



Revisão Sistemática da Literatura Sobre Desempenho Organizacional em Pequenas Empresas

Deise Taiana de Ávila Dias, Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo, Deonir De Toni

RESUMO

O desempenho organizacional e como mensurá-lo tem sido uma temática recorrente e frequentemente discutida, tanto na academia, quanto nas práticas administrativas. Este estudo teve a finalidade de revisar a literatura referente aos fatores que conduzem pequenas empresas ao desempenho organizacional. Para o desenvolvimento desta pesquisa, aplicou-se uma metodologia sistemática, na qual foi efetuada uma revisão sistemática da literatura em artigos do ano 2006 a 2015. A bibliografia levantada foi analisada e sintetizada em uma estrutura multidimensional composta de seis fatores determinantes do desempenho organizacional – físicos, humanos, organizacionais, tecnológicos, financeiros e reputacionais. Adicionalmente, fez-se um levantamento dos principais construtos que estão relacionados ao desempenho das organizações. Estes construtos foram: inovação, estratégias, orientação empreendedora, aprendizagem e relacionamento. A contribuição deste estudo está na compreensão da estruturação multidimensional dos fatores determinantes para desempenho organizacional, bem como na identificação dos principais construtos, os quais poderão ser utilizados como base para futuras pesquisas empíricas.

Palavras-chave: Revisão Sistemática da Literatura. Desempenho Organizacional. Pequenas Empresas.

1 INTRODUÇÃO

Para o desempenho organizacional, são destacadas duas áreas de foco dentro da corrente de pesquisa da literatura: uma é sob a perspectiva econômica e outra a organizacional. A perspectiva econômica destaca a importância dos fatores de mercado externos, como a posição competitiva da empresa. Já sob a perspectiva organizacional, baseia-se em paradigmas comportamentais e sociológicos, bem como o seu ajuste com o ambiente (McGIVERN; TVORIK, 1997). Conforme Andrews (1971) e Montgomery (1994), um quadro representativo da estratégia sugere que ambos fatores organizacionais e econômicos são determinantes para o desempenho organizacional.

Ademais, a empresa diversificada possui dois níveis de estratégia: a da unidade de negócios (ou competitiva), da qual está relacionada à forma de criar vantagem competitiva em cada uma das áreas de atuação da organização e a corporativa (para toda empresa), que está atrelada em como gerenciar o seu conjunto de negócios dentro da empresa (PORTER, 2004). Assim, a empresa está exposta às mutações constantes do mercado. Cabe ressaltar ainda que, além das constantes mutações dos cenários e a estrutura competitiva do mercado (os fatores externos), a organização também está exposta às distintas influências internas (DE TONI, et al. 2012). A justificativa do desenvolvimento deste estudo está na necessidade de entender quais são estes fatores externos ou internos que conduzem a pequena empresa ao seu desempenho.

Os fatores de desempenho do negócio, relacionados à parte econômica, isto é, externos à organização, e os fatores de desempenho de negócios organizacionais (comportamento interno e ambiente) foram mostrados na pesquisa de Appiah-Adu et al. (2001), os autores mostram os resultados operando de forma distinta e independente. Contudo, McGivern e Tvorik (1997) sugerem que os fatores internos podem explicar até duas vezes mais a variação no desempenho como os fatores econômicos externos.



Além disso, no estudo de Hansen e Wernerfelt (1989) verificou-se que 38 por cento da variância do desempenho foi explicada por fatores organizacionais (recursos humanos), enquanto que apenas 18,5 por cento da variância foi explicada por fatores econômicos (variáveis da indústria, mercado e tamanho da empresa). Para Chaston (1996), os fatores internos como orientação de marketing, orientação empreendedora e a retenção dos clientes são os fatores determinantes para que a pequena empresa alcance o sucesso. Embora, o autor também tenha identificado que fatores como idade da empresa irá afetar seu desempenho.

Outros estudos aplicados em pequenas empresas mostram também uma relação significativa entre a gestão da qualidade e o sucesso (YUSOF; ASPINWALL, 2000). Também, estudos expõem uma concentração no conceito de orientação para o mercado e sua ligação com o desempenho empresarial (VAN EGEREN; O'CONNOR, 1998; SIN; TSE, 2000). Por outro lado, na investigação de Wood (2006), os fatores determinantes para o desempenho de pequenas empresas são idade do negócio e a variedade de métodos promocionais realizados.

Alicerçado em estudos anteriores, esta investigação teve as seguintes questões norteadoras de pesquisa: Em que medida o desempenho organizacional tem sido aplicado em pequenas empresas, nos últimos dez anos (2006 – 2015)? Quais são os construtos adotados para medir o desempenho organizacional em pequenas empresas, nos últimos dez anos (2006 – 2015)? É com base nestas questões que esta pesquisa teve o objetivo de revisar a literatura referente aos fatores que conduzem pequenas empresas ao desempenho organizacional.

Esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos. No primeiro está a introdução, trazendo-se a relevância do tema, as questões de pesquisa e o objetivo do estudo. No segundo está apresentado o referencial teórico, que sustenta este estudo. No terceiro está exposto o método de pesquisa, o qual apresenta o delineamento desta investigação; o número de artigos encontrados na primeira fase da pesquisa, bem com o número final de artigos selecionados para execução deste estudo. No quarto estão apresentados os resultados alcançados. Por fim, no quinto estão apresentadas as considerações finais, onde também são apresentadas as contribuições teóricas e gerenciais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Na visão de Damanpour (1991), a inovação tem sido considerada um dos fatores críticos e de maior impacto no desempenho das organizações e países. A literatura apresenta distintas definições do termo inovação, e tem sido estudada por pesquisadores em diferentes disciplinas – administração, psicologia, sociologia e economia, entre outras – que destacam o conceito de inovação a partir de diferentes perspectivas. Damanpour (1991) entende por inovação como a capacidade da empresa para aderir às mudanças e melhorias nos seus processos. Todavia, Hurley e Hult (1998) dizem que a inovação refere-se a tendência da organização a adotar novas ideias que levam ao desenvolvimento e lançamento de novos produtos.

Com base em uma meta-análise, Rauch et al. (2009) relacionam orientação empreendedora com desempenho organizacional. Os autores dizem que a base teórica para esta relação é múltipla. Primeiramente, os componentes da orientação empreendedora são essenciais para as empresas que atuam em ambientes complexos. De uma forma relacionada, o desenvolvimento de vantagens sustentáveis exige um espírito empreendedor, devido à necessidade de resgatar uma organização por reexaminar os processos de trabalho e de gestão fundamentais (isto é, "destruir a ordem existente"). Isso é realizado por organizações que são inovadoras, proativas, e estão dispostas a assumir riscos. Ademais, as empresas se beneficiam com a inserção de novos produtos no mercado, antes que seus concorrentes. É desta forma que podem conquistar o monopólio, acumular lucros correspondentemente mais elevados, e um



desempenho financeiro superior.

