

Estratégias competitivas em pequenas e médias empresas: uma revisão sistemática com análise de conteúdo e bibliometria temática

Glauco Oliveira Rodrigues
glaucop10@redes.ufsm.br

Cleomar Marcos Fabrizio
cleomar.fabrizio@gmail.com

Ana Paula Pessotto
ana.pessotto87@gmail.com

Nestor Henrique De Cesaro
cesaro@uri.edu.br

Adelar Markoski
markoski@uri.edu.br

Fernanda Stefanello
fernanda_stefanello@outlook.com

Recebido em: 10/04/2025
Aceito em: 18/06/2025

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar a produção científica recente sobre estratégias competitivas em pequenas e médias empresas (PMEs), considerando sua articulação com a inovação, o desempenho organizacional, as capacidades internas e os fatores ambientais. Para isso, foi realizada uma revisão sistemática da literatura com base no protocolo PRISMA 2020, abrangendo artigos publicados entre 2020 e 2024, selecionados a partir da base Scopus. A amostra final foi composta por sete estudos empíricos e teóricos, os quais foram submetidos a uma análise de conteúdo com base em categorias temáticas definidas conforme Bardin (2011). Paralelamente, foi conduzida uma análise bibliométrica por co-ocorrência de palavras-chave, utilizando o software VOSviewer, que permitiu a identificação de três clusters conceituais: (i) estratégias e desempenho organizacional; (ii) gestão e capacidades internas; e (iii) sustentabilidade, inovação e transformação digital. Os resultados demonstram que a literatura recente amplia os modelos clássicos de Porter, integrando abordagens contemporâneas como capacidades dinâmicas, inovação incremental e adaptação a contextos de incerteza. Como contribuição, este estudo oferece uma síntese estruturada das tendências atuais, das lacunas existentes e dos caminhos para pesquisas futuras sobre estratégias competitivas no contexto das PMEs.

Palavras Chaves: estratégias competitivas. pequenas e médias empresas (PMEs) inovação organizacional. capacidades dinâmicas. desempenho organizacional.



Competitive strategies in small and medium-sized enterprises: a systematic review with content analysis and thematic bibliometrics

Abstract

The purpose of this article is to analyze recent scientific production on competitive strategies in small and medium-sized enterprises (SMEs), considering their relationship with innovation, organizational performance, internal capabilities, and environmental factors. To this end, a systematic literature review was carried out based on the PRISMA 2020 protocol, covering articles published between 2020 and 2024, selected from the Scopus database. The final sample consisted of seven empirical and theoretical studies, which were subjected to a content analysis based on thematic categories defined according to Bardin (2011). At the same time, a bibliometric analysis by co-occurrence of keywords was conducted using the VOSviewer software, which enabled the identification of three conceptual clusters: (i) strategies and organizational performance; (ii) management and internal capabilities; and (iii) sustainability, innovation, and digital transformation. The results show that recent literature extends Porter's classic models, integrating contemporary approaches such as dynamic capabilities, incremental innovation, and adaptation to contexts of uncertainty. As a contribution, this study offers a structured synthesis of current trends, existing gaps, and avenues for future research on competitive strategies in the context of SMEs.

Keywords: *competitive strategies. small and medium-sized enterprises (SMEs) organizational innovation. dynamic capabilities. organizational performance.*

1 INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas (PMEs) desempenham um papel fundamental no desenvolvimento econômico global, contribuindo significativamente para a geração de emprego, inovação e dinamismo dos mercados. No entanto, essas organizações enfrentam desafios estruturais específicos, como escassez de recursos, limitações tecnológicas e vulnerabilidade diante de mudanças ambientais. Nesse contexto, o desenvolvimento e a implementação de estratégias competitivas eficazes tornam-se elementos essenciais para garantir a sobrevivência e o crescimento sustentável dessas empresas.

