Orientação Estratégica em Pequenas Empresas: Mapeamento Sistemático

Fábio Ramos¹
Lie Yamanaka¹

¹ Universidade Federal de Goiás

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA EM PEQUENAS EMPRESAS: MAPEAMENTO SISTEMÁTICO

Resumo: As pequenas empresas têm grande relevância para a sociedade. Elas representam a maior parte das empresas, na maioria dos países. No Brasil, por exemplo, os pequenos negócios correspondem a cerca de 98,5% do total de empresas e são responsáveis por 70% dos empregos formais no país. No entanto, as pequenas empresas apresentam uma alta taxa de mortalidade. Dada a importância socioeconômica das pequenas empresas, bem como os problemas enfrentados por organizações desse porte, é importante entender os tipos de estratégia utilizadas por essas organizações. Para tanto, é necessário um modelo de orientação estratégica destinado ao estudo e análise das pequenas empresas. Na literatura, existem poucos autores que abordam a orientação estratégica no contexto das pequenas empresas. Nesse sentido, este trabalho busca contribuir com um mapa sistematizado dos modelos empregados para a análise da orientação estratégica das pequenas empresas.

Palavras-chave: Pequena Empresa. Estratégia. Orientação Estratégica. Mapeamento Sistemático.

1 Introdução

As pequenas empresas têm grande destaque no cenário socioeconômico brasileiro e mundial. No Brasil, especificamente, as micro e pequenas empresas (MPE) constituem 98,5% do total de empresas e representam 27% do Produto Interno Bruto (PIB) (SEBRAE, 2017). Além disso, os pequenos negócios são importante fonte geradora de renda no país (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO, 2000; IPEA, 2012), sendo responsáveis por 70% dos empregos formais, no setor privado (SEBRAE, 2017).

Dada a importância que as pequenas empresas representam para o país, é necessário entender como as estratégias interferem e definem o seu desempenho, em termos de inovação. Tendo em vista que as pequenas empresas apresentam um alto índice de mortalidade, uma orientação estratégica capaz de aumentar os níveis de inovação e de desempenho geral da organização é bastante útil. Assim, compreender os modelos de orientação estratégica, considerando o contexto das pequenas empresas, é imprescindível para melhor direcionar os gestores de pequenas empresas, assim como os elaboradores de políticas públicas.

Observada a conjuntura em que as pequenas empresas estão inseridas e o papel fundamental da orientação estratégica para a continuidade e sucesso dessas organizações, este trabalho busca contribuir com um mapa dos principais modelos utilizados para estudo e análise da orientação estratégica de pequenas empresas.

Para atingir o objetivo proposto, inicialmente é feita uma revisão sobre estratégia, orientação estratégica e pequena empresa. Posteriormente, são apresentados os métodos e parâmetros utilizados na pesquisa. Os resultados obtidos são expostos e discutidos em seguida. E, finalmente, são apresentadas as considerações finais do mapeamento sistemático.

2 Estratégia

A palavra estratégia é frequentemente utilizada por gestores, políticos e pelas pessoas de um modo geral, de forma tal que não há uma devida atenção quanto ao seu real significado. A origem etimológica deste termo remete à Grécia, no século IV a.C., onde o mesmo tinha como interpretação a habilidade de se comandar ações militares. Assim a palavra estratégia, até o século XIII, era entendida como uma maneira de superar um adversário em uma disputa. Entretanto, no decorrer do tempo, com os novos desafios e demandas da sociedade, esse

conceito passou a ter sentido ampliado para outras esferas como econômica, política e, em especial, a organizacional. Nesse contexto, surgiram diversas definições para esse conceito (TERENCE, 2008).

De acordo com Chandler (1990), a estratégia é resultante da concorrência, uma vez que a mesma é gerada pela interação da firma com o seu ambiente e é capaz de moldar a estrutura organizacional. Dessa forma, segundo o autor, a estratégia influencia diretamente na configuração da empresa, assim como também é influenciada pela mesma.