A pesquisa de Cai, Hughes, Yin (2014) contribui com academia demonstrando empiricamente como capacidade de aprendizagem media a relação entre os vários métodos de aquisição de recursos e desempenho de um empreendimento na China. Eles dizem que a capacidade de aprendizagem não tem um efeito mediador entre a compra e o desempenho de recursos, mas tem um efeito mediador entre a atração de recursos e desempenho, bem como entre o desenvolvimento interno de recursos e o desempenho em novos empreendimentos.

Sendo assim, neste estudo, a definição de desempenho organizacional está alicerçada em Adams, Khoja e Kauffman (2012), os quais definem desempenho organizacional como a competitividade relativa da organização em comparação com outras empresas e a capacidade de manter em longo prazo a sua rentabilidade e participação no mercado. Onde estão inclusos os fatores internos e fatores externos.

Outro fator citado como influenciador, segundo Semrau e Sigmund (2012) é o relacionamento, o estudo dos autores apontam que a relação entre empresários, ou seja, a capacidade de manter uma rede de relacionamento e o desempenho financeiro são seus novos desafios, relação que é mediada por duas características: tamanho e força dos laços de intercâmbio. Ademais, Krackhardt (1992), McFadyen e Cannella (2004) dizem que, as relações de troca resultam em benefícios para novos ou atuais empreendimentos, pois relacionamentos mais próximos e interações mais frequentes motivam parceiros de troca para conceder acesso aos seus recursos em condições mais favoráveis.

Dessa forma, os métodos de aquisição de recursos podem, portanto, ser considerado como sincronizado em vez de mutuamente exclusivos em termos de procura e assegurar o desempenho superior. Os resultados alcançados nas pesquisas de Cai, Hughes e Yin (2014), contribuem para o conhecimento, uma vez destacam a relevância de o empreendedor estar disposto a enfrentar o "desafio empresarial". Desafio o qual, que conduzirá o empreendedor construir uma base de recursos, internos e externos, combinando distintos métodos para atingir o desempenho organizacional.

2.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NAS PEQUENAS EMPRESAS

As pequenas empresas começam com um conjunto finito de recursos que podem ajudar na criação de uma proposta de valor único. Esses recursos podem incluir ativos tangíveis, como parque industrial ou equipamentos e itens intangíveis, como conhecimento especializado, treinamento industrial e processos organizacionais eficientes. Para as pequenas empresas, a disponibilidade de recursos depende muitas vezes dos talentos e habilidades do empreendedor (WERNERFELT, 1984). É neste pensamento que este estudo tomou como base os recursos utilizados pela pequena empresa.

A corrente teórica da Visão baseada em Recursos – *Resource Based View* (RBV) propõe que os recursos internos da empresa sejam as suas fontes de vantagens competitivas (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986). Conforme entendimento de Barney (1991), os recursos de uma organização consistem em todos os ativos tangíveis e intangíveis, humanos e não humanos conquistados e controlados por ela, sendo que lhe permitem agregar valor a seus produtos e/ou serviços. O autor cita três categorias principais de recursos, que são: os físicos, os humanos e os organizacionais. Grant (1991) ainda agrega mais recursos, os tecnológicos, financeiros e reputacionais.

Consequentemente, Barney (1991), destaca a visão baseada em recursos da organização, onde demonstra que os negócios são feixes de recursos distintos, raros e difíceis de imitar, que podem proporcionar vantagens competitivas para a empresa. Ademais, Bush, Greene, e Hart (2001) dizem que o conhecimento intangível do proprietário da empresa é uma vantagem fundamental para alcançar o sucesso. Os autores apontam que para serem bem sucedidos, os



empresários devem combinar os recursos disponíveis com as suas competências e capacidades únicas, a fim de criar uma vantagem competitiva.

Nas investigações de McDowell, Harris e Geho (2015) existe uma ligação entre a idade da empresa, opções estratégicas e desempenho organizacional. Os resultados indicam que pequenas empresas mais jovens, em consonância com a responsabilidade, mostram um foco estratégico externo, enquanto que as empresas mais experientes no mercado são consistentes com a mudança organizacional e responsabilidade do amadurecimento, utilizando um foco estratégico interno.

Os proprietários de pequenas empresas mais jovens muitas vezes se concentram em estratégias externas, do que construir a participação de mercado e expandir o número de clientes. Enquanto que, as empresas maduras se concentram em processos internos, melhorando a eficiência operacional e estabilidade financeira. Proprietários de novos negócios muitas vezes têm pouco acesso à disponibilidade de recursos, o que reduz as opções estratégicas disponíveis para seu negócio. Por outro lado, os proprietários com mais experiência têm melhor entendimento do mercado local, o que permite uma maior capacidade de adaptação estratégica. Bem como um significativo conhecimento das competências organizacionais (McDOWELL; HARRIS; GEHO, 2015).

Ademais, as pequenas empresas enfrentam significativos riscos de fracasso do que as empresas de grande porte, isso se dá devido às limitações do seu tamanho que se traduz em falta de infraestrutura, capital humano qualificado e recursos internos (VAN DE VRANDE et al. 2009). Por estas razões, as pequenas empresas deverão se beneficiar do uso da gestão de relações interorganizacionais para acessar recursos externos (PARIDA; WESTERBERG; FRISHAMMAR, 2012). Esta capacidade de rede facilita as ligações entre os recursos e as empresas, permitindo às pequenas empresas o conhecimento crítico sobre as necessidades do cliente, como um importante meio de entrar em mercados e impulsionar o desempenho organizacional (WALTER; AUER; RITTER, 2006; PARIDA; WESTERBERG; FRISHAMMAR, 2012).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta pesquisa, foi realizada uma revisão sistemática qualitativa da literatura, que consiste em uma forma de síntese dos resultados de estudos relacionados a um determinado problema, analisando suas contribuições. Este estudo pode ser classificado como exploratório, sendo caracterizado por explorar ou analisar um problema para melhor compreensão (ANDRADE, 2004; MALHOTRA, 2005).

