

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

**ENISE ARAGÃO DOS SANTOS**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
enise.santos@hotmail.com

**FERNANDA REIS DA SILVA**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
graficapalmital@hotmail.com

**EDMILSON DE OLIVEIRA LIMA**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
edmilsonlima@gmail.com

**Área Temática:** Estratégias em Organizações

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

### **Resumo**

Equipe de direção nas pequenas e médias empresas (PMEs) é um tema de estudos recentes que tem despertado o interesse dos pesquisadores. Nesse sentido, este artigo tem como objetivo levantar os principais trabalhos internacionais sobre o tema, identificando quais são os periódicos, os principais autores que foram citados para embasar os estudos, analisar e classificar o perfil metodológico dessas publicações encontradas na base de dados interdisciplinar *ISI Web of Science*. A metodologia utilizada foi à revisão sistemática da literatura, que buscou e analisou 22 artigos a partir de 1997, visando delimitar o conhecimento sobre essa temática. Verificou-se que o periódico com maior número de publicações foi *Small Business Economics* e o trabalho mais citado é o de Hambrick e Mason (1984). Além disso, Reuber e Fischer (1997) são autores também com muitas citações e a maioria dos artigos é teórico-empírica e quantitativa – o com predominância da técnica *survey*. Este estudo contribui para a discussão do tema nos estudos das PMEs, possibilitando inclusive a reutilização, de modo bem justificado e fundado, 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.

### **Abstract**

Top management team in small and medium enterprises (SMEs) is a topic of recent studies that have attracted the interest of researchers. In this case, this article aims to raise the main international studies on the subject, identifying which are the journals, the main authors that have been cited to support the studies, analyze and classify the methodological profile of these publications in the ISI Web of Science interdisciplinary database. The methodology used was the systematic review of the literature, which sought and analyzed 22 articles from 1997, aiming to define the knowledge on this topic. It was found that the journal with the highest number of publication was *Small Business Economics* and the most cited work was Hambrick and Mason (1984). In addition, Reuber and Fischer (1997) are also authors with many citations and most articles are theoretical-empirical and quantitative – with predominance of survey technique. This study contributes to the discussion of the topic in the studies of SMEs, including enabling the reuse of well justified and grounded way of the studies identified as the most relevant to the study in the context of SMEs.

**Keywords:** Top Management Team, Small and Medium Enterprises (SMEs), Systematic Review.

## 1 Introdução

Diversos estudos abordam o tema 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 sobre as equipes de direção enfatizam o importante papel que elas desempenham 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, ela 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 da empresa.

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. São exemplos deles: Eisenhardt (1989), com enfoque nos aspectos relacionados ao ambiente, processos e modelos de tomada de decisão, e Amason (1996), com seu foco em tipos de conflito e consenso nessas equipes.

Além disso, outros autores apresentam a necessidade de se estudar equipe de direção nas pequenas e médias empresas (PMEs), visto que esse tipo de empresa tem grande impacto no desenvolvimento socioeconômico de um país (Kamm *et al.*, 1990; Francis & Sandberg, 2000; Lima, 2007). Segundo um estudo realizado pelo SEBRAE, no período que compreende os anos de 2000 a 2010, as micro e pequenas empresas criaram 6,1 milhões de empregos com carteira assinada, sendo que o total de empregos nestas empresas passou de 8,6 milhões, em 2000, para 14,7 milhões, em 2010. Outro dado interessante disponibilizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas Empresas (SEBRAE) mostra que no ano de 2010 as micro e pequenas empresas compreendiam 99% dos estabelecimentos, 51,6% dos empregos formais privados não agrícolas no país e quase 40% da massa de salários. O relatório ressalta ainda o papel social na geração de novos postos de trabalho, nas pequenas empresas, frente ao avanço tecnológico que gera a diminuição de vagas 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 identifica se os trabalhos são mais teóricos ou empíricos. Assim a questão de pesquisa deste trabalho é: “Como estão sendo estudadas as equipes de direção nas pequenas e médias empresas?”.

