



ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE DO SETOR METAL-MECÂNICO NA REGIÃO CENTRAL PAULISTA

RODRIGO MESSIAS DE ANDRADE - rodrigomessiasdeandrade@sc.usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO - edesfi@sc.usp.br
USP - SÃO CARLOS

Área: 7 - GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

Sub-Área: 7.4 - GESTÃO E ESTRATÉGIA DE MERCADOS E PRODUTOS

Resumo: PARA FAZER FRENTE AO NOVO CONTEXTO ECONÔMICO, AS EMPRESAS DEVEM DEVOTAR UMA GRANDE PARTE DOS SEUS ESFORÇOS PARA A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL, VISTO QUE ELA SERÁ RESPONSÁVEL POR DIRECIONAR AS AÇÕES DAS EMPRESAS DENTRO DESTE AMBIENTE DINÂMICO. ATRAVÉS DE UMA REVISÃO DA LITERATURA EM ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA, FORAM IDENTIFICADAS LACUNAS DE PESQUISAS DENTRO DO TEMA, DENTRE AS QUAIS SE DESTACAM TAMBÉM A NECESSIDADE DE MAIS ESTUDOS QUE ABORDEM A RELAÇÃO ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL. USANDO COMO BASE O UNIVERSO DAS PEQUENAS EMPRESAS E RECONHECENDO QUE ELAS POSSAM CARACTERÍSTICAS PRÓPRIAS QUE PODEM ALTERAR AS RELAÇÕES ENTRE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL OBSERVADA NAS GRANDES EMPRESAS, O SEGUINTE PROBLEMA DE PESQUISA FOI FORMULADO: QUAL A RELAÇÃO ENTRE AS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DE MILES E SNOW COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NAS PEQUENAS EMPRESAS? USANDO UMA AMOSTRA DE 37 EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DO SETOR METAL-MECÂNICO DA REGIÃO CENTRAL PAULISTA, A PRINCIPAL CONCLUSÃO FOI DE QUE EM NOSSO ESTUDO NÃO HOUVE RELAÇÃO DIRETA ENTRE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.

Palavras-chaves: ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA; DESEMPENHO ORGANIZACIONAL; PEQUENAS EMPRESAS

STRATEGIC ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN SMALL BUSINESSES: AN ANALYSIS OF THE METAL-MECHANIC SECTOR IN THE SÃO PAULO CENTRAL REGION

Abstract: *TO FACE THE NEW ECONOMIC CONTEXT, ENTERPRISES SHOULD DEVOTE A GREAT PART OF THEIR EFFORTS IN BUSINESS STRATEGY. THOSE DECISIONS ARE BASED, MAINLY, ON THEIR OWN STRATEGIC ORIENTATION. THROUGHOUT A LITERATURE REVIEW SOME GAPS HAVE BEEN IDENTIFIED RELATED TO THE NEED OF MORE RESEARCH ABOUT STRATEGIC ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. USING THE UNIVERSE OF SMALL BUSINESS AND RECOGNIZING THAT THIS TYPES OF ORGANIZATIONS HAS THEIR OWN CHARACTERISTICS, THE FOLLOWING QUESTION WAS FORMULATED: WHAT IS THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN SMALL BUSINESS? OUR FINDINGS SHOW THAT THERE IS NO CORRELATION BETWEEN THE VARIABLES IN OUR STUDY.*

Keyword: *STRATEGIC ORIENTATION; ORGANIZATIONAL PERFORMANCE; SMALL BUSINESS*

1. Introdução

Para fazer frente ao novo contexto econômico, as empresas devem dedicar uma grande parte dos seus esforços para a estratégia empresarial, visto que ela será responsável por direcionar as ações das empresas dentro deste ambiente dinâmico.

