

<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n3p2138>

Equipes de Direção na Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas: uma Revisão Sistemática

Fernanda Reis da Silva

Universidade Estadual de Maringá – UEM
Pg49163@uem.br

Enise Aragão dos Santos

Universidade Nove de Julho - UNINOVE
Enise.santos@hotmail.com

Edmilson de Oliveira Lima

Universidade Nove de Julho – UNINOVE
edmilsonlima@gmail.com

recebido em 11 de agosto de 2016
aprovado em 23 de agosto de 2017

Resumo: Equipes de direção na gestão estratégica de pequenas e médias empresas (PMEs) é um tema de estudo recente, e ainda carente de pesquisa, a despertar o interesse dos pesquisadores. Nesse sentido, este artigo tem como objetivo levantar os principais trabalhos internacionais relacionados ao tema, identificando quais são os periódicos, os principais autores que foram citados para embasar os estudos e analisar e classificar o perfil metodológico dessas publicações encontradas na base de dados *ISI Web of Science*. A metodologia utilizada foi a revisão sistemática da literatura, com a qual foram identificados e analisados 22 artigos a partir de 1997. Verificou-se que o periódico com maior número de publicações sobre o tema é o *Small Business Economics* e o trabalho mais citado por elas é o artigo precursor de Hambrick e Mason (1984). Além disso, Reuber e Fischer (1997) são autores também com muitas citações. O presente estudo contribui para a discussão do tema, possibilitando inclusive a reutilização, de modo bem justificado e fundamentado, dos estudos aqui identificados como os mais relevantes para o estudo no contexto das PMEs.

Palavras-chave: equipe de direção, pequena e média empresa (PME), revisão sistemática da literatura.

1 Introdução

Diversos estudos abordam o tema da equipe de direção tratando especificamente de grandes empresas (por exemplo: Michel & Hambrick, 1992; Hambrick, 1995; Amason, 1996; Simons, Pelled, & Smith, 1999), mas poucos o fazem com interesse nas pequenas e médias empresas (PMEs). As pesquisas do tema enfatizam o importante papel que esse tipo de equipe desempenha nos processos estratégicos e a influência que têm sobre o crescimento e o desempenho das organizações (Bantel & Jackson, 1989; Haleblian & Finkelstein, 1993; Lima, 2004).

Também chamada de *top management team* na literatura internacional, a equipe de direção pode ser definida como uma coletividade de duas ou mais pessoas que são codirigentes na cúpula administrativa de uma mesma organização e, assim, nela são responsáveis pela gestão estratégica (Finkelstein & Hambrick, 1996; Hambrick & Mason, 1984; Lima, 2004). Ge e Yang (2009) consideram que as equipes de direção representam um importante recurso organizacional e, como tal, deveriam receber maior atenção no ambiente empresarial. Segundo Ucbasaran, Westhead e Wright (2001), principalmente quando se trata da criação de um novo negócio, elas são chave para fornecer os recursos financeiros, humanos e sociais necessários ao desenvolvimento do negócio.

O interesse por esse tema de pesquisa foi atraído inicialmente pelos trabalhos de Hambrick e Mason (1984), que abordaram as características e a atuação dessas equipes. Em seguida, outros estudos relevantes ampliaram ainda mais o interesse da comunidade científica pelo tema. Além disso, outros autores apresentam a necessidade de se estudar a equipe de direção nas PMEs, visto que esse tipo de empresa tem grande impacto no desenvolvimento socioeconômico dos países (Kamm *et al.*, 1990; Francis & Sandberg, 2000; Lima, 2007). Segundo um estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), no ano de 2010, as micro e pequenas empresas compreendiam 99% dos estabelecimentos, 51,6% dos empregos formais privados não agrícolas e quase 40% da massa de salários no Brasil. O relatório ressalta ainda o papel social desses negócios na geração de novos postos de trabalho, particularmente frente ao avanço tecnológico que gera a diminuição de postos nas grandes empresas (SEBRAE, 2011).

Nesse sentido, o objetivo deste artigo é levantar os principais trabalhos sobre equipes de direção nas PMEs, através de uma revisão sistemática da literatura identificando quais são os periódicos, os principais autores que foram citados para embasar os estudos, e analisar e classificar o perfil metodológico dessas publicações encontradas na base de dados multidisciplinar *ISI Web of Science*. O perfil metodológico foi classificado de acordo com o trabalho de Machado da Silva, Cunha e Amboni (1990), que auxilia a identificar se os trabalhos são mais teóricos ou empíricos. Assim a questão de pesquisa deste trabalho é: “Como estão sendo estudadas as equipes de direção das PMEs?”.

Este trabalho, ao responder a questão de pesquisa, contribuirá com o estudo de equipes de direção nas PMEs, visto que apresentará como estão sendo realizadas as pesquisas e se são estudos teóricos, empíricos ou teórico-empíricos. Isso ajudará a delinear a tendência de desenvolvimento da pesquisa sobre o tema e será útil para que ocorra o aperfeiçoamento da pesquisa na área. Cabe ainda ressaltar que, ao responder sua questão de pesquisa, este trabalho contribuirá para que outros pesquisadores tenham uma visão mais abrangente da evolução e direção dos estudos sobre equipes de direção, apontando novos caminhos para estudos empíricos que embasem ainda mais estudos e publicações sobre o tema. Já para as equipes de direção de PME, este trabalho poderá auxiliar na compreensão da importância da composição e das dinâmicas de tais equipes para o alcance de resultados organizacionais mais expressivos.

