Tomada de decisão em pequenas e médias empresas: uma revisão sistemática de literatura

Adriana Pires¹

¹ Universidade Nove de Julho

DOI: 10.14211/xi-egepe-118137

Tomada de decisão em pequenas e médias empresas: uma revisão sistemática de literatura

Resumo:

Este trabalho apresenta, através de uma rigorosa revisão sistemática de literatura, as decisões que são tomadas em pequenas e médias organizações. Embora o interesse pelos pequenos e médios negócios ainda não esteja maduro, a recente percepção das particularidades dessas empresas, inspira o aprofundamento do conhecimento das decisões tomadas. Embora o uso de uma revisão sistemática seja razoavelmente novo às áreas gerenciais, tem se tornado uma prática cada vez mais frequente para descobrir o que se sabe ou não sobre o tema de pesquisa. O trabalho mergulhou na base de dados *Scopus*, através da base de periódicos CAPES, onde o critério de decisão de quais deveriam ser considerados foi: artigos, como o tipo de documento e publicados entre os anos de 2014 e 2018. Como resultado, foram encontradas características dos decisores, quais decisões foram tomadas e em quais áreas, tipo de método utilizado, metodologia de pesquisa e palavras-chaves.

Palavras-chave: tomada de decisão, pequenas e médias empresas.

1. Introdução

Estudos sobre pequenas e médias empresas mostram o papel relevante que desempenham na economia mundial, em especial na velocidade da geração de empregos. A maior parte dos trabalhos de investigação sobre empresas deste porte, se fundamenta na ideia da especificidade de suas características que às diferem das grandes. Se estudarmos cada uma, isoladamente, podemos construir a imagem de que todas são específicas (Torres, 2009).

Ao contrário das grandes empresas, onde a descentralização da gestão é necessária dada a complexidade das atividades, as pequenas e médias se apoiam nos indivíduos que assumem diferentes papéis ao mesmo tempo, à medida que o negócio precisa. Com o papel principal, se destacam os dirigentes, por centralizarem a imagem do negócio (Filion, 1999). Tendo em vista seu papel central no direcionamento dos negócios e futuro das pmes, esclarecer o que se publica sobre tomada de decisão, pode servir de base para consulta e guia nos negócios.

Dentro da literatura sobre pequenas e médias empresas, encontramos organizações empreendedoras com viés inovador, simplesmente negócios que integram o ambiente, ou ainda as organizações familiares (Lima, 2001). As categorias nos ajudam a compreender que a tomada de decisão nos diferentes modelos de negócios pode ser simples ou complexa, de acordo com características do próprio negócio ou de seu dirigente. A gerência de um pequeno e médio negócio pode se caracterizar pela busca de objetivos de acordo com os recursos disponíveis, enquanto que o gerenciamento empreendedor apresenta uma forte participação nos processos inovadores, já que seu dirigente investe seu tempo imaginando o objetivo que se quer alcançar (Filion, 1999). Por outro lado, temos as organizações familiares cuja relação informal de família se estende ao ambiente de trabalho, marcado pela continuidade das atividades do fundador (Torres, 2009).

As decisões que direcionam uma empresa estão sujeitas, em grande parte, à visão de seu dirigente (Filion, 1999). As decisões são de várias naturezas e ocorrem em vários níveis e tipos de negócios, e não podem ser consideradas, de forma geral, como resultado de um processo racional ou sequer aleatório. As decisões podem ser de alto risco, envolvem variáveis e restrições, e o que acontece fora das organizações estão sujeitas às observações de quem decide (Hall, 2004).

Em ambientes que as pmes estão inseridas, as decisões tomadas podem significar sua sobrevivência, e dada sua importância para economia, geração e manutenção de empregos, o sucesso dos negócios passa a ser um tema interessante aos estudos deste porte de empresas (Liberman-Yaconi, Hooper & Hutchings, 2010). Existem muitos estudos sobre os processos de decisão em grandes organizações (Zahra & Covin, 1995), mas que não podem ser aplicadas aos pequenos e médios negócios, dada as restrições de recursos encontradas e as características dos dirigentes (Filion, 1999). O objetivo deste estudo é conhecer quais decisões são tomadas em pequenas e médias empresas.