Ansoff (1990) define a estratégia como um grupo de especificações para nortear a organização em uma determinada realidade ambiental, de modo que o futuro planejado seja alcançado. Conforme o autor, a estratégia é “um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização” (ANSOFF, 1990, p. 95).

Apesar da diversidade de conceitos existentes na literatura da área, existem pontos de convergência na aceitação dos mesmos. Segundo Nicolau (2001), todas as definições de estratégia concordam na indivisibilidade entre a organização e o meio envolvente; na importância das decisões estratégicas para o futuro da organização; e na aplicabilidade do conceito em qualquer nível organizacional, seja no âmbito global da empresa ou em atividades específicas. Contudo, de acordo com Mintzberg (2001), o significado de estratégia demanda uma cadeia de definições que podem ser utilizadas de forma isolada ou integrada, de acordo com o contexto interno e externo da empresa. Com isso, evidencia-se o caráter situacional do conceito, isto é, o termo estratégia não possui um sentido único, tampouco universal. Desse modo, o autor cita cinco maneiras de se definir a estratégia (“5 P’s”): como plano, pretexto, padrão, posicionamento e perspectiva.

Como plano, a estratégia pode ser entendida como um roteiro de ações para serem realizadas em um momento posterior. Dessa maneira, a estratégia se caracteriza por ser elaborada previamente às ações, considerando as expectativas e objetivos das partes interessadas, de forma consciente. Ou seja, é uma estratégia deliberada.

Além disso, a estratégia como plano pode ser subdividida em geral ou específica. Sendo ela específica, pode-se denominá-la como pretexto. A interpretação nesse caso é de uma manobra em uma situação pontual, onde se pretende superar um oponente.

Como padrão, a estratégia é percebida como um comportamento contínuo. Contrariamente a visão da estratégia como plano ou pretexto, não há uma intenção prévia às ações, quer dizer, é uma estratégia emergente. Dessa forma, a estratégia se estabelece na consistência das ações realizadas.

Outra compressão da estratégia refere-se à posição ocupada pela organização, em um determinado nicho de mercado. Nesse sentido, a estratégia tem como finalidade moderar a

relação entre a organização e seu ambiente, a fim de se determinar as principais regras de decisão.

Finalmente, a estratégia como perspectiva considera a visão coletiva dos membros da firma. Nesse caso, a estratégia é formada a partir do conjunto de percepções e valores compartilhados por todos os indivíduos que compõe a empresa.

2.1 Tipos Estratégicos

A orientação estratégica seguida por uma organização pode ser classificada com base em uma estratégia global adotada pela empresa. Assim, Porter (1980) classifica a orientação estratégica das empresas em três estratégias genéricas: diferenciação, baixo custo e foco.

Miles e Snow (1978) propõem um modo diferente de verificar como as empresas definem as suas estratégias e constroem os mecanismos para viabilizá-las. O modelo exposto percebe os tipos estratégicos: defensor, analítico, prospector e reator.

A seguir são detalhadas as tipologias de Porter (1980) e de Miles e Snow (1978).

2.1.1 Estratégias Genéricas

As estratégias genéricas apresentadas por Porter (1980) são formas de uma firma criar uma posição sustentável em longo prazo, numa indústria. Essas estratégias consistem, basicamente, na obtenção de três vantagens competitivas: diferenciação, liderança em custo ou foco. O autor afirma que para uma organização obter eficiência e ser competitiva ela deve escolher uma única estratégia genérica, sob pena de não se obter o melhor resultado possível caso opte por mais de uma estratégia genérica (“presa no meio”).

Conforme observado por Dess e Davis (1984), boa parte das tipologias de gestão estratégica existentes possuem limitações metodológicas, uma vez que consideram apenas os dados de mercados específicos para desenvolver os modelos propostos. Com isso, a verificação desses tipos estratégicos fica restringida apenas aos mercados estudados, inviabilizando a generalização para outros comércios. As estratégias genéricas sugeridas por Porter (1980), por outro lado, têm aplicação em qualquer indústria. Com isso, essa metodologia oferece um suporte de grande valor e utilidade para identificar, categorizar e analisar as estratégias utilizadas por toda a concorrência, em uma indústria (DESS e DAVIS, 1984).