Este artigo se divide em cinco seções. A primeira contempla a introdução. A segunda seção é a revisão da literatura, na qual se precisam os conceitos de equipes de direção e de PME. O método de pesquisa empregado no estudo é explicitado na seção três. A quarta seção aborda a análise e a discussão dos resultados, confrontando-as com a revisão da literatura. Finalmente, na parte cinco, fazem-se as considerações finais.

2 Fundamentação Teórica

Os conceitos apresentados nesta seção visam a guiar a seleção e a análise do material bibliográfico encontrado e sustentar a discussão dos resultados deste estudo. Assim, são aqui abordados os principais conceitos quanto ao tema das equipes de direção nas PMEs.

2.1 Equipe de direção

A equipe de direção pode ser entendida como a coletividade de membros que formam uma equipe de trabalho responsável pela administração de uma organização. Ela tende a ser heterogênea em razão de normalmente haver experiências e características individuais diferentes para as pessoas que a compõem, como idade, tempo de empresa, tempo atuando no mercado e nível de escolaridade. A junção e a interação dessas características individuais influencia a formação da equipe e impacta nas decisões e ações empreendidas no dia a dia das rotinas organizacionais, incluindo a formação e a implantação de estratégias (Wiersema & Bantel, 1992).

As pesquisas de Lubatkin, Simsek, Ling e Veiga (2006) mostram que o nível de concordância entre as pessoas da equipe de direção de uma empresa tem um alto grau de influência sobre como as coisas são feitas nessa organização, estando diretamente relacionado com o desempenho organizacional. Tal constatação converge com os resultados de pesquisa de Iaquinto e Fredrickson (1997), que obtiveram resultados semelhantes a partir do estudo de 65 empresas.

Lima (2004) expõe que, no caso das PMEs, os principais atores da administração são os proprietários-dirigentes, pois eles são os responsáveis finais por tomar as decisões em sua empresa. Nesse sentido, a equipe de direção na PME pode ser definida como uma equipe de “co-proprietários-dirigentes que atuam na gestão estratégica da empresa” (Fonseca, Hernández, Lima, & Campo, 2013; Lima, 2004). Hambrick e Mason (1984) relatam que as características da equipe de direção, como valores e normas, podem influenciar a maneira de como a empresa processa e interpreta as informações provenientes dos mercados e dos clientes, impactando na capacidade de ela reconhecer e mudar rapidamente as suas estratégias – algo que converge com o resultado de estudos de mais autores (Amason, 1996; Brunninge, Nordqvist, & Wiklund, 2007). Nas PMEs, a propriedade e a administração são frequentemente unificadas, exercidas pelos proprietários-dirigentes da empresa (Lima, 2007), o que pode tornar pouco relevantes para esse tipo de empresa as explicações de comportamento da teoria da agência (Brunninge *et al.*, 2007).

2.2 PMEs

A definição de PME varia conforme o critério adotado pelos países ou pelas instituições que precisam realizar alguma atividade em relação a elas. O faturamento é um critério muito usado de classificação das empresas por porte. Outro critério, ainda mais utilizado, é o número de empregados. O limite do número de empregados para cada classe também varia conforme os sistemas estatísticos dos países, os órgãos ou instâncias governamentais que necessitam classificar empresas por porte. De acordo com a Comissão Européia (2006), por exemplo, a categoria das PMEs é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros. Segundo Porter (1998), tais empresas apresentam potencial para a criação de valor e os países mais competitivos incentivam sua criação e seu desenvolvimento. Salienta-se, porém, que o alto grau de informalidade, o modesto poder no mercado, o incipiente nível tecnológico e a estrutura familiar são características facilmente vistas em tais organizações (Leone, 1999).

Numerosos estudos foram desenvolvidos enfocando o funcionamento geral dessas empresas (Marchesnay, 1992; Bauer, 1993; Torrès & Julien, 2005; Albuquerque & Escrivão Filho, 2011). Hutchinson (1999), por exemplo, trata do desenvolvimento econômico e financeiro da pequena empresa, contribuindo para o entendimento de seu papel e de aspectos de seu controle e de suas finanças. Do ponto de vista estratégico propriamente dito, Ghobadian e Gallear (1997) estudam as necessidades específicas das PMEs e relacionam algumas de suas vantagens e desvantagens competitivas.

No Brasil, as PMEs são predominantes, tendo como principal característica a estrutura familiar concentrada (Flores Junior & Grisci, 2012) Nessa organização, é comum que uma mesma pessoa acumule funções de direção, como a de administrador geral e financeiro, e as decisões são tomadas pelos proprietários. Tradicionalmente as pequenas e médias empresas são consideradas importantes por sua capacidade de gerar empregos ou por contribuírem para a produção industrial (Olave & Amato Neto, 2001), promovendo assim um grande dinamismo na economia local (World Bank, 2015).

As características das PMEs brasileiras também foram alvo do estudo de Leone (1999), que identificou a existência de três tipos de especificidade que caracterizam as PME: organizacionais, decisórias e individuais. Podem-se notar semelhanças entre as abordagens de Leone (1999) e do IBGE (2009) no que tange aos aspectos de caracterização das PME brasileiras. Ambas as fontes apontam esses traços preponderantes dessas empresas: gestão informal, escassez de recursos e baixa capacitação gerencial.

Classificar empresas por porte no Brasil é uma tarefa complicada, pois existem diversas definições para elas, inclusive para as PMEs, seja por faturamento, seja por quantidade de funcionários. Existem definições do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), das leis complementares 123, de 14/12/2006, e 139, de 10/11/2011, pelo sistema de tributação, dentre outras. Como exemplo, segue na Figura 1 a definição usada pelo BNDES, que oferece financiamento às PMEs (BNDES, 2011).