Buscar evidências sobre quais decisões são tomadas em pequenas e médias empresas na atual literatura, deve contribuir para conhecermos seu impacto na condução dos negócios, sejam eles familiares, empreendimentos inovadores ou apenas negócios formais. Para o desenvolvimento deste trabalho, a escolha pela revisão sistemática se apoia no fato de ser uma fonte de dados da literatura sobre o tema e seguir métodos específicos, explícitos e

sistematizados de busca. Seguir rigorosamente o passo a passo deve nos apresentar o que se tem de mais relevante nos trabalhos, assim como encontrar as lacunas do que ainda se tem para aprofundar (Briner & Denyer, 2012).

A decisão foi pela base de dados *Scopus* dos periódicos CAPES. Considerando a importância deste porte de empresas nos tempos atuais, tendo um crescimento considerável nas publicações, os critérios de exclusão foram: a delimitação do tempo, considerando o intervalo entre 2014 e 2018; população-alvo, somente assuntos relacionados a negócios e atividades gerenciais; e tipo de documento, apenas os artigos publicados ou aprovados para publicação. Porém, esse estudo possui limitações, pois certamente importantes publicações sobre o tema podem ter ficado de fora dos artigos escolhidos.

2. Referencial Teórico

Iniciar um trabalho sobre tomada de decisão remete ao processo pelo qual decidi conduzir este tema. O que significa tomada de decisão? As decisões são diversas, e podem ser das mais simples até as mais complexas (Hall, 2004). Em ambientes corporativos, as decisões definem os caminhos que as firmas devem seguir e são tomadas por seus dirigentes guiados tanto por intuição quanto por consciência e proatividade (Quinn, 1980).

Porém, o foco deste estudo é aprofundar o conhecimento sobre o processo de tomada de decisão dentro de pequenas e médias organizações. As principais decisões nas organizações são de ordem estratégica e são conduzidas, dentro do ambiente em que estão inseridas, pela necessidade de sobreviverem e se manterem competitivas (Liberman-Yaconi, Hooper & Hutchings, 2010). As decisões estratégicas envolvem posicionamento estratégico, possuem alto risco, envolvem muitas funções da empresa e podem ser consideradas a representação do processo pelo qual decisões importantes são tomadas (Eisenhard, 1989). Em complemento, são decisões infrequentes, tomadas pela alta gerência que criticamente afeta a saúde e sobrevivência das firmas (Eisenhard & Zbaracki, 1992) – in Mador (2000).

Decisões são complexas e envolvem certo grau de incertezas, considerando os ambientes internos e externos, onde ocorrem os fatos que geram as decisões (Mador, 2000). Os dirigentes das pequenas empresas, que na vida real vivem um processo contínuo de adaptações à mudança, e aprendizado pelo “fazer”, enfrentam a formulação estratégica como

um processo desafiador de planejar e implementar ações que predizem tendências no futuro (Mazzarol & Reboud, 2009).

Para delimitarmos o que são as decisões estratégicas, há que se compreender o que é planejamento estratégico. Como disciplina, o foco do estudo, durante alguns anos, eram as grandes empresas. Ele surgiu no século passado, abrangendo uma gama de disciplinas, incluindo sociologia, psicologia e ciências econômicas (Hoskisson et al, 1999). Estudar este tema entre as pequenas e médias empresas é comparativamente novo, visto que uma de suas características é justamente o fato de ser não estruturado, irregular, esporádico e predominantemente reativo e informal (Lima, 2010). As estratégias empreendedoras são caracterizadas pelo gerenciamento individual de uma pessoa que controla a firma através de sua visão ou direção, que intuitivamente perseguem uma estratégia emergente (Mazzarol & Reboud, 2009).

Considerando a estratégia como um processo difícil de planejar pelo dinamismo dos atores envolvidos, podemos dizer que ela não é um evento isolado (Quinn, 1980). Tomada de decisão é um processo, e processos são afetados por fatores comportamentais, onde entre os dirigentes, o comportamento é importante para entender as decisões (Mador, 2000). Considerando que as escolhas da estratégia e direcionamento das pequenas e médias organizações estão ligadas às características pessoais de seus dirigentes, entender como eles constroem o processo de decisão, acaba sendo fundamental (Filion, 1999). Gerentes-proprietários e empreendedores possuem características específicas, que influenciam na tomada de decisão (Stokes, 1995).