As críticas a esse modelo se concentram, principalmente, no fato do mesmo defender a limitação de escolha de uma única estratégia genérica. Murray (1988), por exemplo, defende

que não há motivo para as empresas limitassem a uma única estratégia genérica. Segundo o autor, cada estratégia genérica está ligada a um grupo integral de meios estratégicos. Ou seja, o contexto externo apresenta oportunidades, no qual elementos destinados a corroborar, simultaneamente, com todas as estratégias genéricas podem estar inclusos.

2.1.2 Orientação Estratégica

O quadro teórico proposto por Miles e Snow (1978) é uma forma alternativa de verificar como as empresas definem as suas estratégias e constroem os mecanismos para viabilizá-las. Para tanto, conforme proposto pelos autores, existe um processo adaptativo composto por três grandes problemas de adequação organizacional (empreendedor, de engenharia e administrativo), que deve ser solucionado integralmente. A partir disso, o modelo apresentado identifica três tipos estratégicos capazes de resolver esses problemas: defensor, analítico e prospector. Ainda, é encontrada uma falha estratégica, identificada como tipo reator.

Como verificado por Parnell (2013), a maior parte dos trabalhos empíricos voltados para o teste dessa tipologia confirmam a eficácia da mesma. Também é constatado, pelo autor, um consenso nos estudos publicados de que as organizações sem uma orientação estratégica coerente e consistente (readoras) são superadas por outras que possuem uma estratégia clara e definida.

Além disso, em conformidade com o estudo realizado por Aragon Sanchez e Sanchez-Marin (2005), a tipologia de Miles e Snow pode ser considerada exclusiva, pois é integral na sua abrangência e interativa com todos os ambientes e perfis empresariais. Também é atestado, pelos autores, que esses tipos estratégicos têm implicações relevantes para a gestão, visto que priorizam diferentes fatores como inovação, estrutura financeira, posicionamento tecnológico etc.

3 Pequenas Empresas

As empresas de pequeno porte têm grande relevância para as economias nacionais. As pequenas empresas são a maioria das organizações industriais, comerciais e de serviços na maioria dos países. No Brasil, as MPE representam, aproximadamente, 98,5% do total de

empresas e são importantes geradoras de emprego, sendo responsáveis por 70% dos empregos formais no setor privado do país (SEBRAE, 2017).

A maioria dos pesquisadores da área argumenta que a análise das pequenas empresas é dificultada em razão da grande heterogeneidade presente entre as mesmas. Ainda assim, segundo Leone (1999), existem particularidades comuns entre as firmas de pequeno e médio porte, tais como a influência do empreendedor na organização, a necessidade de adaptação ao ambiente e a maior propensão a estratégias de especialização. Além disso, Escrivão Filho et al (2005) afirma que as especificidades da pequena empresa podem ser entendidas como diferentes manifestações da Teoria Administrativa nessas organizações.

Na literatura da área de um modo geral, vem surgindo, de forma cada vez mais difundida, a percepção de que as pequenas empresas possuem características próprias que as distinguem das grandes organizações, além das dimensões estruturais. Essas especificidades podem ser observadas na estrutura organizacional, em aspectos individuais do proprietário-dirigente e no contexto da empresa (LEONE, 1999). Assim, dada a importância socioeconômica dessas firmas, os pesquisadores têm buscado compreendê-las para solucionar os seus problemas que também são próprios.

Alguns autores realizam essa diferenciação a partir da estrutura administrativa que a empresa apresenta. Aragon Sanchez e Sanchez-Marin (2005), a exemplo, afirmam que as pequenas empresas possuem baixa quantidade de informação sobre o ambiente e menos profissionalismo na gestão.