A literatura estratégica, particularmente a partir das proposições de Porter (1980), oferece um arcabouço teórico robusto para a compreensão das estratégias adotadas pelas empresas, destacando a liderança em custos, diferenciação e foco como caminhos possíveis para a obtenção de vantagem competitiva. No caso das PMEs, essas estratégias precisam ser adaptadas a partir das capacidades organizacionais internas, das condições de mercado e das restrições de recursos. Além disso, fatores como inovação organizacional, adoção tecnológica, capacidade de adaptação e gestão do conhecimento emergem como mediadores críticos entre a estratégia e o desempenho.

Nas últimas décadas, o avanço da transformação digital, a consolidação da Indústria 4.0 e o aumento das pressões competitivas e ambientais têm exigido das PMEs um reposicionamento estratégico contínuo. Diante disso, torna-se relevante investigar de que forma essas empresas têm formulado e aplicado suas estratégias, bem como identificar os fatores internos e externos que influenciam esse processo. Ainda que existam estudos fragmentados sobre inovação, desempenho e capacidades em PMEs, há uma lacuna quanto a

análises integradas que articulem esses elementos sob uma perspectiva bibliométrica e qualitativa.

Diante desse cenário, o presente artigo tem como objetivo analisar, com base em evidências bibliográficas nacionais e internacionais, como as estratégias competitivas são abordadas no contexto das PMEs, considerando suas conexões com inovação, desempenho organizacional, capacidades internas e variáveis ambientais. Para isso, adota-se uma abordagem metodológica mista, combinando uma análise bibliométrica das palavras-chave com a análise de conteúdo de estudos selecionados, estruturada com base na técnica de Bardin (2011). Como resultado, são identificados e discutidos cinco eixos temáticos centrais: estratégias competitivas, inovação organizacional, capacidades organizacionais, desempenho e influências externas, os quais são aprofundados a partir de clusters conceituais extraídos da literatura científica recente.

2 MÉTODO DE PESQUISA

Este estudo adota uma abordagem metodológica mista, integrando os princípios do protocolo PRISMA 2020 (Page *et al.*, 2021) com as diretrizes de análise bibliométrica e mapeamento temático utilizadas por Muhuri, Shukla e Abraham (2019). A proposta metodológica buscou garantir rigor, transparência e replicabilidade no processo de coleta, filtragem, análise e visualização dos dados científicos relativos às estratégias competitivas adotadas por pequenas e médias empresas (PMEs).

A primeira etapa consistiu na extração de publicações indexadas na base Scopus, considerada uma das mais amplas e robustas fontes de dados bibliométricos. A busca foi realizada com a seguinte *string*: "*competitive strategy*" AND "*SMEs*" (e variações próximas), aplicada aos campos de título, resumo e palavras-chave. Foram incluídos apenas artigos publicados entre 2020 e 2024, em inglês ou português, com foco em PMEs, inovação, desempenho organizacional ou gestão estratégica.

A estratégia de seleção seguiu as etapas do fluxograma PRISMA (Figura1), sendo inicialmente identificados 140 registros. Após a remoção de duplicatas e exclusão por critérios de elegibilidade (tema fora do escopo, ausência de dados empíricos ou falta de foco em estratégia), foram incluídos sete artigos científicos na amostra final. A Figura 1 apresenta o fluxograma adaptado do PRISMA 2020 que detalha as etapas de triagem e elegibilidade dos estudos.

Após a seleção dos artigos, os dados foram exportados no formato .ris e submetidos ao software VOSviewer, que permitiu a análise das co-ocorrências de palavras-chave extraídas automaticamente dos metadados. Foram considerados apenas os termos que apresentaram um mínimo de três ocorrências para a construção da rede. O algoritmo de agrupamento do VOSviewer gerou três clusters temáticos, que foram posteriormente interpretados e descritos com base nos vínculos de proximidade entre os termos.