Enquanto estudamos as evidências que o processo estratégico em grandes empresas é estruturado e formal, o comportamento entre as pmes é marcado pelo impulso e criatividade individual, informalmente aplicado. Na análise da estratégia empreendedora, com foco nas pequenas e médias empresas, encontramos os traços da individualidade da visão e direcionamento do futuro, marcado pelo dirigente que intuitivamente constrói o caminho da empresa (Mintzberg & Waters, 1982).

Temos ainda que ressaltar o papel das empresas familiares, que empreendedoras ou apenas operadoras, depositam certas características específicas que podem influenciar no processo de decisão da pme. Por se constituir, em grande parte, por relações informais no

trabalho, os papéis de família e empregado se funde, e as ações que se tomam em um âmbito podem afetar o outro lado. Assim, identificamos que algumas ações que devem ser tomadas na empresa, ficam sujeitas às relações de família (Martinez & St-Cyr, 2011).

Entre as principais características da gestão estratégica das pequenas e médias empresas, encontramos o planejamento não estruturado, irregular, reativo, além do pequeno interesse no planejamento estratégico, já que os dirigentes acabam se focando no desenvolvimento operacional dos negócios. Isso não torna o planejamento menos importante, pois embora tenha menos atenção do que necessário, a atuação estruturada frente a concorrência, maximizam suas chances de sobrevivência (Lima, 2010). Ainda que a estratégia seja implementada para replicar um modelo existente, ou atuar especificamente em um nicho de mercado onde as grandes não estão conseguindo atender, a consciência de onde se quer chegar é um indicativo de sobrevivência (Bhidé, 2000).

Os dirigentes, muitas vezes, estão preocupados em quantificar o trabalho, mais do que efetivamente executá-lo e a questão é quais seriam as razões que os levam a não seguir os processos formalizados (Quinn, 1980). Tomada de decisão é um processo afetado por fatores comportamentais, que entre os dirigentes, tal comportamento é importante para entender as decisões (Mador, 2000). Considerando que as escolhas da estratégia e direcionamento das pequenas e médias empresas estão ligadas às características pessoais de seus dirigentes, entender como eles constroem o processo de decisão, acaba sendo fundamental (Filion, 1999). Diferentes dirigentes possuem características específicas, que influenciam na tomada de decisão (Stokes, 1995).

Para compreensão do processo de tomada decisão nas pequenas e médias empresas, é importante trazer à luz os desafios enfrentados na gestão de sua rotina diária. A estratégia dessas empresas repousa na visão de seu dirigente, que indica mentalmente o conceito que quer desenvolver para seu negócio, e desenha o futuro a realizar (Filion, 1988). O índice de consciência dos dirigentes sobre o que se passa no ambiente externo à empresa, não apresenta constância nos negócios, o que torna as decisões estratégicas mais reativas que proativas.

As empresas, sejam de qual porte forem, estão inseridas em ambientes altamente competitivos e multidimensionais, sendo o fator chave de contingência no processo de tomada de decisão (Mintzberg and Waters, 1982). Dinâmicos, velozes e moderadores da efetividade

da decisão, o resultado da sobrevivência e crescimento das pmes vem de indicadores da dinâmica dos fatores internos e características individuais dos dirigentes (Mador, 2000). A qualidade das informações utilizadas na tomada de decisão serve de base para lidar com a variedade de prazos a cumprir, sequência de necessidades dos subsistemas, compactuar com as resistências pessoais ante a mudança, assim como diminuir os ruídos que a incerteza traz às organizações (Quinn, 1980).

As decisões estratégicas são tomadas com o objetivo de trazer maior competitividade ao negócio, em relação ao que se identifica como oportunidades frente à concorrência. Elas são, muitas vezes, complexas e indicam que se faz necessária a mudança de escopo geral e direção da empresa (Lieberman-Yaconi, Hooper & Hutchings, 2010). Considerando que as estratégias estão, muitas vezes, na visão do dirigente, a interpretação das oportunidades e ameaças passa a ser um processo crítico, pois depende de sua orientação pessoal a busca pelo entendimento do mundo externo (Filion, 1999).