Parte importante deste processo é, portanto, compreender a gestão estratégica. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) a gestão da estratégia ou gestão estratégica de uma empresa pode ser entendida como um processo contínuo de decisões pautadas nos recursos disponíveis, nas capacidades da empresa e no ambiente de negócios. Sendo assim a gestão estratégica compreenderá os objetivos da empresa, os fatores internos e também fatores externos à empresa.

Todas essas decisões estratégicas feitas pela empresa estão fundamentadas sobre valores e crenças da organização, os quais guiam as ações gerenciais, ou ainda, valores e crenças que orientam as ações dos dirigentes, estando inseridos, portanto, dentro dos estudos de orientação estratégica (NOBLE, SINHA, KUMAR, 2002).

Sendo assim, parte fundamental da análise da competitividade é o entendimento do comportamento e da orientação estratégica das empresas.

Zhou e Li (2007), através de uma revisão da literatura em orientação estratégica, indicam lacunas de pesquisas dentro do tema, dentre as quais se destacam também a necessidade de mais estudos que abordem a relação orientação estratégica e desempenho organizacional.

Sendo assim, o presente trabalho pretende aprofundar os estudos já existentes e que trabalham a relação entre a orientação estratégica e o desempenho organizacional, utilizando como base as tipologias desenvolvidas pela literatura da administração estratégica, as quais têm como referência o trabalho seminal de Miles e Snow (1978) e compreende as seguintes orientações estratégicas: prospectora, analista, defensora e reativa.

Estudos anteriores que utilizaram as tipologias de orientação estratégica de Miles e Snow (1978) relacionando-as com o desempenho organizacional foram testadas e validadas empiricamente (HAMBRICK, 1983; GIMENEZ 1999; ACQUAHH, 2007; SLATER et al, 2006; WRIGHT et al, 1995; DURAND; COEURDEROY, 2001; NOBLE; RAJIV; KUMAR, 2002; ARAGON; SANCHEZ, 2005; MILLER, 1983). Porém, nas pequenas empresas poucos estudos, de acordo com Aragon e Sanchez (2005), têm procurado compreender essa relação.

Em qualquer estudo que procure investigar a gestão de pequenas empresas, há que levar em consideração a existência de especificidades que as distinguem das grandes organizações (TORRES; JULIEN, 2005)

Pequenas empresas possuem, portanto, características próprias que podem alterar as relações entre orientação estratégica e desempenho organizacional observada nas grandes empresas.

Sendo assim, tomando como base as especificidades das pequenas empresas, sobretudo aquelas relacionadas com o desempenho organizacional, e tendo em vista que os problemas de origem estratégica enfrentados pelas mesmas é por volta de 80% das suas dificuldades (BORTOLI NETO, 1997) somados ao fato da necessidade apontada por trabalhos como Slater et al. (2006) e Zhou e Li (2007) de estudos mais conclusivos sobre o tema, é formulado o seguinte problemas de pesquisa:

Qual a relação entre as orientações estratégicas de Miles e Snow com o desempenho organizacional nas pequenas empresas?

2. Referencial teórico

2.1 Orientação estratégica

Com o desenvolvimento da literatura de estratégia empresarial vários campos de estudo emergiram decorrentes dela. Um destes campos faz referência, de acordo com Noble, Sinha e Kumar (2002), aos valores e crenças que guiam as ações gerenciais, ou ainda, valores e crenças que orientam as ações dos dirigentes, estando inseridos, portanto, dentro dos estudos de orientação estratégica, que de acordo com Peng (2003) trata-se de um campo de estudo atual de administração.

Gatignon e Xuereb (1997), assim como Noble, Sinha e Kumar (2002), também entendem a orientação estratégica como um conjunto de crenças e valores que juntos ditam a filosofia da firma em gerir seus negócios, tendo como objetivo alcançar um desempenho superior aos seus concorrentes. Para os autores, o conceito de orientação estratégica ainda reflete um construto multidimensional que permite a empresa entender e gerenciar as forças do ambiente econômico em que está posicionada.