Outros autores destacam que o proprietário-dirigente da pequena empresa possui características pessoais diferentes do administrador da grande companhia. Escrivão Filho et al (2005), em uma revisão sistemática das especificidades da pequena empresa, evidenciou que existe uma estreita associação entre a pequena empresa e o empresário, onde os objetivos pessoais do proprietário são focados na administração.

Também é percebido na literatura que as pequenas empresas possuem contextos diferentes, em relação as grandes. De acordo com Leone (1999), as PME são muito dependentes

dos recursos a elas disponíveis, em função do seu pouco controle do ambiente externo, isto é, do seu baixo poder de barganha no mercado.

3.1 Orientação Estratégica em Pequenas Empresas

A orientação estratégica tem grandes implicações no desempenho de uma empresa, pois a mesma norteia as tomadas de decisão em toda a organização. No caso das pequenas empresas, mais especificamente, as escolhas estratégicas possuem um papel determinante para o sucesso da firma, em razão das limitações organizacionais de empresas deste porte. Essas limitações ocorrem, sobretudo, devido à indisponibilidade de capitais (WANG e AHMED, 2009) e ao baixo poder de influência na indústria em que atuam (PARNELL, 2013).

Na literatura de gestão organizacional, há uma diversidade de compreensões sobre orientação estratégica. No entanto, poucos autores abordam esse conceito no cenário das pequenas empresas. Entre essas abordagens, é unânime que a orientação estratégica tem a finalidade de minimizar as dificuldades enfrentadas por essas organizações.

Como destacado por Leone (1999), a Teoria Administrativa foi construída para resolver os problemas enfrentados pelas grandes empresas. Assim, as ferramentas de gestão, disponibilizadas na literatura especializada, tem pouca utilidade para a administração das pequenas empresas (ESCRIVÃO FILHO, E. et al, 2005). De acordo com os autores, essas metodologias se expressam de forma e em níveis distintos na firma de pequeno porte, apesar de também serem bons indicadores de gestão.

4 Métodos de Pesquisa

O método utilizado nesta pesquisa é o mapeamento sistemático da literatura. Este procedimento consiste na decisão do sistema de busca, identificação e análise de dados relevantes à pesquisa, por meio de um procedimento científico confiável e replicável. Assim, as etapas do mapeamento sistemático podem ser descritas da seguinte forma: planejamento da revisão, condução da revisão, relato e disseminação dos resultados (TRANFIELD, DENYER, & SMART, 2003).

Na etapa de planejamento, inicialmente, houve o reconhecimento do problema de pesquisa. Posto isso, foram definidos os critérios para integração de trabalhos pertinentes à

pesquisa, assim como a forma de extração e análise de dados. Dito isso, a finalidade desta revisão sistemática é, essencialmente, responder as seguintes perguntas:

1. Há uma diferenciação entre pequenas e grandes empresas, na literatura de gestão estratégica?
2. Como a orientação estratégica é compreendida nos estudos em pequenas empresas?
3. Qual tipologia de classificação tem sido mais utilizada para o estudo e análise da orientação estratégica de pequenas empresas?

Para responder a estas questões, foi constituído um padrão de busca. Primeiramente, foi definida a base de dados *Web of Science* como plataforma de pesquisa. Optou-se por essa base de dados em razão da grande quantidade e qualidade das publicações sobre gestão estratégica. As palavras-chave de pesquisa foram compostas pelos termos “orientação estratégica” e “pequenas empresas” e podem ser vistas na tabela 1. As configurações de pesquisa buscaram por resultados que apresentassem os dois termos-chave no título do documento. Para a seleção dos trabalhos, consideraram-se os seguintes critérios:

- I. Trabalhos publicados entre 2000 e 2017;
- II. Quantidade mínima de duas citações, no *Web of Science*.

Tabela 1 – relação das strings, utilizadas na busca dos artigos.

