas PME é mais frequentemente reativo do que proativo (CHAN; FOSTER, 2001; FLETCHER; HARRIS, 2002; ROSSETO *et al.*, 2006; SILVESTRE; GOUJET, 1996). Em seu estudo atual, Hoffmann, Hoffmann e Cancelier (2009) constataram algo semelhante nas microempresas, ou seja, notaram que estas apresentam comportamento estratégico predominantemente reativo e defensivo, segundo a tipologia de Miles e Snow (1978). Essas diferentes pesquisas indicam que os atores estratégicos das PME utilizam pouco o planejamento estratégico, mas recorrem ao desenvolvimento de estratégias à medida que sentem necessidade. Neste caso, a dimensão estratégica das decisões tomadas por esses atores é muito frequentemente reconhecida apenas *a posteriori*.

As escolhas estratégicas dos dirigentes de PME ocorrem, geralmente, para maximizar as chances de sobrevivência de sua empresa (SAPORTA, 1990). Isso significa que a gestão estratégica e a estratégia são aspectos fundamentais do desenvolvimento das PME desde sua fundação. Numerosos autores (entre os quais Analoui e Karimi, 2003; Broom, Longenecker e Moore, 1983; Julien, 1998; e Kao, 1989) destacam que uma estratégia muito comum nas PME consiste em explorar nichos de mercado que permitam ao dirigente preservar os recursos de sua empresa e evitar o confronto direto com concorrentes.

2.2. O planejamento estratégico formal e sua utilidade para as PME

O planejamento estratégico formal é tema controverso em estratégia de PME. Por um lado, vários estudos sustentam que é benéfico para as PME, como a meta-análise de 14 estudos realizada por Schwenk e Shrader (1993) na qual os autores verificaram 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; 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; PEARCE, 1984) sugerem que mesmo 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 frequente de falência das PME.

Por outro lado, alguns estudos dão destaque aos efeitos negativos do planejamento estratégico formal sobre o desempenho das PME. É o caso de Bhidé (1996), que, descrevendo um de seus estudos e uma pesquisa feita por seus alunos de MBA, relata os efeitos negativos da análise estratégica formal e afirma que esses efeitos são mais graves para as PME em seus primeiros anos de vida e para as PME em crescimento rápido. Ainda segundo Bhidé (1996), quando a incerteza é grande ou quando ações rápidas são requeridas, os atores estratégicos das PME e das empresas empreendedoras precisam, ao invés de empreender procedimentos formais de planejamento, basear-se 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 negócio.

Outro estudo a ser destacado é o dos brasileiros Moreira, Tavares e Carvalho (2009), o qual aponta que o nível de aplicação do planejamento nas PME continua sendo do interesse de diferentes autores, interesse que motiva o desenvolvimento de instrumentação estatística para averiguá-lo. Por outro lado, há aqueles que questionam até mesmo a existência nas PME do planejamento estratégico inspirado na perspectiva tradicional como guia do

desenvolvimento dessas 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 dessa constatação, e com seu trabalho sobre o incrementalismo lógico, Quinn (1980) deu início à corrente da aprendizagem em estratégia.

A controvérsia sobre a importância do planejamento estratégico nas PME é em parte ligada à diversidade de definições desse tipo de planejamento. Desde o início dos estudos sobre a estratégia, a definição do termo “planejamento” é problemática nos textos de Administração (MINTZBERG, 1981; SNYDER, 1982). Assim, quando consideram o planejamento como uma atividade cujo nível de formalidade e de racionalidade é elevado (como na abordagem de Ansoff, 1965), muitos estudos tendem a concluir que o planejamento é incompatível com a condição das PME, pois estas 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 algo 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 dessas empresas. Vários autores que sustentam essa perspectiva (CURTIS, 1983; PATTERSON, 1986; 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. Consequentemente, recomendam aos dirigentes de tais organizações que 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. É o caso de Schollhammer e Kuriloff (1979), Saporta (1986) e Ibrahim e Ellis (1990), inspirados na corrente do posicionamento.

Nagel (1981), por sua vez, 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. É perceptível que o conjunto desses autores prioriza a simplicidade (propícia à adaptação dos modelos formais à condição das PME), mas repete características típicas da perspectiva tradicional, como a linearidade dos modelos, a racionalidade e a ênfase nos processos analíticos.

3. A DIVERSIFICAÇÃO 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 no campo da estratégia de PME. Entre tais correntes encontram-se a da aprendizagem e a da visão – esta última chamada de “escola empreendedora” por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999). As abordagens que se concentram nos procedimentos racionais e analíticos cederam lugar a outras que se interessam mais pelos processos, como se vê nas duas correntes mencionadas. Uma razão central para isso é que a decisão estratégica é tomada por indivíduos caracterizados pela racionalidade limitada (SIMON, 1957) e que devem solucionar problemas sob a influência de um contexto complexo, turbulento e em evolução constante (D'AMBOISE, 1997; MINTZBERG, 1993; SILVESTRE; GOUJET, 1996; WYER; MASON, 1998). Esses fatos são barreiras à prática do planejamento, como indicamos anteriormente.

Marchesnay (1991) e Wyer e Mason (1998) sustentam que, ao longo do processo estratégico, os dirigentes de PME valem-se muito da aprendizagem em razão da complexidade e da dinâmica do ambiente externo de sua empresa. De modo complementar, Fillion (1988) afirma que a leitura sistêmica baseada no uso do conceito de visão (a imagem mental que o dirigente tem do seu futuro desejado a realizar) explica melhor a evolução da gestão estratégica das PME do que os conceitos mais tradicionais, visto que essas organizações podem ser consideradas extensões do sistema de seus proprietários-dirigentes.

