

Processo de formação de estratégia em pequenas empresas:  
um estudo bibliométrico e sociométrico

## PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA EM PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO E SOCIOMÉTRICO

### FORMATION PROCESS OF STRATEGY ON SMALL BUSINESS: A STUDY BIBLIOMETRIC AND SOCIOMETRIC

Daniela Torres da Rocha

Pontifícia Universidade Católica do Paraná

[danitorres.rocha@gmail.com](mailto:danitorres.rocha@gmail.com)

Silvana Anita Walter

Pontifícia Universidade Católica do Paraná

[silvanaanita.walter@gmail.com](mailto:silvanaanita.walter@gmail.com)

Eduardo Damião da Silva

Pontifícia Universidade Católica do Paraná

[eduardo.damiao@pucpr.br](mailto:eduardo.damiao@pucpr.br)

Fernando Antônio Prado Gimenez

Pontifícia Universidade Católica do Paraná

[fernando.gimenez@pucpr.br](mailto:fernando.gimenez@pucpr.br)

**Resumo:** Este estudo objetiva analisar como o tema processo de formação de estratégia em pequenas empresas está sendo estudado na área de estratégia do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), bem como no Encontro de Estudos em Estratégia (3Es). Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e bibliométrica, que revisa artigos publicados de 1997 a 2008 na área de estratégia do EnANPAD e, de 2003 a 2007, no 3Es. Emprega-se a análise de conteúdo, verifica-se a frequência dos elementos analisados e realiza-se a análise de redes de relações sociais. Os principais enfoques dados à formulação de estratégia nos artigos revisados foram: análise do processo de formação de estratégias, formação de estratégias associada à cognição dos dirigentes, análise da concorrência para formação de estratégias e análise do ambiente para formação de estratégias. As análises de redes sociais demonstram que a cooperação entre autores e instituições que utilizam a temática estudada em pequenas empresas na área de estratégia do EnANPAD e no 3Es ainda se apresenta restrita, bem como há predominância de laços fortes e baixa ocorrência de laços fracos e lacunas estruturais, fato que indica uma baixa cooperação entre grupos e uma propensão pequena para mudanças.

**Palavras-chave:** Formação de estratégia, pequenas empresas, redes sociais.

**Abstract:** This study aims to analyze how the theme of the strategy formation process in small businesses is being studied in strategy for de Annual Meeting of the National Association of Graduate Studies and Research in Administration (EnANPAD), as well as the Meeting of Studies in Strategy (3Es). To this end, we performed a literature search and bibliometric, reviewing articles published from 1997 to 2008 in the area of strategy EnANPAD and, 2003 to 2007, in 3Es. It uses the content analysis, there is the frequency of the analyzed elements and performs the analysis of social networks. The main approaches to data strategy formulation in the articles reviewed were: analysis of the process of strategies formation, strategies formation associated with cognition of leaders, formation for competitive analysis strategies and environmental analysis to strategy formation. The social

Daniela Torres da Rocha, Silvana Anita Walter,

Eduardo Damião da Silva; Fernando Antônio Prado Gimenez

network analysis shows that the cooperation between authors and institutions using the theme studied in small businesses in the area of strategy EnANPAD and 3Es still has restricted and there is a predominance of strong ties and low occurrence of weak links and gaps structural, which indicates a low cooperation between small groups and a propensity for change.

**Keywords:** Strategy formation, small businesses, social networks.

## 1. INTRODUÇÃO

Há vários estudos que focam estratégias corporativas – para grandes empresas e grupos econômicos – das quais derivam conceitos e modelos que não podem, por exemplo, ser totalmente aplicáveis às pequenas empresas. Ademais, apesar de existirem muitos estudos sobre estratégia, não há um consenso sobre a definição desta (PÉROLA; GIMENEZ, 2000).

Tradicionalmente, pequenas empresas possuem algumas características peculiares que as tornam essenciais para o funcionamento da economia, o que faz com que contribuam significativamente na geração do produto nacional. Este segmento absorve uma grande quantidade de mão-de-obra, possui uma atuação estratégica no comércio exterior e apresenta capacidade de gerar uma classe empresarial nacional, aumentando a participação da economia privada na economia do país (LAKATOS, 1997). Apesar dessa importância econômica e social, as publicações acerca do processo de formação estratégica de pequenas empresas ainda são escassas e não atingiram suficiente grau de profundidade.

Diante do exposto, com este estudo, realizado com o objetivo de analisar como o processo de formação de estratégia em pequenas empresas está sendo estudado na área de estratégia do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), como também no Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), pretende-se contribuir para a área de conhecimento e, assim, preencher uma lacuna teórica, já que não se encontraram estudos bibliométricos e sociométricos de publicações sobre o processo de formação de estratégia em pequenas empresas.

Apresenta-se esta pesquisa neste artigo, o qual se encontra estruturado em cinco seções: a segunda seção apresenta a base teórica acerca dos fatores apresentados; a terceira, os procedimentos metodológicos; a quarta, os resultados e a análise destes por meio da análise de conteúdo e de redes sociais; e a quinta, as considerações finais.

## 2. BASE TEÓRICA

Nesta seção, aborda-se o processo de formação de estratégia sob a perspectiva de Mintzberg, de Quinn, e de Porter.

Um dos autores mais citados nos estudos na área de estratégia, Mintzberg (2001), afirma que, toda formação de estratégia possui dois pilares – um deliberado e outro emergente –, de forma que dificilmente existirá uma estratégia puramente deliberada ou puramente emergente. Estratégias deliberadas são aquelas definidas formalmente e que integram o plano estratégico da empresa; já as estratégias emergentes são aquelas que surgem espontaneamente a partir do fato de que os processos formais não são seguidos plenamente. Mintzberg e Quinn (2001) apontam que a estratégia puramente deliberada impede o aprendizado e, por outro lado, a estratégia emergente o promove. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), uma

estratégia empreendedora caracteriza-se por ser deliberada e emergente ao mesmo tempo, sendo deliberada em suas linhas mais amplas e emergentes em seus detalhes para que estes sejam ajustados ao longo da vida da organização.