TERMO	Pequena Empresa	Orientação Estratégica
STRING	“SME*” OR	“STRATEGIC
	“small business*” OR	ORIENTATION*” OR
	“small firm*” OR	“GENERIC
	“small enterprise*” OR	STRATEG*” OR
	“small company*”	“STRATEGIC TYPE*”

A busca de artigos resultou no total de 31 artigos. Foi feita a extração da base de dados para uma planilha do Excel. A partir da leitura dos títulos foi feita uma nova seleção que resultou na seleção de 14 artigos. Os 14 artigos foram lidos na íntegra para coleta das

informações necessárias, por meio de um fichamento de artigos. Com base nos fichamentos, os dados foram classificados e são apresentados no próximo tópico.

5 Resultados e Discussões

Entre os autores consultados, 78,6% entendem que as pequenas empresas possuem características distintas das grandes organizações, conforme a figura 1. Exemplos dessas especificidades são estruturas administrativas mais flexíveis (LAFORET, 2009) e maior influência dos proprietários (ESCRIBA-ESTEVE, A.; SANCHEZ-PEINADO, L; SANCHEZ-PEINADO, E, 2009).

Figura 1 - proporção das compressões sobre a existência de especificidades em pequenas empresas, nos artigos verificados.

E, de um modo geral, os autores consultados utilizam os modelos expostos na tabela 2 para estudar e interpretar as orientações estratégicas das pequenas empresas.

Tabela 2 - relação dos modelos de orientação estratégica para pequenas empresas, encontrados nos artigos examinados.

OE*	AUTORES	CLASSIFICAÇÃO	ARTIGOS
01	Miles e Snow (1978)	Orientação prospectora; orientação analítica; orientação defensiva e orientação reativa	Aragon-Sanchez e Sanchez-Marin (2005); Laforet (2009);

			Parnell (2013) e Massa e Testa (2009)
02	Hagen, Zucchella e Cerchiello (2012)	Orientação empresarial; orientação para o cliente; orientação para o produto e sem orientação	Hagen, Zucchella e Cerchiello (2012)
03	Porter (1980)	Estratégia de baixo custo; estratégia de diferenciação e estratégia de foco	Leitner e Gueldenberg (2010)
04	Covin e Slevin (1989)	Orientação empresarial	Escriba-Esteve e Sanchez-Peinado (2009); Brouthers, Nakos e Dimitratos (2015) e Okpara (2009)
05	Birley (1999)	Orientação para a família; orientação para o negócio e orientação para o equilíbrio	Birley (1999)
06	Laukkanen, Nagy e Hirvonen (2013)	Orientação empresarial; orientação para o mercado e orientação para a marca	Laukkanen, Nagy e Hirvonen (2013)
07	Bagchi-Sen e Kuechler (2000)	Orientação proativa e orientação reativa	Bagchi-Sen e Kuechler (2000)
08	Naver e Slater (1990)	Orientação para o mercado	Gallardo-Vazquez e Isabel Sanchez-Hernandez (2014) e Idar, Yusoff e Mahmood (2012)

*Orientação Estratégica

Como pode ser observado na tabela 2, foram constatados 8 modelos para a orientação estratégica de pequenas empresas. Entre essas tipologias, as mais frequentes são a de Miles e Snow (1978) com 29%; Covin e Slevin (1989) com 22%; e o de Narver e Slater (1990) com 14%. Os demais modelos tiveram frequência de 7% cada um, como ilustrado na figura 2.

Figura 2 - proporção dos modelos de orientação estratégica para pequenas empresas utilizados nos artigos verificados.

Pode ser percebido nas tipologias apresentadas na tabela 2 que todos os modelos utilizam o perfil do empreendedor e/ou a segmentação de prioridades como parâmetros de classificações. Nesse sentido, uma possível explicação para a maior utilização da tipologia de Miles e Snow (1978) é a incorporação destes dois indicadores na tipologia proposta, isto é, a mesma considera as características do empreendedor e as diferentes prioridades da organização na classificação dos tipos estratégicos.

A tipologia de Covin e Slevin (1989), por sua vez, também se destacou na análise feita. Esse tipo estratégico considera as principais características do empreendedor, tais como a iniciativa, inovação e assertividade.