Nos estudos em administração, a revisão da literatura é uma ferramenta-chave para abordar a diversidade do conhecimento em uma determinada área acadêmica (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). Assim, para a revisão de literatura ser efetiva e não tendenciosa é indispensável que seja sistemática, baseando-se em um processo estruturado e transparente, de modo que seja replicável. Com isso, oportuniza que as decisões e conclusões do revisor possam ser constatadas (RIDLEY, 2008).

Nos estudos em que se exige ineditismo e originalidade na sua contribuição, a revisão bibliográfica exerce papel essencial. Deste modo, proceder-se de forma sistemática e rigorosa é fundamental para confiabilidade dos resultados, como também para o desenvolvimento do conhecimento numa base sólida a partir dele (WEBSTER; WATSON, 2002). Logo, a justificativa da escolha deste método se deu mediante o ponto de vista de Tranfield, Denyer e Smart (2003), os autores dizem que uma alternativa para a revisão da literatura é o método de revisão sistemática. Uma vez que, a revisão sistemática é um método científico para busca e análise de documentos de uma determinada área do conhecimento, objetivando definir o limite



da pesquisa que se deseja desenvolver sob uma perspectiva científica.

É neste contexto que Denyer e Tranfield (2009, p.671) definem a revisão sistemática como sendo um “método específico de localização dos estudos existentes, seleção e avaliação das contribuições, análise e síntese das informações, descrição das evidências de modo a permitir conclusões claras e confiáveis sobre o tema em estudo”. Para o desenvolvimento deste estudo, o mesmo teve como base uma adaptação do modelo de revisão sistemática proposto por Tranfield et al. (2003), conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Método utilizado para revisão sistemática

Estágio 1 Planejamento da Revisão	Estágio 2 Condução da Revisão	Estágio 3 Relatório
Proposta de revisão Desenvolvimento do protocolo de revisão	Identificação da pesquisa Seleção dos estudos Extração dos dados Síntese dos dados	Resultados

Fonte: Adaptado de Tranfield et al. (2003).

Inicialmente este estudo teve duas questões centrais que nortearam a pesquisa. Desta forma, a revisão da literatura foi realizada com base nas seguintes questões de pesquisa, questão 01: Em que medida o desempenho organizacional tem sido aplicado em pequenas empresas, nos últimos dez anos (2006 – 2015)? e questão 02: Quais são os construtos adotados para medir o desempenho organizacional em pequenas empresas, nos últimos dez anos (2006 – 2015)?

A proposta desta revisão sistemática foi revisar a literatura referente aos fatores que conduzem pequenas empresas ao desempenho organizacional, que vêm sendo consideradas e propostas pela literatura. Para tanto, para atender o estágio 1 da pesquisa, proposto por Tranfield et al. (2003), foi elaborado um protocolo de pesquisa tendo como finalidade um planejamento para busca e critérios de inclusão dos artigos.

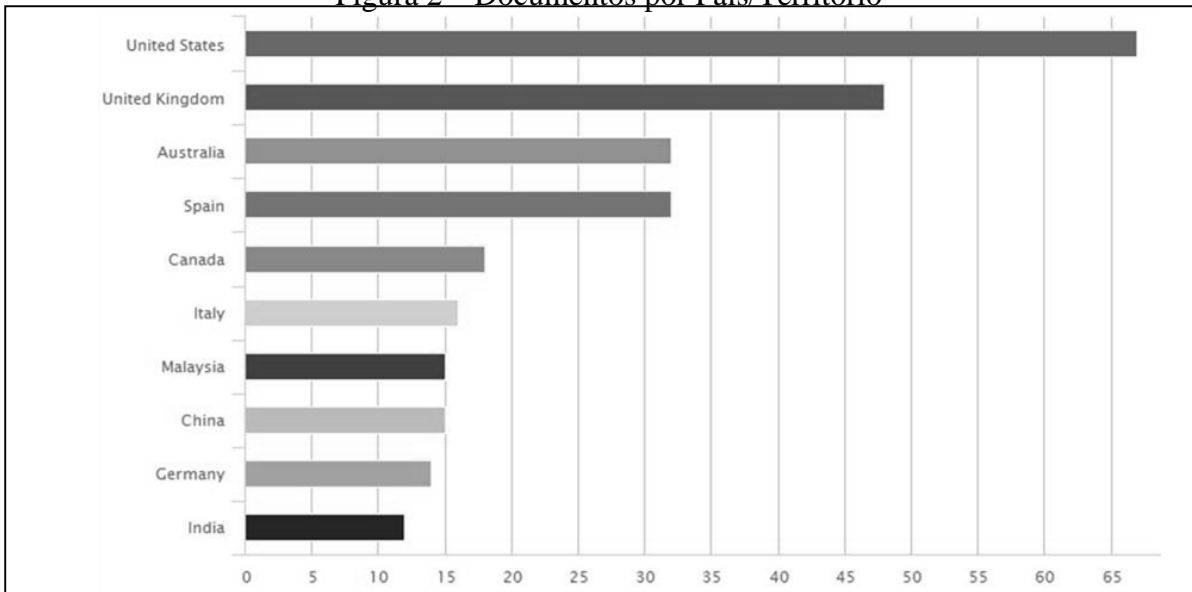
Como parte inicial do protocolo de pesquisa, a mesma foi realizada na base de dados *Scopus*, a partir do site www.scopus.com/home.url, logo, justifica-se a escolha desta base de dados por ser considerada a maior base de dados multidisciplinar de resumos, citações e textos completos da literatura científica mundial, lançada pela Editora Elsevier no ano de 2004 (GRÁCIO; OLIVEIRA, 2012). Efetuou-se uma pesquisa sistemática dos artigos publicados entre o ano de 2006 a 2015 (um período de 10 anos).

Também, para dar continuidade no protocolo, realizaram-se buscas com as seguintes palavras-chaves: *organizational performance*, *small businesses*. Com estas palavras, a pesquisa foi realizada no título do artigo, resumo e palavras-chave. A partir destas buscas, foram analisados os estudos que trouxeram contribuições na indicação de recursos essenciais para o desempenho de pequenas empresas, bem como os principais construtos. Estudos com perspectivas de desempenho organizacional financeiro e não financeiro. Inicialmente, com os resultados da pesquisa realizada foram obtidos 356 artigos.

Dos 356 artigos, apresenta-se o número de documentos por país/território. Sendo assim, observou-se que os Estados Unidos lideram o número de publicações, com 67 artigos; em segundo lugar está o Reino Unido com 48 artigos e em terceiro lugar está a Austrália com 32 artigos. Conforme apresentado na Figura 2.



