XX SIMPEP
SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
04, 05 e 06 de novembro 2013
Engenharia de Produção & Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA NA ÁREA DE GESTÃO ESTRATÉGICA: ESTUDO SOBRE O TEMA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

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

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

Resumo: *O OBJETIVO PRINCIPAL DESTE TRABALHO É A DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS A PARTIR DA BUSCA SISTEMÁTICA NA LITERATURA SOBRE O TEMA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL. A FORMA DE ADMINISTRAR UMA EMPRESA, ORIENTADA PELA ESTRATÉÉGIA ADOTADA PELOS DIRIGENTES, IMPACTA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA FIRMA. DESTA MANEIRA, O CAMPO DE ESTUDOS NESSA ÁREA TEM SE TORNANDO PARTICULARMENTE RELEVANTE AO LONGO DOS ÚLTIMOS ANOS. PORTANTO, O PRESENTE TRABALHO TEM COMO MOTIVAÇÃO A CONTRIBUIÇÃO PARA ESSE CAMPO DE PESQUISA POR MEIO DE UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA REFERENTE À ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS REALIZADA EM MAIO DE 2013 NA BASE DE DADOS ISI WEB OF KNOWLEDGE. POR MEIO DOS RESULTADOS OBTIDOS PODE SER CONSTATADA A RELEVÂNCIA E ATUALIDADE DO ASSUNTO. É ESPERADO QUE ESTA PESQUISA POSSA FORNECER SUBSÍDIOS PARA CONTRIBUIR COM FUTURAS INVESTIGAÇÕES SOBRE O TEMA.*

Palavras-chaves: *GESTÃO ESTRATÉGICA; ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA; DESEMPENHO ORGANIZACIONAL; REVISÃO SISTEMÁTICA.*

Área: *7 - GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL*
Sub-Área: *7.4 - GESTÃO E ESTRATÉGIA DE MERCADOS E PRODUTOS*

SYSTEMATIC REVIEW OF THE LITERATURE IN THE AREA OF STRATEGIC MANAGEMENT: STUDY ON THE TOPIC STRATEGIC ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Abstract: *THE MAIN OBJECTIVE OF THE PRESENT WORK IS THE DESCRIPTION OF THE RESULTS OBTAINED BY A SYSTEMATIC LITERATURE SEARCH ON THE TOPIC "STRATEGIC ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE". THE MANNERS IN WHICH A COMPANY IN RUN, GUIDED BY THE STTRATEGY ADOPTED BY THE MANAGERS, IMPACT ON THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF THE FIRM. THEREFORE, THE FIELD OF STUDIES IN THIS AREA HAS BECOME PARTICULARLY RELEVANT IN RECENT YEARS. IN THIS MANNER, THE PRESENT WORK IS MOTIVATED BY THE CONTRIBUTION TO THIS FIELD OF RESEARCH THROUGH A SYSTEMATIC REVIEW OF THE LITERATURE CONCERNING THE STRATEGIC ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF COMPANIES CARRIED OUT IN MAY 2013 ON THE DATABASE ISI WEB OF KNOWLEDGE. THE RELEVANCE AND TOPICALITY OF THE SUBJECT CAN BE VERIFIED THROUGH THE RESULTS OBTAINED. THIS RESEARCH PAPER IS EXPECTED TO PROVIDE A BASIS TO CONTRIBUTE TO FUTURE RESEARCH INTO THE TOPIC.*

Keyword: *STRATEGIC MANAGEMENT; STRATEGIC ORIENTATION; ORGANIZATIONAL PERFORMANCE; SYSTEMATIC REVIEW.*

1. Introdução

O modo como os dirigentes operam seus negócios, como mobilizam seus recursos humanos e como reagem frente às mudanças no ambiente econômico podem ser caracterizados de diversas formas e para cada uma delas terá por trás a orientação estratégica adotada pelo dirigente. (GATIGNON; XUEREB, 1997).