De acordo com Mintzberg (1973), as organizações formam suas estratégias de três modos: empreendedor, incremental (ou adaptativo) e planejado. O modo empreendedor identifica-se por meio da existência de um fundador que toma as decisões relacionadas à organização de maneira intuitiva, arriscada e ousada. Suas principais características são:

- a) a criação de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades;
- b) o poder está centralizado nas mãos dos proprietários/dirigentes;
- c) a formação de estratégias é caracterizada por saltos dramáticos à frente da incerteza;
- d) o crescimento é a meta dominante.

No modo incremental ou adaptativo, a organização se adapta ao ambiente complexo de forma gradativa, o formulador de estratégias toma suas decisões de modo a reduzir conflitos e incertezas, bem como a aceitar a existência de um *status quo*. Como principais características desse modo, podem-se citar:

- a) não existem metas claras, e a criação de estratégias reflete uma divisão de poder entre os membros de uma complexa coalizão;
- b) o processo de criação de estratégias é caracterizado pela solução reativa aos problemas existentes, ao invés de uma busca pró-ativa por novas oportunidades;
- c) a organização toma suas decisões passo a passo, em série. Devido à complexidade do ambiente, o *feedback* é tido como ingrediente crucial na criação de estratégias;
- d) decisões não são facilmente interligadas. A formulação de estratégias é fragmentada; contudo, o formulador continua flexível, livre para se adaptar às necessidades do momento.

O modo planejador necessita de um sistema formal e racional para o alcance de metas em termos precisos; a principal preocupação desse sistema é a elaboração de objetivos atingíveis. Este modo de formular estratégia possui como características essenciais:

- a) o analista tem um grande papel na construção das estratégias;
- b) o processo é sempre sistemático e estruturado e envolve tanto a busca ativa por novas oportunidades, quanto a solução de problemas existentes, focando-se a análise sistemática, particularmente, no acesso de custos e benefícios de propostas competitivas;
- c) o planejamento força a organização a pensar em estratégias globais e a desenvolver um conjunto explícito de direções estratégicas, caracterizando-se pela integração das decisões e estratégias.

Gimenez (2000) afirma que a literatura sobre estratégia em pequenas empresas é fortemente influenciada por uma abordagem empreendedora que reconhece a influência do comportamento individual do proprietário/dirigente sobre o processo de formação de estratégia.

Daniela Torres da Rocha, Silvana Anita Walter,

Eduardo Damião da Silva; Fernando Antônio Prado Gimenez

Outro aspecto que merece relevância na perspectiva da formação estratégica é o incrementalismo lógico. Quinn (1978) insere a lógica de que os procedimentos devem ser flexíveis e resultados de experiências, dirigindo-se dos conceitos amplos para os específicos.

Quinn (1978) destaca, ainda, que frequentemente os tomadores de decisão são confrontados com eventos imprevistos sobre os quais não possuem controle e que podem exigir a antecipação ou postergação de decisões. Neste caso, os fatores tempo e recurso são limitados, o que faz com que as decisões sejam urgentes e fragmentadas. Estas ações, por sua vez, podem ser fortes o suficiente para alterar a postura estratégica da empresa. Para Quinn (1978), organização alguma tem condições de antever o momento certo, a profundidade ou, até mesmo, a origem de tais eventos.

Para Quinn (1978), no processo de incrementalismo lógico, a verdadeira estratégia tende a evoluir à medida que decisões internas e eventos externos fluem em conjunto para criar um novo e amplo consenso para ação entre os principais membros da equipe gerencial. Nas organizações dirigidas eficazmente, os gerentes guiam essas correntes de ações e eventos pró-ativamente e de forma incremental na direção de estratégias conscientes.

Nesta perspectiva, as decisões são tomadas por etapas, em vários estágios. Desta forma, acentuam-se os limites cognitivos e processuais da formulação e implementação de estratégias nas empresas, partindo para o que pode ser chamado de “ajuste contínuo”. Assim, o incrementalismo lógico seria uma combinação do planejamento racional e da aceitação da existência das estratégias emergentes.

Para Porter (1991), a formulação de estratégia consiste em relacionar uma organização ao seu ambiente e em identificar as características estruturais básicas do mercado que determinam o conjunto das forças competitivas atuantes. Porter (1991) aponta cinco itens que podem ser observados para analisar a atratividade de um mercado: rivalidade entre os concorrentes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos e ameaça de novos competidores. Assim, ao analisar o que afeta a competitividade em um mercado, o proprietário/dirigente pode identificar a situação da organização e, a partir daí, formular suas estratégias. Este mesmo autor aponta, ainda, a existência de três tipos de genéricas que dizem respeito ao posicionamento estratégico no mercado:

- a) liderança em custo: a empresa concentra seus esforços para alcançar eficiência produtiva no aumento de volume de produção, na distribuição, em pesquisa e desenvolvimento, desta forma obtendo um custo menor do que a concorrência;
- b) diferenciação: a empresa busca criar diferenciais para o cliente, geralmente oferecendo serviços adicionais e não ofertados pela concorrência; e
- c) enfoque: a empresa se especializa em um segmento/ setor específico.

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

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para elaboração desta pesquisa, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e bibliométrica.

Segundo Pádua (2004), a finalidade da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato com o que já foi produzido a respeito do tema da pesquisa. Para Cruz e Ribeiro (2003, p. 12), um estudo bibliográfico “pode visar um elemento dos trabalhos realizados anteriormente sobre o mesmo tema estudado no momento, pode identificar e selecionar os métodos e técnicas a serem utilizados, além de fornecer subsídios” para a pesquisa. Já a pesquisa bibliométrica, de acordo com Oliveira (2001), é utilizada para quantificar os processos de comunicação escrita e o emprego de indicadores bibliométricos para medir a produção científica.

Com base nos autores mencionados, esta pesquisa buscou analisar artigos sobre a temática do processo de formação de estratégia publicados de 1997 a 2008 nos anais do EnANPAD na área temática relacionada à estratégia e, de 2003 a 2007, no Encontro de Estudos em Estratégia.

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

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

Quadro 1 – Total de artigos e número de artigos analisados

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

Fonte. Dados da pesquisa

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

Daniela Torres da Rocha, Silvana Anita Walter, Eduardo Damião da Silva; Fernando Antônio Prado Gimenez das obras) sobre formulação de estratégia mais citadas nos estudos revisados; e os enfoques de formulação de estratégia utilizados nos artigos revisados.