Além disso, há o surgimento de novas classificações que são menos utilizadas como referência, em relação às mais tradicionais. Um exemplo disso é a proposta por Laukkanen, Nagy e Hirvonen (2013). Essa tipologia incrementa o tipo estratégico de Covin e Slevin (1989) com os parâmetros mercado e marca.

Tabela 3 - percepção dos autores sobre orientação estratégica em pequenas empresas.

COMPREENSÃO DA ORIENTAÇÃO			
AUTORES	ESTRATÉGICA EM PEQUENAS EMPRESAS	DESCRIÇÃO	TOTAL (%)
Aragon-Sanchez e Sanchez- Marin, 2005; Hagen, Zucchella, Cerchiello, et al., 2012; Laukkanen, Nagy, Hirvonen, et al., 2013; Parnell, 2013; Massa e Testa, 2009	Conjunto de diretrizes	Opções estratégicas gerais pré- estabelecidas	35,7%
	Plano	Especificação geral de todos os processos e procedimentos	14,3%
Escriba-Esteve, Sanchez-Peinado e Sanchez- Peinado E., 2009; Bagchi- Sen, Kuechler,			

2000; Brouthers,

Nakos e

Dimitratos,

2015; Gallardo-

Vazquez e Isabel

Sanchez-

Hernandez,

2017; Idar,

Yusoff e

Mahmood, 2012

Postura gerencial

Posicionamento da
principal equipe de
gestão, frente às
escolhas estratégicas

35,7%

Intermediação entre as

Wang e Ahmed,

2009; Laforet,

2009

Processo moderador

variáveis que
influenciam o
desempenho
organizacional

14,3%

Como exposto na tabela 3, os autores examinados, na maioria, entendem a orientação estratégica em pequenas empresas como direções previamente definidas (35,7%) e capacidade de decisão da alta direção (35,7%). E, em menor proporção, como um plano fixo de ação (14,3%) e como um processo de reação às contingências (14,3%).

6 Considerações Finais

Com base nos resultados, pode-se notar os autores que estudam orientação estratégica se preocupam em diferenciar em seus estudos a pequena da grande empresa. Também foi observado que, apesar do surgimento e desenvolvimento de outras tipologias, o modelo de orientação estratégica proposto por Miles e Snow (1978) continua sendo o mais utilizado para o estudo e compressão da gestão estratégica de pequenas empresas. Isso se deve a integralidade da tipologia que abrange as características do empreendedor, bem como as prioridades da empresa. Além disso, outra referência também bastante utilizada é a proposta por Covin e Slevin (1989). Covin e Slevin (1989) diferente de Miles e Snow (1978) não faz uma

classificação de tipologias. Eles falam a respeito da Orientação Empresarial. A Orientação Empresarial pode ser entendida como as características do empreendedor, tais como a iniciativa, inovação e assertividade.

Ainda, os pesquisadores, em sua maioria, compreendem a orientação estratégica em pequenas empresas como opções estratégicas e posicionamento da gestão. Isso significa que a orientação estratégica em pequenas empresas pode ser entendida como a capacidade de se estipular direções organizacionais antecipadamente e de tomada de decisões da direção.

Por fim, este trabalho traz contribuições no sentido de entender a visão dos pesquisadores de pequenas empresas quando se trata de orientação estratégica e trazer reflexões a respeito de continuar novas pesquisas utilizando-se a mesma base até então empregada ou seguir caminhos para novos modelos e entendimentos a respeito do tema orientação estratégica.

7 Referências Bibliográficas

- ANSOFF, H. I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.
- ARAGÓN-SÁNCHEZ, Antonio; SÁNCHEZ-MARÍN, Gregorio. Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, v. 43, n. 3, p. 287-308, 2005.
- BAGCHI-SEN, Sharmistha; KUECHLER, Linda. Strategic and functional orientation of small and medium sized enterprises in professional services: An analysis of public accountancy. *Service Industries Journal*, v. 20, n. 3, p. 117-146, 2000.
- BROUTHERS, Keith D.; NAKOS, George; DIMITRATOS, Pavlos. SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 39, n. 5, p. 1161-1187, 2015.
- CHANDLER, Alfred Dupont. *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT press, 1990.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO - CNC. *As micro e pequenas empresas no Brasil*. Rio de Janeiro, 2000. 56 p.
- DESS, Gregory G.; DAVIS, Peter S. Porter (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management journal*, v. 27, n. 3, p. 467-488, 1984.