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, ou seja, como são pautadas as pesquisas, se elas são estudos teóricos, empíricos, teórico-empírico. Apresentando a direção em que o tema está se desenvolvendo. Este estudo contribuirá também para o desenvolvimento teórico sobre as PMEs.

Este artigo se divide em cinco seções. A primeira contempla a introdução. A segunda seção é a revisão da literatura, na qual se evidenciam os conceitos de equipes de direção e de

PMEs. O método de pesquisa empregado no estudo é explicitado na seção três. A quarta seção aborda a análise e discussão dos resultados, confrontando-as com a revisão da literatura. Finalmente, na parte cinco, fazem-se as considerações finais.

## **2 Fundamentação Teórica**

Os conceitos ora apresentados neste referencial teórico visam sustentar a discussão dos resultados do estudo. Assim, foram abordados os principais conceitos de equipe de direção nas PMEs.

### **2.1 Equipes de direção**

A equipe de direção pode ser entendida, como a reunião de membros que formam uma equipe de trabalho inicialmente heterogêneo, em razão de haver experiências e características individuais diversificadas como idade, tempo de empresa, tempo no mercado e nível de escolaridade. A reunião dos contextos individuais influencia a formação da equipe, impactando nas decisões e ações empreendidas no dia a dia das rotinas organizacionais, incluindo a formação e implantação de estratégias (Wiersema & Bantel, 1992).

As pesquisas de Lubatkin, Simsek, Ling e Veiga (2006) mostram que o nível de concordância entre a equipe de direção de uma empresa tem um alto grau de influência sobre como as coisas são feitas, estando diretamente relacionado ao desempenho organizacional, o que está alinhado com os relatos de Iaquinto e Fredrickson (1997), que ao realizar pesquisas em 65 empresas de dois setores diferentes, tiveram as mesmas conclusões.

Lima (2004) expõe que no caso das PMEs, os principais atores são os proprietários-dirigentes, pois eles são os responsáveis por tomar as decisões da 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). Já 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 da empresa de reconhecer e mudar rapidamente as suas estratégias (Amason, 1996; Brunninge, Nordqvist, & Wiklund, 2007). Nas PMEs a propriedade e a gestão frequentemente são unificadas, exercidas pelos proprietários-dirigentes da empresa (Lima, 2007) e que pode tornar o comportamento da teoria da agência inviável a esse tipo de empresa (Bunninge *et al.*, 2007). Esses proprietários dirigentes formam uma equipe de direção, pois para caracterizar uma equipe é necessário ter mais de duas pessoas que possuam interesses comuns (Hambrick, 1995).

### **2.2 Pequenas e Médias Empresas (PMEs)**

A definição de pequenas e médias empresas – PMEs – varia conforme o critério adotado pelos países ou pelas instituições. O critério mais utilizado é em função do número de empregados. Outro padrão é o faturamento. O limite máximo de empregados também varia muito conforme os sistemas estatísticos dos países. De acordo com a Comissão Europeia (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 formação. Salieta-se, porém, que o grau de informalidade, poder de mercado, nível tecnológico e a estrutura familiar são características que podem ser inerentes a tais organizações.

O elevado porcentual de PMEs como geradoras de emprego e desenvolvimento nos mais variados países é um fato que chama atenção. É possível destacar que Bortoli Neto, (1980) já afirmava na década de 80 que “constata-se que qualquer que seja o parâmetro adotado, a participação dessas empresas tem se situado sempre ao redor de 90% do total dos estabelecimentos existentes nos diversos países do mundo”.