A força com que cada uma dessas orientações estratégicas impacta no desempenho organizacional irá depender de diversos fatores, dentre eles as características do setor em que a firma opera as características dos consumidores, incertezas do ambiente, dentre outros quadros contingenciais (VOSS; VOSS, 2000).

Entender, portanto, a relação do modo estratégico de administrar a empresa com o desempenho da mesma é importante para compreender as práticas que auxiliem sua sobrevivência e que garantam a possibilidade de continuarem a funcionar como incubadoras de desenvolvimento regional e na alocação de mão-de-obra, proporcionando o aumento do nível de emprego onde estão inseridas.

Sendo assim, o presente trabalho tem como maior motivação contribuir com a investigação no tema "orientação estratégica e desempenho organizacional", visto que dado o cenário apresentado acima, percebe-se sua importância para a sociedade e para as pesquisas acadêmicas. Objetivo deste artigo é a descrição dos resultados obtidos a partir da busca sistemática na literatura sobre o tema Orientação Estratégica e Desempenho Organizacional realizada em Maio de 2013 na base de dados ISI Web of Knowledge.

Na próxima seção será apresentado o quadro conceitual referente aos temas orientação estratégica e desempenho organizacional. Posteriormente será apresentada a metodologia de pesquisa e apresentação dos resultados. O trabalho é concluído com a apresentação de comentários finais e implicações sobre futuras pesquisas.

2. Referencial teórico

2.1 Orientação estratégica

Para Hitt et al (1997), ao longo do tempo, os empresários passam a desenvolver modelos cognitivos fundamentais para interpretar e processar toda a informação disponível a eles. A esses modelos cognitivos os autores denominam de orientação estratégica, sendo ela responsável por unir todas as informações em um único e conciso processo de decisão representativo de toda a organização. A orientação estratégica de uma firma pode então ser vista como as direções que segue uma firma com o propósito de criar um comportamento próprio que o guiará em direção a um continuo desempenho superior nos negócios (NARVER; SLATER, 1990).

Venkatraman (1985) aponta que a orientação estratégica adotada por uma firma tem por características ser estável, ou seja, são mais duradouras do que simples iniciativas individuais para manter a posição de mercado e são variáveis dentro de um mesmo segmento, ou seja, pode haver divergências de orientação estratégica em empresas operando em um mesmo setor. Estas características apontadas pelo autor são particularmente importantes, pois permitem que se façam comparações entre indústrias.

Chan et al (1997) aponta o conceptualização de Venkatraman (1985) acerca das orientações estratégicas das empresas de negócio como uma concepção holística das

estratégias construída com base na pesquisa de Miles e Snow (1978). Parnell (2013) aponta que a tipologia desenvolvida por Miles e Snow (1978), permanece hoje em dia como a mais amplamente citada, testada e refinada em amostras tanto de grandes como de pequenas empresas.

Miles e Snow (1978) sugerem uma tipologia com quatro formas genéricas de orientação estratégica, compreendendo os seguintes tipos: prospectores, defensores, analistas e reativos.

Prospectores compreendem todas as firmas que adotam uma postura agressiva na busca por oportunidades de crescimento. Elas fazem isso através de desenvolvimento de novos mercados e produtos, assumindo uma postura de inovação (MILES; SNOW, 1978).

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

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

Por fim há os reativos. Reativos são firmas que, ao contrário dos três primeiros tipos de orientação estratégica, não irão adotar uma postura proativa. Esses irão focar mais no movimento de reação frente às pressões do ambiente. Isso ocorre geralmente pela inaptidão dos dirigentes em articular uma direção estratégica clara e consistente. (MILES; SNOW, 1978).

Estudos empíricos publicados ao longo do tempo, os quais testaram o modelo de Miles e Snow (1978) de tipologias de orientação estratégica, tem confirmado as proposições feitas pelos autores tanto em grandes quanto em pequenas empresas (ARAGON-SNACHEZ e SANCHEZ-MARIN, 2005; CAMISON, 1997; CONANT, MOKWA e VARADARJAN, 1990; JAMES e HATTEN, 1995; MOORE, 2005; O'REGAN e GHOBADIAN, 2006; VELIYATH e SHORTELL, 1993; ARAGON-SNACHEZ e SANCHEZ-MARIN, 2005; SEGEV, 1987; SMITH, GUTHRIE e CHEN, 1986).

