

UNIVERSIDADE FUMEC
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**O IMPACTO DOS PROCESSOS DE ADMINISTRAÇÃO
ESTRATÉGICA COMO ANTECEDENTES DO DESEMPENHO
DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

VERA HELENA LOPES

Belo Horizonte
2010

VERA HELENA LOPES

**O IMPACTO DOS PROCESSOS DE ADMINISTRAÇÃO
ESTRATÉGICA COMO ANTECEDENTES DO DESEMPENHO
DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da
Universidade FUMEC como requisito parcial à
obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão estratégica das
organizações.

Orientador: Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

Belo Horizonte
2010

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L864i Lopes, Vera Helena, 1969-
O impacto dos processos de administração estratégica
como antecedentes do desempenho das micro e pequenas
empresas/ Vera Helena Lopes. - Belo Horizonte, 2010.
112f. : il. ; 29,7 cm

Orientador: Cid Gonçalves Filho
Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade
FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte,
2010.

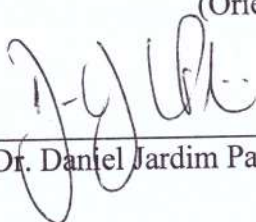
1. Planejamento estratégico. 2. Pequenas e médias
empresas. 3. Administração. I. Título. II. Gonçalves Filho, Cid.
III. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências
Empresariais.

CDU: 65.012.2

Dissertação intitulada “*O impacto dos processos de administração estratégica como antecedentes do desempenho das micro e pequenas empresas*”, de autoria da mestranda *Vera Helena Lopes*, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



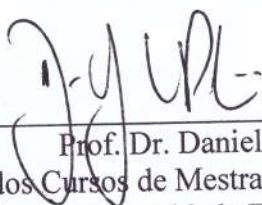
Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho - Universidade FUMEC
(Orientador)



Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini - Universidade FUMEC



Profa. Dra. Maria Elisa Brandão Bernardes – Fundação Dom Cabral



Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini
Coordenador dos Cursos de Mestrado e Doutorado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 11 de março de 2010.

AGRADECIMENTOS

A Deus, o maior responsável por tudo.

Ao Professor Doutor Cid Gonçalves Filho, por ter me acompanhado nesse percurso de entendimento da realidade das organizações e das micro e pequenas empresas. Agradeço-lhe pelo apoio, paciência e estímulo nos momentos de dificuldades.

Aos Professores da Universidade FUMEC que contribuíram com meu processo de aprendizagem. Em especial, ao Professor Doutor Daniel Jardim Pardini, pelo incentivo aos meus estudos acreditando no meu potencial.

À diretoria do SEBRAE Minas, por permitir a construção das minhas competências essenciais.

Aos meus colegas do SEBRAE Minas, pelo apoio incondicional. Destaque para o Wilson Venâncio, que se desdobrou para me atender.

Aos colegas de Unidade de Comércio e Serviços, que foram solidários em todas as etapas vividas durante o mestrado, em especial a Samira Ribeiro, grande companheira.

Aos empresários, que colaboraram com seu tempo e com dados relevantes para a consumação desta pesquisa.

Aos colegas de mestrado, pela cumplicidade e convivência. Em especial, à Letícia Miranda, Mônica Boaventura e Nádia Rampi, amigas e companheiras. Trocamos experiências e angústias.

A minha mãe, por seu infinito amor e momentos de oração.

“Existe apenas um bem, o saber, e apenas um mal, a ignorância.”

Sócrates

RESUMO

A Administração Estratégica tem sido foco de um número relevante de publicações, pesquisas e livros editados nos últimos anos. Há um consenso sobre a sua relevância na qualidade de gestão e longevidade das organizações. O Processo de Administração Estratégica envolve, conforme a literatura, etapas tais como análise, planejamento, implementação e controle estratégico. Porém, são escassos os estudos que buscam verificar, empiricamente, as relações entre a intensidade desse processo e o desempenho das organizações. Nesse sentido, este trabalho busca verificar empiricamente essa relação. Para tanto, propõe escalas de mensuração da intensidade de cada etapa do processo de administração estratégica em empresas de micro e pequeno porte. Para sua validação foram coletados 378 questionários com gestores de micro e pequenas empresas. Após validação das escalas, um modelo estrutural foi testado. Verificou-se que o processo de administração estratégica explica 41% do desempenho das empresas pesquisadas. Com base no modelo testado, conclui-se que este trabalho contribui para desenvolvimento de pesquisas que buscam explicar o desempenho das empresas, em especial no que se refere à administração estratégica. Também indica importantes recomendações gerenciais, já que somente as estratégias deliberadas impactaram no desempenho. Trata-se de um estudo inovador que promove importantes implicações para gerentes e pesquisadores.