Outros pesquisadores que se interessaram pelos processos estratégicos, como Pettigrew e Whipp (1991), também contribuíram para a transição da ênfase nos procedimentos para os processos nos estudos em estratégia. Para esses autores, o processo estratégico não é linear, além de não haver 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; GOUJET, 1996; WYER; MASON, 1998). Segundo Silvestre e Goujet (1996:64, tradução nossa), “quanto mais o dirigente percebe o ambiente externo como incompreensível, mais as dimensões qualitativas e as representações cognitivas dele são importantes” para a gestão estratégica de sua PME. Em razão desse tipo de constatação, esses dois autores, em seus trabalhos, utilizam predominantemente as abordagens que enfatizam os processos. Para Marchesnay (1997), tais abordagens levam em conta aspectos psicológicos, estilos cognitivos, a aprendizagem e as características dos decisores. Segundo esse 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, como sua maneira de perceber e de pensar. A transição da ênfase aos procedimentos, dada pelos autores que tratam da estratégia de PME, 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 mais citados nos trabalhos francófonos em estratégia de PME (BOISSIN; 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; MARCHESNAY, 1988, 1993; MARCHESNAY, 1997), são duas das contribuições desses pesquisadores muito frequentemente citadas³.

³ O proprietário-dirigente de PME do tipo CAP orienta seu comportamento e seu pensamento estratégicos enfocando uma

O Quadro 1 apresenta uma diversidade considerável de estudos sobre o processo em estratégia de PME.

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, 1997:108; 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 estratégicas 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).

Quadro 1: Outros estudos sobre o processo em estratégia de PME

Outros trabalhos em estratégia de PME também tratam do processo. Vários deles são associados com certa clareza a correntes específicas em estratégia, como 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 (1998), que aborda estilos cognitivos associados a certos tipos de estratégia utilizados pelos dirigentes de PME, também pode ser visto como 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 frequentes – o estudo de Lima (2004) apresenta vários destes trabalhos francófonos e não francófonos. As contribuições de Géniaux e Bonnardel (2001), Gonsalves e Gray (2008), Lima (2000, 2004, 2005), 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, 2005) está associado também à corrente da visão.

Fonte: o Autor.

Entre os numerosos trabalhos em estratégia de PME, aqueles ligados às correntes da aprendizagem e da visão (o Quadro 1 exemplifica alguns deles) ajudam, principalmente, a contrabalançar o racionalismo e a linearidade dos trabalhos da perspectiva tradicional. Alguns autores afirmam que esta perspectiva é predominante nos trabalhos sobre estratégia de PME (HANLON; SCOTT, 1995; MCCARTHY; LEAVY, 2000). Contudo, assim como outros enfoques tomados separadamente, não permite obter uma compreensão completa do fenômeno estratégico nas empresas. Isso já era lembrado por meio da metáfora do elefante apalpado por cegos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1999). Com base apenas 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.

Apresentamos, nas duas seções seguintes, as correntes da aprendizagem e da visão, a fim de destacar suas contribuições para a compreensão da estratégia de PME. Em complementaridade às contribuições da perspectiva tradicional, essas abordagens oferecem um entendimento mais completo da estratégia também no contexto das PME.

4. CORRENTE DA APRENDIZAGEM E ESTRATÉGIA DE PME

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 entre Ansoff e Mintzberg ou entre Hamel/Prahalad e Porter), não se podem considerar essas correntes mutuamente excludentes. As diferenças entre as correntes de estudo da estratégia, tomadas como complementares, aperfeiçoam o entendimento da gestão estratégica nas organizações (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1999).

À luz da corrente da aprendizagem, os dirigentes não estão obrigatoriamente sozinhos em seu papel de ator estratégico. Considera-se que, normalmente, recebem valiosas contribuições das pessoas de fora e de dentro de sua organização, independentemente de seu nível hierárquico, como lembram Lima (2007a, 2009) e Lima e Zoschke (2007). Uma solução estratégica pode, até mesmo, nascer como “erva daninha” em uma organização, inicialmente indesejável aos olhos da direção, como diria Henry Mintzberg⁴. Nesse 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, o processo estratégico, por ser mais aberto, permite que seja

⁴ “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).

reforçada a correspondência entre as iniciativas estratégicas e a realidade contextual. Isso 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. Esta corrente faz com que se tenha em mente que, nas organizações, os atores estratégicos podem aprender – mesmo quando um curso de ação estratégica já estiver sendo empregado e se fizer necessário entender e definir melhor o contexto e os problemas estratégicos –, além de mudar ou aperfeiçoar as estratégias e/ou visão com base nos conhecimentos que obtêm de terceiros e que desenvolvem.

Segundo as ideias de Quinn (1980), 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, essa abordagem parece muito realista. Essas organizações são, muito frequentemente, administradas por uma equipe de direção, e isso tem sido negligenciado na literatura sobre estratégia. A PME ainda é quase sempre vista como uma organização conduzida apenas por um dirigente.

Nas PME, principalmente em virtude da exacerbada sobrecarga de trabalho dos dirigentes, da baixa profissionalização e da restrição de recursos particularmente elevada, a direção tende a insistir em certas formas de agir e de compreender a realidade, enquanto o contexto já mudado exige outras. Nesse caso, para assegurar a eficiência de suas atividades, os dirigentes precisariam ir adiante na aprendizagem, renovando sua maneira de pensar e de agir (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). Segundo a abordagem normativa de Senge (1990), os membros das organizações devem promover frequentemente a aprendizagem, para que, chegando à condição de organização de aprendizagem, sua empresa possa atingir a excelência. Assim, uma das contribuições fundamentais da corrente da aprendizagem para a prática em estratégia é a vigilância no que concerne à promoção da coerência dos fundamentos da ação estratégica e da gestão estratégica em relação ao contexto organizacional dinâmico.