2.2 Desempenho organizacional

Dess e Robbinson (1984) apontam que o desempenho organizacional é frequentemente utilizado quando há o estudo de fenômenos organizacionais, tais quais a estrutura, o planejamento e estratégia. Ele se torna importante, sobretudo, na tentativa de se desenvolver uma teoria normativa de administração estratégica baseada em investigações empíricas (SCHENDEL; HOFER, 1979).

Para tanto se torna importante que haja um conceptualização do que se entende por desempenho organizacional. Nesse sentido Ford e Schellenberg (1982) apontaram três clássicos quadros de análise para definir desempenho organizacional.

O primeiro é a abordagem das metas, o que de acordo com Etzioni (1964) procura explicar o desempenho organizacional através das metas explicitamente buscadas pela

organização ou então das metas derivadas do comportamento organizacional, ou seja, quando uma empresa alcança as metas estabelecidas de forma explicita ou implícita ela tem um bom desempenho organizacional.

O segundo quadro de análise procura explicar o desempenho organizacional através da abordagem dos recursos do sistema. Yutchman e Seashore (1967) apontam, como forma de alcançar o desempenho organizacional, fatores chaves internos e externos que a empresa necessita para sobreviver, ou seja, para que a firma tenha um bom desempenho organizacional e sobreviva é necessário que esses fatores sejam buscados e alcançados.

O terceiro e último quadro de análise faz referência à abordagem do "eleitorado". Essa abordagem vê a organização tendo como propósito de existência o benefício de membros internos e externos a organização. O desempenho organizacional nesse sentido é visto como a capacidade de preencher as necessidades desses membros (THOMPSON, 1967).

Através desses quadros de análise descritos acima, pode ser visto que a definição de desempenho organizacional irá depender da abordagem adotada pelo pesquisador, uma vez que o desempenho organizacional é um fenômeno complexo e multidimensional (DESS; ROBINSON, 1984).

Após a definição de desempenho organizacional, outro fator chave é como medir esse desempenho. As duas medidas econômicas mais utilizadas para medi-lo são retorno sobre o ativo e crescimento em vendas (DESS; ROBINSON, 1984).

O retorno sobre o ativo é visto como uma medida operacional da eficiência de uma empresa, uma vez que está relaciona a rentabilidade do total de ativos dessa organização (BOURGEOIS, 1980). A segunda forma de medir é através do crescimento em vendas que irá refletir o quão bem uma organização se relaciona com seu ambiente (SCHENDEL; HOFER, 1979).

3. Metodologia

No campo de estudos das ciências sociais é importante que haja um entendimento das abordagens que estão por trás da construção do conhecimento e sua natureza filosófica (BURRELL; MORGAN, 1979). Para tanto uma análise epistemológica da construção da ciência é indispensável.

Sendo assim, nesta pesquisa, de acordo com Dione e Laville (1999), será utilizado o método positivista, o qual está fundado na observação, experimentação e mensuração, constituindo os fundamentos do método científico experimental.

Portanto, em concordância com o método adotado, essa pesquisa pode ser classificada em relação à sua abordagem como quantitativa, pois se pretende descrever o comportamento geral da população identificada de artigos sobre o tema, de forma a poder avaliar os resultados através de números (TANAKA; MELO 2001).

Em relação aos seus objetivos ela pode ser classificada como exploratória, uma vez que há a intenção de familiarizar-se com um objeto pouco conhecido ou pouco explorado. O procedimento adotado foi o de estudos bibliométricos, o qual segundo Schryver (2009) contribui para a compreensão do impacto de um determinado campo em outras áreas de estudo, evidencia tendências e pesquisadores de destaque e analisa o impacto de uma determinada pesquisa sob os artigos da área.