Figura 1: Classificação das empresas por porte

Classificação	Receita Operacional Bruta Anual
Micro Empresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena Empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média Empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média- Grande Empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande Empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES, 2011)

A relevância das PMEs no cenário econômico e social brasileiro justifica que as equipes de direção delas sejam mais bem estudadas, pois são responsáveis pelas decisões estratégicas e possibilidades de desenvolvimento de grande parte dessas empresas. Estudos sobre elas ajudarão na superação de uma realidade que dificulta o aperfeiçoamento de sua administração no Brasil: as PMEs ainda são muito pouco estudadas no país (Bedê, 2006). No meio acadêmico, inclusive, existe relativamente pouca literatura que trata das características desse segmento de empresas, especialmente quanto às equipes de direção.

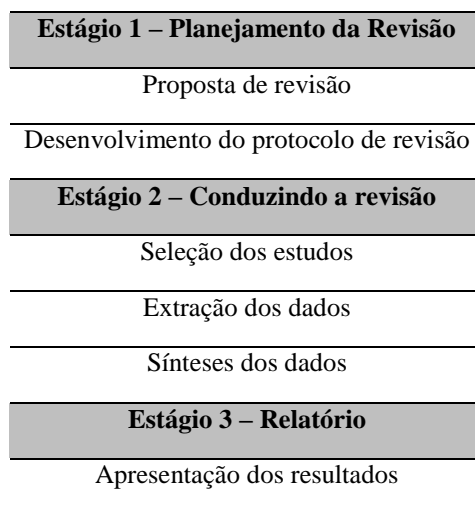
3 Método

O método utilizado no presente estudo é a revisão sistemática da literatura (Tranfield, Denyer e Smart, 2003). Ele consiste na busca e análise de publicações sobre determinado tema, segundo parâmetros e procedimentos sistemáticos, visando-se a caracterização do conhecimento sobre esse tema. É um processo claro, replicável e científico (Tranfield *et al.*, 2003). O método se diferencia de um estudo bibliométrico, que se pauta de modo muito delimitado pela análise quantitativa de publicações (Pritchard, 1969; Macias-Chapula, 1998).

De acordo com Denyer e Tranfield (2009), a revisão sistemática da literatura é específica

para localizar e identificar estudos, selecionar, avaliar, analisar e sintetizar as informações e contribuições dos trabalhos, permitindo concluir com certa clareza o que é ou não conhecido sobre determinado tema. O presente trabalho foi feito segundo uma adaptação do modelo de revisão sistemática de Tranfield *et al.* (2003), aqui aplicado à revisão de artigos publicados em periódicos acadêmicos internacionais. A Figura 2 apresenta esse modelo adaptado.

Figura 2: Etapas uma revisão sistemática da literatura



Fonte: Adaptado de Tranfield et al. (2003)

Seguindo as etapas propostas na Figura 2, o primeiro estágio foi o planejamento do levantamento dos principais artigos no *ISI Web of Science* sobre equipes de direção nas PMEs, identificando seus periódicos e autores citados, além de se analisar e classificar o perfil metodológico dessas publicações encontradas. A base de artigos *ISI Web of Science* foi escolhida por agrupar os periódicos de maior fator de impacto que comumente publicam trabalhos sobre PMEs (*Small Business Economics, Journal of Small Business Management, Journal of Business Venturing, Entrepreneurship Theory and Practice*, dentre outros). O fator de impacto dos periódicos foi tomado como indicativo de relevância para os artigos identificados. A base de artigos permite acessar diversas informações das publicações sob análise, como resumo, referências citadas, tempo de citação, autores, periódicos e outras informações que viabilizaram este trabalho.

O protocolo de pesquisa apresenta o modo de busca de artigos, possibilitando a replicação deste estudo. Contempla inicialmente a busca no *ISI Web of Science* com as expressões de busca *small enterprises* e *top management team* na opção “*topic*”. Essa opção gera como resultados de busca uma lista de artigos nos quais as expressões de busca aparecem em título, resumo e/ou palavras-chave da publicação. Com esses passos, foram encontrados 28 artigos. No próximo estágio realizado como previa o protocolo, os 28 artigos foram avaliados por meio da leitura dos títulos, resumos e palavras-chaves, para se verificar se, de fato, abordavam equipes de direção em PMEs. Notou-se que 22 artigos realmente abordavam esses temas. Em mais uma etapa, foi levantada a quantidade de artigos por ano e periódico e feita uma análise de citação para se listar as publicações citadas nos 22 artigos. Identificadas as citações mais citadas nos artigos (Serra, Ferreira, Almeida e Vanz, 2012), elas foram tomadas como sendo os trabalhos mais reconhecidos pelos autores da temática enfocada, tendo o maior impacto dentre as publicações sobre a temática na comunidade científica (Ramos-Rodrigues e Ruiz-Navarro, 2004).

Além disso, tendo como base o trabalho de Nassif, Silva, Ono, Bontempo & Tinoco, (2010) e Machado da Silva *et al.* (1990), os 22 artigos foram classificados segundo seu perfil

metodológico. Primeiramente, foi feita uma classificação mais genérica nas categorias “estudos teóricos”, “empíricos” e “teórico-empíricos”. Teóricos são os trabalhos que não envolvem coleta de dados em um campo de pesquisa (abordagem empírica) e se limitam ao tratamento conceitual. Os empíricos são estudos que não têm uma fundamentação teórica amparada na literatura para sustentar conceitualmente o trabalho realizado. O estudo teórico-empírico acopla uma fundamentação teórica à abordagem empírica, com coleta de dados de campo a serem analisados para se chegar a resultados de pesquisa. O passo seguinte foi mais uma classificação, dessa vez quanto ao método, qualitativo ou quantitativo, e às técnicas utilizadas para análise. A última etapa prevista na Figura 2 virá na forma de apresentação de resultados no presente trabalho.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

Foram identificados 22 artigos em novembro de 2014 que apresentam os critérios pré-estabelecidos de pesquisa. A Figura 3 mostra a evolução da frequência de publicação desses artigos no período de 1997 a 2014.