Há que se considerar que os estudos sobre processo decisório nas pequenas e médias empresas mudam em relação às grandes, e uma razão mais que visível, é a alta restrição de recursos internos. O que se apresenta como abundante nas grandes empresas, e facilita o processo decisório na alocação dos recursos, é restrito nas pequenas e médias, e tornam as pmes mais vulneráveis aos erros de gestão (Lima, 2010). Assim, oposto ao que se ocorre nas grandes empresas, o processo decisório nas empresas de pequeno e médio porte acaba sendo mais centralizado e um desafio à implementação em diversas áreas, pois quem decide e implementa muitas vezes tem que operacionalizar e gerenciar seus desdobramentos (Lieberman-Yaconi, Hooper & Hutchings, 2010).

Os processos de decisão estratégica são estudados como racionais, limitados ou intuitivos. O padrão racional é mais comumente encontrado nas grandes empresas, com o que se considera informações perfeitas e ferramentas adequadas, dando condições para a sequência lógica necessária (Schwartz, 2002). Nas pequenas e médias empresas, o que se encontra mais comumente, é o padrão intuitivo de decisão (Lima, 2010).

Decisões racionais visam maior aproveitamento de recursos, objetividade, condições mínimas de evidências de modelos racionais desenhados pelos gestores. A racionalidade limitada traz a ideia de que o indivíduo encontra restrições e obstáculos, tais como tempo,

recurso ou limitação de informações, que não permitem que o processo lógico seja predominante (Schwartz, 2002). As decisões intuitivas consideram àquelas que são tomadas rapidamente, sem esforço ou razão, onde a interpretação da situação é imediata e feita pelo indivíduo que a gerencia (Filion, 1999).

As decisões podem ser de alta, média ou baixa complexidade, cujos processos se apoiam em informações, o que o torna um fator crítico (Hall, 2004). As informações partem da percepção individual de cada agente decisor, sejam visões externas ou internas, de experiências vividas ou exemplos de outros agentes, criando uma relação de causa e efeito. O que se busca é entender como analisar os diversos ambientes sob diferentes óticas, para que a decisão seja direcionada ao que se busca na estratégia desenhada (Hall, 2004).

Para compreender a tomada de decisão, cuja ação é oriunda dos dirigentes das pequenas e médias organizações, também é importante delimitar algumas de suas características. Ao se estudar essa categoria de organização, facilmente se identifica que as equipes de direção se diferem das grandes. Os dirigentes são preponderantes nas pmes, sendo as empresas seu espelho, e as interações entre seus integrantes, fundamentais ao desenvolvimento dos negócios. Entretanto, não se considera que o conhecimento está somente na cabeça do dirigente, mas disseminada entre os envolvidos na empresa, em quaisquer que seja sua posição (Filion, 1999).

Na literatura, muito se fala das boas decisões tomadas e do horizonte a que elas se sustentam: curto ou longo prazo (Mador, 2000). Em pequenas e médias empresas, as decisões tendem a ser concentradas no curto prazo, sendo elas parte das rotinas, não dispensando muito tempo nas decisões de longo prazo (Stokes, 1998). As decisões estratégicas são mais frequentemente tomadas pelos dirigentes com base na reação do que proatividade, de acordo com sua intuição, implícita e muito flexível (Torres, 2004).

O conjunto de informações é caótico e os dirigentes buscam retorno nas conversas informais, bem como recorrem a sua rede de relacionamento para se alimentarem de notícias que o dêem base para decidir (Mador, 2000). Por fim, o que se identifica é que a tomada de decisão é uma causa de um conjunto de informações adquiridas pelos dirigentes em ambientes internos ou externos, quer sejam por similaridade de problemas que já conhecem, ou por ação

com base em suas relações sociais (Hall, 2004) ou ainda com base na sua intuição sobre um negócio ou mercado, sem base sólida de análise (Filion, 1999).

3. Metodologia

Este artigo é uma revisão sistemática da literatura, uma abordagem qualitativa, que busca evidências sobre o tema proposto. Para o desenvolvimento de um estudo, é necessário saber o que se conhece ou não do tema (Briner & Denyer, 2012). A construção deste trabalho, seguindo uma rigorosa metodologia, deve criar uma base de conhecimento sobre o processo de tomada de decisão em pequenas e médias empresas, as características do que se decide, juntamente com seus motivos.