Palavras-chave: Administração estratégica. Processo de administração estratégica. Micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

The Strategic Management is a topic that has been the focus of a number of relevant publications, research and books published in recent years. There is a consensus about its importance in quality management and longevity of organizations. The Strategic Management Process involves, according to the literature, steps such as analysis, planning, implementation and strategic control, but there are few studies that attempt to empirically verify the relationship between the intensity of this process and organizational performance. Thus, this thesis intends to empirically verify this relationship. Later, it scales to measure the intensity of each step of the process of strategic management. For validation, 378 questionnaires were collected with managers of micro and small enterprises. After validation of the scales, a structural model was tested. It was found that the process of strategic management explains 41% of the performance of the companies surveyed. Based on the model tested, it is concluded that this work contributes to the development of research seeking to explain the performance of enterprises, particularly in regard to strategic management. It also indicates important management recommendations, since only the deliberate strategies impacted on performance. This is a groundbreaking study that has important implications for manager and researches.

Key-words: Strategic management. Strategic management process. Micro and small enterprises.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Processo de administração estratégica conforme Certo e Peter (2005)*e etapas genéricas (preparado pelos autores)	35
FIGURA 2 – Processo de Administração Estratégica conforme Wright, Kroll e Parnell (2000)*e Etapas Genéricas (preparado pelos autores)	36
FIGURA 3 – Processo de Administração Estratégica conforme Hitt, Ireland e Hoskison(2008)* Etapas Genéricas (preparado pelos autores)	37
FIGURA 4 – Processo de administração estratégica conforme Harrison (2005)* e etapas genéricas (preparado pelos autores)	40
FIGURA 5 – Processo de administração estratégica conforme Saloner, Shepard e Podolny (2001)* e etapas genéricas (preparado pelos autores)	41
FIGURA 6 – Modelo integrativo teórico do processo de administração estratégica	43
FIGURA 7 – Modelo hipotético.....	62
FIGURA 8 – Modelo teórico testado	95

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Setor de atuação das empresas da amostra.....	66
GRÁFICO 2 – Porte das empresas da amostra.....	66
GRÁFICO 3 – Governança das empresas da amostra	67
GRÁFICO 4 – Escolaridade dos respondentes	70

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Critérios para adequação da solução fatorial encontrada.....	81
QUADRO 2 – Índices de ajuste do modelo proposto.....	97

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Número de estabelecimentos no Brasil segundo tamanho e setor de atividade, 2000 a 2007.....	18
TABELA 2 – Classificação do porte da empresa segundo setor de atividade	55
TABELA 3 – Participação (%) do número de estabelecimentos no Brasil segundo tamanho da empresa e setor de atividade, 2000 a 2007	56
TABELA 4 – Número de estabelecimentos em Minas Gerais segundo tamanho da empresa e setor de atividade, 2000 a 2007	56
TABELA 5 – Participação de estabelecimentos em Minas Gerais segundo tamanho da empresa e setor de atividade, 2000 a 2007	57
TABELA 6 – Número de empregados diretos e idade das empresas	70
TABELA 7 – Análise descritiva dos dados – n, valor mínimo e máximo observado, média e desvio padrão	71
TABELA 8 – Teste de Kolmogorv-Smirnov, teste de assimetria e curtose para verificar se os dados seguem uma distribuição normal	76
TABELA 9 – Solução fatorial dos construtos do modelo	81
TABELA 10 – Confiabilidade dos construtos do modelo	86
TABELA 11 – Variância média extraída (AVE) e confiabilidade composta (CC)	87
TABELA 12 – Validade convergente dos construtos	89
TABELA 13 – Validade discriminante dos construtos através do método de Fornell e Larcker (1981)	92
TABELA 14 – Validade discriminante com base no critério sugerido por Bagozzi, Yi e Philips (1991)	93
TABELA 15 – Estimativas de mensuração do modelo proposto	96