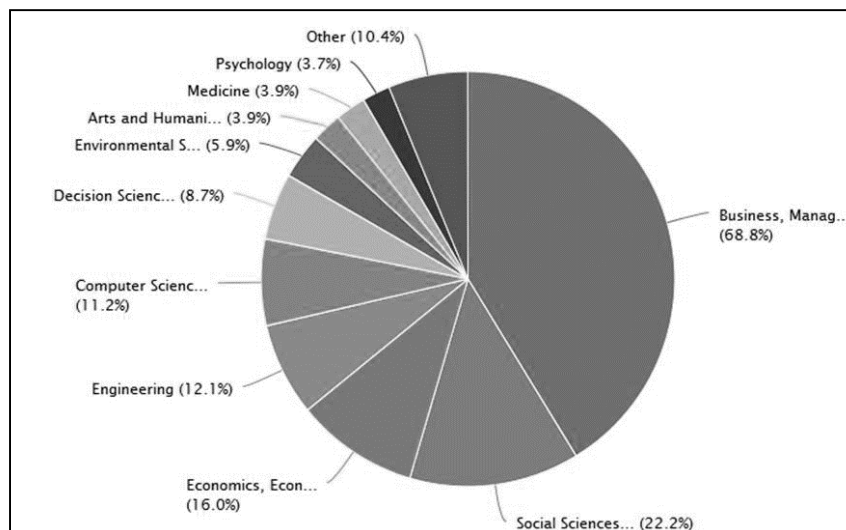
Figura 2 – Documentos por País/Território



Fonte: Elaborada pelos autores a partir da Base de Dados *Scopus*.

Além disso, dos 356 artigos, apresenta-se o número de documentos por área. Dessa forma observou-se que 245 são das áreas de negócios, gestão e contabilidade, representando 68,8%. Em ciências sociais foram localizados 79 artigos, representando 22,2%. Por fim a área de economia, econometria e finanças apresentam 57 artigos, representando 16% das publicações. Conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Documentos por Área



Fonte: Elaborada pelos autores a partir da Base de Dados *Scopus*.

Para prosseguir no estágio 2 deste estudo, proposto por Tranfield et al. (2003), que é a condução da revisão, esta pesquisa guiou-se pela metodologia de “bola de neve”, proposta por Ridley (2008), as referências bibliográficas dos artigos selecionados foram analisadas. Os documentos avaliados como relevantes para a descrição de cada fator foram recuperados até alcançar-se um ponto de saturação teórica, atingido quando novas referências não agregavam mais informações relevantes ao fator estudado (ADAMS; BESSANT; PHELPS, 2006).

Após análise dos 356 documentos, obteve-se 31 artigos, os quais estavam disponíveis



em sua totalidade e foram analisados individualmente na sua íntegra. Nesta busca, foram analisados os trabalhos que trouxeram contribuições coerentes ao objetivo proposto por este estudo, bem como a classificação do fator H do periódico. Nestes 31 artigos, observou-se os seis mais citados, tendo como base para análise a RBV e seus principais recursos, propostos de Barney (1991) e Grant (1991). Também, observou-se em todos estes documentos (31 artigos) os principais construtos relacionados ao desempenho organizacional.

Sendo assim, cabe ressaltar que foram descartados da revisão sistemática os documentos que não ofereceram contribuições adequadas ao objetivo proposto. A base para análise aqui apresentada, composta por 31 artigos, estava distribuída em oito *journals*, os quais foram selecionados para esta investigação, como segue: a) *International Journal of Information Management*; b) *Journal of Manufacturing Technology Management*; c) *Journal of Applied Psychology*; d) *Business Strategy and the Environment*; e) *Business Process Management Journal*; f) *European Journal of Marketing*; g) *Journal of Small Business Management*; h) *Management Accounting Research*.

Ademais, buscou-se verificar a classificação dos periódicos no *Scimago Journal & Country Rank* (2016). Portanto, o índice H dos *journals* selecionados são respectivamente 58, 41, 179, 52, 35, 47, 57 e 50. Tomando com base a Avaliação Trienal da CAPES (2013), os periódicos que possuem fator H superior a 20 são considerados equivalentes ao extrato A1. Logo, justifica-se a escolha dos artigos nos *journals* selecionados neste estudo. Uma vez que, todos estão condizentes com os periódicos mais qualificados no âmbito nacional. A Tabela 1 apresenta uma síntese da seleção e distribuição dos trabalhos publicados de 2006 a 2015, bem como o número de artigos selecionados em cada um dos oito *journals*.

Tabela 1 – Distribuição dos Artigos Selecionados

Journal/Ano	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total
<i>International Journal of Information Management</i>	1										1
<i>Journal of Manufacturing Technology Management</i>	2		1		2			1			6
<i>Journal of Applied Psychology</i>		1									1
<i>Business Strategy and the Environment</i>					1						1
<i>Business Process Management Journal</i>	1	1									2
<i>European Journal of Marketing</i>				2	1						3
<i>Journal of Small Business Management</i>	3				1		2	1	3	6	16
<i>Management Accounting Research</i>						1					1
Total de 31 Artigos											

Fonte: Elaborada pelos autores a partir da Base de Dados *Scopus*.



Com base na organização, seleção e leitura individualmente de cada artigo, os dados coletados foram transcritos. Posteriormente, procedeu-se à análise e interpretação dos resultados e elaboração considerações finais.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para atender o estágio 3 desta investigação, proposto por Tranfield et al. (2003), é neste capítulo que apresentam-se os resultados. Desta forma, foram analisados individualmente e integralmente 31 artigos da base de dados *Scopus*. A análise apresentada na Tabela 2 mostra que todos os estudos selecionados são empíricos. Em relação à abordagem, a maioria é de documentos quantitativos. Quanto à natureza, a maioria deles é de estudos descritivos. O método mais utilizado é a *survey*, os dados são primários e com maioria de abrangência transversal.

Tabela 2 – Classificação da Pesquisa

	Tipo	Abordagem	Natureza	Método	Tipo de Dados	Abrangência
Empírico	31					
Total	31					
Quantitativa		24				
Qualitativa		5				
Quanti/Quali		2				
Total		31				
Descritiva			19			
Exploratória			12			
Total			31			
<i>Survey</i>				26		
Entrevista				2		
Estudo de Caso				3		
Total				31		
Primários					31	
Total					31	
Transversal						28
Longitudinal						3
Total						31

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para responder a primeira questão de pesquisa, a qual foi: em que medida o desempenho organizacional tem sido aplicado em pequenas empresas, nos últimos dez anos (2006 – 2015)? Pode-se observar primeiramente, que os resultados dos documentos analisados apontam para o desempenho organizacional observado como financeiro e não financeiro. Por isso, este estudo adotou a forma de classificação destes recursos baseado na Teoria da Visão Baseada em Recursos. Sendo assim, estes recursos foram classificados como: físicos, humanos, organizacionais, tecnológicos, financeiros e reputacionais, que foi o proposto por Barney (1991) e Grant (1991).