A orientação estratégica de uma firma, nesse sentido, pode então ser compreendida como as direções, pautadas dentro de uma filosofia de negócios, que uma organização irá implementar com o objetivo final de criar um comportamento inerente à ela e que a guiará em direção a um desempenho superior e continuo nos seus negócios (NARVER; SLATER,

1990). De forma análoga, Varadarajan e Clark (1994) definem a orientação estratégica como a forma como uma empresa decide competir, tendo como meta principal a busca, alcance e manutenção de uma vantagem competitiva da empresa sobre seus concorrentes.

Surgem dentro da literatura de orientação estratégia algumas linhas de estudo distintas. Uma dessas linhas tem sua origem ligada ao campo da administração estratégica, que tem em sua essência ser uma tipologia mais abrangente, que não apenas descreve as orientações estratégicas, mas também as estruturas, processos e práticas organizacionais que são mais prováveis de se encaixar em uma dada orientação estratégica (RAJAGOPALAN, 1997). Essa linha tem como seu maior expoente as tipologias de Miles e Snow (1978). Ela compreende quatro grupos de orientações estratégicas: os prospectores, analistas, defensores e reativos:

Prospectores compreendem todas as firmas que adotam uma postura agressiva na busca por oportunidades de crescimento. Elas fazem isso através de desenvolvimento de novos mercados e produtos, assumindo uma postura de inovação. Além disso ainda procuraram por tendências emergentes no mercado e desenvolvem novas tecnologias (MILES; SNOW, 1978).

Defensores são definidos como as firmas que se estabelecem em um mercado e defendem essa posição. Elas se situam em mercados relativamente estáveis e limitados, os quais são marcados por apresentarem grupos particulares de consumidores e estruturas já estabelecidas. Ao passo que as firmas como uma orientação estratégica prospectora podem ser definidas como inovadoras e orientadas para o ambiente externo à empresa, os defensores são orientados para o ambiente interno da empresa e, por consequência, buscam a eficiência interna como forma de proteger sua posição. (MILES; SNOW, 1978).

Analistas por sua vez são firmas que defendem sua posição de mercado através de uma orientação voltada para a eficiência interna ao mesmo tempo em que cautelosamente adentram novos mercados através de inovações de produtos e mercados (MILES; SNOW, 1978). As empresas que adotam essa postura estratégica, portanto, exibem ao mesmo tempo as características estratégicas dos defensores e prospectores.

O último grupo dentro da tipologia de Miles e Snow (1978) são os reativos. As empresas que seguem essa orientação estratégica serão firmas que, ao contrário dos três primeiros tipos de orientação estratégica, não irão adotar uma postura proativa. Esses irão focar mais no movimento de reação frente às pressões do ambiente. Isso ocorre geralmente pela inaptidão dos dirigentes em articular uma direção estratégica clara e consistente com as oportunidades oferecidas pelo mercado (MILES; SNOW, 1978).

2.2 Desempenho organizacional

Para Dess e Robinson (2004) comumente quando há o estudo e análise de elementos organizacionais como estrutura, planejamento e estratégia é empregado o conceito de desempenho organizacional. Tal situação de acordo com os autores é explicada pelo fato de que o desempenho organizacional é considerado como parâmetro de validação no momento em que se pretende desenvolver uma teoria de administração estratégica baseada em investigações empíricas.