LISTA DE SIGLAS

ACAA	Ausente Completamente ao Acaso.
AE	Administração Estratégica
AFC	Análise Factorial Exploratória
AGFI	Índice de Qualidade de Ajuste Calibrado
ANPAD	Agência Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa
BCG	Boston Consulting Group
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento
CC	Confiabilidade Composta
ENENPAD	Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração
GFI	Índice de Qualidade e Ajuste
KMO	Kaiser – Meyer – Olkin
MEE	Método de Equações Estruturais
MPE's	Micro e Pequenas Empresas
TEM	Ministério do Trabalho e Emprego
PI	Públicos Interessados
PIB	Produto Interno Bruto
RMSEA	Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Science</i>
TEB	Teste de Especificidade de Barlett

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 PROBLEMA E JUSTIFICATIVA	18
3 OBJETIVOS	22
3.1 Objetivo geral	22
3.2 Objetivos específicos	22
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
4.1 Estratégia	23
4.2 Estratégias deliberadas x estratégias emergentes	25
4.2.1 Estratégias deliberadas.....	25
4.2.2 Estratégias emergentes	27
4.3 Administração estratégica	29
4.4 Processos administrativos.....	31
4.5 Processo de administração estratégica	32
4.5.1 Processo de administração estratégica conforme Certo e Peter.....	33
4.5.2 Processo de administração estratégica conforme Wright, Kroll e Parnell.....	35
4.5.3 Processos de administração estratégica conforme Hitt, Ireland e Hoskison.....	37
4.5.4 Processos de administração estratégica conforme Harrison.....	38
4.5.5 Processos de administração estratégica conforme Saloner, Shepard e Podolny.....	40
4.5.6 Processo de administração estratégica e realimentação (<i>Feedback</i>).....	41
4.5.7 Processo da administração estratégica: observações finais	42
4.5.7.1 Análise.....	43
4.5.7.2 Planejamento	45
4.5.7.3 Implementação.....	46
4.5.7.4 Controle estratégico	49
4.5.7.5 <i>Feedback</i>	52
4.6 Micro e pequenas empresas no Brasil.....	52
4.6.1 Classificação brasileira de micro e pequena empresa	54
4.6.2 Administração estratégica nas pequenas empresas	57
5 MODELO HIPOTÉTICO	62
6 METODOLOGIA	64
6.1 Tipo de pesquisa	64
6.2 Unidade de análise.....	64
6.3 Unidade de observação	65
6.4 Técnicas de coleta de dados.....	65
6.5 Amostra e período de estudo.....	65
6.6 Operacionalização dos construtos	67
7 ANÁLISE DOS DADOS	69
7.1 Análise exploratória dos dados.....	69
7.1.1 Caracterização da amostra	69
7.1.2 Análise descritiva dos dados.....	71

7.1.3	Análise e tratamento dos dados ausentes	72
7.1.4	Outliers uni e multivariados	74
7.1.5	Análise de normalidade	75
7.1.6	Análise de linearidade	78
7.2	Análise da fidedignidade dos dados	78
7.2.1	Dimensionalidade dos construtos	79
7.2.2	Confiabilidade dos construtos	85
7.2.3	Variância média extraída e confiabilidade composta.....	86
7.2.4	Validade convergente.....	87
7.2.5	Validade discriminante	91
7.2.6	Validade nomológica	94
8	ANÁLISE DO MODELO	98
9	CONCLUSÕES	99
10	CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES.....	101
11	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS:	102
	REFERÊNCIAS.....	103
	APÊNDICE	112

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas são o grande motor da economia brasileira. Elas representam a sustentabilidade econômica do país, seja pela sua capacidade geradora de empregos, seja pelo enorme contingente de empreendimentos existentes em todo o território nacional, dispersos na sua extensão geográfica. De forma geral, as micro e pequenas empresas cumprem, modernamente um papel fundamental no que se refere ao modo de vida da população brasileira, ou seja, quebram a dicotomia entre o individualismo e o coletivo ao promover contatos pessoais nos negócios de vizinhança; encurtam o deslocamento aos grandes centros de compras, geralmente apresentando produtos massificados em grande volume, além da disponibilidade de oferecer vários tipos de serviços em um pequeno espaço territorial.