Para identificação destes recursos, analisaram-se integralmente os seis artigos mais citados, estes recursos foram identificados como essenciais para o desempenho organizacional da pequena empresa, conforme apresentado no Quadro 1. Os recursos pesquisados confirmam a teoria da Visão Baseada em Recursos, conforme apontado por Barney (1991) e Grant (1991), inclusive confirma o ponto de vista de Wernerfelt (1984), quando o autor diz que os negócios são feixes de distintos recursos, raros e difíceis de imitar o que pode proporcionar vantagens competitivas.



Quadro 1 - Recursos que Conduzem Pequenas Empresas ao Desempenho Organizacional

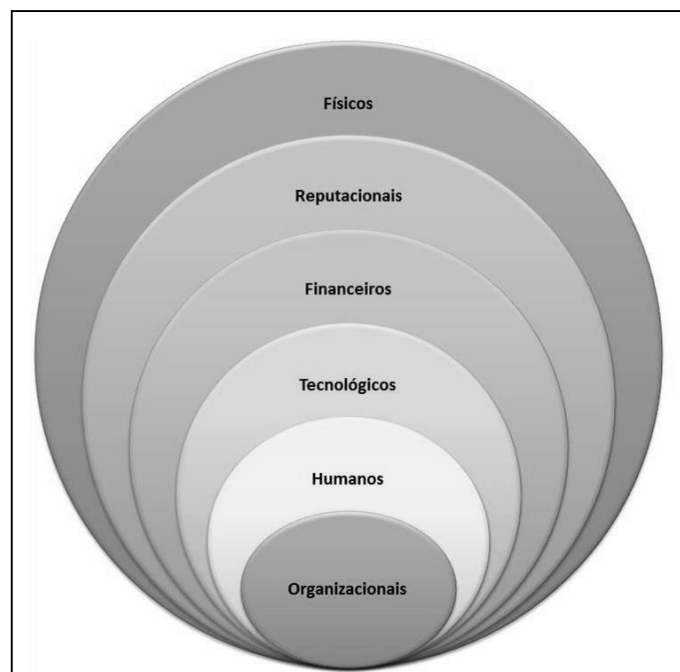
Autores	Ruiz-Mercader, Meroño-Cerdan, e Sabater-Sánchez (2006)	Demirbag, Tatoglu, Tekinkus, e Zaim (2006)	Frese, Krauss, Keith, Unger, e Friedrich (2007)	Bos-Brouwers (2010)	Allen, Helms (2006)	<u>Baumgart</u> (2010)
Recursos						
Físicos						
Equipamentos						X
Localização						X
Humanos						
Aprendizagem	X					
Capacidade Cognitiva			X			
Criatividade					X	
Conhecimento	X					
Envolvimento gerencial			X			X
Capital Humano			X			
Treinamento			X			
Organizacionais						
Tecnologia da Informação	X					
Gestão da Qualidade Total		X				
Desenvolvimento do mercado		X				
Orientação para o mercado		X				
Investimento em P&D		X				
Cultura organizacional	X	X				
Liderança		X				
Desenvolvimento Sustentável				X		
Processos Internos				X		
Estratégia de Diferenciação					X	
Planejamento Estratégico						X
Tecnológicos						
Patentes		X				
Inovações Sustentáveis				X	X	
Desenvolvimento de Novos Produtos				X		
Tecnologia de Marketing					X	
Tecnologia da Informação	X				X	
Financeiros						
Receita		X				
Lucro líquido		X				
Retorno sobre os ativos e lucro		X				
Reputacionais						
Marca Corporativa						X
Marca na Orientação para o Mercado						X
Imagem						X

Fonte: Elaborado pelos autores.



Com base no Quadro 1, onde foram apresentados os seis artigos mais citados na literatura, pode-se considerar que os recursos centrais são os organizacionais e os humanos. Dessa forma, procurou-se representar na Figura 4 os recursos considerados como essenciais, é por meio deles que pequenas empresas estão buscando para atingir o desempenho organizacional. Estes recursos essenciais estão apresentados pela ordem de importância recebida nos artigos analisados. Assim sendo, ressalta-se que a figura representa também que há um envolvimento e proximidade que um recurso tem com o outro, para que a organização alcance seu desempenho, este estudo constatou que os recursos devem se trabalhados juntamente.

Figura 4 – Nível de Importância dos Recursos nas Pequenas Organizações



Fonte: Elaborada pelos autores.

Para responder a segunda questão de pesquisa, que foi: quais são os construtos adotados para medir o desempenho organizacional em pequenas empresas, nos últimos dez anos (2006 – 2015)? Foi feita uma análise nos 31 artigos dos principais construtos classificados pelos estudos selecionados como essenciais para o desempenho das organizações, portanto estes foram: aprendizagem, gestão da qualidade total, capacidade cognitiva, inovação, estratégias, marca, *lean manufacturing*, tecnologia da informação, conhecimento, marketing, flexibilidade organizacional, orientação para o mercado, proatividade, orientação empreendedora, responsabilidade social corporativa, cultura organizacional, relacionamento e modelos mentais.

Dentre os construtos mais citados pelos autores, são respectivamente: inovação, estratégias, orientação empreendedora, aprendizagem e relacionamento, conforme apresentado na Tabela 3. Os construtos mais citados corroboram com o pensamento de Damanpour (1991); Hult (1998); Rauch et al. (2009); Cai, Hughes e Yin (2014); Semrau e Sigmund (2012). Os autores citam a inovação, as estratégias, a orientação empreendedora, a aprendizagem e o relacionamento como fatores fundamentais para empresa atingir o seu desempenho e ainda conquistar uma vantagem competitiva.

Ademais, para Cai, Hughes e Yin (2014), as empresas enfrentam o “desafio empresarial” para construir uma base de recursos e combinar diferentes métodos para assim atingir o desempenho de suas organizações. O desempenho é um conceito multifacetado e este estudo tentou capturar o desempenho das dimensões de ambas as perspectivas, financeiras e



não financeiras.