Dada, portanto, a relevância que o desempenho organizacional apresenta na tentativa de validação de desenvolvimento de estudos empíricos dentro do campo da administração estratégica, é necessário que se faça inicialmente uma análise do conceito de desempenho organizacional. Nesse sentido os autores apresentam três importantes quadros de análises desenvolvidos para definir o conceito de desempenho organizacional. Estudos empíricos publicados ao longo do tempo tem citado o trabalho desses autores (CONANT; MOKWA; VARADARJAN, 1990; GERINGER; HEBERT, 1991; HAMBRICK; GELETKANYCZ; FREDRICKSON, 1993; SLATER; NARVER, 1994; LYLES; SALK, 1996; BAKER; SINKULA, 1999; LUMPKIN; DESS, 2001; KAYNAK, 2003; CHO; PUCIK, 2005; HOBORG; BUCERIUS, 2005; LUBATKIN et al, 2006; ELBANNA; CHILD, 2007; LUTHANS; YOUSSEF, 2007) Abordagem das metas: desempenho organizacional entendido como a busca explícita por metas estabelecidas pela empresa ou então de metas que são emanadas do próprio comportamento da organização. Nesse sentido, o desempenho organizacional alcança um nível ideal quando há o cumprimento das metas e objetivos pré-estabelecidos pela empresa ou ainda quando há o alcance das metas estabelecidas de forma implícita, através do comportamento da empresa.

- Abordagem dos recursos do sistema: desempenho organizacional é compreendido como a busca e alcance de fatores chave presentes no ambiente interno e externo da empresa, de tal forma que para uma empresa apresentar um nível satisfatório de desempenho é fundamental que os dirigentes busquem alcançar estes fatores presentes no sistema.

- Abordagem da satisfação das necessidades dos membros da organização: o desempenho organizacional alcança um nível satisfatório quando a empresa consegue atender todas as necessidades dos membros internos e externos à organização. Sendo assim, por essa abordagem, o propósito final de uma empresa é visto como a capacidade de satisfazer as necessidades de todos os membros relacionados a ela.

Através da exposição dos três quadros clássicos de análise de desempenho organizacional, pode ser visto que não há uma única definição conceitual acerca do tema, de tal forma que a definição deste tema irá depender da abordagem utilizada pelos diversos autores. Para Richard et al. (2009), o desempenho organizacional é caracterizado por apresentar uma natureza multidimensional e, portanto, é necessário que o autor ao caracterizá-lo tenha a clareza de que estará incorrendo em apenas uma das possíveis abordagens para o tema.

Em pesquisas que consideram a relação do desempenho com outra variável de interesse, Kaynak (2003) pontua que a abordagem das metas é necessária, devido sua capacidade em traduzir em números o alcance da meta organizacional.

Após a definição conceitual acerca do desempenho organizacional, outro fator chave dentro dos estudos sobre este tema é como medi-lo. De acordo com Hong, Katerattanakul e Lee (2004), assim como não há uma definição única e concisa sobre o tema de desempenho organizacional, similarmente não há uma forma única de como medi-lo. Dentre as formas mais utilizadas se destacam o aumento do faturamento e a taxa de rotatividade. Essas medidas, ainda de acordo com os autores não apenas se destacam pelo seu uso frequente em pesquisas, mas por traduzirem medidas de desempenho de primeira importância para gestores de empresas.

3. Métodos de pesquisa

Quanto as suas características, essa pesquisa pode ser enquadrada dentro de alguns parâmetros, sendo eles o tipo de abordagem, natureza, objetivo e procedimento.

Essa pesquisa segue uma abordagem quantitativa, a qual segundo Fonseca (2002) tem suas raízes no pensamento positivista e considera que a realidade apenas pode ser compreendida se estiver fundamentada em uma análise de dados colhidos através de instrumentos padronizados e neutros. Sendo assim, a abordagem quantitativa irá recorrer à linguagem matemática na tentativa de descrever relações de causa e efeito entre variáveis (TURATO, 2005).

Quanto a sua natureza essa pesquisa pode ser considerada como aplicada, a qual de acordo com Turato (2005) tem por característica gerar novos conhecimentos passíveis de serem aplicados na solução de problemas específicos, no caso dessa pesquisa nos problemas específicos das pequenas empresas.

Em relação ao seu objetivo essa pesquisa pode ser definida como descritiva. Esse tipo de pesquisa tem como finalidade descrever fatos e fenômenos pertencentes a determinada realidade, buscando identificar eventos, situações, atitudes e opiniões presentes dentro de uma determinada população alvo (TRIVIÑOS, 1987; FREITAS et al., 2000).