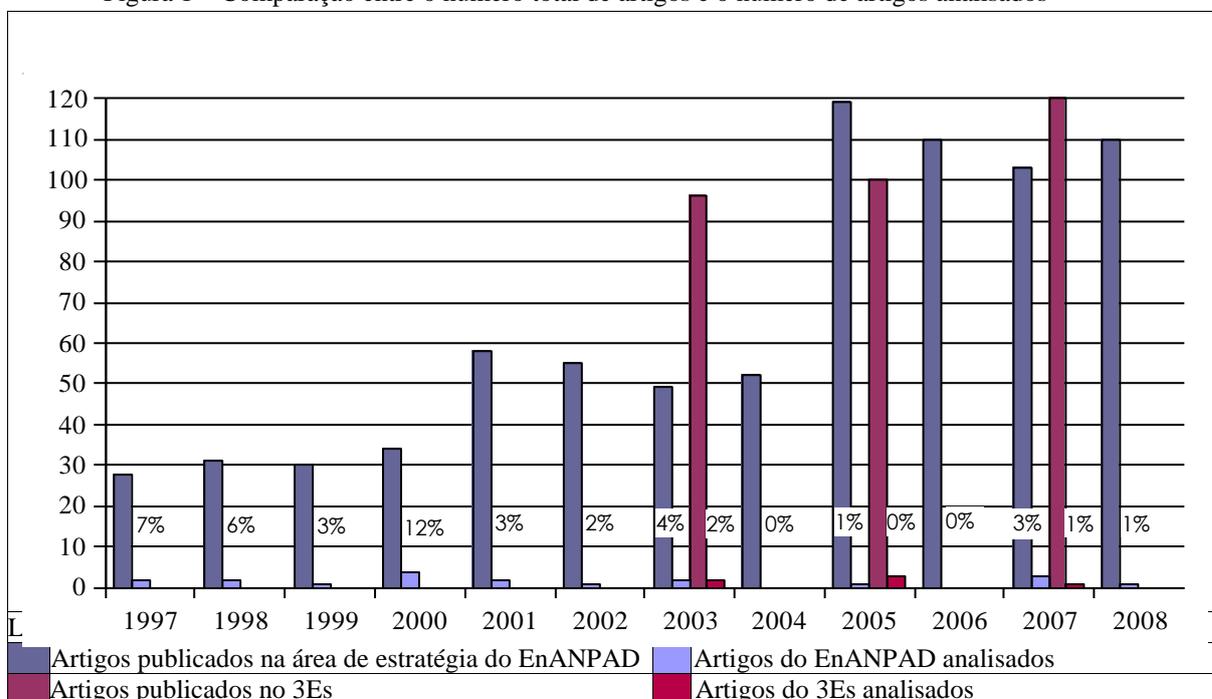
Para identificação dos enfoques, averiguou-se como ou com qual objetivo os estudos utilizam a formulação de estratégia em pequenas empresas. Para esta análise, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, por meio da qual, segundo Moraes (1999), é possível categorizar as frases e descrever a estrutura lógica das expressões.

Para a constatação da existência de associação entre autores e instituições nos estudos consultados, empregou-se a análise de redes sociais por meio do *software* UCINET 6. Para Galaskiewicz e Wasserman (1994), a análise de redes sociais concentra sua atenção em atores ou entidades sociais que interagem uns com os outros e no fato de que essas interações podem ser estudadas e analisadas como uma única estrutura ou esquema. Dessa forma, os processos sociais podem ser explicados por meio de redes de relacionamentos que unem os atores ou instituições (WALTER; SILVA, 2008).

#### 4. RESULTADOS

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

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



Fonte. Dados da pesquisa

Nota-se, por meio da Figura 1, que o maior número de artigos publicados no EnANPAD sobre a temática pesquisada em relação ao total de artigos publicado é de 2000, sendo que, nos anos de 2004 e 2006, não foram encontrados artigos sobre esta perspectiva.

Em relação ao 3Es, observa-se um baixo percentual de artigos sobre a temática pesquisada nas três edições do evento. Em geral, percebe-se que, em relação ao número total de artigos publicados, o percentual de artigos que estuda o processo de formulação de estratégia em pequenas empresas é restrito, representando apenas 2% do total de artigos. Tal resultado indica que este é um campo que merece maior atenção dos pesquisadores, tendo em vista o importante papel das pequenas empresas para a economia brasileira, uma vez que representam 99% do número de empresas formais existentes no Brasil e que empregam formalmente 35 milhões de pessoas (GEM, 2004).

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

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

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

Fonte. Dados da pesquisa

Legenda: <sup>1</sup>Universidade Estadual de Maringá; <sup>2</sup>Universidade Estadual de Londrina; <sup>3</sup>Centro Universitário Positivo; <sup>4</sup>Pontifícia Universidade Católica do Paraná; <sup>5</sup>Universidade Federal de Lavras.

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

Em referência às instituições com maior número de publicações, a UFPR e a PUCPR obtiveram maior destaque, com quatro artigos, seguidas da Mackenzie, da UEM e da UFLA, com três artigos cada. Apresentam-se, no Quadro 3, as obras sobre formulação de estratégia mais citadas nos artigos revisados.

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

Obra	Número de Artigos				
	1997-1999	2000-2002	2003-2005	2006-2008	
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)	-	-	3	4	7
Mintzberg (1973)	-	1	1	2	4
Mintzberg (1987)	-	3	-	1	4
Porter (1980)	1	-	2	-	3
Quinn (1978)	-	1	-	2	3

Daniela Torres da Rocha, Silvana Anita Walter,  
Eduardo Damião da Silva; Fernando Antônio Prado Gimenez