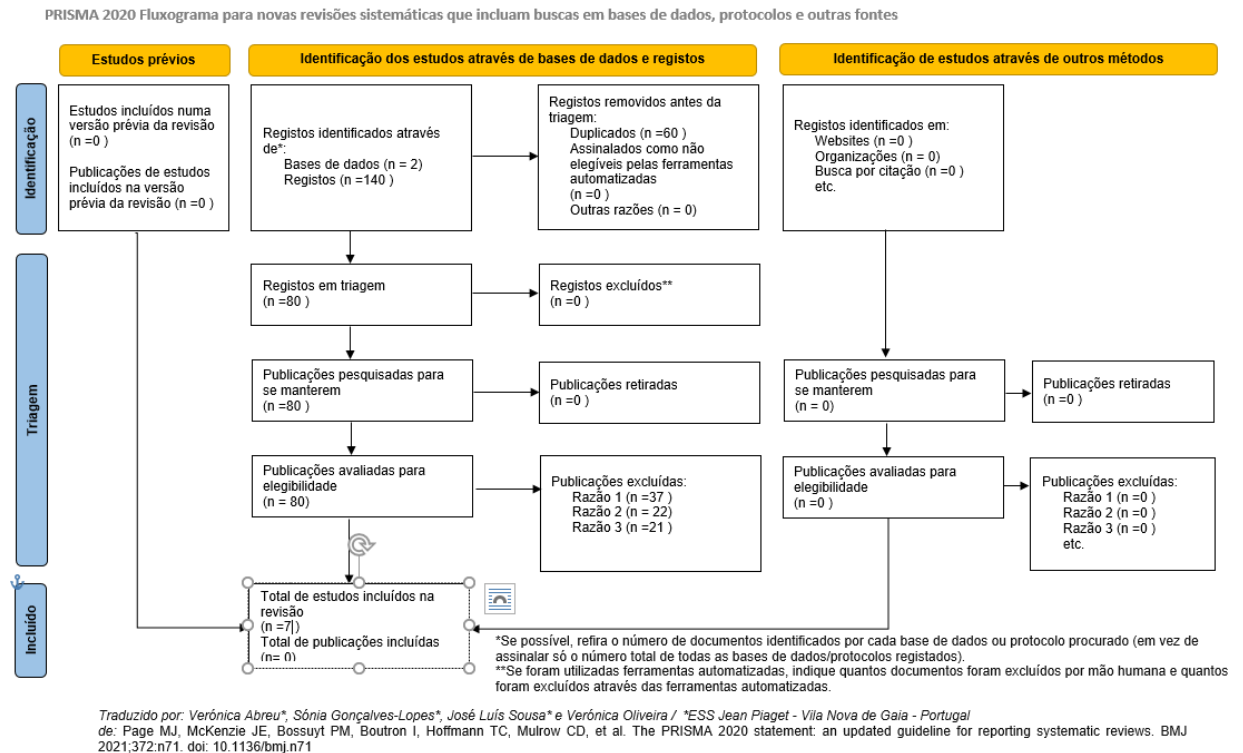
A análise visual possibilitou a identificação de núcleos temáticos centrais e relações conceituais predominantes, contribuindo para uma compreensão mais profunda das subáreas em que a literatura sobre estratégias competitivas em PMEs está concentrada.

Complementarmente à análise visual, realizou-se uma análise qualitativa baseada em categorias temáticas, fundamentada na técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011). Os sete artigos selecionados foram lidos integralmente e classificados em cinco categorias previamente definidas:

- (i) estratégias competitivas;
- (ii) inovação organizacional;
- (iii) capacidades organizacionais e recursos;
- (iv) desempenho organizacional; e
- (v) influências externas.

A categorização teve como objetivo organizar os achados empíricos e teóricos, permitindo uma discussão integrada das tendências, abordagens metodológicas e lacunas identificadas na literatura. Essa análise foi apresentada de forma descritiva e interpretativa no Capítulo 5.