Um estudo elaborado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDES, 2004) mostra que parte da proliferação dos pequenos empreendimentos é resultado da globalização, em função da necessidade das grandes empresas de terceirizarem atividades secundárias de seus negócios, concentrando-se no seu *core business*. As pequenas empresas assumem dessa forma, partes periféricas das grandes empresas. Um aspecto a ressaltar é a necessidade desses pequenos negócios adequarem-se às normas de produção e de gestão das empresas âncoras. Isso, às vezes, pode requerer investimentos físicos e financeiros, além da melhoria de processos.

O crescimento do porte das organizações, normalmente, implica em incremento da sua complexidade estrutural. Esses elementos, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, advindos de diversos fatores, como avanço tecnológico, integração de mercados, concorrência internacional, além de mudanças no perfil demográfico e nos hábitos de consumo (MEIRELLES, 1995), obrigam as organizações a, constantemente, avaliarem suas estratégias e formas de implementação para atingirem os seus objetivos.

Na evolução da ciência da administração, a estratégia empresarial surge como um conjunto de conceitos e modelos com a finalidade de munir a empresa de ferramentas para resposta às demandas ambientais. A percepção da importância da

estratégia e do ambiente para o sucesso empresarial torna-se maior na medida em que a administração começa a ser vista sob o ponto de vista sistêmico e orgânico, contrapondo modelos técnicos, fechados e previsíveis, que não cabem mais em um ambiente de concorrência global. Vivemos na era dos elementos tecnológicos e amplo acesso, o que promove a rápida deterioração desses modelos e diferenciais competitivos em curto espaço de tempo.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), a administração estratégica é desafiadora porque vai muito além de estabelecer objetivos e, posteriormente, das ordens aos membros da organização para se aterem a esses objetivos. Além disso, é um processo contínuo que leva em consideração as variações que ocorrem desde o momento da formulação da estratégia, passando por sua implementação, e invariavelmente, incorrerá na condição de alteração de rumos, à medida que as condições ambientais ou organizacionais se modificarem.

Nos últimos anos, a preocupação com o processo de formulação e de implementação de estratégias aponta como diferenciais competitivos, exatamente pela condição de adaptação que as organizações deverão ser capazes de realizar, mas que, na maioria das vezes, não conseguem fazê-la na velocidade, ritmo e cadência necessária.

O processo de Administração Estratégica é sem dúvida um orientador de decisões para as empresas independentemente de seu porte ou ramo de atuação, impulsionando a capacidade de competir nos mercados de atuação dessas organizações. O termo Administração Estratégica vem sendo, historicamente, apontado como um grande atravancador da competitividade das empresas, dada a dificuldade dessas de darem continuidade aos planos e planejamentos pré-estabelecidos. Para Schendel (1992), o vínculo entre estratégia e *performance* é ponto crítico do problema. Na definição de Mintzberg (2003), muda-se a estratégia por que alguma coisa fundamental mudou no ambiente. O fato de mudar a estratégia cria sua própria descontinuidade, tanto na organização, como no ambiente ao qual é imposta.

O administrador bem-sucedido deverá, também, ser capaz de analisar as principais funções de negócio dentro da organização e entender como elas afetam a sua integração com o processo estratégico de forma apropriada ao seu ambiente. Para Certo e Peter (2005) esse processo envolve análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes organizacionais, formulação da estratégia,

implementação da estratégia e controle estratégico. Além disso, é fundamental que as principais funções de negócio dentro de uma empresa - produção, finanças e o marketing - devam estar integradas a todo o processo de administração estratégica. Portanto, as decisões estratégicas são aquelas que permitem à empresa se desenvolver e perseguir seus objetivos dentro do ambiente em que está inserida da melhor forma possível.

Assim, este estudo teve a pretensão de verificar o impacto dos processos de administração estratégica no desempenho das micro e pequenas empresas por meio de realização de um levantamento (*survey*). A coleta foi realizada com 378 empresas, e foi testado um modelo teórico estrutural que identificou as relações de impacto dos processos de administração estratégica como antecedentes do desempenho das micro e pequenas empresas e suas relações bilaterais.