Diversos estudos foram desenvolvidos enfocando o funcionamento geral dessas empresas (Marchesnay, 1992; Bauer, 1993). Hutchinson (1999), por exemplo, discorre sobre o desenvolvimento econômico e financeiro da perspectiva de uma pequena empresa, para entender seu papel e aspectos de seu controle e de suas finanças. Koyuncugil e Ozgulbas (2006) destacam que os maiores problemas enfrentados pelas PMEs dizem respeito às decisões de financiamento, indicando que os recursos para financiamento ou são insuficientes, ou são tomados incorretamente. 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. Nessa organização, o gestor é o administrador financeiro e as decisões são tomadas de maneira individual pelos proprietários. Tradicionalmente o setor das pequenas e médias empresas é considerado importante por sua capacidade de gerar empregos ou por contribuir para a produção industrial (Olave & Amato Neto, 2001), promovendo assim um grande dinamismo na economia local (World Bank, 2015).

Em 2003, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) desenvolveu um amplo estudo sobre as principais características de gestão das PME brasileiras, apresentando as seguintes conclusões: baixo volume de capital empregado; altas taxas de natalidade e mortalidade; presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares; grande centralização do poder decisório; não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis; registros contábeis pouco adequados; contratação direta de mão de obra; baixo nível de terceirização; baixo emprego de tecnologias sofisticadas; baixo investimento em inovação tecnológica; dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro; dificuldade de definição dos custos fixos; alto índice de sonegação fiscal; contratação direta de mão de obra; utilização intensa de mão de obra não qualificada ou sem qualificação.

As características das PMEs brasileiras também foram alvos do estudo de Leone (1999), que identificou que existem três tipos de especificidades 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 revelam traços preponderantes na análise das PMEs: gestão informal, escassez de recursos e baixa qualidade gerencial.

Assim, para Cezarino e Campomar (2005), a partir desses três aspectos pode-se construir uma imagem mais clara da caracterização da PMEs brasileiras:

a) gestão informal: congruência de patrimônio pessoal e empresarial compromete a avaliação de desempenho, formulação de estratégias e análise detalhada da situação financeira da empresa. Além disso, o alto grau de centralização na figura do empreendedor torna a empresa dependente, engessada e sem possibilidade de uma gestão autônoma. A presença de um número relativamente significativo de funcionários com laços familiares também dificulta a capacidade de racionalização de cargos, funções, salários e responsabilidades podendo até interferir nos comandos hierárquicos das empresas;

b) baixa qualidade gerencial que pode ser apontada como um desdobramento da gestão informal. Preservando uma gestão organizacional informal são mínimas as chances de se obter uma qualidade gerencial razoável. Essa falta de qualidade se reflete na ausência de informações sobre processos, controles; desconhecimento do mercado e incapacidade de construção de uma estratégia competitiva e dificuldade de tomada de decisões com avaliação de riscos. Outras dificuldades também podem ser incluídas neste item como contratação simplista de mão de obra, processo de terceirização pobre e desenvolvimento de inovações tecnológicas problemático.

c) escassez de recursos: demonstra uma diferença das PMEs brasileiras e PMEs de países desenvolvidos. Mesmo com certo grau de baixa qualidade gerencial e gestão informal, as PMEs nestes países gozam de financiamentos e crédito sem restrições apertadas. As PMEs brasileiras são escassas em recursos e têm dificuldade de angariar financiamentos tanto públicos como privados. Aliado a isso, há alta sonegação de impostos e tributos comerciais.

Classificar este tipo de empresa no Brasil se torna uma tarefa complicada, pois existem diversas definições para pequenas e médias empresas, seja por faturamentos ou quantidade de funcionários. Existem definições do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDS), da Lei complementar 123 de 14/12/2006 e 139 de 10/11/2011, pelo sistema de tributação, dentre outras. Para efeito, neste trabalho se utilizará a definição proposta pelo BNDS, por que é por meio dessa instituição financeira que as PMEs conseguem financiamentos para se desenvolver, crescer e ter perenidade em seus negócios. Na Figura 1 serão apresentadas as definições dos portes de empresas segundo o BNDES (BNDES, 2011).