Figura 1- Prisma do Evento



Fonte: Os autores (2025)

3 ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA

A análise bibliográfica representa uma etapa fundamental neste estudo, pois permite compreender o estado da arte sobre estratégias competitivas no contexto das pequenas e médias empresas (PMEs). Por meio da leitura sistemática dos artigos selecionados na revisão, foi possível identificar abordagens teóricas recorrentes, metodologias empregadas, contextos de aplicação e tendências de investigação. Essa etapa também possibilita o agrupamento das evidências empíricas em categorias analíticas, facilitando a interpretação crítica dos achados à luz dos principais marcos conceituais da área, como a teoria das estratégias genéricas de Porter (1980), a Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991) e o conceito de capacidades dinâmicas (Teece *et al.*, 1997). A partir da análise qualitativa dos sete artigos incluídos na amostra, utilizaram-se como eixos interpretativos as seguintes categorias temáticas: (i) estratégias competitivas, (ii) inovação organizacional, (iii) capacidades organizacionais e recursos, (iv) desempenho organizacional e (v) influências externas. Essas categorias foram construídas com base na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), permitindo não apenas sintetizar o conteúdo dos artigos, mas também identificar as articulações e lacunas existentes na literatura recente. Nos tópicos a seguir, são apresentados os resultados dessa análise, com a devida vinculação entre os artigos analisados, as categorias temáticas e as evidências empíricas observadas.

3.1 CARACTERÍSTICAS DA BASE DE DADOS

A análise bibliográfica foi conduzida a partir de um conjunto de publicações extraídas da base Scopus e Web Of Science, com foco em temas relacionados a estratégias competitivas,

inovação, desempenho organizacional e tecnologia, particularmente em contextos envolvendo pequenas e médias empresas (PMEs). A amostra analisada contempla artigos publicados majoritariamente entre 2020 e 2025, com destaque para o crescimento recente da produção científica nesses temas, refletindo o interesse contínuo da academia em compreender os mecanismos estratégicos que sustentam a competitividade empresarial em um ambiente em constante transformação.

Entre os periódicos e eventos mais recorrentes, destacam-se títulos como o *Journal of Knowledge Management, Sustainability (Switzerland)*, *TQM Journal*, e *Vide. Tehnologija. Resursi – Environment, Technology, Resources*, além de publicações em anais da ACM (*ACM International Conference Proceeding Series*), o que reforça a interdisciplinaridade do campo, abrangendo desde gestão estratégica e inovação até qualidade organizacional e sustentabilidade.

Os autores que mais aparecem nos registros são de origens diversas, o que aponta para uma colaboração internacional ativa. Os trabalhos analisados exploram diferentes abordagens estratégicas, como estratégias baseadas em inovação, modelos de cooperação com consultorias para formulação de estratégia, e a relação entre inovação e desempenho competitivo em diferentes setores, incluindo indústrias culturais, vinícolas, alimentícias e de base tecnológica.

As palavras-chave mais frequentes nos artigos analisados incluem: *competitive strategy, innovation, dynamic capabilities, firm performance, digital transformation, management consulting, e cost of quality*. Isso evidencia a predominância de estudos voltados à vantagem competitiva baseada em recursos e capacidades dinâmicas, bem como à adoção de tecnologias emergentes como elemento chave na construção de estratégias sustentáveis.

Além disso, nota-se um interesse especial em entender o papel da inovação colaborativa, especialmente no contexto de PMEs com recursos limitados, as quais recorrem a consultorias estratégicas ou redes interorganizacionais para formular e implementar suas estratégias. Esse padrão reforça a importância de estratégias adaptativas e centradas no cliente, com base em práticas de inovação incremental, melhoria de processos e digitalização.

Em síntese, a produção científica recente revela uma preocupação crescente com a capacidade das PMEs de se posicionarem estrategicamente em ambientes altamente competitivos, destacando a inovação e o uso estratégico da tecnologia como elementos essenciais para a criação e sustentação de vantagens competitivas. Essa análise bibliográfica fornece subsídios relevantes tanto para o embasamento teórico quanto para a discussão prática de estratégias voltadas à realidade das pequenas e médias empresas.