Dentro da orientação de estudos bibliométricos foi utilizado o método de busca sistemática o qual de acordo com Cooper (1998) ela se apresenta como uma busca por todo o

material disponível e relevante para determinado tema de pesquisa ou fenômeno de interesse.

Para a busca sistemática foram estabelecidas, com base nas leituras previamente realizadas sobre o tema, algumas palavras-chave de interesse. Essas palavras foram posteriormente refinadas em encontros com o orientador e o grupo de pesquisa, de forma que ao final foram instituídos dois grupos de palavras-chave, sendo o primeiro grupo contendo palavras relacionadas ao tema "orientação estratégica", com as seguintes palavras-chave: *strategic orientation**, *generic strateg** e *strategic type** e o segundo contendo palavras relacionadas ao tema "desempenho organizacional", com as seguintes palavras: *performance, profifitability*, *growth* e *success.*

Algumas palavras desses grupos foram buscadas com o asterisco de forma a contemplar tanto resultados no singular como no plural, ampliando dessa maneira a base de dados encontrada.

Esses grupos de palavras-chave foram combinados entre si na busca dentro da base de dados para encontrar resultados sobre orientação estratégica e desempenho organizacional, sendo escolhido o campo título como critério de seleção de artigos.

Os artigos encontrados foram selecionados obedecendo algumas regras estabelecidas, tais quais número mínimo de citação e ano de publicação, de forma a manter apenas artigos tidos como referência dentro da área.

Após essa etapa foi realizada a leitura dos resumos de forma a manter na listagem final apenas os artigos de interesse ao tema principal "orientação estratégica e desempenho organizacional"

Em um momento final esses artigos foram transportados da base de dados *Web of Science* para o *Microsoft Excel* para a posterior análise dos dados encontrados a partir da ferramenta tabela dinâmica presente nesse último programa.

4. Resultados

Foram encontrados, a partir das buscas e refinamentos descritos na seção 3, 29 artigos. Com base nos resultados pôde ser visto quais autores, dentro da amostra, mais publicaram, quais autores foram os mais citados, a evolução dos principais autores ao longo dos anos, quais as principais metodologias de pesquisa utilizadas para a elaboração dos artigos e quais os principais periódicos que tiveram publicação dentro da área estudada. A seguir são detalhados os resultados obtidos.

4.1 Autores que mais publicaram

Dentro dos 29 artigos encontrados pôde ser percebida certa homogeneidade no que diz respeito ao número de publicações. Apenas um autor, Danny Miller teve mais que uma publicação, os outros 27 autores publicaram um artigo cada, como pode ser visto no gráfico 1.

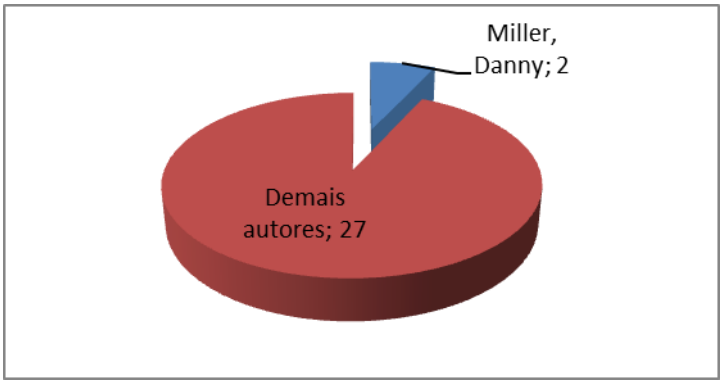

GRÁFICO 1 – Autores que mais publicaram

4.2 Autores mais citados

Com ajuda do software de análise bibliométrica Histcite™, foi possível ver quais autores, dentro da amostra de 29 artigos, foram os mais citados.

Apesar de Danny Miller ter sido o autor que mais publicou dentro da amostra, quando foi realizada a análise de citações o autor não figurou entre os mais citados, os quais foram, em maior número de citações, respectivamente, Dess (1984) e Conant (1990). As bolas maiores em amarelo na figura 1 representam os dois autores mais citados: Dess no alto e Conant mais abaixo. As bolas menores que são ligadas a eles mostram os demais autores que os citaram.