<b>Classificação</b>	<b>Receita Operacional Bruta Anual</b>
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

**Figura 1:** Classificação do Porte de Empresas

Fonte: Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDS, 2011)

A relevância das PMEs no cenário econômico e social brasileiro justifica que as equipes de direção sejam melhores estudadas, pois são elas as responsáveis por decisões estratégicas na gestão da empresa. Este pequeno referencial teórico não visa esgotar a temática abordada, mas teve como finalidade demonstrar a relevância de se estudar equipes de direção nas PMEs, apresentando os principais pontos para o entendimento e compreensão deste trabalho.

Entretanto, cumpre ressaltar que o segmento das pequenas e médias empresas representa um grupo ainda pouco estudado (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 Metodologia

A revisão bibliográfica tem um papel preponderante nos trabalhos que necessitam ter um destaque principalmente na sua contribuição para a academia científica e conduzi-la de maneira rigorosa e sistemática pode aumentar a confiabilidade dos resultados apresentados (Webster & Watson, 2002). Uma alternativa para a revisão da literatura poderia ser o método proposto por Tranfield, Denyer e Smart (2003) que é a revisão sistemática da literatura. Esse método consiste em buscar e analisar os artigos de uma determinada área do conhecimento, visando delimitar o conhecimento sobre determinada área. Ele se difere de um estudo bibliométrico que é uma ferramenta de análise quantitativa para o estudo de livros e outros meios de comunicação, como periódicos, dentre outros (Pritchard, 1969; Macias-Chapula, 1998). Outro quesito no qual a revisão sistemática se difere de uma bibliometria é por ser um processo claro, replicável e científico (Tranfield *et al.*, 2003).

De acordo com Denyer e Tranfield (2009) essa revisão é específica para localizar e identificar estudos, selecionar, avaliar, analisar e sintetizar as informações e contribuições dos trabalhos, permitindo que se possa concluir de forma razoavelmente clara sobre o que é ou não conhecido de determinada temática. Este trabalho se baseia na adaptação do modelo de revisão sistemática de Tranfield *et al.* (2003) que é apresentado na Figura 2.

<b>Estágio 1 – Planejamento da Revisão</b>
Proposta de revisão
Desenvolvimento do protocolo de revisão
<b>Estágio 2 – Conduzindo a revisão</b>
Seleção dos estudos
Extração dos dados
Sínteses dos dados
<b>Estágio 3 – Relatório</b>
Apresentação dos resultados

**Figura 2:** Etapas uma revisão sistemática da literatura

Fonte: Adaptado de Tranfield et al. (2003)

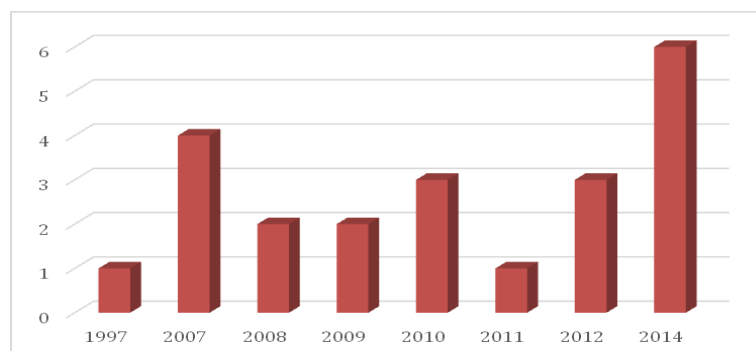
Seguindo as etapas propostas, o primeiro estágio foi o planejamento da revisão que visou levantar os principais trabalhos sobre equipes de direção nas pequenas e médias empresas, identificando quais são os periódicos, os autores que foram citados para embasar esses estudos, analisar e classificar o perfil metodológico dessas publicações encontradas no *ISI Web of Science*. Para tanto, foi desenvolvido um protocolo de pesquisa que visou apresentar o plano de busca, para que se possa replicar este estudo. O protocolo de pesquisa inicialmente foi à busca de dados no *ISI Web of Science*. O critério utilizado foi à utilização das palavras-chaves *small enterprises* e *top management team* na opção “*topic*”, essa opção de pesquisa engloba o título, resumo e palavras chaves. O motivo de escolha dessa base de dados foi devido ao fator de impacto e que os principais periódicos da área se encontram nela (ex. *Jornaul of Business Venturing*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, entre outros), o que permitiu recuperar diversas informações como resumos, referências citadas, tempo de citação, autores, periódicos e outras informações que viabilizou este trabalho.