Em relação ao seu procedimento, essa pesquisa irá utilizar como método, em o *survey*. A pesquisa *survey* irá procurar obter dados sobre as características de determinado grupo (amostra), representativo de uma população de interesse, através da aplicação de um questionário de perguntas e respostas (FONSECA, 2002).

Para a coleta de dados, em concordância com o método de pesquisa *survey*, o instrumento utilizado será um questionário. O questionário pode ser definido como um instrumento de pesquisa composto por um número determinado de questões e que através das respostas dos participantes é possível determinar qual o comportamento do grupo alvo (FONSECA, 2002).

A partir dos dados gerados, por intermédio das respostas obtidas com o questionário, os mesmos necessitam que se aplique uma técnica específica para que seus resultados possam ser analisados e interpretados.

No caso dessa pesquisa é utilizada a análise de variância (ANOVA), visto que uma das finalidades da pesquisa, em relação ao uso dos dados, é verificar se existe uma diferença significativa entre as médias das respostas e também se os fatores analisados exercem influência na variável resposta (FONSECA, 2002).

Para a escolha da amostra foram contatadas todas as empresas do setor metal mecânico das cidades de São Carlos, Araraquara, Matão, Américo Brasiliense e Sertãozinho, provenientes de uma lista gerada pelo Ministério do Trabalho, as quais totalizaram 171 empresas. Para a seleção das empresas participantes foram realizados contatos telefônicos com os dirigentes de todas as empresas explicando os objetivos da pesquisa e solicitando a participação. A amostra gerada a partir das empresas da população alvo que aceitaram participar da pesquisa, sendo que para conseguir uma quantidade representativa da população todas que concordaram em participar foram incluídas. No final 37 empresas constituíram a amostra, o que em relação a população alvo representa uma taxa de 21%, número acima da média de empresas que participam das pesquisas acadêmicas do tipo *survey* (ARAGON; SANCHEZ, 2005).

4. Apresentação e análise dos dados

Para verificar se há relação entre a orientação estratégica e desempenho organizacional, foram selecionadas duas medidas de desempenho com base na literatura sobre o tema. Os valores foram fornecidos pelos respondentes em termos percentuais, com base na variação do faturamento de suas empresas em relação aos anos de 2011, 2012, 2013 e 2014 e com base na variação da rotatividade de pessoal para esses mesmos anos.

4.1 Desempenho em termos de faturamento

A primeira medida de desempenho considerada foi a variação do faturamento. Na tabela 1 pode ser vista a média da variação do faturamento (DRF) dentro do período considerado para cada grupo de empresas classificadas de acordo com sua orientação estratégica.

TABELA 1 – Média de desempenho de faturamento

Classificação	A	D	P	R
Média de DRF 11-12	0,04	0,11	0,20	0,22
Média de DRF 12-13	0,22	0,11	0,71	0,14
Média de DRF 13-14	0,16	0,15	1,55	0,12
Quantidade respondentes	10	10	8	3

Com base na tabela 1 pode ser visto que as empresas classificadas como prospectaras (P) possuem as maiores médias de faturamento quando comparadas às demais empresas que seguem outros tipos de orientação estratégica, como analistas (A), defensores (D) e reativos (R)

4.2 Desempenho em termos de rotatividade

A segunda medida de desempenho considerada no estudo foi a variação da rotatividade de pessoal (*Turnover*) dentro do período considerado. Na tabela 2 pode ser visto a média de variação das empresas em relação a rotatividade (DRT), no período mencionado, para cada grupo de empresa classificada de acordo com sua orientação estratégica.