Entretanto, a corrente da aprendizagem também apresenta limitações. Uma das principais, geralmente negligenciada, é o fato de que a aprendizagem, no processo estratégico, não conduz necessariamente à formação de uma estratégia que seria, por exemplo, necessária para atravessar uma crise ou para responder ao desafio de um contexto temporariamente mais instável. É comum que a aprendizagem leve somente a ajustes táticos. Outra limitação é o fato de a aprendizagem não ser sempre positiva para as organizações, contrariamente ao que mostra a tendência à sua apologia na literatura. Estratégias baseadas na aprendizagem dos dirigentes podem, por exemplo, ser implementadas a serviço dos interesses pessoais desses atores em detrimento do interesse da organização que dirigem. É importante destacar, também, que a aprendizagem não é gratuita; seus custos, às vezes elevados, podem advir de tentativas e erros que acabam por gerar aprendizagem útil em estratégia.

5. CORRENTE DA VISÃO E ESTRATÉGIA DE PME

A corrente da visão toma a visão como o alicerce do pensamento estratégico nas empresas, pois define os elementos de base necessários ao desenvolvimento da estratégia. Isso não implica o desenvolvimento completo e *a priori* da estratégia. A visão define seus elementos principais, que podem ser aperfeiçoados e complementados pela estratégia emergente (AVENIER, 1996; LIMA, 2000; MINTZBERG; WATERS, 1985). A modelação mútua entre a visão e a estratégia emergente gera o que Avenier (1996) denomina *stratégie tâtonnante*, ou seja, estratégia que se desenvolve aos poucos, à medida que se avança. Esta ideia converge para a de Mintzberg (1987), segundo a qual, na prática, o processo estratégico caminha sobre duas pernas: uma deliberada e outra emergente.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999) nomearam a corrente da visão de “escola empreendedora”. Contudo, como esses autores mesmo reconhecem, a corrente enfatiza a visão, e não o empreendedorismo. Portanto, é preferível utilizar a denominação “corrente da visão”⁵, na qual

⁵ Assim é possível, também, superar uma imprecisão conceitual de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999) em sua nomenclatura acerca do empreendedorismo. A corrente que esses autores

o dirigente é designado de vários modos. Mais comumente, é chamado de “empreendedor”, “proprietário-dirigente”, “administrador” ou “líder”. Na Administração, cada uma dessas denominações implica conceitos diferentes e designa características e papéis específicos de cada tipo de dirigente. O autor que acredita que há equivalências entre esses termos comete impropriedades conceituais importantes, o que não é raro acontecer nos estudos da corrente da visão.

Como se vê no campo mais geral da estratégia, a definição de visão tampouco é consensual na literatura sobre a estratégia de PME. Contudo, a noção segundo a qual a visão se refere a uma imagem mental ou a uma ideia do futuro desejado a realizar é amplamente aceita.

Os estudos de base epistemológica interpretativa sobre a visão em PME predominam. No conjunto desses estudos, podem-se identificar dois grandes agrupamentos temáticos: um dos estudos da cognição e outro dos estudos da abordagem sistêmica. O primeiro grupo conta com contribuições de autores como Cossette (1996), que 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 entre esses conceitos por meio de um mapa cognitivo. O mapa representa o quadro cognitivo da visão de uma pessoa ou de uma coletividade.

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

Como as demais correntes, a da visão também apresenta suas limitações. Uma das principais é a concentração, na literatura, do tratamento deste conceito na figura de um só indivíduo, um só

dirigente. Compreendida simplesmente como construção subjetiva de um indivíduo que guia as ações estratégicas de múltiplas pessoas, a visão apresenta o risco de ter muitos efeitos negativos sobre a empresa. Nesta ótica, sua tendência de refletir os vieses cognitivos e as características pessoais de um só dirigente representa um risco, dada a possibilidade de que leve os demais atores organizacionais a se guiarem por uma visão imprecisa, desconectada da realidade ou que “aponta” para a direção errada. A visão coletivamente construída conseguiria mais facilmente evitar essas características negativas.

A perspectiva da visão como decorrente da subjetividade de um só dirigente é tradicional no empreendedorismo. Contudo, a autoridade e a direção coletivas, o empreendedorismo em grupo e mesmo a criação de empresas por mais de uma pessoa já foram destacados por vários autores como correntes, e de grande importância. Reich (1987), por exemplo, considera o empreendedorismo coletivo, e não o empreendedor heróico e solitário, como solução a privilegiar para melhorar a competitividade de uma economia. No mais, segundo Kamm *et al.* (1990), Tihula, Huovinen e Fink (2009) e Tihula e Huovinen (2009), as equipes de direção têm um papel vital no desempenho das novas empresas.

Entre outras contribuições das equipes de direção, em uma empresa nova ou não, cita-se o fato de que cada um dos seus membros pode aumentar a variedade dos pontos de vista considerados pela direção. Isso é favorável à criatividade e à cooperação, que melhoram a qualidade da tomada de decisão; no mais, a diversidade dos membros ajuda a reforçar as habilidades da direção, dando-lhe mais capacidade para realizar tarefas complexas (UCBASARAN *et al.*, 2001) e desenvolver adequadamente a visão (LIMA, 2004, 2007b).