O próximo estágio se referiu à condução da pesquisa. Deste modo, no primeiro levantamento obtivemos 28 artigos. Como segunda etapa na seleção dos trabalhos, os artigos foram avaliados por meio da leitura dos títulos, resumos e palavras-chaves, para verificar se, de fato, abordavam equipes de direção em micro e pequenas empresas. Foi identificado que 22 artigos apresentavam os critérios pré-estabelecidos. Posteriormente, foi levantada a quantidade de artigos por ano, por periódico e feita uma análise de citação para identificar os trabalhos mais citados, que segundo Serra, Ferreira, Almeida e Vanz (2012) têm como finalidade apresentar os trabalhos que os autores dos 22 artigos citaram. Ramos-Rodrigues e Ruiz-Navarro (2004) dizem que esses autores mais citados são os trabalhos mais reconhecidos dentro da temática pesquisada, mostrando o impacto desses trabalhos para a comunidade científica.

Além disso, tendo como base o trabalho de Nassif, Silva, Ono, Bontempo & Tinoco, (2010) e Machado da Silva *et al.* (1990), os trabalhos foram classificados segundo seu perfil metodológico. Primeiramente uma classificação mais genérica em estudos teóricos, empíricos ou teórico-empíricos. Teórico é quando os trabalhos não envolvem testes empíricos e se limitam a conceitos, o empírico diz respeito a estudos que não tem um referencial teórico para dar sustentação teórica ao trabalho, e o teórico-empírico acopla o referencial e o teste empírico a fim de confirmar ou refutar as proposições ou hipóteses. Após essa classificação os trabalhos foram classificados quanto ao método, qualitativo ou quantitativo, e as técnicas utilizadas para análise. O último estágio proposto por Tranfield *et al.* (2003) será apresentado nos resultados.

#### **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 dos artigos no período de 1997 a 2014.



**Figura 3:** Evolução 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 que discute equipe de direção em pequenas e médias empresas foi publicado em 1997, por Reuber e Fischer (1997). Esse artigo já possui 230 citações de acordo com *ISI Web of Science*, 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 no ano de 1997, que teve somente um artigo publicado que abordava a temática estudada, sendo o próximo artigo publicado somente em 2007. Essa instabilidade acontece até 2014, sempre tendo uma variação de mais ou menos artigos publicados a cada ano. O melhor ano é o de 2014 que apresenta 6 publicações contabilizadas até novembro, o que pode demonstrar que os pesquisadores estão mais receptivos a estudar equipe de direção nas pequenas e médias empresas.

Os periódicos que publicaram os 22 artigos sobre equipes de direção nas pequenas e médias empresas são apresentados na Tabela 1, mostrando a quantidade de artigos por periódicos.

Periódicos	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

**Tabela 1:** Artigos por periódicos

Fonte: Elaborado pelos autores

O periódico que mais concentrou publicação é o *Small Business Economics*, que possui cinco artigos publicados que aborde o tema equipe de direção em PMEs. 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 de



periódicos que são indexados por ela. É interessante verificar que as equipes de direção nas PMEs são exploradas em outras áreas do conhecimento, como por exemplo o setor de energia, e de economia, dentre outros; isto pode indicar que essa temática está despertando interesses de outros pesquisadores além dos que estudam nas ciências sociais aplicadas.