- ESCRIBÁ-ESTEVE, Alejandro; SÁNCHEZ-PEINADO, Luz; SÁNCHEZ-PEINADO, Esther. The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and Medium-sized enterprises. *British Journal of Management*, v. 20, n. 4, p. 581-597, 2009.
- ESCRIVÃO FILHO, Edmundo et al. Compreendendo a dinâmica das pequenas empresas: mapa organizacional como ferramenta da ação administrativa. *Revista Matiz*, v. 1, n. 1, p. 20-40, 2005.
- GALLARDO-VÁZQUEZ, Dolores; SÁNCHEZ-HERNÁNDEZ, M. Isabel. Structural analysis of the strategic orientation to environmental protection in SMEs. *BRQ Business Research Quarterly*, v. 17, n. 2, p. 115-128, 2014.
- GUERRA, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto et al. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 34, n. 2, 1999.
- HAGEN, Birgit et al. International strategy and performance—Clustering strategic types of SMEs. *International Business Review*, v. 21, n. 3, p. 369-382, 2012.
- IDAR, Raduwan; YUSOFF, Yuslina; MAHMOOD, Rosli. The effect of market orientation as mediator to strategic planning practices and performance relationship: Evidence from Malaysian SMEs. *Procedia Economics and Finance*, v. 4, p. 68-75, 2012.
- IPEA. Micro e Pequenas Empresas Mercado de Trabalho e Implicação para o Desenvolvimento. 2012. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_micro_pequenasempresas.pdf. Acesso: 01/11/2017.
- LAFORÉ, Sylvie. Effects of size, market and strategic orientation on innovation in non high-tech manufacturing SMEs. *European Journal of Marketing*, v. 43, n. 1/2, p. 188-212, 2009.
- LAUKKANEN, Tommi et al. The effect of strategic orientations on business performance in SMEs: A multigroup analysis comparing Hungary and Finland. *International Marketing Review*, v. 30, n. 6, p. 510-535, 2013.
- LEITNER, Karl-Heinz; GÜLDENBERG, Stefan. Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs. *Small Business Economics*, v. 35, n. 2, p. 169-189, 2010.
- MASSA, Silvia; TESTA, Stefania. How do Miles and Snow strategic types differ in their knowledge assets? Evidence from Italian SMEs. *Knowledge Management Research & Practice*, v. 7, n. 4, p. 377-386, 2009.

- MILES, Raymond E. et al. Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.
- MINTZBERG, Henry. The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.
- MURRAY, Alan I. A contingency view of Porter “generic strategies”. *Academy of management review*, v. 13, n. 3, p. 390-400, 1988.
- NICOLAU, Isabel. O conceito de estratégia. INDEG/ISCTE, 2001.
- OKPARA, John O. Strategic choices, export orientation and export performance of SMEs in Nigeria. *Management Decision*, v. 47, n. 8, p. 1281-1299, 2009.
- PARNELL, John A. Uncertainty, generic strategy, strategic clarity, and performance of retail SMEs in Peru, Argentina, and the United States. *Journal of Small Business Management*, v. 51, n. 2, p. 215-234, 2013.
- SEBRAE. Perfil da ME e da EPP. 2017. Disponível em: <http://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2017/08/Perfil-da-ME-e-da-EPP-julho-2017-1.pptx>. Acesso: 05/02/2018.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy*. New York : Free Press, 1980.
- TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. *Anais do II Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 2001.
- TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.
- WANG, Yong; AHMED, Pervaiz K. The moderating effect of the business strategic orientation on eCommerce adoption: Evidence from UK family run SMEs. *The Journal of Strategic Information Systems*, v. 18, n. 1, p. 16-30, 2009.