O presente estudo comprovou a eficácia do processo de administração estratégica, quando aplicado na íntegra. Ou seja, quando todas as etapas são aplicadas sequencialmente. O desempenho das organizações foi explicado em 41% quando utilizam todo o processo. Além disso, a pesquisa contribui ao apontar, por meio de revisão de literatura, as escalas de mensuração do processo de administração estratégica. Espera-se contribuir com estudos posteriores, para validar o quanto, cada etapa do processo de administração estratégica contribui para o desempenho das pequenas empresas.

Esta pesquisa está estruturada em 11 capítulos. Além da introdução, o segundo capítulo trata da justificativa e do problema de pesquisa. No terceiro, estão expostos os objetivos do trabalho. No quarto capítulo, é realizada a fundamentação teórica abordando os conceitos de “estratégia” e os desdobramentos do termo estratégia, conceituando as “estratégias emergentes” e as “estratégias deliberadas”. Em seguida, é abordado o histórico da “administração estratégica”. O próximo tópico, trata do entendimento de “processos administrativos, e do processo de administração estratégica”. Ainda, na revisão de literatura, são apontados, autores seminais com suas abordagens do processo de administração estratégica. No tópico seguinte, é realizado um resumo integrativo de todas as etapas do processo de administração estratégica. Finalizando, no quarto capítulo, é apresentada a classificação das micro e pequenas empresas brasileiras, e a administração estratégica em organizações de pequeno porte. No quinto capítulo, é apresentado o modelo hipotético desenvolvido pela autora. No sexto capítulo, é abordada a

metodologia utilizada. No sétimo capítulo, são expostos e analisados os resultados. No oitavo capítulo, faz-se a análise do modelo. No nono e décimo capítulos, são apresentadas as conclusões, as contribuições e implicações da pesquisa. Finalizando, o décimo primeiro capítulo aponta as principais limitações e recomendações do estudo.

2 PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

No cenário econômico brasileiro, muito do que se produz é de responsabilidade das microempresas e das empresas de pequeno porte. Sob diversos aspectos, as micro e pequenas empresas destacam-se, em especial pela criação de empregos, pela formação do PIB (Produto Interno Bruto), pela geração de renda e a capacidade de adaptação às necessidades do mercado com agilidade e flexibilidade. Apesar de estarem mais aptas a atenderem as mudanças de mercado e a se ajustarem a ambientes de incerteza, sob outros aspectos essas empresas apresentam comportamentos que as distinguem das grandes organizações, como a aversão ao risco e à baixa capacidade para captar recursos que possam atender a objetivos específicos. (SEBRAE, 2005)

As micro e pequenas empresas representam a grande maioria dos empreendimentos organizacionais no Brasil, destacando-se em quatro grandes setores econômicos, conforme é apresentado na TAB. 1.

TABELA 1

Número de estabelecimentos no Brasil segundo tamanho e setor de atividade, 2000 a 2007

Anos	Indústria				Construção Civil				Comércio				Serviços			
	Micro	Peq.	Média	Gde	Micro	Peq.	Média	Gde	Micro	Peq.	Média	Gde	Micro	Peq.	Média	Gde
2000	190.841	32.926	7.420	1200	58.952	8.253	1.569	182	639.573	82.789	5.382	2.919	583.725	103.109	13.678	17.047
2001	195.346	34.015	7.415	1253	59.629	8.647	1.648	195	675.022	88.941	5.724	2.955	604.946	108.203	13.999	17.899
2002	202.151	35.320	7.654	1322	62.329	8.752	1603	153	715.423	96.265	6.201	3.163	632.887	113.676	14.312	18.659
2003	205.316	36.086	7.788	1378	58.794	8.329	1.501	162	746.138	102.439	6.618	3.394	649.284	117.242	14.472	19.065
2004	211.819	39.024	8.404	1559	59.483	8.693	1.609	177	786.198	111.748	7.499	3.855	671.547	122.753	15.146	19.618
2005	219.620	40.492	8.524	1609	60.067	9.159	1.780	242	830.048	119.300	8.124	4.312	694.222	129.842	15.811	20.431
2006	234.062	42.975	9.187	1735	63.670	10.290	2.064	273	861.493	125.372	8.550	4.790	718.276	135.364	16.385	21.277
2007	238.166	45.100	9.744	1932	69.206	11.596	2.348	312	889.205	135.013	9.733	5.424	739.973	142.328	17.209	22.130