Já os autores mais citados nesses 22 trabalhos são apresentados na Tabela 2, e que segundo Serra *et al.* (2012) tem como finalidade apresentar os trabalhos que os autores dos 22 artigos citaram. Foi utilizado para realizar a análise de citação o BIBEXCEL que é um software bibliométrico criado pelo Professor Olle Persson.

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

**Tabela 2:** Os 22 artigos mais citados  
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), que integra e analisa a vasta e crescente literatura sobre liderança estratégica estudando os principais executivos ou pessoas-chave nos altos escalões 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 pequenas e médias empresas 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. Sendo assim, dos 22 artigos utilizados como amostra, o trabalho de Hambrick e Mason (1984) aparecem em 11 artigos, representando 50% do total de artigos publicados sobre equipes de direção nas pequenas e médias empresas. 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 de equipes de direção nas pequenas e médias empresas, estruturamos uma “nuvem de palavras” com a ajuda da ferramenta Wordle<sup>tm</sup> ([www.wordle.com](http://www.wordle.com)) com o intuito de auxiliar na visualização das palavras-chave mais citadas (Figura 4). Percebe-se a existência de destaque para palavras “performance” e “management”, suportando a percepção de que essa abordagem teórica tem sido utilizada nos estudos de equipes de direção em PMEs. Pode-se comprovar tal afirmação através do artigo de Hambrick e Mason (1984), “*Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers*”, onde os autores concluem que as características das equipes de direção influenciam diretamente a performance na gestão da organização.



**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 Figura 5 elaborada a partir da listagem dos 22 artigos analisados, com a seguinte disposição: a primeira coluna é a quantidade de citações que esses autores tiveram segundo a base de dados do *Web of Science*, a segunda coluna está os autores e o ano de cada estudo, posteriormente o título de cada trabalho e as colunas finais apresenta o perfil metodológico, método e técnica de coleta de dados, seguindo a classificação de Machado da Silva *et al.* (1990) e Nassif *et al.* (2010).

Cit.	Autor	Título	Perfil-Metodológico	Método	Técnica de Coleta de dados
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
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
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
2	Nowacki e Staniewski (2012)	Innovation in the management of SMEs in the service sector in Poland	Teórico-empírico	Qualitativo	Estudo de Caso
0	Cereola e Normam (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
13	Cruz e Nordqvist (2012)	Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective	Teórico-empírico	Quantitativo	Survey por telefone
4	Olmos (2011)	The Determinants of Internalization: Evidence from the Wine Industry	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
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
1	Huovinen e Pasanen (2010)	Entrepreneurial and management teams: What makes the difference?	Teórico	Qualitativo	Revisão Sistemática
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
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
12	Escriba-Esteve, Sanchez-Peinado e Sanchez-Peinado (2008)	Moderating influences on the firm's strategic orientation-perform relation	Teórico-empírico	Quantitativo	Survey
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
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
20	Zahra, Neubaum e Naldi (2007)	The effects of ownership and governance on SMEs international knowledge-based resources	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
30	Ruzzier, Antoncic, Hisrich e Konecnik (2007)	Human Capital and SME internationalization: a structural equation modeling study	Teórico-empírico	Quantitativo	Survey por postagem
230	Reuber e Fischer (1997)	The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs	Teórico-empírico	Quantitativo	Survey

**Figura 5:** Os 22 artigos e o perfil metodológico

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir da Figura 5 é possível identificar que a maioria dos artigos é teórico-empírico (21), pois partem de um referencial teórico para dar sustentação em suas proposições ou hipóteses e, após a coleta dos dados os pesquisadores são capazes de confirmar ou rejeitar essas proposições ou hipóteses (Machado da Silva *et al.*, 1990). Para a temática estudada pode-se considerar que a sua construção deu-se através da explicitação do estado de conhecimento empírico e experimental que foi acumulado sobre diferentes aspectos das equipes de direção em PMEs: estilos de liderança, governança, gestão do conhecimento, experiência internacional, dentre outros.