TABELA 2 – Média de desempenho em termos de rotatividade de pessoal

Classificação	A	D	P	R
Média de DRT 11-12	0,10	0,03	0,11	0,17
Média de DRT 12-13	0,11	0,08	0,15	0,13
Média de DRT 13-14	0,13	0,11	0,23	0,10
Quantidade respondentes	10	10	8	3

As empresas classificadas como prospectoras possuem novamente as maiores médias, mas nenhuma muito acima das demais empresas, de tal forma que quando considerado a rotatividade como medida de desempenho não houve a presença de *outliers*.

4.3. Verificando a correlação entre as variáveis de interesse

Com o objetivo de verificar a existência de correlação entre as covariáveis de interesse faturamento e rotatividade e a variável orientação estratégica, foi realizada o teste de análise de variância (ANOVA). O resultado pode ser visto na tabela 3.

TABELA 3 – ANOVA para desempenho e orientação estratégica

Questão	GL	SQ	QM	F	Valor p
DRF 11-12	4	0,5	0,1	1,45	0,243
DRF 12-13	4	1,0	0,2	1,22	0,323
DRF 13-14	4	1,3	0,3	1,11	0,370
DRT 11-12	4	0,3	0,1	2,70	0,500
DRT 12-13	4	0,3	0,1	1,35	0,273
DRT 13-14	4	0,3	0,1	1,44	0,244

Para que a correlação entre as variáveis seja significativa o valor p deve ser menor que 5% ou menor que 10%. Através dos resultados apresentados na tabela 14 pode ser visto que dentro da amostra estudada não houve correlação entre as covariáveis faturamento e rotatividade e a variável orientação estratégica, de tal forma que não é possível estabelecer uma relação entre desempenho organizacional e orientação estratégica.

5. Considerações finais

A principal contribuição do trabalho foi mostrar que em pequenas empresas a orientação estratégica seguida por uma firma não tem relação direta com o desempenho organizacional, ao contrário dos estudos realizados sistematicamente ao longo do tempo com grandes empresas que mostraram a existência dessa relação. Este estudo também mostrou que apesar de não haver significância estatística que suporte essa relação, há indicadores de que a orientação estratégica prospectora tenha um maior efeito no desempenho organizacional quando comparada as demais orientações estratégicas.

A principal limitação deste estudo se refere ao número de respondentes da pesquisa. Ainda que em termos relativos o estudo esteja com um número de participantes da amostra

em torno 21%, número acima da média de empresas que participam das pesquisas acadêmicas do tipo survey (GIBBONS; O'CONNOR, 2005), em termos absolutos a quantidade de respondentes é baixa quando comparada a estudos realizados com pequenas empresas no exterior, onde o número da amostra é em torno de 300 respondentes (ARAGON-SANCHEZ; SANCHEZ-MARIN, 2005).

Acredita-se que com um número maior de participantes talvez pudesse ser encontradas mais relações estatísticas significantes.

Devido ao fato de que a principal limitação da pesquisa foi um número absoluto baixo de empresas, quando comparado com outras pesquisas realizadas com pequenas empresas, propõe-se que seja considerado no planejamento um número maior de empresas a serem contatadas, ou seja, tentar aumentar a população do estudo, bem como considerar igualmente um aumento do tempo destinado ao contato telefônico com estas empresas, de forma a tentar conseguir uma taxa maior de respondentes para aumentar a amostra. É importante também que estudos futuros analisem a relação conjunta da orientação estratégica com outras variáveis no desempenho organizacional das pequenas empresas, de tal forma que não apenas a orientação estratégica seja considerada a variável independente, mas também outras igualmente importantes evidenciadas pela literatura de estratégia.