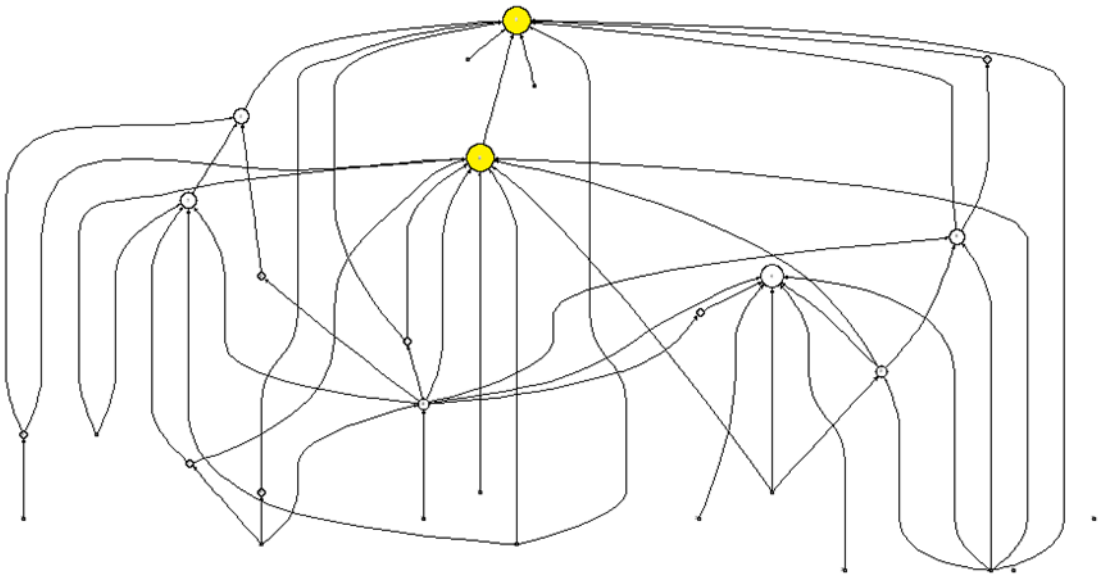

FIGURA 1 – Mapa de citação dos autores

A partir das análises de autores que mais publicaram e autores mais citados, pode ser constato que se trata de dois grupos distintos, ou seja, apesar de Danny Miller ter um número maior de publicações que os demais, ele é pouco citado, ao passo que os autores do segundo grupo apesar de serem mais citados, tem apenas uma publicação cada.

4.3 Evolução do tema ao longo dos anos

Uma análise temporal importante ao estudo e que pode ser feita é em relação à evolução do tema de pesquisa ao longo do tempo, ou seja, quantas publicações foram

realizadas ano a ano com base na amostra de 29 artigos. O gráfico 2 mostra essa relação.

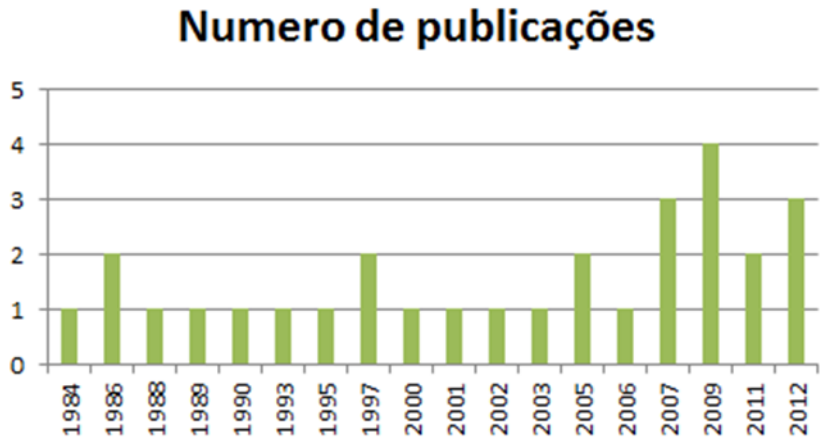

GRÁFICO 2 – Evolução do tema ao longo dos anos

Com base no gráfico 2 pode ser visto que o tema de pesquisa teve um aumento no número de publicações nos últimos anos, sobretudo a partir do ano de 2007, o que demonstra ser um tema de pesquisa de interesse na atualidade. Constata-se ainda que 65% dos artigos sobre o tema são recentes e foram publicados após 2001.