Pode-se verificar que na Figura 5 há somente um artigo de cunho teórico, onde 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 através da comparação dos conceitos-chave, bem como o desenvolvimento e focos de pesquisa do ponto de vista do desempenho das PME em particular. A comparação revela que equipes empreendedoras diferem das equipas de direção, e assim os conceitos não devem ser consideradas intercambiáveis.

Outro ponto que não pode deixar de ser discutido, é que grande parte dos artigos são quantitativos (16), ou seja, eles buscam por meios estatísticos saber se suas hipóteses são confirmadas ou refutadas, baseando-se na teoria e na coleta dos dados. Há uma predominância do 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, que pode envia-lo aos entrevistados, por meio impresso ou eletrônico, sendo possível oferecer assistência ou não para o preenchimento ou fazer a pesquisa presencialmente ou anda via telefone. Dos 16 artigos quantitativos, 13 se apropriaram deste instrumento.

Com relação aos autores mais citados, Reuber e Fischer (1997) com 230 citações na *Web of Science*, apresentaram um estudo em empresas canadenses, mostrando que as equipes de gestão com experiência internacional têm uma maior propensão para o desenvolvimento de parceiros estratégicos estrangeiros. Tais estudos são corroborados por Holmund *et al* (2007), para quem a possibilidade das PMEs se tornarem atores do mercado internacional tem atraído as mesmas a buscarem novos mercados.

## 5 Conclusões

Este artigo explicita que há interesse em se estudar a equipe de direção na PME, visto que a quantidade de trabalhos apresentou uma evolução, principalmente no ano de 2014. Este fato pode sugerir um aumento de interesse de pesquisadores sobre este tema, mesmo

ocorrendo um hiato de 10 anos entre a primeira e a segunda publicação, que pode ser explicado devido à mudança do papel das PMEs na economia mundial e os desafios enfrentados por elas na busca da sobrevivência e competitividade.

Pode-se dizer que a maioria dos artigos utilizou-se de estudos teóricos empíricos, baseados em autores seminais em 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 demonstrar a necessidade de se estudar equipe de direção nas pequenas e médias empresas (PMEs), visto que esse tipo de empresa tem grande impacto no desenvolvimento socioeconômico de um país (Kamm *et al.*, 1990; Francis & Sandberg, 2000; Lima, 2007). Além disso, na literatura pesquisada não se encontrou nenhum estudo de revisão sistemática que abordasse essa temática. Pode-se verificar ainda, que o periódico com maior número de publicações foi *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 apenas nas PMEs.

Uma das limitações deste estudo refere-se à busca efetuada em uma única base de dados, *ISI Web of Science*, mesmo justificando-se que era a que apresentava os principais periódicos da área se encontravam nela; porém estudos brasileiros não foram encontrados. Diante do exposto, sugere-se efetuar a busca em outras bases, a exemplo da *Ebsco* e *Scielo*, podendo assim aumentar o número de publicações encontradas sobre as áreas investigadas. Sugere-se também fazer uma análise de conteúdo sobre os 22 artigos analisados, podendo assim melhor compreender a importância dos mesmos para os temas equipes de direção e pequenas e médias empresas. Outra sugestão é elaborar novos estudos, tais como a bibliometria e análise de redes sociais, ou seja, utilizar não só a estatística descritiva, mas 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.
- 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 pouver, 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](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](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 Ltd.
- 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, nº3, 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., & Canella Jr., A. A. (1996). *Strategic Leadership: theory and research on executive, top management teams, and boards*. New York: Oxford University Press.
- 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 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](http://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 gestion spécifique 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.
- 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: a 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.
- 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.