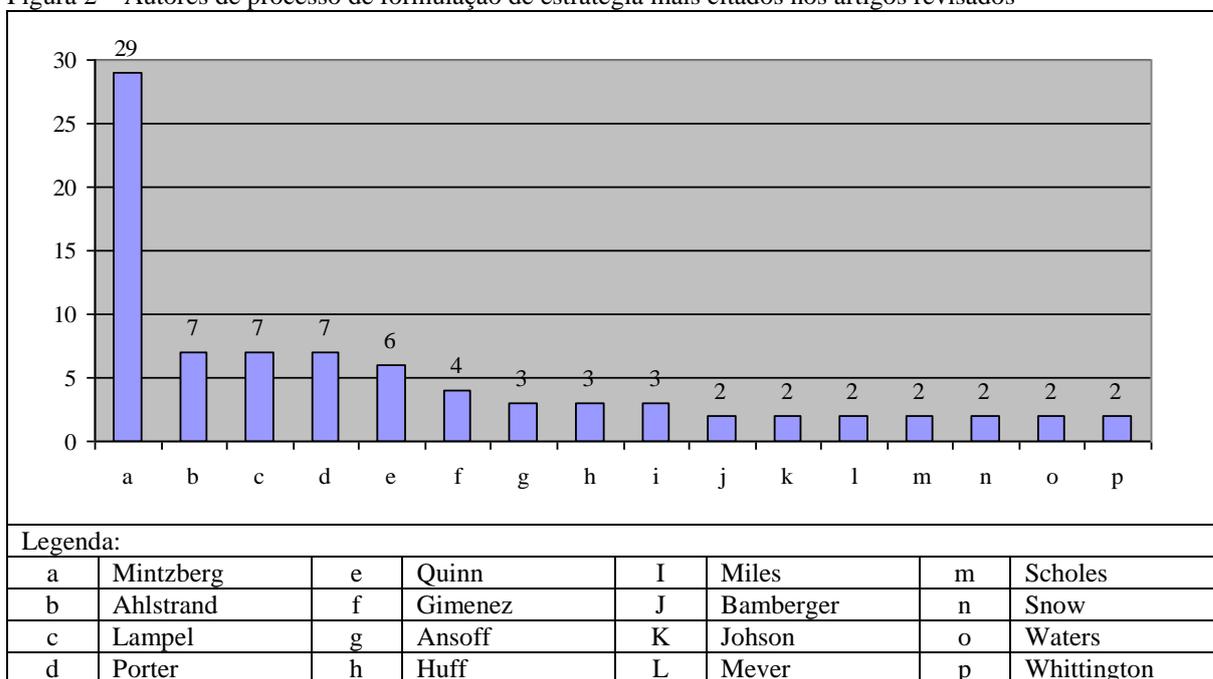
Gimenez (2000)	-	-	1	1	2
Huff (1990)	-	1	1	-	2
Johson e Scholes (1989)	1	-	1	-	2
Miles e Snow (1978)	1	1	-	-	2
Mintzberg (1978)	-	-	-	2	2
Mintzberg (1991)	-	1	1	-	2
Mintzberg (1998)	-	-	-	2	2
Mintzberg (2001)	-	-	1	1	2
Mintzberg e Quinn (1991)	-	1	1	-	2
Mintzberg e Waters (1985)	-	1	-	1	2

Fonte. Dados da pesquisa

Nota-se, por meio do Quadro 3, que o número de artigos que citam os principais autores da área aumenta no decorrer dos períodos. Em relação aos autores mais citados, percebe-se o grande número de artigos que citam a obra de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), correspondendo a 28 % dos artigos revisados. Na seqüência, foram citadas as obras de Mintzberg (1973) e Mintzberg (1987), o que indica que estas obras de Mintzberg são as mais citadas quando se trata de formulação de estratégia em pequenas empresas.

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

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

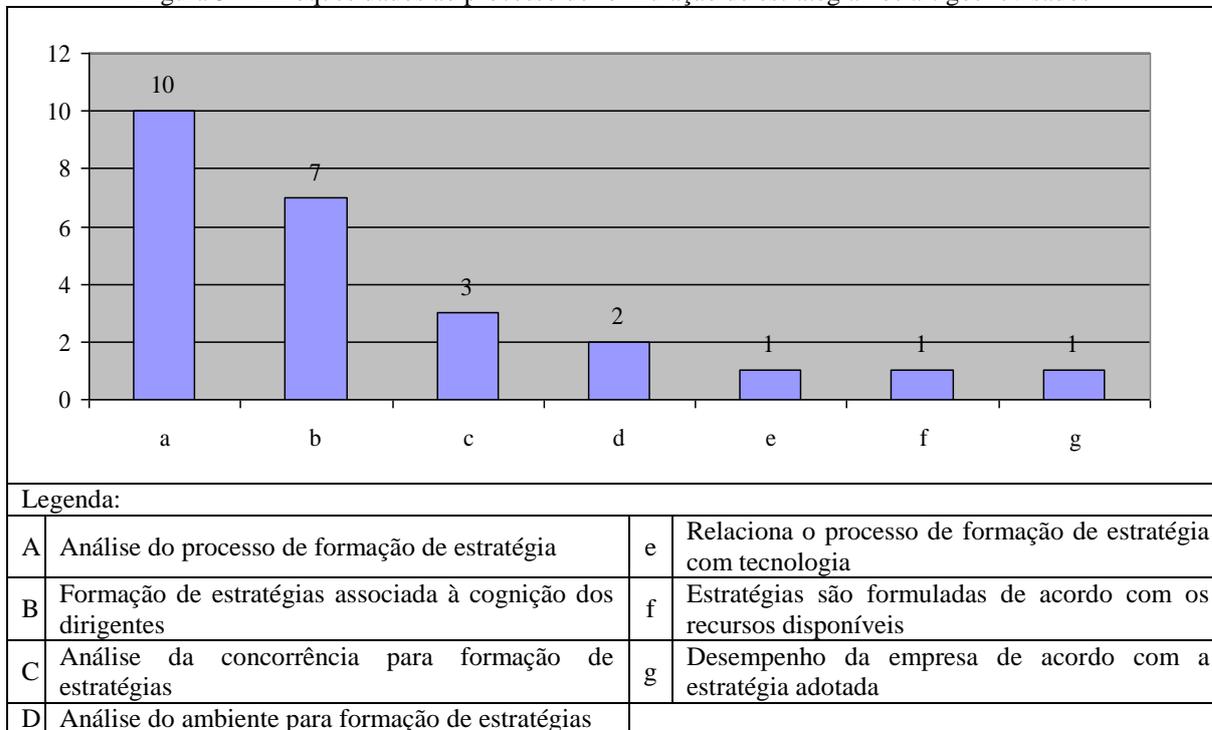


Fonte. Dados da pesquisa

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

Apresentam-se, na Figura 3, os enfoques de formulação de estratégia utilizados nos artigos revisados.