Este método é uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema, tendo como premissa a busca por evidências relacionadas, utilizando um método específico, explícito e sistematizado de buscas (Sampaio & Mancini, 2007). Neste tipo de método, os pesquisadores fazem um esforço extensivo para localizar os estudos que devem produzir respostas à questão de pesquisa. Entretanto, estes esforços podem produzir mais assuntos mistos do que claros, sobre a questão de início do trabalho ((Briner & Denyer, 2012).

As etapas que devem ser seguidas para se chegar ao resultado esperado, e aprofundado do assunto estão esquematizadas na figura 1. O primeiro passo foi especificar as palavras-chaves, fruto do interesse no conhecimento do tema proposto: tomada de decisão e PME. Acessando a base de periódicos da CAPES, através da base de dados *Scopus*, as palavras-chaves foram inseridas no campo de busca “*all of the words*” e “*title words*”, e o primeiro resultado surgiu, para posterior refinamento de busca, em torno do que realmente quero aprofundar o conhecimento. Este processo é possível de ser visto na figura 2.

Na etapa um o foco consiste na elaboração da pergunta de pesquisa, com população específica e intervenção de interesse. Nesta etapa, a preocupação em conhecer os estudos sobre a tomada de decisão nas pequenas e médias empresas é que me levaram a optar pela Revisão Sistemática de Literatura. A etapa dois consiste na busca pela evidência que pretendo aprofundar meu conhecimento. Nesta etapa, a identificação da base de pesquisa, bem como a escolha das palavras chaves são o que permeiam a decisão. A base selecionada, como

mencionado anteriormente, é a SCOPUS e a razão pela qual foi decidida, é a facilidade de acesso à base e aos critérios de busca. As palavras chaves utilizadas são “decision making” and “sme”, com a variação “decision making” and “small business”. Os termos são variados das palavras-foco da pesquisa. Os filtros aplicados são: somente artigos, publicados nos últimos cinco anos, nas áreas de negócios e gerenciamento.

A etapa três consiste na delimitação do tema, através da revisão de literatura. O que se conhece sobre o tema proposto, que serve de base para a identificação do tema nos artigos a serem analisados nesta revisão. Por fim, na etapa quatro é uma análise minuciosa dos artigos encontrados após os filtros aplicados. Nesta etapa, a análise são relacionadas a avaliação dos títulos e resumos, critérios de exclusão e qualidade metodológica.

Fig. 1 Processo de busca e refinamento (Fonte: Sampaio & Mancini, 2007).

Fig. 2 Esquema de busca e filtro (Fonte: Autora deste trabalho)

4. Resultados

4.1 Documentos identificados através dos critérios de busca

A tabela 1 mostra o resultado dos artigos retirados da base *Scopus* onde foram identificados, através dos termos de busca. Pela quantidade de trabalhos, é possível concluir que os estudos em pequenas e médias empresas ainda é um tema que pode ser explorado, replicando o que se aplica nas grandes empresas. O resultado nos mostra a heterogeneidade dos trabalhos, aplicados a diversos modelos de negócios em várias áreas.

Entre os trabalhos analisados, tal resultado é decorrente da importância do pequeno e médio negócio na economia mundial, que suporta a criação em um considerável volume de empregos, bem como participação nos investimentos em inovação. As habilidades individuais dos decisores são essenciais na condução destes negócios, e na direção que seguem, e também é possível identificar a presença dessas evidências nos estudos analisados.

A maior parte dos estudos incluídos nessa revisão foi desenvolvida em países europeus, onde se apresenta o maior interesse pelos temas relacionados às pequenas e médias empresas. As principais decisões são inerentes às melhorias em *performance*, para competir no mercado em que estão inseridas. Um tema recorrente é a decisão pela internacionalização da pme. Embora em menor quantidade, mas interessantemente relevante, é o foco nos recursos humanos, que aparece em alguns trabalhos. Interessante mencionar a forma identificada em um dos trabalhos em contornar a restrição de recursos, para investir no bem

estar dos colaboradores, através de empréstimos pessoais, com o objetivo de deixar o colaborador mais tranquilo e trabalhar melhor.