Figura 3: Frequência das publicações



Fonte: Elaborada pelos autores com dados retirados do *ISI Web of Science*.

Esse período de 1997 até 2014 não foi pré-determinado pelos autores. O primeiro artigo encontrado que trata de equipe de direção em PMEs foi publicado em 1997, por Reuber e Fischer (1997). O artigo já conta com 230 citações, de acordo com *ISI Web of Science*, o que indica ser um dos artigos seminais sobre o tema abordado.

A Figura 3 apresenta os 22 artigos divididos no período de 17 anos considerado. É possível observar uma evolução irregular nesse período, como demonstrado pelo fato de que o ano de 1997 teve somente um artigo publicado e o próximo foi publicado somente em 2007. O ano de maior frequência de publicação é o de 2014, com 6 artigos contabilizadas até novembro, o que pode demonstrar que os pesquisadores estão mais receptivos quanto a estudar equipe de direção nas PMEs.

Os periódicos que publicaram os 22 artigos sobre equipes de direção nas PMEs são apresentados na Tabela 1, mostrando a quantidade de artigos por periódico.

Tabela 1: Artigos por periódicos

Periódico	Número de artigos
Small Business Economics	5
Journal of Small Business Management	1
International Business Review	1
International Small Business Review	1
Journal of Management Studies	1
Journal of Management & Organization	1
Canadian Journal Of Administrative Science	1
Journal of International Business Studies	1
British Journal of Management	1
Applied Economic Perspective and Policy	1

Information Systems Journal	1
Technology Analysis & Strategic	1
Behavior & Information Technology	1
Management Decision	1
Management	1
Amfiteatru Economic	1
Revista Venezolana de Gerencia	1
Energy	1

Fonte: Elaborado pelos autores

O periódico que mais concentrou publicação foi o *Small Business Economics*, com cinco artigos. A Tabela 1 apresenta também uma diversidade de periódicos de diferentes países e áreas do conhecimento, visto que a base de dados do *ISI Web of Science* dispõe de uma gama ampla e variada de periódicos indexados por ela. É interessante verificar que as equipes de direção nas PMEs são exploradas em outras áreas do conhecimento, como as de energia e de economia, dentre outros; isso pode indicar que a emática está despertando interesse de outros pesquisadores além dos que estudam Administração, Empreendedorismo e ciências sociais aplicadas em geral. Os autores mais citados nesses 22 trabalhos são apresentados na Tabela 2. Foi utilizado para realizar a análise de citação o BIBEXCEL, um software bibliométrico criado pelo Professor Olle Persson (Persson, Danell, & Schneider, 2009).

Tabela 2: Os 22 artigos mais citados

Ranking	Documentos mais citados	n = 22	
		Qde	%
1	Hambrick e Mason (1984)	11	50
2	Barney (1991)	6	27,27
3	Covin e Slevin (1989)	5	22,72
4	Amason (1996)	4	18,18
5	Bantel e Jackson (1989)	4	18,18
6	Sullivan (1994)	3	13,63
7	Lumpkin e Dess (1996)	3	13,63
8	Fornell e Larcker (1981)	3	13,63
9	Cohen e Levinthal (1990)	3	13,63
10	Ensley e Pearson (2005)	3	13,63
11	Carney (2005)	3	13,63
12	Goll e Rasheed (1997)	3	13,63
13	Carpenter e Westphal (2001)	3	13,63
14	Herrmann e Datta (2005)	3	13,63
15	George, Wiklund e Zahra (2005)	3	13,63
16	Covin e Slevin (1991)	3	13,63
17	Finkelstein <i>et al.</i> (1996)	3	13,63
18	Michel e Hambrick (1992)	3	13,63
19	Adler e Kwon (2002)	3	13,63
20	Bloodgood, Sapienza e Almeida (1996)	3	13,63
21	Reuber e Fischer (1997)	3	13,63
22	Haleblian e Finkelstein (1993)	3	13,63

Fonte: Elaborado pelos autores

Entre os 22 trabalhos mais citados, temos somente um livro “*Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams and Boards*” de FINKELSTEIN et al (1996). O livro integra e analisa a vasta e crescente literatura sobre lideranças estratégica, estudando os principais executivos ou pessoas chave do alto escalão de uma organização e seus efeitos sobre os resultados organizacionais. O restante são artigos publicados em periódicos. Eles abordam temas que vão desde internacionalização de PMEs e o impacto da equipe de direção nesse processo, até características destas mesmas equipes que podem influenciar a orientação estratégica empresarial.

A Tabela 2 apresenta os 22 trabalhos mais utilizados para embasar os trabalhos de equipes de direção nas pequenas e médias empresas. Ramos-Rodrigues e Ruiz-Navarro (2004) dizem que esses autores mais citados são os trabalhos mais reconhecidos dentro da temática pesquisada, mostrando o impacto dos mesmos na comunidade científica. O trabalho mais citado é de Hambrick e Mason (1984), com 11 citações, ou seja, aparecem em 11 artigos, que são 50% dos trabalhos. Tal fato pode ser explicado por este artigo ser seminal, e seus autores serem os pioneiros em abordar aspectos ligados às características dessas equipes.