Referências

- ACQUAHH, M. Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy. *Strategic Management Journal*, vol 28(12), p. 1235-1255, 2007.
- ARAGON-SACHEZ, A.; SANCHEZ-MARIN, G. Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish Smes. *Journal of Small Business Management*, n.43, p. 287-308, 2005.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. n. 27, p. 411-427, 1999.
- BORTOLI NETO, A. A virada dos pequenos. *Revista PEGN*, n. 100, p. 37, 1997.
- DESS, G. G.; ROBINSON, R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of privately- held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, n.5, p. 265-273, 1984.
- CONANT, J. S.; MOKWA, M.; VARADARJAN, P. R. Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple-Measures- Based Study. *Strategic Management Journal*, n.11, p. 365-383, 1990.
- DURAND, R; COEURDEROY, R. Age, order of entry, strategic orientation, and organizational performance, *Journal of Business Venturing*, vol 16 (5), p. 471-494, 2001.
- ELBANNA, S.; CHILD, J. The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision-making. *Journal of Management Studies*, n.44, p. 122-146, 2007.
- FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.

- GATIGNON, H.; XUERE, J. M. Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, n. 34, p. 77-90, 1997.
- GERINGER, J. M.; HEBERT, L. Measuring Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, n. 22, p. 249-263, 1991.
- GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; HAYASHI JR., P.; KRÜGER, E. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.
- HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, v. 26, n. 1, p. 05-26, 1983.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. S.; HOSKISSON, R. *Administração Estratégica*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- HOMBORG, C.; BUCERIUS, M. A marketing perspective on mergers and acquisitions: How marketing integration affects postmerger performance. *Journal of Marketing*, n.69, p. 95-113, 2005.
- HONG, S.; KATERATTANAKUL, P.; LEE, S. M. Impact of data warehousing on organizational performance of retailing firms. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, v. 3, n. 1, p. 61-79, 2004.
- KAYNAK, H. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operation Management*, n.21, p. 405-435, 2003.
- LANG, L.E.; OFEK, E.; STULTZ, R. Leverage, investment, and firm growth. *Journal of Financial Economics*, Vol. 40, pp. 3-29, 1996.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: West, 1978.
- LUBATIKIN, M. H.; SIMSEK, Z. LING, Y. Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, n.32, p. 646-672, 2006.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, n.16, p. 429-441, 2001.
- LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. A. Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, n.33, p. 321-349, 2007.
- LYLES, M. A.; SALK, J. E. Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context. *Journal of International Business Studies*, n.27, p. 877-903, 1996.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Strategy-Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*, vol. 4(3) p. 221-235, 1983
- NOBLE, C. H.; SINHA, R.K.; Kumar, A. Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, vol 66, p.25-39, 2002.
- PENG, M.W. Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review*, vol. 28, p.275-296, 2003.
- RAJAGOPALAN, N. FINKELSTEIN, S. Effects of Strategic Orientation and Environmental Change of Senior Management Reward Systems. *Strategic Management Journal*; vol.13, p.127-142, 1992.
- RICHARD, P. J.; DEVINNEY, T. M.; YIP, G. S.; JOHNSON, G. (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best practices. *Journal of Management*, vol 35(3), p. 718- 804, 2009.

- SLATER, E.M; OLSON, G.T.M; HULT. The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability– performance relationship. *Strategic Management Journal*, vol 27, pp. 1221–1231 2006.
- STOREY, D.J. *Understanding the small business sector*, London: International Thomson Business Press, 1994.
- TORRES, O; JULIEN, P. A. Specificity and denaturing of small business. *International Small Business Journal* vol. 23(4) p.355-377, 2005.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Editora Atlas, 1992
- TURATO E. R. Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa. *Revista de Saúde Pública*, Jun. 39(3) p.507- 14, 2005.
- VARADARAJAN. P. R; CLARK, T. Delineating the scope of corporate, business, and marketing strategy. *Journal of Business Research*, vol.31, p. 93–105, 1994.
- WRIGHT P; KROLL M; PRAY B; LADO A. Strategic orientations, competitive advantage, and business performance. *J Business Research*, vol. 33, p.143– 51, 1995.
- ZHOU, K. Z; LI, C. B. How does strategic orientation matter in Chinese firms? *Asia Pacific Journal of Management*, vol 24(4), p. 447–466, 2007.