O ano de 2018 concentra a maior quantidade de artigos publicados em periódicos constantes na base Scopus, o que demonstra um interesse atual sobre o tema, conforme a figura 3. A relevância do pequeno e médio negócio é citado em muitos trabalhos, com os aspectos de geração de emprego e participação na economia, demonstrando que existe uma realidade na participação desses negócios na vida diária dos indivíduos. O processo decisório nestas empresas se evidencia com o foco individual dos dirigentes, e nestes trabalhos se menciona a preocupação na compreensão de como ele ocorre.

Fig. 3 Publicações por ano (Fonte: autora deste trabalho)

A tabela abaixo, separada por ano, resume os achados dos artigos, demonstrando os autores, títulos, ano de publicação e palavras-chaves.

- Publicações de 2018:

	Authors	Ano de publicação	Title
1	Rita D.I.G., Ferreira F.A.F., Meidut-Kavaliauskien, I., Govindan K., Ferreira J.J.M.,	2018	Proposal of a green index for small and medium-sized enterprises: A multiple criteria group decision-making approach
2	Sousa M.J., Wilks D	2018	Sustainable Skills for the World of Work in Digital Age
3	Osborn E., Simpson A.	2018	Risk and the Small-Scale Cyber Security Decision Making Dialogue - A UK Case Study
4	Hunt R.A., Hayward M.L.A	2018	Value Creation through employee loans: Evidence of Informal lending to employees at small, labor-intensive firms
5	Smondel, A.	2018	SMEs soft information and credit rationing in France
6	Akman E., Dagdeviren M	2018	Discovering what makes a SME website good for international trade
7	Ascarya, Rahmawati S.,	2018	Analysis of the determinants of micro enterprises graduation
8	Camci A., Temur G.T., Beskese	2018	CNC router selection for SMEs in woodwork manufacturing using hesitant fuzzy AHP method
9	Eze S.C., Olatunji S., Chinedu-Eze V.C., Bello A.O.	2018	Key success factors influencing SME managers' information behaviour on emerging ICT (EICT) adoption decisionmaking in UK SMEs

- Publicações de 2017:

	Authors	Ano de publicação	Title
10	Zeng Y.-R., Wang L., Xu X.-H.,	2017	An integrated model to select ERP system for Chinese small and medium sized enterprise under uncertainty
11	Cawley R.	2017	Continuity and adaptability: A collaborative, Eco-Industrial Park (EIP)-focused approach to managing Small Town Community (STC) sustainability
12	Ranjani C., Kumar A	2017	Long tail vs. blockbusters - A data-driven approach
13	Khitilova E.	2017	The Suitability of Expert System Application in Czech Small and Medium-Sized Enterprises

- Publicações de 2016

	Authors	Ano de publicação	Title
14	Fernet, C., Torrès, O., Austin, S., St-Pierre, J. "	2016	The psychological costs of owning and managing an SME: Linking job stressors, occupational loneliness, entrepreneurial orientation and burnout
15	Wahyudin I., Djatna T., Kusuma W.A	2016	Cluster analysis for SME risk analysis documents based on pillar K-means
16	Hertel M., Menrad K.	2016	Adoption of energy-efficient technologies in German SMEs of the horticultural sector- the moderating role of personal and social factors
17	Ricard A., Le Penne E., Reynaud E.,	2016	Representation as a driver of internationalization: The case of a singular Russian SME
18	Peschken T., Shukla P., Lennon J., Rate S	2016	The role of information alignment and entrepreneurial traits on SME internalization: A conceptual framework
19	Moeuf A., Tamayo S., Lamouri S., Pellerin R., Lelievre A	2016	Strenghts and Weakness of small and medium sized enterprises regarding the implementation of lean manufacturing
20	Ramlan R., Omar S.S., Wong J.Y., Sorooshian S.,	2016	SME SWOT ranking for strategic planning using Analytic Hierarchy Process (AHP)
21	Basu R., Bhola P.,	2016	Integrating fuzzy MCDM methodology to investigate quality management practices in Indian digital service SMEs

- Publicações de 2015:

	Authors	Ano de publicação	Title
22	Sasatani D., Eastin I.L.,	2015	Significante factors impacting export decisions of small and medium-sized softwood saumill firms in North America
23	Kilic H.S., Zaim S., Delen D.,	2015	Selecting "the best" ERP system for SMEs using combination of ANP and PROMETHEE methods
24	Cabarcas A., Puella P., Martelo R.J.,	2015	Information system supported in XML trieval for Small and Medium Size Enterprises from Cartagena de Indias, Colombia [Sistema de Informacion suportado em recuperacion XML para Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) de Cartagena de Indias, Colombia]
25	O'Reilly S., Kumar A., Adam F.,	2015	The role of hierarchical production planning in food manufacturing SMEs
26	Francioni B., Musso F., Cioppi M.,	2015	Decision-maker characteristics and international decisions for SMEs

- Publicações de 2014:

	Authors	Ano de publicação	Title
27	Hänninen K., Isoherranen V., Kinnunen T., Haapasalo H.,	2014	Rapid production as strategic choice in small and medium-sized companies
28	Child J., Hsieh L.H.,	2014	Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis

4.2 Metodologia dos estudos usados neste estudo

Como descrito na tabela anterior, os artigos foram identificados através dos critérios de busca na base SCOPUS. Dos vinte e oito artigos, treze artigos foram desenvolvidos com o método qualitativo de pesquisa, nove pelo método quantitativo, dois pelos métodos mistos, três pelo método do *design research*, e um estudo bibliométrico. Esta análise nos mostra que não há um método indicado para desenvolvimento de estudos sobre tomada de decisão em pequenas e médias organizações.

4.3 Análise qualitativa dos estudos

A análise qualitativa dos estudos tem o objetivo de mostrar quais as decisões que são tomadas dentro das organizações, e em quais áreas.

As decisões identificadas no trabalho são:

- Implementação de índices verdes de sustentabilidade, através de análise hierárquica de processos;
- Desenvolvimento de habilidades disruptivas, como ferramenta estratégica;
- Decisões para implementação de segurança na informação na cadeia de suprimentos;
- Gerenciamento de dependência de recursos entre os colaboradores valiosos através da cessão de crédito pessoal;
- Escolha de software para *credit score*, para aplicação de crédito;
- Implementação de avaliação de páginas de internet, como forma de promoção da pme em território internacional;
- Criação de um sistema de avaliação estratégica no desenvolvimento de software.
- Implementação de processos de controles numéricos computadorizados no processo produtivo de empresas de madeira;
- Adoção de informações comportamentais na tomada de decisão;
- Implementação de ERP (Enterprise resource planning);
- Adoção de decisões colaborativas e adaptativas com base no modelo *EICT (emerging information and communication technology)*;

- Implementação de ações de sustentabilidade para atrair e manter o desempenho da PME.
- Implementação de modelos de decisões estratégicas em compras;
- Implementação de um modelo qualitativo de avaliação do risco de uma tomada de decisão;
- Internacionalização dos negócios: tipos de internacionalização;
- Implementação de *Lean Manufacturing*, muito utilizado em grandes organizações;
- Implementação de ações de qualidade total, muito utilizado em grandes organizações.

A variedade das decisões tomadas nos mostra a importância do conhecimento das ações internas em pequenas e médias organizações, que as direcionam na manutenção dos negócios, e melhora de seu desempenho.

4.4 Conclusão e limitações

Este trabalho teve como objetivo o estudo, dentro do rigor metodológico de uma revisão sistemática de literatura, das decisões tomadas pelas pequenas e médias organizações. A importância deste tema é concomitante ao crescimento da participação destes negócios na economia mundial. Embora haja uma predominância de estudos europeus neste tema, existe uma participação de outros países, onde as decisões podem ser sistematicamente similares, porém, o contexto da aplicação muda o efeito do estudo.

Dois temas que sobressaltam são: decisão pelo uso da tecnologia neste tipo de negócio, cujo recurso é fundamental à sua condução, mostrando-se, porém, restritos nas pequenas e médias; e internacionalização do negócio, que também é parte da rotina das grandes, mas se sobressai como oportunidade de expansão e sobrevivência às pequenas e médias. Desta forma, existem muitas decisões tomadas nas pequenas e médias organizações, com uma predominância absoluta na condução estratégica do negócio, para sua sobrevivência.