4.4 Principais metodologias de pesquisa

O objetivo desse tópico é traçar um panorama das principais metodologias de pesquisa utilizadas nas elaborações dos trabalhos acadêmicos pertencentes à amostra de 29 artigos. Esses dados foram coletados a partir das informações sobre metodologia de pesquisa presente em cada um dos artigos. O gráfico 3 mostra os resultados.

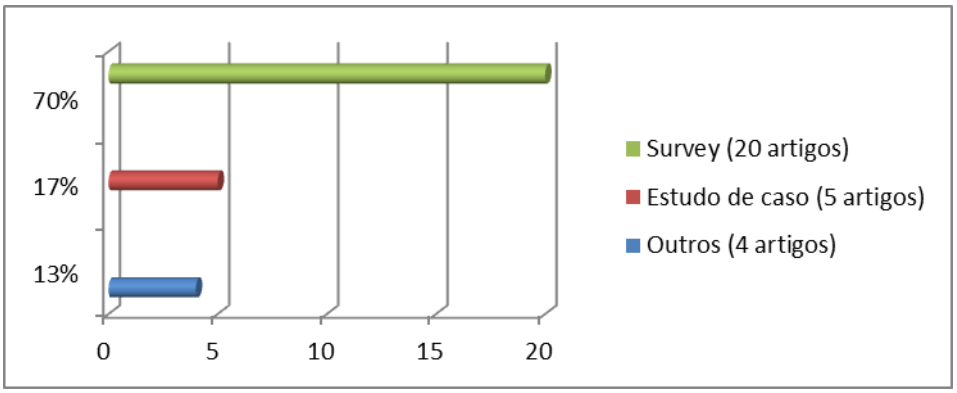

GRÁFICO 3 – Principais metodologias de pesquisa

Com base nos resultados descritos no gráfico 3 pode ser visto que a metodologia predominantemente utilizada pelos autores nas publicações referente ao tema de pesquisa é o survey ou levantamento. Estudo de caso também aparece como uma opção adotada em alguns trabalhos, mas ainda assim fica bem abaixo dos trabalhos publicados a partir de survey.

4.5 Principais periódicos

Foram considerados como principais periódicos aqueles que tiveram a maior quantidade de publicações. São eles: *Academy of Management Journal*, *International Marketing Review*, *Journal of Business Research*, *Journal of Marketing*, *Journal of Product*

Innovation Management, *Organizational Studies* e *Strategic Management Journal*. Os demais periódicos tiveram entre uma publicação cada, de tal forma que não entraram para a lista dos principais. O gráfico 4 mostra quantidade publicações dos sete principais periódicos.