6. NECESSIDADE DE PESQUISA NA INTERSEÇÃO ENTRE AS CORRENTES DA VISÃO E DA APRENDIZAGEM

Diferentes trabalhos de base da corrente da aprendizagem integram o conceito de visão, o que gera uma interseção entre as correntes em questão. Conforme já descrito neste artigo, alguns autores sugerem a complementaridade entre a visão e a

chamam de “escola empreendedora” trata não apenas de empreendedores na posição de tomadores de decisão, mas também de dirigentes que não são empreendedores, por não serem necessariamente inovadores e proativos, por exemplo.

estratégia emergente. Encontram-se também, no trabalho de Nonaka (1988), autor da abordagem da criação do conhecimento e contribuinte da corrente da aprendizagem, ideias sobre a visão como geradora de ordem e caos nas organizações. Para o autor, a visão gera a ordem ao oferecer 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 impõe à organização, o qual demanda a aprendizagem ou busca de novos conhecimentos para a renovação.

A visão é um conceito-chave nas abordagens que utilizam a noção de organização de aprendizagem em estratégia, ou seja, nos trabalhos inspirados em Senge (1990). Na abordagem da aprendizagem sistêmica inspirada nesse autor, 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 que motiva os dirigentes a transformar a condição estratégica de sua organização. Essa transformação é promovida, portanto, com o intuito de realizar a visão compartilhada.

Pode-se observar, também, uma afinidade entre o conceito de visão e a corrente da aprendizagem por meio do trabalho de Hamel e Prahalad (1989). Na abordagem desses autores sobre as capacidades dinâmicas, o conceito de intenção estratégica 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 organização. A abordagem de Hamel e Prahalad (1989) considera a gestão estratégica um processo de “aprendizagem coletiva” que visa desenvolver e explorar competências-chave e difíceis de serem imitadas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1999). Assim, existe um nível elevado de convergência entre a abordagem da aprendizagem sistêmica e a abordagem das capacidades dinâmicas em estratégia.

Insistindo na importância da aprendizagem e baseando-se na teoria de sistemas em suas pesquisas, Fillion (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; tradução nossa).

Os escritos sobre estratégia de PME oferecem outras variações da interseção em questão. Lima (2004, 2007b) buscou contribuir para atender às necessidades de pesquisa descritiva em estratégia de PME. Em seu estudo empírico de seis PME brasileiras e canadenses, associou o conceito de visão à sua descrição do processo de aprendizagem inspirado em Argyris e Schön (1978). 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, ainda constitui uma grande necessidade de pesquisa.

A gestão estratégica realizada por equipes de direção em PME é também uma necessidade de pesquisa. Os poucos estudos que enfocam o tema – Lima (2004) fez um levantamento da literatura a este respeito – concentram-se quase que exclusivamente nas PME em fase de fundação (em seus dois primeiros anos). Salvo algumas exceções (como LIMA, 2004, 2007a, 2007b), os pesquisadores ainda não chegaram a se interessar pelo estudo da visão desenvolvida coletivamente pelos codirigentes.

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 codirigentes. Este tema carece de aprofundamento de 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 de estudos aprofundados.

7. CONCLUSÃO

Em sua revisão da literatura, o presente artigo indica diferentes temas cujo estudo poderia contribuir para a compreensão e/ou melhoria da

gestão estratégica nas PME, mas que ainda não receberam a merecida atenção dos pesquisadores. A seção anterior sintetizou alguns desses temas. Outros 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 atendam a essa necessidade, pode-se esperar que futuros estudos normativos estejam mais bem embasados em pesquisas descritivas e, assim, prescrevam procedimentos mais eficazes para as PME.

A ampliação dos estudos descritivos pode ser beneficiada pelo recurso mais frequente à teoria de sistemas. A perspectiva sistêmica apresenta diferentes vantagens para a pesquisa em estratégia de PME (LIMA, 2005), dentre as quais seu caráter sintético muito mais do que analítico (que se mostra útil para a superação das limitações frequentes 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 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, dentre os quais: (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) é essencialmente dinâmico em sua própria natureza, e sua utilização no desenvolvimento de teorias destaca o caráter contínuo da mudança nas organizações; (3) é integrador, pois pode integrar os níveis individual, organizacional e interorganizacional de análise na realização de um estudo.

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

Há, ainda, uma nova tendência de estudo neste campo, a da estratégia como prática, que merece

muita atenção, visto que as dinâmicas que nutrem os processos estratégicos nas PME geralmente não são formalizados ou mesmo explicitados. Esta nova tendência enfoca exatamente os atores organizacionais, suas ações e interações no dia a dia e, principalmente, a combinação desses três conjuntos de elementos, que gera resultados ligados à estratégia (WHITTINGTON, 2002). No Brasil, Biselli e Tonelli (2006) já apontaram a necessidade de estudar esta tendência.

As diferentes necessidades de estudo aqui apontadas se fazem sentir especialmente no contexto brasileiro, no qual ainda não há tradição no estudo das PME. O predomínio da literatura estrangeira na presente revisão é uma pequena mostra disso, como também o é a baixa frequência, no Brasil, de pesquisas diretamente relacionadas às PME e suficientemente fundamentadas em estudos prévios, nacionais e estrangeiros, sobre as PME.

Ainda há muito a ser feito, mas as limitações mencionadas começam a ser gradualmente superadas, principalmente com as contribuições de pesquisadores brasileiros que tiveram sua formação de doutorado voltada para o tema das micro, pequenas e médias empresas e dos respectivos grupos de pesquisa a que estão vinculados. Isso, atualmente, tem sido reforçado, no Brasil, nos diferentes programas de mestrado e doutorado em Administração que oferecem aos estudantes pelo menos uma disciplina relacionada à estratégia de PME, como se vê nas universidades Positivo, Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR) e Nove de Julho (Uninove), as duas primeiras situadas em Curitiba e a terceira na cidade de São Paulo.