A partir da análise das palavras-chave dos 22 artigos sobre equipes de direção nas PMEs, estruturamos uma “nuvem de palavras” com a ajuda da ferramenta Wordle™ (www.wordle.com) no intuito de auxiliar na visualização das palavras-chave mais citadas (Figura 4). Percebe-se a existência de destaque para as palavras “*performance*” (desempenho) e “*management*” (gestão), amparando a compreensão de que esses temas estão muito presentes nos estudos de equipes de direção em PMEs. Pode-se comprovar tal afirmação através do artigo de Hambrick e Mason (1984), em que os autores concluem que as características das equipes de direção influenciam diretamente o desempenho na gestão das organizações.

Figura 4: Palavras-chave dos 22 artigos em forma de nuvem



Fonte: Dados da pesquisa – levantamento efetuado na base *Web of Science*

A seguir, apresentamos a Tabela 3, elaborada até novembro de 2014, com dados dos artigos analisados segundo a seguinte disposição: a primeira coluna refere-se à quantidade de citações que o respectivo trabalho teve em todos os demais trabalhos da base de dados *Web of Science*; a segunda lista os autores e o ano de cada trabalho; a quarta apresenta o título de cada trabalho e as três outras colunas apresentam respectivamente o perfil metodológico, o método empregado e a técnica de coleta de dados usada segundo a classificação de Machado da Silva *et al.* (1990) e de Nassif *et al.* (2010).

Tabela 3: Os 22 artigos e o perfil metodológico



Cit.	Autor	Título	Perfil- Metodológico	Método	Técnica de Coleta de dados
230	Reuber e Fischer (1997)	The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs	Teórico-empírico	Quantitativo	Survey
32	Brunninge et al. (2007)	Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams	Teórico-empírico	Quantitativo	Survey por email
30	Ruzzier, Antoncic, Hisrich e Konecnik (2007)	Human capital and SME internationalization: a structural equation modeling study	Teórico-empírico	Quantitativo	Survey por postagem
21	Newman e Zhao (2008)	The process of enterprises resource planning implementation and business process re-engineering: tales from two Chinese small and medium-sized enterprises	Teórico-empírico	Qualitativo	Estudo de Caso
20	Zahra, Neubaum e Naldi (2007)	The effects of ownership and governance on SMEs international knowledge-based resources	Teórico-empírico	Quantitativo	Survey
15	Cao, Simsek e Zhang (2010)	Modelling the joint impact of the CEO and TMT on organizational ambidexterity	Teórico-empírico	Quantitativo	Survey
14	Escriba-Esteve, Sanchez-Peinado e Sanchez-Peinado (2009)	The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises	Teórico-empírico	Quantitativo	Survey e Dados Secundários
13	Cruz e Nordqvist (2012)	Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective	Teórico-empírico	Quantitativo	Survey por telefone
12	Escriba-Esteve, Sanchez-Peinado e Sanchez-Peinado (2008)	Moderating influences on the firm's strategic orientation-performance relation	Teórico-empírico	Quantitativo	Survey
10	Rodriguez-Ponce (2007)	Leadership styles, strategic decision making and performance: an empirical study in small and medium-sized firms	Teórico-Empírico	Quantitativo	Survey
6	Chen, Hsu e Huang (2010)	Top management team characteristics, R&D investment and capital structure in the IT industry	Teórico-empírico	Quantitativo	Dados Secundários
4	Olmos (2011)	The determinants of internalization: evidence from the wine industry	Teórico-empírico	Quantitativo	Survey

3	Pedraja-Rejas, Rodriguez-Ponce e Rodriguez-Ponce (2009)	Knowledge management and organizational efficacy in small and medium enterprises	Teórico-empírico	Qualitativo	Estudo de Caso
2	Blass, Corbett, Delmas e Muthulingam (2014)	Top management and the adoption of energy efficiency practices: evidence from small and medium sized manufacturing firms in the US	Teórico-empírico	Quantitativo	Dados Secundários
2	Nowacki e Staniewski (2012)	Innovation in the management of SMEs in the service sector in Poland	Teórico-empírico	Qualitativo	Estudo de Caso
1	Huovinen e Pasanen (2010)	Entrepreneurial and management teams: What makes the difference?	Teórico	Qualitativo	Revisão Sistemática
0	Chen, Hsu e Chang (2014)	Family ownership, institutional ownership, and internationalization of SMEs	Teórico-empírico	Quantitativo	Survey
0	Segaro, Larimo e Jones (2014)	Internationalization of family small and medium sized enterprises: The role of stewardship orientation, family commitment culture and top management team	Teórico-empírico	Quantitativo	Survey
0	Li, Lin e Huang (2014)	Top management team social capital, exploration-based innovation, and exploitation-based innovation in SMEs	Teórico-empírico	Qualitativo	Estudo de Caso
0	Yang e Wang (2014)	The impacts of top management team characteristics on entrepreneurial strategic orientation: The moderating effects of industrial environment and corporate ownership	Teórico-empírico	Quantitativo	Dados Secundários
0	De Clercq, Thongpapanl e Dimov (2014)	Contextual ambidexterity in SMEs: the roles of internal and external rivalry	Teórico-empírico	Qualitativo	Estudo de Caso
0	Cereola e Normann (2012)	Impact of top management team on firm performance in small and medium-sized enterprises adopting commercial open-source enterprise resource planning	Teórico-empírico	Quantitativo	Survey

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir da Tabela 3, é possível identificar que a maioria dos artigos é teórico-empírica (21 deles), pois combinam fundamentação teórica com coleta e análise de dados para chegarem a seus resultados, podendo os pesquisadores confirmar ou rejeitar proposições e hipóteses (Machado da Silva *et al.*, 1990). Esses 21 artigos foram construídos com a explicitação de conhecimentos teóricos e empíricos acumulados sobre diferentes aspectos das equipes de direção em PMEs: estilos de liderança, governança, gestão do conhecimento, experiência internacional, entre outros.