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



Fonte. Dados da pesquisa

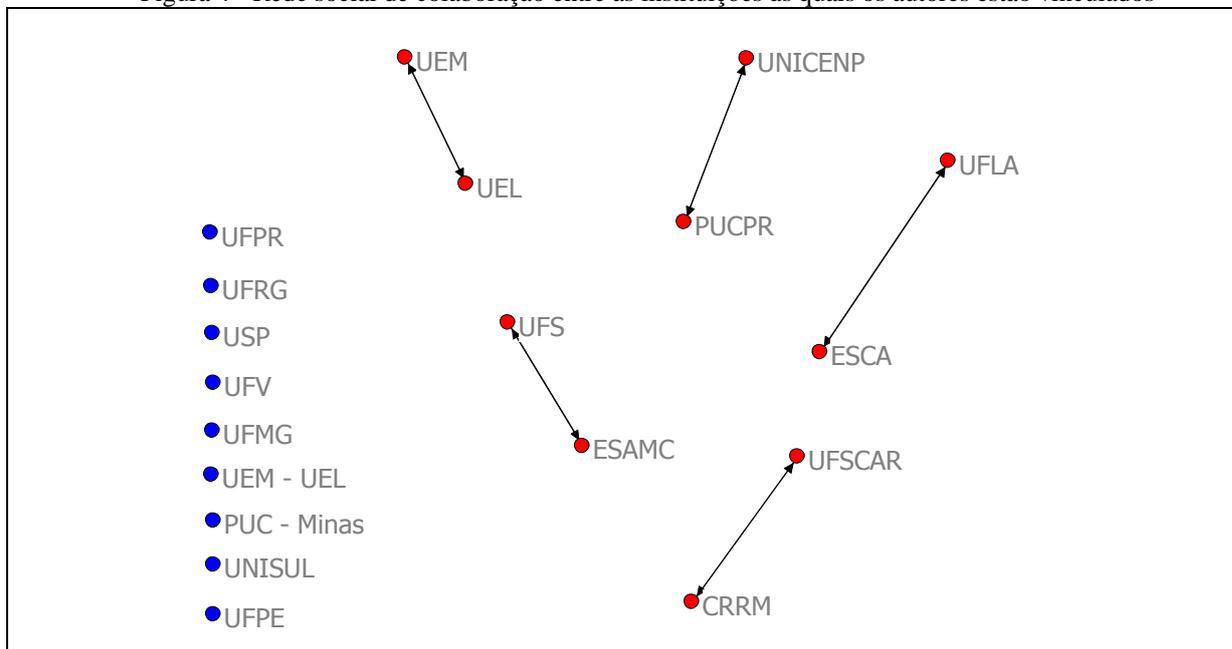
Constata-se, por meio da Figura 3, que o enfoque mais presente nos artigos revisados é a análise do processo de formação de estratégias, seguido de formação de estratégias associada à cognição dos dirigentes, de análise da concorrência para formação de estratégias e de análise do ambiente para formação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

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

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

Daniela Torres da Rocha, Silvana Anita Walter,  
 Eduardo Damião da Silva; Fernando Antônio Prado Gimenez

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



Legenda:

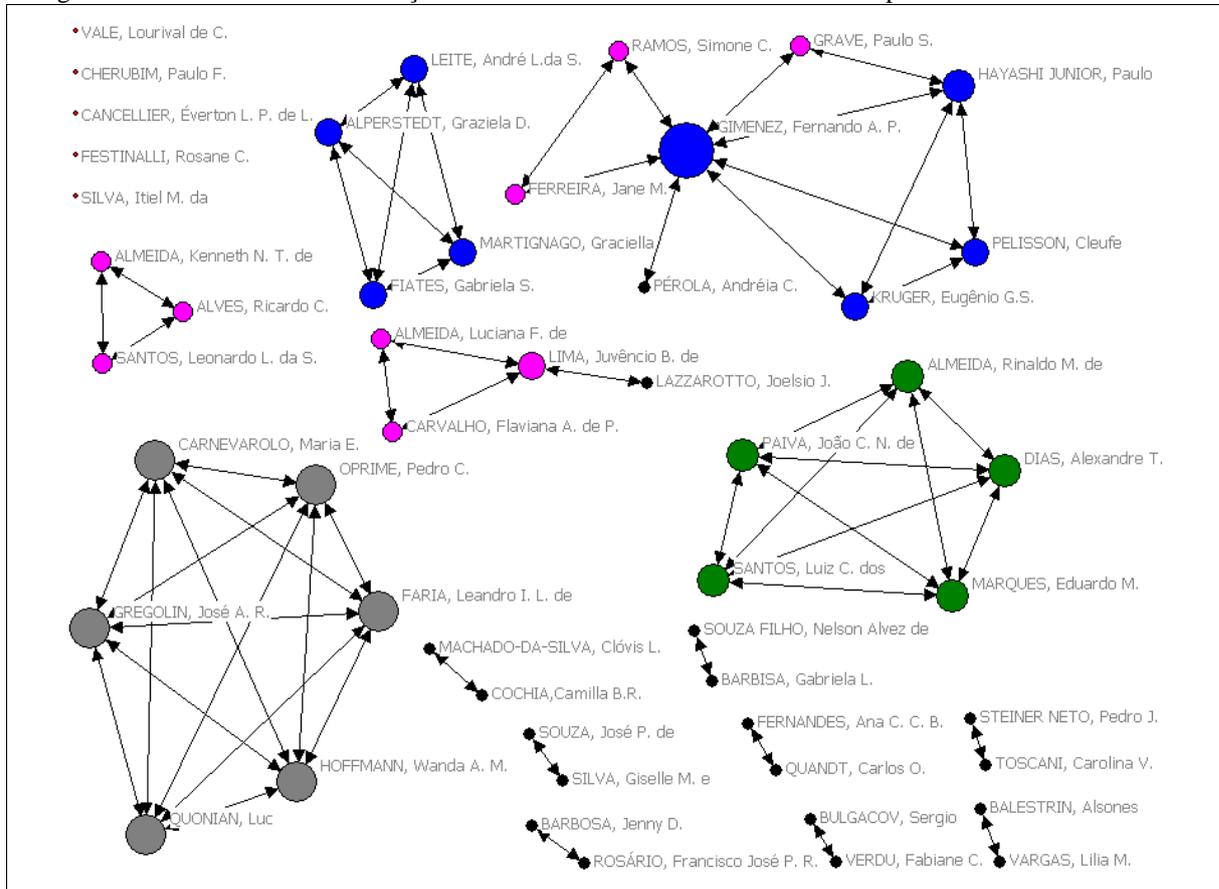
CRRM	Centre Scientifique St Jerome	UFPE	Universidade Federal do Pernambuco
ESAMC	Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação de Maceió	UFPR	Universidade Federal do Paraná
ESCA	Escola Superior de Ciências Agrárias de Guarapuava	UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
PUC-Minas	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais	UFS	Universidade Federal de Sergipe
PUCPR	Pontifícia Universidade Católica do Paraná	UFSCAR	Universidade Federal de São Carlos
UEL	Universidade Estadual de Londrina	UFV	Universidade Federal de Viçosa
UEM	Universidade Estadual de Maringá	UnicenP	Centro Universitário Positivo
UFLA	Universidade Federal de Lavras	UNISUL	Universidade do Sul de Santa Catarina
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais	USP	Universidade São Paulo