Tabela 3 – Construtos Vinculados ao Desempenho Organizacional

Construtos Relacionados com Desempenho Organizacional	Autores	Total de Artigos
Inovação	Bos-Brouwers (2010) O'Cass, Weerawardena (2009) Bhaskaran (2006) Brunswicker, Vanhaverbeke (2015) Parida, Örtqvist (2015)	5
Estratégias	Allen, Helms (2006) O'Regan, Ghobadian (2006) Borade, Bansod (2010) Esan, Khan, Qi, Naylor (2013)	4
Orientação empreendedora	Alegre, Chiva (2013), Renko, Tarabishy, Carsrud, Brännback (2015) Altinay, Madanoglu, De Vita, Arasli, Ekinici (2015) Spillecke, Brettel (2014)	4
Aprendizagem	Ruiz-Mercader, Meroño-Cerdan, Sabater-Sánchez (2006) Lonial, Carter (2015) Cai, Hughes, Yin (2014)	3
Relacionamento	Adams, Khoja, Kauffman (2012) Sigmund, Semrau, Wegner (2015)	2
Gestão da Qualidade Total	Demirbag, Tatoglu, Tekinkus, Zaim (2006)	1
Capacidade Cognitiva	Frese, Krauss, Keith, Unger, Friedrich (2007)	1
Marca	Baumgart (2010)	1
<i>Lean Manufacturing</i>	Forrester, Shimizu, Soriano-Meier, Garza-Reyes, Basso (2010)	1
Tecnologia da Informação	Marasini, Ions, Ahmad (2008)	1
Conhecimento	Dalmaris, Tsui, Hall, Smith (2007)	1
Marketing	Tortosa, Moliner, Sánchez (2009)	1
Flexibilidade Organizacional	Verdú-Jover, Lloréns-Montes, García-Morales (2006)	1
Orientação para o Mercado	Golann (2006)	1
Proatividade	Tang, Kreiser, Marino, Weaver (2010)	1
Responsabilidade Social Corporativa	Meiseberg, Ehrmann (2012)	1
Cultura Organizacional	Engelen, Flatten, Thalmann, Brettel (2014)	1
Modelos Mentais	Hall (2011)	1
Total de 31 Artigos		

Fonte: Elaborada pelos autores.

Ao constatar os construtos mais citados nos documentos analisados, cabe apresentar o pensamento de alguns autores relacionando a cada um destes principais construtos. Assim, os processos de inovação para o desenvolvimento sustentável têm recebido atenção crescente na literatura acadêmica. As empresas com a sustentabilidade integrada nos seus processos de orientação e inovação agregam a criação de valor, resultando no desenvolvimento de produtos novos no mercado. O estudo de Bos-Brouwers (2010) mostra introspecção de características das empresas inovadoras e a avaliação dos esforços das inovações sustentáveis, o que proporciona oportunidades para melhorar o desempenho organizacional.

Allen e Helms (2006) dizem que, estratégia é um conjunto de práticas e táticas operacionais, compreendendo as práticas críticas atreladas ao desempenho organizacional. Para cada estratégia genérica é indicado fornecer orientações mais claras para a gestão de topo e os planejadores estratégicos. Essas prioridades se concentram nas ações para o sucesso



organizacional, atingindo desempenho e crescimento da pequena empresa.

Mediante entendimento de Alegre e Chiva (2013), a orientação empreendedora é uma atitude gerencial, que deve ser apoiada por certas condições organizacionais, ela facilita a aprendizagem e têm implicações positivas no desempenho. A aprendizagem organizacional é um elemento básico para a inovação, como o desenvolvimento de novas ideias ou conceitos, também é considerada essencial para o desenvolvimento de novos produtos e/ou processos. Resultando em efeitos significativos e positivos no desempenho organizacional do pequeno empreendimento.

É nesse contexto que Ruiz-Mercader, Meroño-Cerdan e Sabater-Sánchez (2006) acrescentam dizendo que a aprendizagem nas organizações é definida como o processo que aumenta o conhecimento da empresa e seus membros por meio da interpretação, compreensão e assimilação de informações tácitas e explícitas. Na pequena empresa, o objetivo da aprendizagem organizacional é gerar conhecimento que pode ser codificado e institucionalizado em formas de comportamentos, rotinas organizacionais e processos de trabalho, os quais impactam na *performance* organizacional.

Por fim, Adams, Khoja, Kauffman (2012) enfatizam a importância do relacionamento para o pequeno empreendimento. Eles desenvolveram e testaram um modelo de relações entre compradores e fornecedores. Este modelo analisou a relação entre comprador e fornecedor, também as contribuições deste compromisso atrelado ao desempenho organizacional. Os resultados deste estudo indicaram que pequenas empresas desenvolvem e mantêm relações por meio do investimento em ativos específicos como as grandes organizações, a fim de atingir uma posição competitiva em seu mercado e ser bem sucedido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta investigação teve a finalidade de responder as seguintes questões norteadoras: (i) Em que medida o desempenho organizacional tem sido aplicado em pequenas empresas, nos últimos dez anos (2006 – 2015)? (ii) Quais são os construtos adotados para medir o desempenho organizacional em pequenas empresas, nos últimos dez anos (2006 – 2015)? Para responder estas questões, o objetivo foi revisar a literatura referente aos fatores que conduzem pequenas empresas ao desempenho organizacional. Dessa forma, com base nos resultados alcançados, os 31 artigos da base de dados *Scopus* constatou-se que é uma combinação de múltiplos fatores, que são estes fatores que conduzem a pequena empresa ao desempenho e obter vantagem competitiva.

Ademais, o desempenho organizacional é visto como duas classificações, financeiro e não financeiro. Nesta investigação observou-se que o desempenho organizacional pode ser atingido alicerçado em distintos recursos que a pequena empresa pode disponibilizar. Dentre estes recursos, os que fazem parte dos resultados deste estudo são: físicos, humanos, organizacionais, tecnológicos, financeiros e reputacionais. Cabe a pequena empresa ter a habilidade e competência de trabalhar estes recursos.

A literatura revisada mostrou que os principais fatores que levam a pequena empresa atingir o desempenho em seus negócios são os intangíveis, mais presentes nos seguintes construtos: inovação, estratégias, orientação empreendedora, aprendizagem e relacionamento. Este resultado obtido corrobora com o ponto de vista de alguns autores citados no referencial teórico deste estudo, tal como: Damanpour (1991); Hult (1998); Rauch et al. (2009); Cai, Hughes e Yin (2014); Semrau e Sigmund (2012).