Um dos efeitos esperados de oferecer, nos programas de mestrado e doutorado, uma formação que inclua certa ênfase na gestão de PME, de modo amplo, e na estratégia de PME, de modo mais específico, é o fortalecimento do ensino universitário sobre esses temas. É escassa a atenção a eles dedicada. Como lembram Lima e Rodrigues (2008), há um contraste acentuado no ensino universitário brasileiro: vê-se grande ênfase, e mesmo um modismo, na oferta de disciplinas de empreendedorismo, mas com a séria limitação da falta de complementaridade suficiente no ensino dos temas de gestão de PME.

Há uma forte interseção entre esses dois campos de estudo, dadas a sinergia que apresentam e a

centralidade neles de temas que têm em comum, como a inovação e a criação de novas empresas. Não é à toa que tal interseção tem sido uma das tendências recentes do estudo sobre estratégia de PME e empreendedorismo. Por um lado, a inovação é um tema essencial e clássico em empreendedorismo e também central em estratégia de PME, pois constitui o meio pelo qual essas organizações se diferenciam e buscam melhores perspectivas de sobrevivência e desenvolvimento. Por outro lado, além de ser muito recorrente como foco de estudo em empreendedorismo, a criação de empresa constitui a primeira grande decisão estratégica da direção de uma PME, cuja realização estabelece as bases de interação dessa organização com seus concorrentes, com o ambiente externo em geral e com os diversos atores e recursos internos e externos que a influenciam.

Em suma, o ensino de gestão de PME e, mais especificamente, de estratégia de PME é complementar à formação em empreendedorismo e vice-versa. O fortalecimento do ensino nos dois campos de estudo geraria ganhos mútuos no aperfeiçoamento de pesquisas acadêmicas. Seriam também aperfeiçoadas as práticas ligadas à gestão e ao empreendedorismo nas PME.

Auxiliando também na lenta progressão rumo à superação das limitações de pesquisa indicadas neste artigo, multiplicam-se as contribuições provenientes dos estudos divulgados no Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE) e no novíssimo Colóquio sobre Empreendedorismo e Estratégia em Empresas de Pequeno Porte (3Es2Ps). Contribuições relevantes também começam a aparecer no primeiro periódico de cunho acadêmico da área no Brasil: a *Revista da Micro e Pequena Empresa*, lançada em 2007 na Faculdade Campo Limpo Paulista. Entretanto, até os dias de hoje os pesquisadores brasileiros divulgaram seus estudos sobre a estratégia de PME predominantemente em eventos e periódicos não especializados no tema das PME.

A carência, no Brasil, de estudos sobre a estratégia de PME, contudo, não caracteriza apenas uma limitação. Representa, também, uma oportunidade. Nesse sentido, buscando ampliar e aprofundar os estudos do tema, este artigo procurou dar a devida atenção às particularidades do contexto social, histórico, cultural e econômico brasileiro.

Como se vê em estudos como o de Cavedon e Ferraz (2005) e o de Souza, Machado e Oliveira (2007), tais particularidades exercem forte influência sobre o desenvolvimento e as estratégias das PME no Brasil.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANALOU, F.; KARIMI, A. *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. London: Thomson – Cengage, 2003.

ANDREWS, K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. 3 ed. New York: Richard D. Irwin, 1987.

ANSOFF, H. I. *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill, 1965.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Reading: Addison Wesley, 1978.

ATHERTON, A.; HANNON, P. Building Strategic Awareness Capability – The Cognitive Tools and Modes of Thinking of Small Business Owner-Managers. In: CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS (ICSB), 41., 1996, Stockholm. *Proceedings...* Stockholm: ICSB, 1996.

AVENIER, M.-J. La stratégie tâtonnante: des interactions récursives entre vision et action stratégiques. In: CONFERENCE DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE, 5., 1996, Montpellier. *Actes...* Montpellier: AIMS, 1996.

BERRY, M. Strategic Planning in Small High-Tech Companies. *Long Range Planning*, v. 31, n. 3, p. 455-466, 1998.

BHIDÉ, A. How entrepreneurs craft strategies that work. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Eds.). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. 3 ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996. p. 626-633.

BISELLI, F.; TONELLI, M. J. “*Caminante, no hay camino, se hace camino al andar*”: Praticantes e Práticas: Um Estudo Empírico sobre a Construção de Sentidos em Estratégia. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-

- GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.
- BOISSIN, J.-P.; GUIEU, G. PME et entrepreneuriat dans la littérature francophone stratégique. *Revue Internationale PME*, v. 13, n. 1, p. 39-64, 2000.
- BORCH, O. J.; HUSE, M.; SENNESETH, K. Resource Configuration, Competitive Strategies, and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Examination of Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 24, n. 1, p. 49-70, 1999.
- BROOM, H. N.; LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W. *Small Business Management*. Cincinnati: Southwest Publishing, 1983.
- CALORI, R. Essai: Philosophizing on Strategic Management Models. *Organization Studies*, v. 19, n. 2, p. 281-306, 1998.
- CAVEDON, N. R.; FERRAZ, D. L. S. Representações Sociais e Estratégia em Pequenos Comércio. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, art. 14, 2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2036&Secao=FOR.GEST.B&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>>. Acesso em: 9 jul. 2009.
- CHAN, S.-Y.; FOSTER, M. J. Strategy Formation in Small Business: The Hong Kong Experience. *International Small Business Journal*, v. 19, n. 3, p. 56-71, 2001.
- CHICHA, J. K.; JULIEN, P.-A. *The Strategy of SMBs and their Adaptation to Change*. Université du Québec à Trois-Rivières: Trois-Rivières, 1979. (Rapport de recherche).
- COSSETTE, P. La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME: étude de cartographie cognitive. *Revue Internationale PME*, v. 9, n. 1, p. 123-142, 1996.
- CRISTALLINI, V.; DEMISSY, B. Simplification et instrumentation de la démarche stratégique de la PME. In: CONFERENCE DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE, 9., 2000, Montpellier. *Actes...* Montpellier: AIMS, 2000.
- CURTIS, D. A. *Strategic Planning for Smaller Businesses*. Toronto: Lexington Books, 1983.
- CURVALLE, B.; TORRÈS, O. Le système EDI/JAT condamne-t-il les PME ? In: TORRÈS, O. (Org.). *PME: des nouvelles approches*. Paris: Éditions Economica, 1998. Collection Recherche en Gestion.
- D'AMBOISE, G. *Quelle gestion stratégique pour la PME?* Cap-Rouge, Québec: Presses Inter-Universitaires, 1997.
- D'AMBOISE, G.; BAKANIBONA, A. La planification dans les PME: une synthèse des résultats empiriques, conclusions et recommandations. *Revue Internationale PME*, v. 3, n. 2, p. 147-166, 1990.
- DILT, J. C.; PROUGH, G. E. 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, 1989.
- DOGDSON, M. Organizational Learning: a review of some literature. *Organization Studies*, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.
- DOLABELA, F. *O Segredo de Luísa – uma Idéia, uma Paixão e um Plano de Negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa*. São Paulo: Cultura, 1999.
- FILION, L. J. Espace de soi et vision. *Cahier de recherche*, Montréal: École des HEC, n. 1, 1999.
- FILION, L. J. 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, 2004.
- FILION, L. J. *The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning*. Ph.D. Thesis, University of Lancaster, 1988.
- FILION, L. J. Vision and Relations: Elements for a Entrepreneurial Metamodel. *International Small Business Journal*, v. 9, n. 2, p. 26-40, 1991.

- FLETCHER, M.; HARRIS, S. Seven Aspects of Strategy Formation. *International Small Business Journal*, v. 20, n. 3, p. 297-314, 2002.
- GÉNIAUX, I.; BONNARDEL, S. M. 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, 2001.
- GIMENEZ, F. A. P. Escolhas Estratégicas e Estilo Cognitivo: Um Estudo com Pequenas Empresas. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, v. 2, n. 1, p. 27-45, 1998.
- GONSALVES, E.; GRAY, C. Strategy Making, Organizational Learning and Performance in SMEs. In: HARRISON, R. T.; LEITCH, C. *Entrepreneurial Learning*. New York: Routledge, 2008. p. 228-248.
- GOY, H. L'identification des pratiques de planification: une application au cas des PME. In: CONFERENCE DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE, 9., 2000, Montpellier. *Actes...* Montpellier: AIMS, 2000.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic Intent. *Harvard Business Review*, v. 67, n. 3, p. 63-76, 1989.
- HANLON, D.; SCOTT, M. Strategy Formulation in the Entrepreneurial Small Firm. In: BIRLEY, S.; MACMILLAN, I. (Eds.). *International Entrepreneurship*. London: Routledge, 1995. p. 17-38.
- HAYASHI JR., P.; BULGACOV, S.; BARANIUK, J. A. 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. (Orgs.). *Estratégia: Aplicações Setoriais e Estudos de Casos*. São Paulo: Juruá, 2007. p. 17-38.
- HENDRY, C.; ARTHUR, M.; JONES, A. *Strategy through People: Adaptation and Learning in the Small-Medium Enterprise*. London: Routledge, 1995.
- HOFFMANN, R. A.; HOFFMANN, V. E.; CANCELIER, E. L. P. L. As Estratégias da Microempresa Varejista e seus Estágios de Informatização. *Revista de Administração Mackenzie – RAM*, v. 10, n. 2, p. 110-134, 2000. Disponível em: <<http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/viewFile/388/224>>. Acesso em: 9 jul. 2009.
- HUFF, A. S.; REGER, R. K. A Review of Strategic Process Research. *Journal of Management*, v. 13, n. 2, p. 211-236, 1987.
- IBRAHIM, A. B.; ELLIS, W. H. Strategy. In: IBRAHIM, A. B.; ELLIS, W. H. (Eds.). *Entrepreneurship and Small Business Management: Text, Readings and Cases*. Dubuque: Kendall/Hunt, 1990. p.53-64.
- JULIEN, P.-A. (Ed.) *The State of Art in Small Business and Entrepreneurship*. Aldershot: Ashgate Publishing, 1998.
- JULIEN, P.-A.; MARCHESNAY, M. *La petite entreprise: principes d'économie et de gestion*. Montréal: Éditions G. Vermette; Paris: Librairie Vuibert, 1988.
- JULIEN, P.-A.; MARCHESNAY, M. Des procédures aux processus stratégiques dans les PME. In: NOËL, A. (Ed.). *Perspectives en management stratégique*. Paris: Éditions Economica, 1993. v. 1, p. 97-129.
- KAMM, J. B.; SHUMAN, J. C.; SEEGER, J. A.; NURICK, A. J. Entrepreneurial Teams in New Venture Creation: A Research Agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 14, n. 4, p. 7-17, 1990.
- KAO, R. W. Entrepreneurial Strategy. In: KAO, R. W. *Entrepreneurship and Enterprise Development*. Toronto: Holt, Rinehart and Winston of Canada, 1989. p. 33-56.
- LEE, C. H.; MATTHEWS, C. H. Antecedents and Consequences of Strategic Planning in Small