Fonte: Anuário Estatístico Micro e Pequena Empresa – SEBRAE

Quando se analisam variados setores, percebe-se que os setores de comércio e de serviços sobressaem-se em relação aos demais do ponto de vista do número de organizações, como se pode verificar na TAB. 1, onde o segmento representa 80% do total de empresas de micro e pequeno porte e, em relação ao número total de empresas brasileiras, alcança 97,1%.

Outro aspecto a ressaltar é que, independentemente do porte ou tipo de negócio de uma organização, nos últimos anos, a noção de estratégia tem sido objeto de reconhecimento cada vez mais frequente nas obras sobre Administração. A prática de atuação em projetos, em empresas de micro e pequeno porte, tem demonstrado o interesse, por parte de empreendedores, de identificar um campo de atuação bem definido e uma orientação de crescimento. Além disso, a dinâmica do mercado tem exigido regras de decisão adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com mais lucros. Essas regras de decisão e diretrizes podem ser definidas, em termos amplos, como estratégia (SEBRAE,2009).

As micro e pequenas empresas, pela sua estrutura organizacional e, também, pela forma como são gerenciadas, são muito vulneráveis às mudanças do ambiente e, por isso, precisam desenvolver ferramentas gerenciais que possibilitem agilizar e aperfeiçoar o processo decisório. Santana (1999) afirma que, se as MPE's demoram em perceber o turbilhão que as assola e em adotar medidas gerenciais eficazes, elas perdem competitividade e acabam sendo devoradas pelos concorrentes.

Independentemente do tamanho ou complexidade de uma empresa, dirigi-la estrategicamente é um elemento crucial para sua sobrevivência. Isso porque, nas pequenas empresas, é comum encontrar-se espaço para diferenciação, já que atuam em um nicho específico de segmento. Estabelecer missão, objetivos e ações, empreendidas por um esforço lógico de atuação, permite que sua sobrevivência, no ambiente externo, seja feita de forma perene e competitiva. Quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia. Isso se deve à alta sensibilidade das MPE'S às variações do mercado (PORTER, 1995, *apud* HAYASI; NAKAMURA; ESCRIVÃO FILHO, 1995).

Estudos realizados pelo SEBRAE (2009) demonstram que as pequenas empresas formulam suas estratégias de acordo com sua percepção das reações do mercado. Ou seja, as pequenas empresas costumam ser seguidoras das estratégias das grandes organizações. O que é um grande risco, pois alinham seus objetivos e estrutura ao momento que o mercado vive. Isso se deve à visão imediatista que a pequena empresa possui. Segundo Porter (1995), quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia, porque as empresas menores, ao contrário das grandes, são mais sensíveis às variações do mercado e, por isso, precisam perceber o

ambiente competitivo com maior clareza e rapidez para garantir a sobrevivência nos negócios.

O termo processo de administração estratégica remete ao dinamismo que as organizações atuais apresentam. Por se tratar de um ciclo, orienta para uma noção de continuidade. No entendimento de Certo e Peter (2005), o atual processo de administração estratégica é uma atividade contínua e interativa que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. Para os autores, a correta aplicação do processo de administração estratégica implica em incentivar o comprometimento dos membros da organização, participando ativamente na definição das estratégias para atingir as suas metas. Segundo os autores, o contrário, ou seja, a falta de efetividade e a ineficácia na aplicação do processo estratégico contribui para que as empresas percam posição no mercado e baixa na lucratividade.

Mintzberg (2003) descreve o processo de administração estratégica de forma generalista, mas integra todos os passos fundamentais que deverão ser obedecidos. De acordo com o autor, a estratégia empresarial é um processo organizacional, de várias formas, inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura na qual é realizada. Para o autor, todo o processo estratégico deve ser feito com a participação dos funcionários da organização, permitindo a retroalimentação do processo. O que é por ele denominado de aprendizagem.