Fonte. Dados da pesquisa

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

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

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



Fonte. Dados da pesquisa

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

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

Daniela Torres da Rocha, Silvana Anita Walter,  
Eduardo Damião da Silva; Fernando Antônio Prado Gimenez

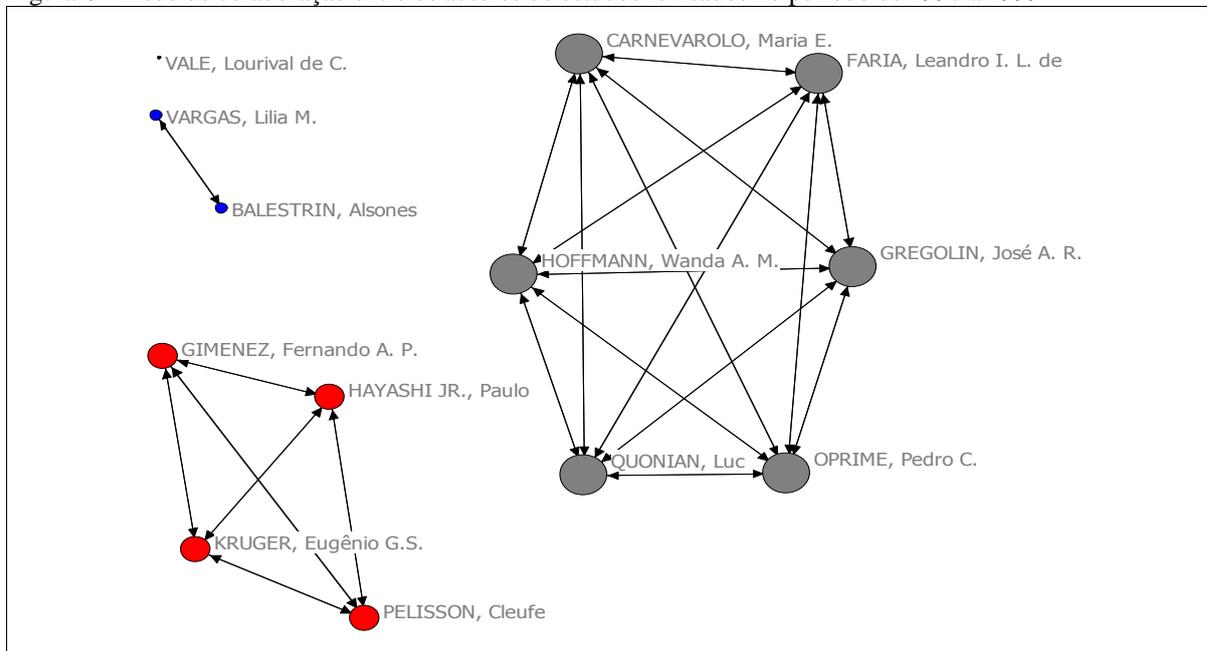
A partir da concepção de Granovetter (1973) sobre laços fracos, Burt (1992) desenvolveu sua noção de lacunas estruturais, que consiste em contatos não-conectados em uma rede. A existência de lacunas estruturais, de acordo com Burt (1992), fornece uma vantagem competitiva para o indivíduo que realiza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