3.2 ANÁLISE POR CATEGORIAS

Com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre as estratégias competitivas adotadas por pequenas e médias empresas (PMEs) em contextos diversos, foi realizada uma análise qualitativa baseada no método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2011). Esta abordagem permitiu a categorização e interpretação sistemática dos conteúdos presentes em estudos internacionais selecionados, possibilitando identificar padrões, contrastes e relações entre estratégia, inovação, desempenho e ambiente competitivo. As categorias foram definidas de forma dedutiva, com base na literatura sobre gestão estratégica, capacidades organizacionais e inovação em PMEs, e os artigos foram organizados em cinco grandes eixos temáticos: estratégias competitivas, inovação organizacional, capacidades e recursos internos, desempenho organizacional e influências externas. A seguir, apresentam-se os resultados da análise, com destaque para as evidências empíricas e teóricas que sustentam a discussão sobre a dinâmica estratégica das PMEs no cenário contemporâneo.

Categoria 1 – Estratégias Competitivas

A adoção de estratégias competitivas entre as PMEs analisadas se mostrou heterogênea, mas com destaque para abordagens fundamentadas nas estratégias genéricas de Porter (1980),

especialmente diferenciação, liderança em custos e foco em nichos. O estudo de Nguyen, Thieu-Thi e Vu (2021), por exemplo, revela como pequenas consultorias de engenharia no Vietnã aplicam estratégias de diferenciação apoiadas no uso do BIM (*Building Information Modeling*), evidenciando a busca por vantagem competitiva baseada na incorporação de tecnologias específicas ao contexto da construção civil. Essa abordagem reforça a importância da diferenciação por inovação como alternativa à escassez de recursos típicos das PMEs.

No setor cultural, Depperu *et al.*, (2021) identificaram que galerias de arte na Itália operam em um ambiente industrial fragmentado e, ainda assim, adotam predominantemente estratégias de foco combinadas com diferenciação e controle de custos, desafiando a suposição de que tais empresas se limitam a estratégias nichadas. A pesquisa mostra que o crescimento nessas PMEs está fortemente associado à coerência entre estratégia e contexto setorial.

Já Feng *et al.*, (2024), ao analisarem PMEs industriais chinesas, constataram que a implementação eficaz de estratégias competitivas – independentemente de seu tipo – possui relação direta com o desempenho organizacional, sendo mediada por fatores como capital humano e inovação. Os achados ressaltam que o sucesso das estratégias não está apenas em sua formulação, mas em sua articulação com recursos internos e capacidades organizacionais.

Essas evidências confirmam que, mesmo em contextos desafiadores, as PMEs vêm adotando estratégias competitivas adaptadas à sua realidade, indicando flexibilidade estratégica e capacidade de alinhamento ao ambiente dinâmico (Porter, 1985; Teece *et al.*, 1997).

Categoria 2 – Inovação Organizacional

A inovação se revelou como um dos pilares estratégicos mais significativos nas PMEs analisadas, assumindo diferentes formas – incremental, radical, em processos ou baseada em tecnologias digitais. No estudo de Rubio-Andrés *et al.*, (2024), a inovação atua como variável mediadora entre a adoção de estratégias competitivas e o desempenho de mercado. Empresas que adotam diferenciação apresentam maior propensão à inovação, a qual, por sua vez, influencia diretamente indicadores como satisfação do cliente, reação ao mercado e crescimento das receitas.

A pesquisa de Bettiol *et al.*, (2021) reforça a centralidade da inovação tecnológica ao comparar PMEs italianas com diferentes desempenhos econômicos na adoção da Indústria 4.0. O estudo revela que empresas com melhor desempenho econômico-financeiro tendem a adotar um número maior de tecnologias (como robótica, *big data* e IoT), o que está diretamente ligado à implementação de estratégias orientadas à personalização, flexibilidade e competitividade internacional.

Os achados corroboram a visão de que a inovação nas PMEs é altamente condicionada por suas capacidades internas e estrutura estratégica (Zahra ; George, 2002), e que, mesmo com recursos limitados, essas empresas conseguem implementar inovações eficazes para gerar valor e ampliar sua atuação no mercado.