Pode-se verificar que na Tabela 3 há somente um artigo de cunho teórico, no qual Huovinen e Pasanen, (2010) fazem uma revisão sistemática da literatura. Neste artigo, os autores analisam criticamente a literatura de equipes empresariais e equipes de direção com a

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.11, n.3 p. 21-38, 2017
ISSN 1982-2537



comparação de conceitos-chave e apontam focos de desenvolvimento da pesquisa quanto ao desempenho das PMEs. A comparação revela que equipes empreendedoras diferem das equipas de direção, e assim os conceitos não devem ser considerados intercambiáveis.

Outro ponto que não pode deixar de ser discutido é que grande parte dos artigos é quantitativa (16 deles). Eles buscam confirmar ou refutar hipóteses por meios estatísticos, baseando-se numa fundamentação teórica e na análise de dados coletados. Entre os 16, predomina o método *survey*, que é pertinente quando o pesquisador pretende investigar o que, porque, como ou quanto se dá determinada situação, não sendo possível através do método determinar variáveis dependentes e independentes; a pesquisa dá-se no momento presente ou recente e trata situações reais do ambiente. O instrumento utilizado foi o questionário, que para Babbie (1999), deve ser administrado pelo pesquisador enviando-o aos entrevistados por meio impresso ou eletrônico, sendo possível oferecer assistência ou não em seu preenchimento, fazendo-se a coleta de dados presencial ou remotamente. Dos 16 artigos quantitativos, 13 usaram questionário.

Com relação aos autores mais citados, Reuber e Fischer (1997) com 230 citações na *Web of Science*, eles examinam o papel da experiência internacional da equipe de gestão como um mecanismo para a internacionalização de empresas de produtos de software canadense. Os resultados indicam que equipes de gestão experiente internacionalmente têm uma maior propensão para desenvolver parceiros estratégicos estrangeiros e obter maior desempenho de vendas externas. Tais estudos são corroborados por Holmund *et al* (2007), para quem a possibilidade de as PMEs se tornarem atores do mercado internacional tem atraído as mesmas na busca de novos mercados.

5 Conclusões

Este artigo explicita que há crescente interesse em se estudar a equipe de direção de PME, visto que a quantidade de trabalhos apresentou uma evolução crescente, principalmente no ano de 2014. Os pesquisadores parecem estar se interessando cada vez mais pelo tema, mesmo ocorrendo um hiato de 10 anos entre a primeira e a segunda publicação.

Pode-se dizer que a maioria dos artigos é teórico-empírica e ampara-se, entre outros, em autores seminais sobre as equipes de direção (Hambrick & Mason, 1984; Amason, 1996; Finkelstein *et al.*, 1996) e outros autores mais contemporâneos (Carney, 2005; Ensley & Pearson, 2005; Herrmann & Datta, 2005).

Essa revisão sistemática contribui para se demonstrar a importância de se estudar as equipes de direção de PME, visto que esse tipo de empresa tem grande impacto no desenvolvimento socioeconômico dos países, além de expor de modo simplificado e organizado alguns avanços já feitos no estudo do tema. Respondendo sua própria questão de pesquisa, este trabalho contribui para que outros pesquisadores tenham uma visão mais detalhada e precisa da evolução e da direção dos estudos do tema, algo sempre necessário para o posicionamento e a fundamentação de novos estudos. Para os dirigentes de PME, o trabalho pode lhes apresentar temas, discussões e resultados de pesquisa que porventura lhes tenham escapado em reflexões e ações para formarem equipes de direção eficientes na geração de expressivos resultados organizacionais. Além disso, na literatura pesquisada, não se encontrou qualquer estudo de revisão sistemática que abordasse essa temática. Pôde-se notar ainda que o periódico com maior número de publicações foi o *Small Business Economics* e o trabalho mais citado é de Hambrick e Mason (1984), o que confirma seu reconhecimento como relevante iniciador da linha de estudos sobre o tema, mas não especificamente sobre as PMEs.

Uma das limitações deste estudo refere-se à busca efetuada em uma única base de dados, *Web of Science*, mesmo justificando-se que era a que continha os principais periódicos da área. Adicionalmente, artigos brasileiros não foram encontrados nessa base. Diante do exposto, para futuros estudos, sugere-se efetuar a busca em outras bases, a exemplo de *Ebsco* e *Scielo*,

podendo-se assim aumentar o número de publicações encontradas sobre os temas focados. Sugere-se também fazer uma análise de conteúdo dos 22 artigos analisados, podendo-se assim gerar melhor compreensão da importância dos mesmos para os temas equipes de direção e PMEs. Outra sugestão é elaborar novos estudos, tais como a bibliometria e a análise de redes sociais, indo além do uso da estatística descritiva, eventualmente aplicando-se também análises multivariadas de dados, que poderiam proporcionar uma visão mais ampla do campo pesquisado.

Referências

Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social Capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.

Albuquerque e Escrivão Filho (2011). Albuquerque, AF, Escrivão Filho, E. Fatores de mortalidade de pequenas empresas: uma análise da produção acadêmica no período 2000-2010. Em: *3Es - Encontro de Estudos em Estratégia - Anpad*. 5. 2011, Porto Alegre, Anais ... Porto Alegre, 2011, p.1-15.

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148.

Babbie, E. R. (1999). Métodos de pesquisas de survey. Belo Horizonte: *Editora da UFMG*.

Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovation in banking: does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10(S1), 107–124.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Bauer, M. (1993). Les patrons de PME entre le puvior, l'entreprise et la famille. Paris: *InterEditions*.