- Business: An Empirical Study. In: CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS, 1999, Naples, Italy. *Proceedings...* Naples: ICSB, 1999.
- LIETKA, J. M. Linking Strategic Thinking with Strategic Planning. *Strategy and Leadership*, v. 26, n. 4, p. 30-35, 1998.
- LIMA, E. *Équipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique de PME*. Tese (Doutorado – Programa conjunto de Ph.D. em Administração), HEC Montréal, Montréal, 2004. Disponível em: <<http://home.furb.br/edmilsonlima>>. Acesso em: 7 jan. 2007.
- LIMA, E. Estratégia de Pequenas e Médias Empresas: uma revisão. In: ENCONTRO DE ESTUDOS DE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2008.
- LIMA, E. Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas Segundo uma Abordagem da Aprendizagem Sistêmica. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 4., 2005, Curitiba. *Anais...* Curitiba: VEM; VEL; PUCParaná, 2005a. p. 816-832.
- LIMA, E. Relações Internas e Conversa Estratégica nas Pequenas e Médias Empresas. *Economia e Gestão – E & G*, v. 9, p. 73-88, 2009. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/725/858>>. Acesso em: 20 mar. 2010.
- LIMA, E. Stratégie de PME: de la perspective traditionnelle aux approches descriptives axées sur le processus. *Cahier de recherche*, n. 3. Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J. A. Bombardier. Montréal: HEC Montréal, 2003. (Também disponível integralmente na internet: http://expertise.hec.ca/chaire_entrepreneuriat/category/publications/cahiers_de_recherche/).
- LIMA, E. Visão Compartilhada, Equipe de Direção e Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas: Um Estudo Multi-Caso e Internacional. *Revista de Negócios*, v. 12, n. 4, p. 86-100, 2007b.
- LIMA, E. Visão Estratégica e Padrões Emergentes como Complementares na Pequena Empresa. *Revista de Negócios*, v. 5, n. 2, 2000.
- LIMA, E. 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, 2007a.
- LIMA, E.; RODRIGUES, L. C. Comment évolue l'entrepreneuriat dans l'éducation universitaire brésilienne? In: SCHMITT, C. (Ed.). *Université et entrepreneuriat – une relation en quête de sens*. Nancy: Presses Universitaires de Nancy, 2008. v. 2, p. 107-122.
- LIMA, E.; ZOSCHKE, A. C. K. Relações dos Dirigentes e Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, v. 4, p. 150-164, 2007. Disponível em: <<http://www.revista-rai.inf.br/ojs-2.1.1/index.php/rai/issue/view/20>>. Acesso em: 16 set. 2008.
- LYLES, M. A.; BAIRD, I. S.; ORRIS, J. B.; KURATKO, D. F. Formalized Planning in Small Business: Increasing Strategic Choices. *Journal of Small Business Management*, v. 31, n. 2, p. 38-50, 1993.
- MAGALHÃES, A.; CANCELIER, E. L. P. L.; PAMPLONA, C. M. A. Posicionamento Competitivo na Pequena Empresa – Estudo de Caso de uma Confecção Catarinense. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. (Orgs.). *Estratégia: Aplicações Setoriais e Estudos de Casos*. São Paulo: Juruá, 2007. p. 121-142.
- MARCHESNAY, M. Le management stratégique. In: JULIEN, P.-A. (Ed.). *Les PME – bilan et perspectives*. 2 ed. Cap-Rouge, Québec/Paris: Les Presses Inter Universitaires/Economica, 1997.
- MARCHESNAY, M. Mintzberg on PME – à propos d'un récent ouvrage de Henry Mintzberg. *Revue internationale PME*, v. 4, n. 1, p. 131-138, 1991.
- MARTIN, G.; STAINES, H. Managerial Competencies in Small Firms. *Journal of Management Development*, v. 13, n. 7, p. 23-34, 1994.

- MASON, R. O.; MITROFF, I. *Challenging Strategic Planning Assumptions: Theory, Cases and Techniques*. New York: John Wiley and Sons, 1981.
- MATTHEWS, C. H.; SCOTT, S. G. Uncertainty and Planning in Small and Entrepreneurial Firms: An Empirical Assessment. *Journal of Small Business Management*, v. 33, n. 4, p. 34-52, 1995.
- MCCARTHY, B.; LEAVY, B. Phases in the Strategy Formation Process: An Exploratory Study of Irish SMEs. *Irish Business Administration Review – IBAR*, v. 21, n. 2, p. 55-80, 2000.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, v. 65, p. 66-76, July-Aug. 1987.
- MINTZBERG, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1993.
- MINTZBERG, H. What is Planning Anyway? *Strategic Management Journal*, v. 2, p. 319-324, 1981.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari de Estratégia*. São Paulo: Bookman, 1999.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, p. 257-272, 1985.
- MOREIRA, E. S.; TAVARES, M.; CARVALHO, C. J. Adequação de Escalas Multiitens para Avaliar a Aplicação do Planejamento Estratégico em Micro e Pequenas Empresas. *RAC-Eletrônica*, v. 3, n.1, p. 63-80, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_834.pdf>. Acesso em: 9 jul. 2009.
- NAGEL, A. Strategic Formulation for the Smaller Firm – A Practical Approach. *Long Range Planning*, v. 14, n. 4, p. 115-120, 1981.
- NONAKA, I. Creating Organizational Order Out Of Chaos: Self-Renewal in... *California Management Review*, v. 30, n. 3, p. 57-73, 1988.
- OGUNMOKUN, G. O.; SHAW, R. N.; FITZROY, P. T. 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, 1999.
- ORPEN, C. 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, 1985.
- PADILHA, E.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Uma Análise da Heterogeneidade de Pequenas Empresas à Luz da Visão Baseada em Recursos (RBV): O Caso dos Serviços Profissionais de Engenharia. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- PATTERSON, R. Strategic Planning for Small Business. In: GARDNER, J. R.; RACHLIN, R.; SWEENEY, A. (Eds.). *Handbook of Strategic Planning*. New York: John Wiley, 1986. p. 242-252.
- PAULINO, A. D.; BARBIERI, J. C.; FREITAS, M. C. A. A. J.; MORAIS, M. R. Organização e Estratégia: Tendências de Estudos no Cenário Nacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.
- PETTIGREW, A.; WHIPP, R. *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Basil Blackwell, 1991.
- PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.
- QUINN, J. B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood: Irwin, 1980.
- RANGONE, A. A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises. *Small Business Economics*, v. 12, p. 233-248, 1999.