Categoria 3 – Capacidades Organizacionais e Recursos

A literatura revisada também destaca que a efetividade das estratégias e inovações está intrinsecamente relacionada à existência de capacidades organizacionais específicas, como marketing, gestão de pessoas e conhecimento organizacional. Choo (2024) demonstrou que investimentos estratégicos em recursos humanos influenciam diretamente a implementação das estratégias nas PMEs, sugerindo que a gestão de pessoas atua como um catalisador para o alinhamento entre estratégia e performance.

No mesmo sentido, Civelek *et al.*, (2024) evidenciam o papel das capacidades de marketing e comunicação na internacionalização de PMEs da Europa Central, argumentando que o uso estratégico de ferramentas de marketing digitais potencializa o desempenho financeiro e permite uma diferenciação mais efetiva no mercado externo. Esses resultados reforçam a lógica da Visão Baseada em Recursos (RBV), na qual as capacidades internas – muitas

vezes intangíveis – são fundamentais para sustentar vantagem competitiva (Barney, 1991; Teece *et al.*, 1997).

Assim, os estudos convergem ao demonstrar que o desenvolvimento de recursos e capacidades – especialmente os dinâmicos – é crucial para a viabilidade e o sucesso das estratégias competitivas em PMEs, especialmente em contextos de inovação e transformação digital.

Categoria 4 – Desempenho Organizacional

A relação entre estratégia, inovação e desempenho foi amplamente explorada nos estudos analisados. Navaia, Moreira e Ribau (2023) demonstram que a adoção de estratégias de diferenciação está positivamente associada ao desempenho em exportações de PMEs em Moçambique, sendo a vantagem posicional um mediador relevante. Esse dado confirma que estratégias centradas em atributos únicos e personalizados de produtos ou serviços são eficazes em contextos internacionais, mesmo em economias emergentes.

Rubio-Andrés *et al.*, (2024) reforçam que a inovação orientada por uma estratégia competitiva robusta tem impacto direto no desempenho de mercado, medido por indicadores como crescimento da participação, receita, qualidade percebida e fidelização de clientes. Tais achados reforçam a importância de integrar estratégia e inovação como base para melhorar o desempenho organizacional.

Essas evidências reiteram que o desempenho das PMEs depende não apenas da escolha da estratégia, mas de sua articulação com capacidades internas e com o ambiente externo, reforçando a necessidade de abordagens integradas e adaptativas (Barney, 1991; Porter, 1985).

Categoria 5 – Influências Externas

Por fim, a análise das influências externas revela que o ambiente competitivo, os riscos percebidos e o acesso a recursos públicos são variáveis que impactam diretamente a formulação e implementação das estratégias. No estudo de Rubio-Andrés *et al.*, (2024), o risco percebido da COVID-19 demonstrou moderar a relação entre estratégia e inovação: empresas com estratégias de diferenciação reagiram positivamente, enquanto aquelas focadas em custos foram negativamente impactadas. Tal resultado aponta para a importância da resiliência estratégica em contextos de crise.

Bettiol *et al.*, (2021) também mostram que políticas públicas voltadas à Indústria 4.0 na Itália foram mais acessadas por empresas de melhor desempenho, sugerindo desigualdade no acesso a incentivos estatais e a necessidade de políticas mais inclusivas. Esses resultados destacam o papel do contexto institucional e do suporte governamental na superação de barreiras à inovação e na sustentabilidade estratégica das PMEs.

Assim, entende-se que fatores externos, como riscos econômicos e acesso a financiamento, devem ser considerados como elementos estruturantes da estratégia competitiva nas pequenas e médias empresas, reforçando o valor das abordagens contingenciais na pesquisa em gestão.