Bedê, M. A. (2006). Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil. São Paulo: *SEBRAE*.

Blass, V., Corbett, C. J., Delmas, M. A., & Muthulingam, S. (2014). Top management and the adoption of energy efficiency practices: evidence from small and medium-sized manufacturing firms in the US. *Energy*, 65, 560–571.

Bloodgood, J., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (1996). The internationalization of new high-potential U.S. ventures: antecedents and outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20, 61–76.

BNDS. (2011). Porte de empresa - BNDES. Recuperado 13 de março de 2015, de http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html

Bortoli Neto, A. (1980). Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas (Mestrado). *Universidade de São Paulo*, São Paulo.

Brunninge, O., Nordqvist, M., & Wiklund, J. (2007). Corporate governance and strategic change in SMEs: the effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economic*, 29, 295–308.

Cao, Q., Simsek, Z., & Zhang, H. (2010). Modelling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1272–1296.

Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. C. (1984). Differentiating Entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), 354–359.

Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249–265.

Carpenter, M. A., & Westphal, J. D. (2001). The strategic context of external network ties: examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 44(4), 639–660.

Cereola, S. J., & Normam, C. S. (2012). Impact of top management team on firm performance in small and medium-sized enterprises adopting commercial open-source enterprise resource planning. *Behavior & Information Technology*, 31(9), 889–907.

Cezarino, L. O., & Campomar, M. C. (2005). Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. *Revista de Administração de Empresas*, 44(2), 53–59.

Chen, H.-L., Hsu, W.-T., & Chang, C.-Y. (2014). Family Ownership, institutional ownership, and internationalization. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 771–789.

Chen, H.-L., Hsu, W.-T., & Huang, Y.-S. (2010). Top management team characteristics, R&D investment and capital structure in the IT industry. *Small Business Economic*, 35(3), 319–333.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Quarterly Administrative Science*, 35(1), 128–152.

Comissão Europeia. (2006). A nova definição de PME: guia do utilizador e modelo de declaração. Recuperado de http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_pt.htm

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75–85.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). Conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–25.

Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective. *Small Business Economic*, 38(1), 33–49.

De Clercq, D., Thongpapanl, N., & Dimov, D. (2014). Contextual ambidexterity in SMEs: the roles of internal and external rivalry. *Small Business Economic*, 42(1), 191–205.



Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. In *The Sage Handbook of Organization Research Methods* (p. 671–689). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltda.

Dutra, I. (1982). Identificação de necessidades e utilização dos instrumentos de marketing na micro e pequena empresa industrial de Londrina – Paraná (Mestrado). *Universidade de São Paulo*, São Paulo.

Eisenhardt K.M (1989), Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments, *Academy of Management Journal*, Vol.32, n°3, p.543-576.

Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: cohesion, conflict, potency and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267–284.

Escriba-Esteve, A., Sanchez-Peinado, L., & Sanchez-Peinado, E. (2008). Moderating influences on the firm`s strategic orientation-perform relation. *International Small Business Journal*, 26(4), 463–489.

Escriba-Esteve, A., Sanchez-Peinado, L., & Sanchez-Peinado, E. (2009). The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises. *British Journal of Management*, 20(4), 581–597.

Finkelstein, S., Hambrick & D. C. (1996). Strategic Leadership – Top Executives and their Effects on Organizations. St. Paul: *West Publishing Company*.

Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella Jr., A. A. (1996). Strategic Leadership: theory and research on executive, top management teams, and boards. New York: *Oxford University Press*.

Flores Junior, J. E. & Grisci, C. L. I. (2012) Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. *Revista de Administração São Paulo*, 47(2), 325-337.

Fonseca, S. U. L., Hernández, B. J. G., Lima, E., & Campo, T. M. (2013). Fatores que influenciam as decisões estratégicas de equipes de direção em micro e pequenas empresas. *REUNA*, 18(2), 5–24.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluation Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.

Francis, D. H., & Sandberg, W. R. (2000). Friendship within entrepreneurial teams and its association with team and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 5–25.

George, G., Wiklund, J., & Zahra, S. (2005). Ownership and the internationalization of small firms. *Journal of Management*, 31(2), 210–233.

Ge, Y., & Yang, W. (2009). Developing human capital capabilities of top management team for CoPS innovation. *Service Science & Management*, 221–229.

Ghobadian, A., & Gallea, D. (1997). TQM and organization size. *International Journal of Operations and Production Management*, 17(2), 121–163.



Goll, I., & Rasheed, A. M. A. (1997). Rational decision-making and firm performance: the moderating role of the environment. *Strategic Management Journal*, 18(7), 583–591.

Haleblian, J., & Finkelstein, S. (1993). Top management team size, CEO Dominance, and firm Performance: The Moderating Roles of Environmental Turbulence and Discretion. *Academy of Management Journal*, 36(4), 844–863.

Hambrick, D. C. (1995). Fragmentation and the other problems CEOs have with their Top Management Teams. *California Management Review*, 37(3), 110–127.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of this Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.

Herrmann, P., & Datta, D. K. (2005). Relationships between top management team characteristics and international diversification: an empirical investigation. *British Journal of Management*, 16(1), 69–78.

Huovinen, S., & Pasanen, M. (2010). Entrepreneurial and management teams: what makes the difference? *Journal of Management & Organization*, 16(3), 436–453.

Hutchinson, P. (1999). Small enterprise: finance, ownership and control. *International Journal of Management Review*, 1(3), 343–365.

Iaquinto, A. L., & Fredrickson, J. W. (1997). Top management team agreement about the strategic decision process: a test of some of its determinants and consequences. *Strategic Management Journal*, 18, 63–75.