Segundo Saloner, Shepard e Podolny (2001), a administração estratégica possui passos bem definidos. Para Wright, Kroll e Parnell (2000), a adequada gestão desses processos pode implicar no desempenho das empresas. Sustentam, ainda, que uma vez que uma estratégia é implementada, frequentemente irá requerer modificações à medida que as condições ambientais ou organizacionais modificam-se. Por consequência das modificações, os elementos estratégicos, também, sofrem alterações. Para os autores, essas mudanças são sempre difíceis ou mesmo impossíveis de prever. Consequentemente, uma estratégia pretendida pode ser realizada em sua forma original, em uma forma modificada ou até mesmo em uma forma completamente diferente. Porém, observa-se que são escassas as pesquisas e publicações sobre esse tema, especialmente no que se refere às micro e pequenas empresas.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008a), o processo de administração estratégica é o conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que a

empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média. Nesse sentido, a administração estratégica, em geral, tem sido apresentada, na literatura, como uma sequência de etapas, cuja denominação varia entre os autores, mas de modo geral, segue a mesma linha em termos conceituais. Concluiu-se que essas convergem para uma sequência de etapas, muitas vezes com denominações similares ou desmembramento, que envolvem essencialmente cinco passos: Análise, Planejamento, Implementação, Controle Estratégico e *Feedback*.

Davig (1986) fez uma pesquisa sobre estratégias prospectoras e defensivas x estratégias reativas, em pequenas empresas. Porém, não concentrou em determinar em quais etapas do processo de administração estratégica estavam as lacunas existentes. Miles e Snow (1978) estudaram o planejamento de pequena e micro, mas não verificaram seus impactos no desempenho. Em pesquisa nos congressos brasileiros e em periódicos, como por exemplo, os Enanpad de 2000 a 2008, não se observaram estudos correlatos. Desse modo, observam-se possíveis lacunas nesse campo de estudo.

Observando-se a importância da administração estratégica das micro e pequenas empresas no cenário brasileiro, bem como a existência de lacunas nesse campo de estudo, a seguinte questão de pesquisa foi elaborada:

Qual o impacto dos processos de administração estratégica no desempenho das micro e pequenas empresas?

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Verificar o impacto dos processos de administração estratégica no desempenho das pequenas e micro empresas.

3.2 Objetivos específicos

- a) Validar escalas que mensurem a intensidade dos processos de administração estratégica e o desempenho de micro e pequenas empresas.
- b) Testar um modelo teórico estrutural que identifique as relações e impactos dos processos de administração estratégica como antecedentes do desempenho das pequenas e micro-empresas, bem como suas possíveis relações bilaterais.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico, são apresentados os pressupostos teóricos que fundamentam este trabalho. Inicialmente são elucidados os conceitos de “estratégia”. Na sequência, são evidenciados os desdobramentos do termo estratégia conceituando as “estratégias emergentes” e as “estratégias deliberadas”. Em seguida, é abordado o histórico da “administração estratégica”, seus fundamentos e evolução. A partir desse conceito, apresenta-se o entendimento de “processos administrativos”, e as definições do “processo de administração estratégica”, evidenciando; modelos e formas de operação. Inicia-se a conceituação da análise do ambiente externo e interno, passando pela definição de missão, visão e valores da empresa, formulação das estratégias, implementação e o controle. Além desses conceitos, são apresentadas as abordagens da cultura organizacional, controle estratégico e *feedback*. Finalizando, é apresentado o perfil das pequenas empresas brasileiras e a administração estratégica nas pequenas empresas.

4.1 Estratégia

Estratégia é quando você está sem munição, mas continua atirando para que seu inimigo não saiba.

Autor Desconhecido

Estratégia é uma palavra com diversas definições, que variam de acordo com os interesses das organizações. Basta olhar o número de autores que conceituam o tema, dentro de alguma abordagem específica. Entretanto, um consenso entre todas as definições de estratégia é a inseparabilidade entre a organização e o ambiente externo que, se por um lado representa uma condicionante à sua atividade, por outro, oferece-lhe oportunidades que importa aproveitar. É essa relação entre organização e ambiente que dá sentido ao conceito de estratégia.