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

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

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

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



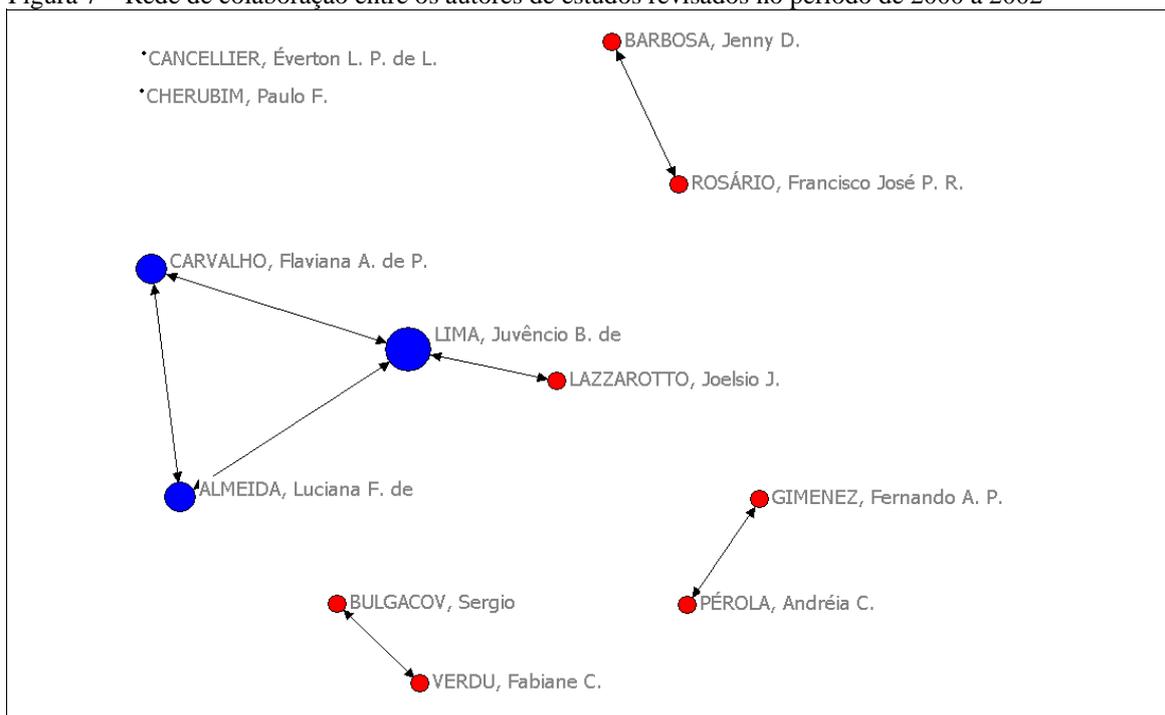
Fonte. Dados da pesquisa

Observa-se, na Figura 6, que todos os laços existentes na rede podem ser considerados laços fortes. A rede de cooperação que mais envolve pesquisadores (apresentada em cinza na Figura 6) destaca-se por ligar seis pesquisadores: Pedro C. Oprime, José A. R. Gregolin, Leandro I. L. de Faria, Wanda A. M. Hoffmann, Maria E. Carnevarolo e

Luc Quonian, com cinco laços cada. A rede apresentada na Figura 6, com os nós de cor vermelha, apresenta a ligação entre 4 pesquisadores: Fernando A. P. Gimenez, Cleufe Pelisson, Eugênio G. S. Kruger e Paulo Hayashi Jr., com três laços cada um. Nota-se, também, que o autor Lourival de C. Vale publicou sozinho nesse período analisado.

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

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



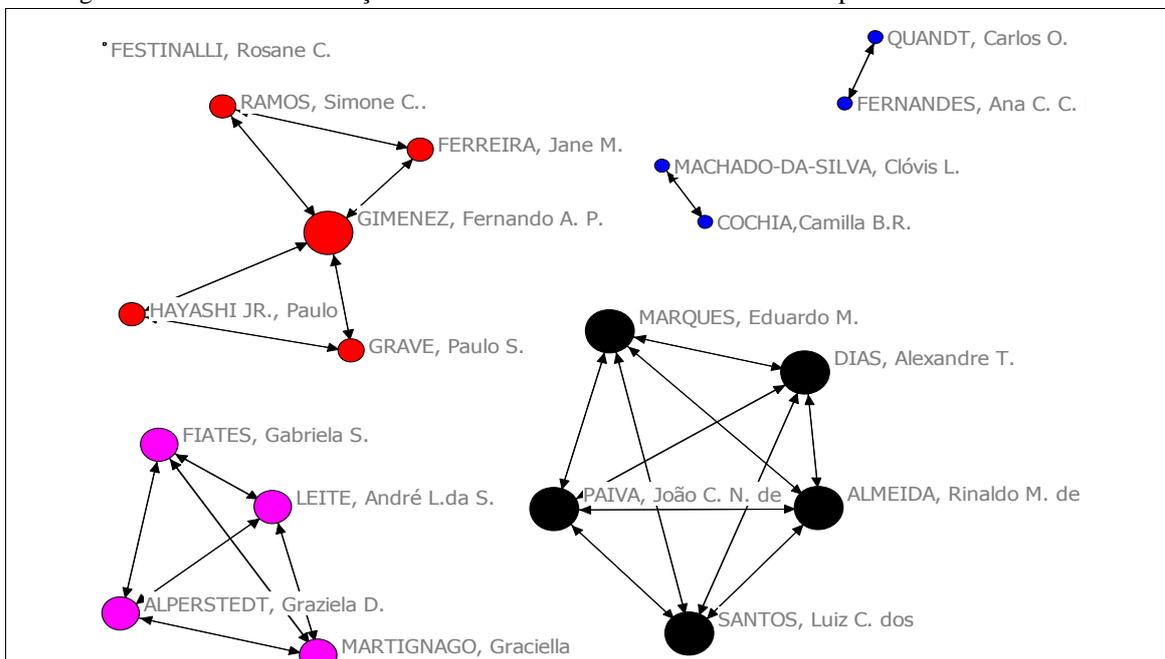
Fonte. Dados da pesquisa

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

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

Daniela Torres da Rocha, Silvana Anita Walter,  
 Eduardo Damião da Silva; Fernando Antônio Prado Gimenez

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

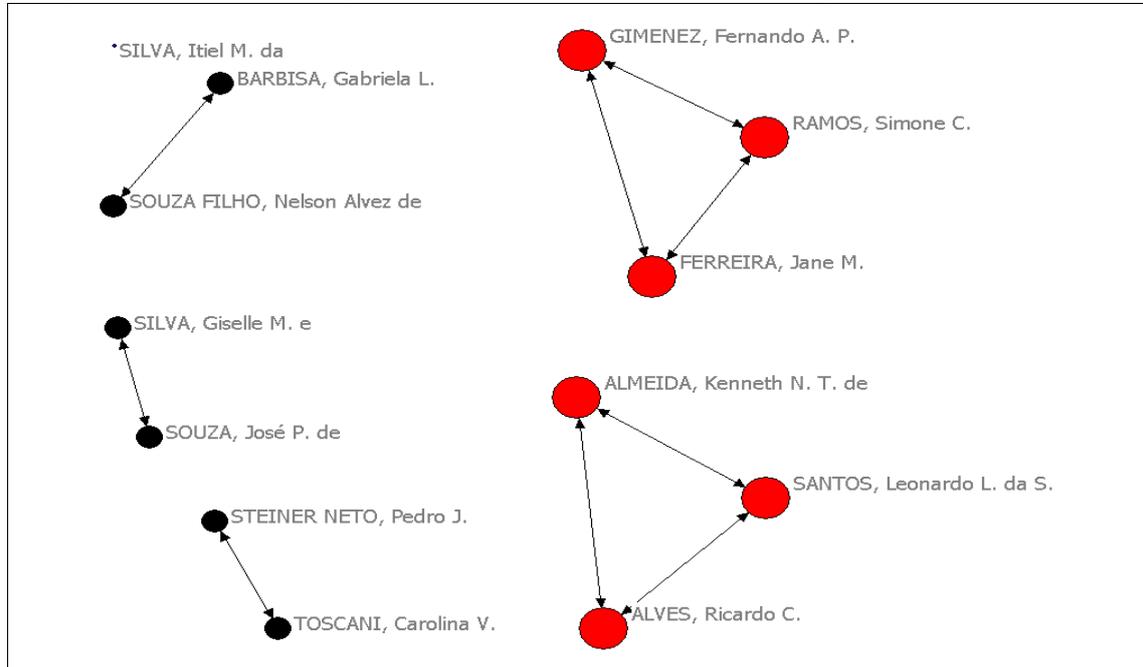


Fonte. Dados da pesquisa

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

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

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



Fonte. Dados da pesquisa

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

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

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos artigos possibilitou estabelecer um panorama das pesquisas realizadas no Brasil nos últimos doze anos, publicadas nos anais do EnANPAD e 3Es, o que permitiu que se atingisse o objetivo proposto de analisar como a abordagem processo de formulação de estratégias em pequenas empresas vem sendo estudada na área de estratégia do EnANPAD e no 3Es e se há associação entre autores e instituições nesses estudos.