- REICH, R. B. Entrepreneurship Reconsidered: The Team as Hero. *Harvard Business Review*, v. 65, n. 3, p. 77-83, 1987.
- ROBBINS, S. R.; DUNCAN, R. B. 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, 1988. p. 205-233.
- ROBINSON JR., R. B. Forecasting and Small Business: A Study of the Strategic Planning Process. *Journal of Small Business Management*, v. 17, n. 3, p. 19-27, 1979.
- ROBINSON JR., R. B. The Importance of "Outsiders" in Small Firm Strategic Planning. *Academy of Management Journal*, v. 25, n. 1, p. 80-93, 1982.
- ROBINSON, JR., R. B.; PEARCE, J. A. Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning. *Academy of Management Journal*, v. 9, n. 1, p. 128-137, 1984.
- ROMANEL, F. B.; TEIXEIRA, R. M. Estratégia Corporativa e de Produção: o Caso de uma Pequena Empresa. *Revista Alcance – Eletrônica*, v. 15, n. 3, p. 360-378, 2008. Disponível em: <<http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/ra/articloe/view/765>>. Acesso em: 9 jul. 2009.
- ROSSETTO, C. R.; CANCELLIER, E. L. P. L.; ROMAN NETO, J.; HOFFMANN, V. E. 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, 2006.
- RUE, L. W.; IBRAHIM, N. A. The Relationship between Planning Sophistication and Performance in Small Business. *Journal of Small Business Management*, v. 36, n. 4, p. 24-32, 1998.
- SAPORTA, B. Stratégie des petites et moyennes entreprises. *Encyclopédie de Gestion*. Paris: Éditions Economica, 1990. p. 2730-2754.
- SAPORTA, B. *Stratégies pour la P.M.E.* Paris: Montchrestien, 1986.
- SCHOLLHAMMER, H.; KURILOFF, A. H. *Entrepreneurship and Small Business Management*. New York: John Wiley, 1979.
- SCHWENK, C. R.; SHRADER, C. B. 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, 1993.
- SENGE, P. M. *The Fifth discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency, 1990.
- SHUMAN, J. C.; SHOW, J. J.; SUSSMAN, G. Strategic Planning in Smaller Rapid Growth Companies. *Long Range Planning*, v. 18, n. 6, p. 48-53, 1985.
- SILVESTRE, H.; GOUJET, R. Lisibilité de l'environnement, management stratégique: éléments de recherche sur les PMI. *Revue Internationale PME*, v. 9, n. 1, p. 61-78, 1996.
- SIMON, H. A. *Administrative Behavior*. New York: MacMillan, 1957.
- SNYDER, N. What is Planning Anyway: A Rejoinder. *Strategic Management Journal*, v. 3, p. 265-268, 1982.
- SOUZA, J. H.; MACHADO, L. C.; OLIVEIRA, C. A. S. As Origens da Pequena Empresa no Brasil. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 1, n. 1, p. 53-65, 2007. Disponível em: <http://www.faccamp.br/revistampe/Publicacoes/1_edicao/Artigo_4_Revisado.pdf>. Acesso em: 9 jul. 2009.
- TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Elaboração do Planejamento Estratégico: Estudo e Aplicação de um Roteiro em Pequenas Empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 1, n. 2, p. 34-50, 2007. Disponível em: <http://www.faccamp.br/revistampe/Publicacoes/2_edicao/Artigo_3_revisado_formatado_sordi.pdf>. Acesso em: 9 jul. 2009.
- TIHULA, S.; HUOVINEN, H. Reasons and Situational Factors behind the Formation of Management Teams and Other Teams in Small Firms. In: FINK, M.; KRAUS, S. *The Management*

of Small and Medium Enterprises. New York: Routledge, 2009. p. 176-190.

TIHULA, S.; HUOVINEN, H.; FINK, M. Entrepreneurial Teams vs Management Teams: Reasons for Team Formation in Small Firms. *Management Research News*, v. 32, n. 6, p. 555-566, 2009.

TORRÈS, O. *Les PME*. Paris: Flammarion, 1999. (Collection Dominos). (Também disponível integralmente na internet: <<http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/pmetorres.pdf>>).

UCBASARAN, D.; WESTHEAD, P.; WRIGHT, M.; LOCKETT, A.; LEI, A. The Dynamics of Entrepreneurial Teams. In: ANNUAL BABSON ENTREPRENEURSHIP RESEARCH CONFERENCE, 21., 2001, Sweden. *Proceedings...* Sweden: BCERC, 2001.

VAN HOORNE, T. P. Strategic Planning in Small and Medium-Sized Companies. *Long Range Planning*, v. 12, n. 2, p. 84-91, 1979.

WELSH, J. A.; WHITE, J. F. A Small Business is Not a Little Big Business. *Harvard Business Review*, v. 59, n. 4, p. 18-32, 1981.

WHITTINGTON, R. *Practice Perspectives on Strategy: Unifying and Developing a Field*. Denver: Academy of Management Conference Proceedings, 2002.

WYER, P.; MASON, J. An Organisational Learning Perspective to Enhancing Understanding of People Management in Small Businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, v. 4, n. 2, 1998.

WYER, P.; MASON, J.; THEODORAKOPOULOS, N. Small Business Development and the "Learning Organization". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, v. 6, n. 4, p. 239-259, 2000.