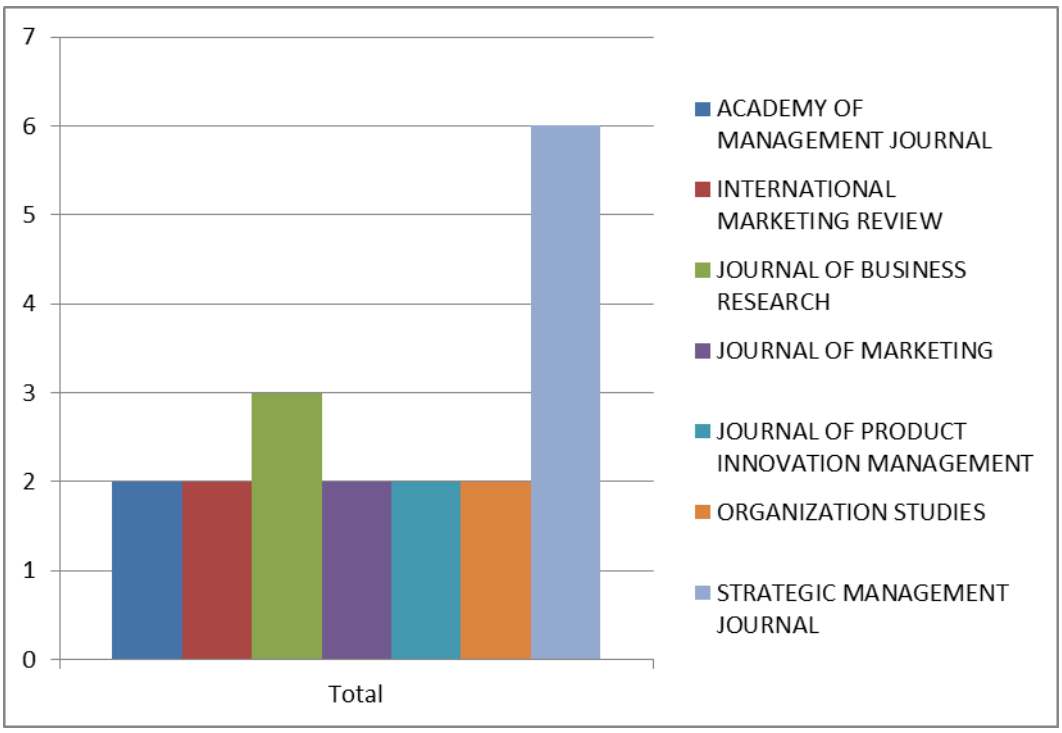

GRÁFICO 4 – Principais periódicos da área

Com base nos resultados presentes no gráfico 4, pode ser visto que dentre os principais periódicos, o *Strategic Management Journal* se destaca dos demais, sendo ele o principal periódico em número de publicações referente ao tema de pesquisa com seis artigos publicados.

5. Comentários finais

O objetivo da investigação aqui empreendida, pode-se dizer que foi alcançado, pois foram encontrados dados relativos às publicações sobre o e seus resultados foram descritos.

O método empreendido, dentro de uma orientação epistemológica positivista, com abordagem quantitativa, objetivo exploratório e procedimento bibliométrico foi a busca sistemática de artigos no tema "orientação estratégica e desempenho organizacional".

Entre os autores que mais publicaram constata-se apenas um Danyy Miller com duas publicações, ambas em 1986, e os demais com apenas uma. Este resultado mostra que não há um autor que se destaque ao falar do tema e que ao contrário é um tema de interesse de diversos autores.

Apenas, Dess (1984) e Conant (1990) possuem artigos destacados pelas citações. Este resultado revela que ambos os artigos são referências dentro da área, ainda que ambos os autores tenham somente esse trabalho publicado dentro da amostra de 29 artigos.

Com relação aos métodos de pesquisa, a investigação por meio de survey foi a metodologia utilizada em 70% dos artigos mostrando uma preferência por método quantitativo. O uso do survey é indicado em propósitos de identificar relações entre variáveis e isto talvez signifique que nesta fase de investigação o tema esteja sendo preferido pelos

autores.

O principal periódico utilizado para publicação dos artigos foi o *Strategic Management Journal* que tem o escopo declarado em sua página de promover a melhoria e desenvolvimento da teoria e prática da gestão estratégica. Isto quer dizer que este periódico promove essencialmente discussões acerca da administração estratégica com implicações tanto práticas quanto acadêmicas.

Ao final deste trabalho de revisão sistemática da literatura, realizado no mês de maio de 2013, pode ser visto que o tema "Orientação Estratégica e Desempenho Organizacional" permanece atual e tem se mostrado relevante para novas pesquisas.