Por meio das análises realizadas, verificou-se que os autores e as obras sobre processo de formulação de estratégias mais citados nos artigos revisados são, principalmente, os precursores da teorização sobre estratégia.

Daniela Torres da Rocha, Silvana Anita Walter,  
Eduardo Damião da Silva; Fernando Antônio Prado Gimenez

Os principais enfoques dados ao processo de formação de estratégia nos artigos revisados foram: análise do processo de formação de estratégias, formação de estratégias associada à cognição dos dirigentes, análise da concorrência para formação de estratégias e análise do ambiente para formação de estratégias.

As análises de redes sociais demonstram que a cooperação entre autores e instituições que utilizam a abordagem formulação de estratégias em pequenas empresas na área de estratégia do EnANPAD e no 3Es ainda se apresenta restrita e com baixa densidade.

Este estudo permitiu perceber que o tema processo de formação de estratégia em pequenas empresas é pouco explorado nos dois eventos enfocados, com amplas possibilidades e oportunidades de estudo. Observou-se que existem dois grupos que mais publicaram sobre o processo de formação de estratégias em pequenas empresas. Um grupo é orientado por Fernando A. P. Gimenez, vinculado atualmente à PUCPR, autor com maior número de publicações na amostra estudada e que formou rede de cooperação com Andréia C. Pérola, Simone C. Ramos, Jane M. Ferreira, Cleufe Pelisson, Eugênio G. S. Kruger, Paulo Hayashi Jr. e Paulo S. Grave. O outro grupo é liderado por Juvêncio B. de Lima, vinculado à UFLA, que formou rede de cooperação com Luciana F. de Almeida, Flaviana A. de P. Carvalho e Joelsio J. Lazzaro. Este resultado está alinhado ao fato de estes dois pesquisadores, Fernando A. P. Gimenez e Juvêncio de Lima, terem suas linhas de pesquisas voltadas principalmente ao estudo de pequenas e médias empresas.

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

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

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

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

No que se refere às limitações desta pesquisa, pode-se citar a amostra, visto que esta utilizou apenas dados de dois dos eventos nacionais da área de administração e em um período de doze anos. Neste sentido, sugere-se, para futuros estudos, pesquisar outros eventos e periódicos para verificar se há convergência nos resultados. Sugere-se pesquisar, também, se outras áreas do EnANPAD e se outros eventos e periódicos publicam sobre processo de formulação de estratégia em pequenas empresas.

Sugere-se, igualmente, para futuras pesquisas, um estudo de todo o 3Es e da área de estratégia do EnANPAD, no sentido de dividir os estudos por tema e verificar aquele que os pesquisadores têm mais abordado em seus estudos.

## 6. REFERÊNCIAS

- BURT, Roland. **Structural Holes: The Social Structure of Competition**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.
- \_\_\_\_\_. Structural Holes and Good Ideas. **AJS**, v. 110, n. 2, set. 2004, p. 349-399.
- CANCELLIER, Everton P. A formulação de estratégias em pequenas empresas: um estudo na pequena indústria catarinense. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001. Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.
- CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uria. **Metodologia científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.
- GALASKIEWICZ, Joseph; WASSERMAN, Stanley. **Advances in Social Network Analysis: research in the social and behavioral sciences**. London: Sage, 1994.
- GIMENEZ, Fernando A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s.n], 2000.
- GLOBAL Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil 2004**. Curitiba: Sebrae/FIEP/IBQP/PUCPR, 2005. Relatório de Pesquisa. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/empreendedorismo\\_brasil.asp](http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/empreendedorismo_brasil.asp)>. Acesso em 16 out. 2008.
- GRANOVETTER, Mark. The Strength of Weak Ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, 1973, p. 1360-1380.
- LAKATOS, Eva M. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

Daniela Torres da Rocha, Silvana Anita Walter,

Eduardo Damião da Silva; Fernando Antônio Prado Gimenez

LIMA, Edmilson de O. Equipes de Direção e Equipes Empreendedoras na Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 4, 2007, p. 86-100.

MINTZBERG, Henry. Strategic making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, Winter, 1973.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia – um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Educação**: Revista da Faculdade de Educação, Porto Alegre: PUCRS, v. 22, n. 37, p. 7-31, mar. 1999.

OLIVEIRA, José. C. **Estudo bibliométrico das publicações de custos em enfermagem no período de 1966 a 2000**. 2001. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

PÁDUA, Elisabete. M. M. de. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. 10. ed. Campinas: Papyrus, 2004.

PÉROLA, Andréia C; GIMENEZ Fernando A. P. Estratégia em Pequenas Empresas: Uma aplicação do Modelo de Miles e Snow e Kirton nas lojas varejistas dos shopping centers de Maringá. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000. Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

PORTER, Michael E. **A Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

ROSSONI, Luciano; GUARIDO FILHO, Edson R. Cooperação interinstitucional no campo da pesquisa em estratégia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 72-86, out./dez. 2007.

QUINN, James B. **Strategic change: “Logical Incrementalism”**. Sloan Management Review, 1978, 20 (fall): 7-21.

SILVA, Giselle M. e S; SOUZA, José P. de. O processo de formulação de estratégias em pequenas empresas. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 3, 2007. São Paulo. **Anais...** São Paulo: 3Es, 2007.

WALTER, Silvana A., SILVA, Eduardo D. da. **Visão Baseada em Recursos: um Estudo Bibliométrico e de Redes Sociais da Produção Científica da Área de Estratégia do EnANPAD 1997-2007**. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 32, 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.