3.3 ANÁLISE DOS CLUSTERS

A evolução do conhecimento científico em determinada área pode ser compreendida não apenas por meio da contagem de publicações ou citações, mas também pela análise das conexões conceituais entre os temas que compõem a literatura. Nesse sentido, a técnica de análise de co-ocorrência de palavras-chave permite mapear os agrupamentos temáticos mais recorrentes e identificar núcleos estruturantes do campo de estudo. No presente trabalho, foi utilizada a ferramenta VOSviewer para realizar o mapeamento visual das principais palavras-chave extraídas da base de dados analisada, com o intuito de compreender como os temas relacionados a estratégias competitivas em PMEs têm se articulado na literatura recente. O resultado da análise possibilitou a identificação de três *clusters* principais, representando

internas da empresa, o que reforça os princípios da *Resource-Based View* (Barney, 1991) e das capacidades dinâmicas (Teece *et al.*, 1997).

Do ponto de vista da performance organizacional, os artigos analisados indicam que a adoção de estratégias coerentes com os recursos e o ambiente das PMEs contribui para ganhos tangíveis em exportações, crescimento e fidelização de clientes (Navaia *et al.*, 2023; Rubio-Andrés *et al.*, 2024). Observa-se, ainda, que a inovação atua como mediadora crítica entre a estratégia adotada e o desempenho alcançado, em especial em ambientes incertos e voláteis, como evidenciado durante o período da pandemia de COVID-19 (Rubio-Andrés *et al.*, 2024).

A análise bibliométrica reforçou esses achados, ao identificar três clusters temáticos que estruturam o campo: (i) um núcleo voltado à implementação estratégica e desempenho; (ii) um eixo focado na gestão de capacidades organizacionais e recursos internos; e (iii) uma vertente emergente que associa estratégia, sustentabilidade e transformação digital, sobretudo no contexto da Indústria 4.0. Esses clusters revelam que o debate acadêmico sobre estratégias competitivas em PMEs está se tornando mais interdisciplinar, incorporando elementos de economia, engenharia, inovação e sustentabilidade.

Ainda assim, algumas lacunas importantes permanecem. Nota-se a escassez de estudos em países em desenvolvimento, a limitada análise longitudinal dos efeitos da estratégia sobre o desempenho, e a pouca presença de abordagens comparativas entre setores. Além disso, embora a bibliometria indique o surgimento de conceitos como *absorptive capacity* e *business model innovation*, sua exploração teórica ainda é incipiente no escopo das PMEs.

De forma geral, os resultados apontam para a necessidade de um reposicionamento da pesquisa estratégica, considerando os múltiplos fatores que influenciam a competitividade das PMEs no século XXI. Estratégias competitivas devem ser compreendidas não como modelos rígidos, mas como sistemas adaptativos, que articulam inovação, capacidades internas, ambiente externo e propósito organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a literatura recente sobre estratégias competitivas em pequenas e médias empresas (PMEs), considerando suas relações com inovação, desempenho organizacional, capacidades internas e variáveis ambientais. Para isso, adotou-se uma abordagem metodológica mista, combinando uma revisão sistemática guiada pelo protocolo PRISMA 2020, análise de conteúdo baseada em Bardin (2011) e análise bibliométrica com suporte do software VOSviewer.

Os resultados permitiram identificar três *clusters* conceituais principais: (i) estratégias competitivas associadas ao desempenho empresarial; (ii) gestão e desenvolvimento de capacidades organizacionais; e (iii) articulação entre estratégia, inovação e sustentabilidade. Esses agrupamentos evidenciam que a literatura atual vai além das estratégias genéricas propostas por Porter (1980), incorporando abordagens contemporâneas como capacidades dinâmicas, digitalização e sustentabilidade empresarial.

Além disso, as evidências analisadas demonstram que as estratégias competitivas nas PMEs são fortemente influenciadas por fatores internos, como investimentos em recursos humanos, inovação incremental e infraestrutura tecnológica, e por fatores externos, como risco ambiental, políticas públicas e pressão competitiva. Tais elementos apontam para uma crescente necessidade de abordagens adaptativas, integradas e contextualmente sensíveis por parte dos gestores e formuladores de políticas.