A contribuição deste trabalho está em apresentar resultados obtidos dentro do tema de pesquisa, visto que na atualidade trabalhos como esse são escassos. É esperado ainda que este estudo possa servir como base para futuras pesquisas dentro do tema proposto, visto que se apresentam ainda muitos gaps e investigações a serem feitas dentro da literatura.

Referências

ARAGON-SACHEZ, A.; SANCHEZ-MARIN, G. Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish Smes. *Journal of Small Business Management*, n.43, p. 287–308, 2005.

BOURGEOIS, L. Performance and consensus. *Strategic Management Journal*, January-March, p. 227-248, 1980.

BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analyses*. London: Heinemann, 1979.

CAMISON, C. *La Competitividad de la PYME Industrial Espanola: Estrategia y Competencias Distinctivas.* Madrid: Civitas, 1997.

CHAN, Y. E.; HUFF, S. L.; BARCLAY, D. W.; COPELAND, D. G. Business strategic orientation, information systems strategic orientations and strategic alignment. *Information System Research*, n.2, p. 125-150, 1997.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. e VARADARJAN, P. R. Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple-Measures-Based Study. *Strategic Management Journal*, n.11, p. 365–383, 1990.

COOPER, H. *Synthesizing Research*. Thousand Oaks: Sage, 1998.

DESS, G. G.; ROBINSON, R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of privately- held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, n.5, p. 265-273, 1984.

DIONNE, J.; LAVILLE, C. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.* Porto Alegre: ARTMED, 1999.

ETZIONI, A. *Modern organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1964.

FORD, J. D.; SCHELLENBERG, D. A. Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance. *Academy of Management Review*, January, p. 49-58, 1982.

GATIGNON, H.; XUEREB, J. M. Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, n. 34, p. 77-90, 1997.

HITT, M. A; DACIN, M.T; TYLER, B.B.; PARK, D. Understand the differences in Korean and U.S. executive's strategic orientations. *Strategic Management Journal*, n. 18:2, p. 159-167, 1997.

JAMES, W. L.; HATTEN, K. J. Further Evidence on the Validity of the Self Typing Paragraph Approach: Miles and Snow Strategic Archetypes in Banking. *Strategic Management Journal*, n. 16, p. 161–168, 1995.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: West, 1978.

MOORE, M. Towards a Confirmatory Model of Retail Strategy Types: An Empirical Test of Miles and Snow. *Journal of Business Research*, n.58, p. 696–704, 2005.

NARVER, J. C.; STANLEY, F. S. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, n. 54, p. 20-35, 1990.

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*, n. 17, p. 603–620, 2006.

PARNELL, J. A. Uncertainty, generic strategy, strategic clarity and performance of retail SME in Peru, Argentina and United States. *Journal of Small Business Management*, n.51, p. 215-234, 2013.

SCHENDEL, D.; HOFER, C. *Strategic management : a new view of business policy and planning*. Boston: Little, Brown e Co, 1979.

SCHRYVER, G. M. Bibliometrics in lexicography. *International Journal of Lexicography*, v.22, n.4, 2009.

SEGEV, E. Strategy, Strategy Making and Performance in a Business Game. *Strategic Management Journal*, n.8, p.565–577, 1987.

SMITH, K. G.; GUTHRIE, J. P.; CHEN, M. Miles and Snow's Typology of Strategy, Organizational Size and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, n.33, p.817–832, 1986.

TANAKA, O.; MELO, C. *Avaliação de Programas de Saúde do Adolescente- um modo de fazer.* São Paulo : Edusp, 2001.

THOMPSON, J. *Organization in action.* New York: McGraw-Hill, 1967.

VELIYATH, R.; SHORTELL, S. M. Strategic Orientations, Strategic Planning System Characteristics and Performance. *Journal of Management Studies*, n.30, p. 359–381, 1993.

VENKATRAMAN, N. *Strategic orientation of business enterprises: the construct and its measurements*. Ph.D. dissertation. University of Pittsburgh. Pittsburgh, 1985.

VOSS, G.; VOSS, Z. Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. *Journal of Marketing*, n. 64, p. 67 – 83, 2000.