IBGE, I. B. de G. e E. (2009). Estatística do Cadastro Central de Empresas 2007. Rio de Janeiro: IBGE.

Kamm, J. B., Shuman, J. C., Seeger, J. A., & Nurick, A. J. (1990). Entrepreneurial teams in new venture creation: a research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 7–17.

Koyuncugil, A. S., & OZgulbas, N. (2006). Is there a specific measure for financial performance of SMEs? *The Business Review*, 5(2).

Leone, N. M. (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. São Paulo: Revista de Administração. *Revista de Administração*, 34(2), 91–94.

Li, C.-R., Lin, C.-J., & Huang, H.-C. (2014). Top management team social capital, exploration-based innovation and exploitation-based innovation in SMEs. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(1), 69–85.

Lima, E. (2004). Équipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique de PME. *HEC Montreal*, Canada. Recuperado de www.inf.furb.br/~dalfovo/EdmilsonLima

Lima, E. (2007). Visão compartilhada, equipe de direção e gestão estratégica de pequenas e médias empresas: um estudo multi-caso e internacional. *Revista de Negócios*, 12(4), 86–100.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in small to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.

Machado da Silva, C. L., Cunha, V. C., & Amboni, N. (1990). Organizações: o estado da arte da produção acadêmica no Brasil. In *XIV Encontro da Associação dos Programas de Pós Graduação em Administração*. Florianópolis.

Macias-Chapula, C. A. (1998). O papel da infometria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacionl. *Ciência da Informação*, 27(2), 134–140.

Marchesnay, M. (1992). La PME: une géstion spécifi que? *Problèmes Economiques*, 2276.

Michel, J. G., & Hambrick, D. C. (1992). Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management Journal*, 35(1), 9–37.

Naffakhi, H. (2008). Équipe entrepreneuriale et prise de décision : une étude exploratoire sur le rôle de la diversité du capital humain. *Sciences de Gestion de l'Université de Nancy 2*, França.

Nassif, V. M. J., Silva, N. B., Ono, A. T., Bontempo, P. C., & Tinoco, T. (2010). Empreendedorismo: área em evolução? uma revisão dos estudos e artigos publicados entre 2000 e 2008. *Revista Brasileira de Inovação*, 7(1), 142–157.

Newman, M., & Zhao, Y. (2008). The process of enterprise resource planning implementation and business process re-engineering: tales from two Chinese small and medium-sized enterprises. *Information Systems Journal*, 18(4), 405–426.

Nowacki, R., & Staniewski, M. W. (2012). Innovation in the management of SMEs in the service sector in Poland. *Amfiteatru Economic*, 14(6), 755–773.

O'Reagan, N., & Abby Ghobaian, A. (2004). Testing the homogeneity of SMEs: the impact of size on managerial and organizational. *European Business Review*, 16(1).

Olave, M. E. L., & Amato Neto, J. (2001). Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão & Produção*, 8(3), 289–303.

Olmos, M. F. (2011). The determinants of internationalization: evidence from the wine industry. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 33(3), 384–401.

Olson, P. D. (1980). Entrepreneurship and management. *Journal of Business Management*, july, 7–13.

Pedraja-Rejas, L., Rodriguez-Ponce, E., & Rodriguez-Ponce, J. (2009). Knowledge management and organizational efficacy in small and medium enterprises. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 495–506.

Persson, O., Danell, R., & Schneider, J. W. (2009). How to use Bibexcel for various types of bibliometric analysis. (Astrom, F. et al, Ed.).

Porter, M. (1998). Clusters and the New Economy of Competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 70–90.

Pritchard, A. (1969). Statistical Bibliography or Bibliometrics? *Journal of Documentation*, 25(4), 348–349.

Ramos-Rodrigues, A. R., & Ruiz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of strategy management journal, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, 25, 981–1004.

Reuber, A. R., & Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behavior of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807–825.

Rodriguez-Ponce, E. (2007). Leadership styles, strategic decision making and performance: an empirical study in small and medium-size firms. *Interciencia*, 32(8), 522–528.

Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R. D., & Konecnik, M. (2007). Human capital and SME internationalization: an structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(1), 15–29.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2011). Micros e pequenas empresas em números. Recuperado de <http://www.sebraesp.com.br>

Segaro, E., Larimo, J., & Jones, M. V. (2014). Internalization of family small and medium sized enterprises: the role stewardship orientation, family commitment culture and top management team. *International Business Review*, 23(2), 381–395.

Serra, F. R., Ferreira, M. P., Almeida, M. I. R., & Vanz, S. A. S. (2012). A pesquisa em administração estratégica nos primeiros anos do século XXI: um estudo bibliométrico de citação e co-citação no strategic management journal entre 2001 a 2007. *Revista eletrônica de estratégia e negócios*, 5(2), 257–274.

Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of management journal*, 42(6), 662–673.

Sullivan, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325–342.

Torrés, O. & Julien, P.A. (2005). Specificity and denaturing of small business. *International Small Business Journal*, 23(4), 355-377.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207–222.

Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2001). The focus of entrepreneurial research: contextual and process issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 57–80.

Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *Management Information Systems Quarterly*, 26(2), 3.

Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91–121.

World Bank. (2015). Doing Business no Brasil. Recuperado de http://portugues.doingbusiness.org/~/_media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/Foreign/DB13-Overview-Portugues.pdf.

Yang, L., & Wang, D. (2014). The impacts of top management team characteristics on entrepreneurial strategic orientation: the moderating effects of industrial environment and corporate ownership. *Management Decision*, 52(2), 378–409.

Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Naldi, L. (2007). The effects of ownership and governance on SMEs`international knowledge-based resources. *Small Business Economic*, 29(3), 309–327.