Os construtos citados estão em concordância com o Cai, Hughes e Yin (2014), quando eles dizem que o empreendedor passa constantemente por um “desafio empresarial”. É indispensável que o empreendedor construa uma base de recursos e tenha a competência para



combinar distintos métodos, fazendo com que sua empresa possa atingir o sucesso. Esses referidos recursos é uma combinação de tangíveis e os intangíveis.

Com base nos resultados alcançados, este estudo destaca suas contribuições de ordem gerencial e teórica. Dessa maneira, referente as contribuições de ordem gerencial, considera-se que esta pesquisa permite uma melhor compreensão de quais são recursos centrais, necessários para sucesso de uma organização. Também, outra contribuição está na identificação dos fatores essenciais, que nesta investigação foram os organizacionais e os humanos. Ademais, a interface entre recursos tangíveis e intangíveis podem ser mais explorados, especialmente em inovação, estratégias, orientação empreendedora, aprendizagem e relacionamento, eles podem auxiliar a pequena empresa atingir seu desempenho.

Referente as contribuições de ordem teórica, os construtos resultantes desta pesquisa trazem uma melhor compreensão de parte dos fatores que conduzem a pequena empresa ao seu desempenho. Cabe explorar estes construtos em estudos que tragam interconexão e possam trazer comprovações científicas da validade ou não deste conjunto de construtos, gerando contribuições para academia e organizações.

Ademais, com base no número de artigos encontrados, bem como o conteúdo dos artigos selecionados, percebeu-se que o tema desempenho organizacional é relevante e está recebendo destaque na literatura. A existência de um significativo número de estudos empíricos evidencia o reconhecimento do tema, o qual sai da esfera teórica e direciona-se para aplicação prática nas organizações e seu ambiente.

Como pesquisas futuras, sugere-se o levantamento outros estudos bibliográficos, explorando outras bases de dados internacionais, como também os periódicos nacionais. A fim de agregar o conteúdo visto neste artigo e esboçar um panorama da realidade destes estudos na prática acadêmica. Todavia, sugere-se que os construtos resultantes desta pesquisa sejam testados empiricamente.

Cabe ressaltar ainda que, a ausência de trabalhos teóricos demonstra um *gap* de pesquisa, o qual deve ser explorado a fim que estes estudos possam ser comparados com os artigos empíricos. Estudos adicionais são considerados necessários para dar continuidade na consolidação desta investigação.

REFERÊNCIAS

ADAMS, R.; BESSANT, J.; PHELPS, R. Innovation management measurement: a review. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 1, p. 21-47, 2006.

ADAMS, J. H.; KHOJA, F. M.; KAUFFMAN, R. An empirical study of buyer-supplier relationships within small business organizations. **Journal of Small Business Management**, v. 50, n. 1, p. 20-40, 2012.

ALEGRE, J.; CHIVA, R. Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. **Journal of Small Business Management**, v. 51, n. 4, p. 491-507, 2013.

ALLEN, R. S.; HELMS, M. M. Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 4, p. 433-454, 2006.

ALTINAY, L.; MADANOGLU, M.; DE VITA, G.; ARASLI, H.; EKINCI, Y. The Interface between Organizational Learning Capability, Entrepreneurial Orientation, and SME Growth. **Journal of Small Business Management**, 2015.

APPIAH-ADU, K.; FYALL, A.; SINGH, S. Marketing effectiveness and business performance in the financial services industry. **Journal of Services Marketing**, v. 15, n. 1, p.



18-34, 2001.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.

_____. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BAUMGARTH, C. "Living the brand": Brand orientation in the business-to-business sector. **European Journal of Marketing**, v. 44, n. 5, p. 653-671, 2010.

BHASKARAN, S. Incremental innovation and business performance: Small and medium-size food enterprises in a concentrated industry environment. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 1, p. 64-80, 2006.

BORADE, A. B.; BANSOD, S.V. Study of vendor-managed inventory practices in Indian industries. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 21, n. 8, p. 1013-1038, 2010.

BOS-BROUWERS, H. E. J. Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice. **Business Strategy and the Environment**, v. 19, n. 7, p. 417-435, 2010.

BRUNSWICKER, S.; VANHAVERBEKE, W. Open Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): External Knowledge Sourcing Strategies and Internal Organizational Facilitators. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 4, p. 1241-1263, 2015.

CAI, L.; HUGHES, M.; YIN, M. The Relationship between Resource Acquisition Methods and Firm Performance in Chinese New Ventures: The Intermediate Effect of Learning Capability. **Journal of Small Business Management**, v. 52, p. 365-389, 2014.

CAPES-2013. Disponível em:

<https://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacaotrienal/Docs_de_area/Administra%C3%A7%C3%A3o_doc_area_e_comiss%C3%A3o_16out.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2015.

CHASTON, I. Small firm performance: assessing the interaction between entrepreneurial style and organisational structure. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 11/12, p. 814-31, 1996.

DALMARIS, P.; TSUI, E.; HALL, B.; SMITH, B. A framework for the improvement of knowledge-intensive business processes. **Business Process Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 279-305, 2007.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and Moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DEMIRBAG, M.; TATOGLU, E.; TEKINKUS, M.; ZAIM, S. An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: Evidence from Turkish SMEs. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 17, n. 6, p. 829-847, 2006.

DENYER, D.; TRANFIELD, D. Producing a systematic review. In: Buchanan, D.; Bryman, Alan (Ed). **The Sage handbook of organizational research methods**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd, 2009. p.671-689.