Do ponto de vista prático, este estudo contribui ao oferecer uma síntese estruturada das principais tendências teóricas e empíricas, servindo de base para a tomada de decisão estratégica em ambientes organizacionais de pequeno e médio porte. Para pesquisadores, os resultados indicam caminhos para aprofundar investigações futuras, sobretudo no que diz respeito à integração entre modelos estratégicos tradicionais e constructos emergentes, como sustentabilidade, transformação digital e inovação aberta.

Entre as limitações deste trabalho, destaca-se o fato de a análise ter se restringido a artigos publicados entre 2020 e 2024 e à base Scopus, o que pode limitar a amplitude da representação temática. Sugere-se, para estudos futuros, a ampliação da amostra de dados, a inclusão de bases como Web of Science e Scielo, e a aplicação de análises bibliométricas mais avançadas, como coautoria, cocitação e análise de redes institucionais.

Conclui-se que a pesquisa sobre estratégias competitivas em PMEs encontra-se em expansão e transformação, sendo marcada pela incorporação de novos enfoques e pela complexidade das relações entre ambiente, recursos e performance. A compreensão dessas dinâmicas é fundamental para o fortalecimento das PMEs em um cenário global competitivo, incerto e cada vez mais orientado à inovação.

REFERÊNCIAS

Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bardin, L. (2011). **Análise de conteúdo** (Edição ver. Amp.) Edições 70.

Bettiol, M., Capestro, M., Di Maria, E., & Micelli, S. SMEs @ Industry 4.0: A comparison between top and average performers. **Sinergie – Italian Journal of Management**, v. 39, n. 3, p. 27–48, 2021. <https://doi.org/10.7433/s116.2021.02>

Choo, S. Exploring the relationships among HRM investment, strategy implementation, and firm performance with multiple correspondence analysis. **Sustainability**, v.16, n. 11, p. 4830, 2024. <https://doi.org/10.3390/su16114830>

Civelek, M., Ključnikov, A., Hruška, R., Světlík, J., & Vavrečka, V. Global competitive strategies: Assessing the role of marketing tools in SME internationalization and financial performance. **Journal of Competitiveness**, v. 16, n. 1, p. 3–22, 2024. <https://doi.org/10.7441/joc.2024.01.01>

Depperu, D., Magnani, G., Crosato, L., & Liberati, C. Growth of firms in a fragmented cultural industry: Italian commercial art galleries' competitive strategies. **Sustainability**, v. 13, n. 9, p. 50-57, 2021. <https://doi.org/10.3390/su13095057>

Feng, Q., Kot, S., Chaveesuk, S., & Chaiyasoonthorn, W. The impact of competitive strategy on enterprise performance: An empirical study of small and medium-sized manufacturing enterprises. **Journal of International Studies**, v. 17. n. 3, p. 9–37, 2024. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2024/17-3/1>

Muhuri, P. K., Shukla, A., & Abraham, A. Industry 4.0: A bibliometric analysis and detailed overview. **Engineering Applications of Artificial Intelligence**, n. 78, p. 218–235, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.engappai.2018.11.007>

Nguyen, T.-Q., Thieu-Thi, T.-T., & Vu, N.-N. BIM-based competitive advantages and competitive strategies for construction consultancy SMEs: A case study in Vietnam. **International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology**, v. 12, n. 3, p. 1–11, 2023. <https://doi.org/10.30880/ijscet.2021.12.03.001>

Navaia, E., Moreira, A., & Ribau, C. Differentiation strategy and export performance in emerging countries: Mediating effects of positional advantage among Mozambican firms. **Economies**, v. 11, n. 2, p. 44, 2023 . <https://doi.org/10.3390/economies11020044>

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Moher, D. The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. **BMJ**, v. 372, n. 71, 2021. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

Porter, M. E. **Competitive strategy**: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press, 1980.

Rubio-Andrés, M., Linuesa-Langreo, J., Gutiérrez-Broncano, S., & Sastre-Castillo, M. Á. How to improve market performance through competitive strategy and innovation in entrepreneurial SMEs. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 20, p. 1677–1706, 2024. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00947-9>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Zahra, S. A., & George, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185–203, 2002. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>