Como limitações deste estudo, indico a própria revisão sistemática que pelo rigor necessariamente aplicado, exclui estudos que podem ser relevante ao tema da tomada de decisão.

5. Referências Bibliográficas

- Bhidé, A.V. (2000). Planning VS Opportunistic Adaptation. In: The origin and evolution of new businesses. *Oxford University Press*. Cap 2. p. 53-68.

- Fayolle, A. (2014). Thinking and Writing for Scholarly Publication in Entrepreneurship. In: Fayolle, A., Wright, M. How to Get Published in the Best Entrepreneurship Journals – A guide to Steer your Academic Carrer. Cheltenham/ Northampton. *Edward Elgar*. p. 1-15.
- Filion, L.J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, v. 34 (2), p. 6-28.
- Hall, R.H. (2004). Organizações – estruturas, processos e resultados. 8.ed. *Pearson Prentice Hall*. p. 144 – 154
- Hambrick, D.C., Cho, T.S., Chen, M-J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*. V. 41 (4). P. 659-684.
- Hambrick, D.C., Mason, P.A., (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*. v. 9 (2). p. 193-206.
- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P., Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*. v.25 (3). 417-456.
- Huff, A.S. (1999). Preface: Writting as Conversation – managing Scholarship. In Huff, A.S. Writting for Scholarly Publicationi. Thousand Oaks: Sage. 1999. P. ix-25.
- Lima, E. (2011) Visión Compartida, Equipo de Dirección y Conversación Estratégica en las PYMES. In: FILION, Louis Jacques, CISNEROS, Luis Felipe, MEJÍA-MORELOS, J. H. Administración de Pymes : Emprender, Dirigir y Desarrollar Empresas. Ciudad de México: *Pearson-Prentice Hall*. 2011, cap. 10, p. 125-137.
- Lima, E. (2010) Estratégia de Pequenas e Médias Empresas: Uma Revisão. *REGE – Revista de Gestão USP*, v.17. 169-187.
- Lima, E. (2001) A formação em empreendedorismo face à realidade do pequeno empresário brasileiro a partir de estudos de vanguarda, o que devemos enfatizar? *EMPRETEC*.
- Mador, M., (2000). Strategic Decision Making Process Research. Are entrepreneur and owner managed firms different? . *United Kindown Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*: v. 2, Issue 3, p. 215 – 234.
- Mazzarol, T., Rebould, S. (2009). The Strategic Management Process. In: Mazzarol, T. Rebould, S. The Strategy of Small Firms – Strategic Management and Innovation in the Small Firm. *Cheltenham: Edward Elgar*. p. 149-175.
- Martinez, L.F.C., St-Cyr, L. (2011). Administracion de PYMES familiares. In: Filion, L.J, Martines, L.F.C, Mejia-Morelos, J.H. Administracion de Pymes: emprender, dirigir y desarrollar empresas. Ciudad de Mexico: *Pearson-Prentice Hall*. cap 27. p. 357-372.
- Mintzberg & Waters (1982). Tracking strategy in a entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*. v. 25. p. 465-499.
- Torres, O. (2009). Veinticinco Años de Investigacion sobre la PyME: Uma Disciplina entre Tendencias y Contra-tendencias. In: Victor Gabriel Sánchez Trejo (org.). *La*

investigacion Académica em la MIPyME: Realidades, Oportunidades y Retos. Pachuca de Soto (México): Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. p.3-44.

-
- Sampaio, R.F. e Mancini, M.C. (2007). Estudos de Revisão Sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Revista Brasileira de Fisioterapia*. v. 11 (1) p. 83-89.
- Schwartz, H. (2002) Herbert Simon and behavioral economics. *The Journal of Socio-Economics*, v.31 (3), p. 181-189.
- Quinn, J.B., (1980). Managing Strategic Change. *Sloan Management Review*. v. 21, ed.4. p.3-20.
- Stokes, D.R. (1998). A Case Study Approach. *Letts Educational*.
- Zahra, S.A., Covin, J.G., (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship : a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*. v.10. p. 43-58.