DE TONI, D.; MATTIA, A.; LARENTIS, F.; SILVA, M. G.; MILAN, G. S. O perfil dos



- gestores: um estudo exploratório dos modelos mentais e das competências. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. 3 p. 537-566, 2012.
- ENGELEN, A.; FLATTEN, T. C.; THALMANN, J.; BRETTEL, M. The Effect of organizational culture on entrepreneurial orientation: A comparison between Germany and Thailand. **Journal of Small Business Management**, v. 52, n. 4, p. 732-752, 2014.
- ESAN, A.O.; KHAN, M.K.; QI, H.S.; NAYLOR, C. Integrated manufacturing strategy for deployment of CAD/CAM methodology in a SMME. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 24, n. 2, p. 257-273, 2013.
- FORRESTER, P. L.; SHIMIZU, U. K.; SORIANO-MEIER, H.; GARZA-REYES, J. A.; BASSO, L. F. C. Lean production, market share and value creation in the agricultural machinery sector in Brazil. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 21, n. 7, p. 853-871, 2010.
- FRESE, M.; KRAUSS, S.I.; KEITH, N.; UNGER, J.; FRIEDRICH, C. Business Owners' Action Planning and Its Relationship to Business Success in Three African Countries. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 6, p. 1481-1498, 2007.
- GOLANN, B. Achieving growth and responsiveness: Process management and market orientation in small firms. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 3, p. 369-385, 2006.
- HALL, M. Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development? **Management Accounting Research**, v. 22, n. 2, p. 68-83, 2011.
- HANSEN, G.; WERNERFELT, B. Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organisational factors. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 5, p. 399-511, 1989.
- HULT, G. T. Managing the international strategic sourcing process as a market-driven organizational learning system. **Decision Science**, v. 29, n. 1, 193-216, 1998.
- HURLEY, R. F.; HULT, G. T. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, p. 4-54, 1998.
- JAMESON, S. M. Recruitment and training in small firms. **Journal of European Industrial Training**, v. 24, n. 1, p. 43-9, 2000.
- KRACKHARDT, D. The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations, in **Networks and Organizations: Structure, Form, and Action**. (Eds). N. Nohria and R. G. Eccles. Boston, MA: Harvard Business School Press, 216-239, 1992.
- LONIAL, S. C.; CARTER, R. E. The impact of organizational orientations on medium and small firm performance: A resource-based perspective. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 1, p. 94-113, 2015.
- MARASINI, R.; IONS, K.; AHMAD, M. Assessment of e-business adoption in SMEs: A study of manufacturing industry in the UK North East region. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 19, n. 5, p. 627-644, 2008.
- McDOWELL, W.; HARRIS, M. L; GEHO, P. R. Longevity in small business: The effect of maturity on strategic focus and business performance. **Journal of Business Research**, p. 1-5, 2015.



- MC FADYEN, M. A.; CANNELLA Jr., A. A. Social Capital and Knowledge Creation: Diminishing Returns of the Number and Strength of Exchange Relationships. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 5, 735-746, 2004.
- McGIVERN, M.; TVORIK, J. Determinants of organizational performance. **Management Decision**, v. 35, n. 6, p.417 - 435, 1997.
- MEISEBERG, B.; EHRMANN, T. Lost in Translation? The Prevalence and Performance Impact of Corporate Social Responsibility in Franchising. **Journal of Small Business Management**, v. 50, n. 4, p. 566-595, 2012.
- MONTGOMERY, C.A. **Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm**, Kluwer, Boston, MA, 1994.
- O'CASS, A.; WEERAWARDENA, J. Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 11, p. 1325-1348, 2009.
- O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK: The applicability of the Miles and Snow typology. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 17, n. 5, p. 603-620, 2006.
- PARIDA, V.; ÖRTQVIST, D. Interactive Effects of Network Capability, ICT Capability, and Financial Slack on Technology-Based Small Firm Innovation Performance. **Journal of Small Business Management**, v. 53, p. 278-298, 2015.
- PARIDA, V.; WESTERBERG, M.; FRISHAMMAR, J. Inbound Open Innovation Activities in High-Tech SMEs: The Impact on Innovation Performance. **Journal of Small Business Management**, v. 50, n. 1, p. 283–309, 2012.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 3, p. 761–787, 2009.
- RENKO, M.; EL TARABISHY, A.; CARSRUD, A. L.; BRÄNNBACK, M. Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 1, p. 54-74, 2015.
- RIDLEY, D. **The literature review: a step-by-step guide for students**. London: Sage, 2008.
- RUIZ-MERCADER, J.; MEROÑO-CERDAN, A. L.; SABATER-SÁNCHEZ, R. Information technology and learning: Their relationship and impact on organisational performance in small businesses. **International Journal of Information Management**, v. 26, n. 1, p. 16-29, 2006.
- SANTOS-VIJANDE, M. L.; SANZO-PÉREZ, M. J.; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, L. I.; VÁZQUEZ-CASIELLES, R. Organizational learning and marketing orientation: interface and effects on performance. **Industrial Marketing Management**, v. 34, p. 187-202, 2005.
- SEMRAU, T.; SIGMUND, S. Networking Ability and the Financial Performance of New Ventures: A Mediation Analysis among Younger and More-Mature Firms. **Strategic**



Entrepreneurship Journal, v. 6, p. 335–354, 2012.

SIGMUND, S.; SEMRAU, T.; WEGNER, D. Networking ability and the financial performance of new ventures: Moderating effects of venture size, institutional environment, and their interaction. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 1, p. 266-283, 2015.

SIN, L.Y.M.; TSE, A.C.B. How does marketing effectiveness mediate the effect of organizational culture on business performance? The case of service firms. **Journal of Services Marketing**, v. 14, n. 4, p. 295-309, 2000.

SPILECKE, S. B.; BRETTEL, M. Antecedents and Performance Implications of a Sales Department's Learning and Entrepreneurial Orientation in SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 52, n. 3, p. 407-426, 2014.

TANG, Z.; KREISER, P. M.; MARINO, L.; WEAVER, K. M. Exploring proactiveness as a moderator in the process of perceiving industrial munificence: A field study of smes in four countries. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 2, p. 97-115, 2010.

TORTOSA, V.; MOLINER, M.A.; SÁNCHEZ, J. Internal market orientation and its influence on organisational performance. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 11, p. 1435-1456, 2009.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidenceinformed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

VAN DE VRANDE, V.; DE JONG, J. P.; VANHAVERBEKE, W.; DE ROCHEMONT, M. “Open Innovation in SMEs: Trends, Motives and Management Challenges” **Technovation**, v. 29, n. 6, p. 423-437, 2009.

VAN EGEREN, M.; O’CONNOR, S. Drivers of market orientation and performance in service firms. **Journal of Services Marketing**, v. 12, n. 1, p. 39-58, 1998.

VERDÚ-JOVER, A. J.; LLORÉNS-MONTES, F. J.; GARCÍA-MORALES, V. J. Environment-flexibility coalignment and performance: An analysis in large versus small firms. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 3, p. 334-349, 2006.

WALTER, A.; AUER, M.; RITTER, T. The Impact of Networking Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-Off Performance. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 4, p. 541-567, 2006.

WEBSTER, J.; WATSON, J. T. Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. **MIS Quarterly & The Society for Information Management**, v. 26, n. 2, p.13-23, 2002.

WOOD, E. The internal predictors of business performance in small firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, n. 3, p. 441 – 453, 2006.

YUSOF, S.M.; ASPINWALL, E.M. Critical success factors in small and medium enterprises: survey results. **Total Quality Management**, v. 11, n. 4, p. 448-62, 2000.