De acordo com Chandler (1962), estratégia seria a determinação das metas e objetivos em longo prazo, junto à adoção de linhas de ação e alocação de

recursos para alcance desses objetivos. A estrutura da organização deve seguir as estratégias adotadas e não o contrário. Pelo fato da estrutura acompanhar a estratégia da visão de Chandler (1962), essa transição só poderia ocorrer em resposta a pressões externas.

Para Porter (1986), cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva. Essa estratégia tanto pode ser desenvolvida explicitamente, por meio de um processo de planejamento, como ter evoluído implicitamente a partir das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa. O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa competirá, quais deverão ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar a cabo essas metas. Segundo Mintzberg (2001), estratégia pode ser considerada como uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão, isto é, consistência em comportamento, ao longo do tempo, no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008a), uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Quando definem uma estratégia, as empresas escolhem alternativas para competir. Nesse sentido, a estratégia definida indica o que a empresa pretende e o que não pretende fazer. Cada vez mais importante para o sucesso da empresa, a estratégia consiste em escolher entre duas ou mais alternativas. A abordagem adotada por Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008a) baseia-se nas de Porter (1986) quando trata das estratégias competitivas genéricas, fundamentalmente no que diz respeito à vantagem estratégica. Sua ênfase é dada em duas dimensões: diferenciação x liderança de custo (vantagem estratégica) e indústria em geral x segmento particular (objetivo estratégico). A estratégia de liderança de custo dá-se através da ação de empresas que procuram aumentar sua participação no mercado, buscando menores custos em relação a seus concorrentes. Diferenciação é a busca de uma vantagem competitiva através do fornecimento de produtos ou serviços que são vistos como únicos em alguma(s) qualidade(s) desejada(s) pelo consumidor.

Mintzberg e Quinn (1992) citam cinco abordagens de estratégia: plano, manobra, padrão, posição e perspectiva. Como plano, a estratégia é um método (intenções conscientes) de ação para diferentes situações, que pode ser geral ou

específica. Quando a estratégia é específica, ela é vista como uma manobra que, muitas vezes, tem a intenção de amedrontar competidores. Como um padrão, a estratégia é o próprio padrão de comportamento de uma empresa, que pode estar consciente dele ou não. A estratégia, como posição, identifica qual a situação da empresa no mercado, sua posição no ambiente. E como perspectiva, é a visão de mundo que a empresa possui. Miles e Snow (1978) propõem a existência de quatro tipos de estratégias genéricas: defensiva, prospectora, analítica e reativa. Eles propuseram categorias de estratégia competitiva que diferenciam as empresas mediante a relação estratégia/estrutura e ambiente. Essas se diferenciam nas respostas que as empresas dão aos três problemas que compõem o ciclo adaptativo:

- a) problema empreendedor, com a definição de um domínio de produto/mercado;
- b) problema de engenharia, com a escolha de sistemas técnicos;
- c) problema administrativo, relacionado à estrutura e aos processos organizacionais.

A seguir, serão abordados os temas estratégias deliberadas e estratégias emergentes, por se tratarem de partes fundamentais do processo de administração estratégica. De forma geral, os autores pesquisados abordam as duas orientações como as principais maneiras de se formularem e implementarem estratégias.

4.2 Estratégias deliberadas x estratégias emergentes

4.2.1 Estratégias deliberadas

Uma grande parte sobre o que se tem escrito sobre estratégia pressupõe sua conceituação como um conjunto de diretrizes conscientemente deliberadas que orienta as decisões organizacionais. Esse conceito, chamado de estratégia

intencionada por Mintzberg (1978), é representativo das escolas prescritivas de pensamento estratégico. Assim, para um dos líderes da chamada escola de planejamento, estratégia é vista como processo controlado, consciente e formal de interação entre uma empresa e seu ambiente, acompanhado pela alteração dos aspectos dinâmicos internos da empresa (ANSOFF, 1979).

Entretanto, a posição estratégica de uma empresa pode resultar ou não do cumprimento integral de planos anteriormente estabelecidos. Para explorar essa relação, Mintzberg e Waters (1985) propõem a classificação das estratégias realizadas em *deliberadas* e *emergentes*. Estratégias *deliberadas* são as que se realizam, tal como foram explicitamente planejadas, através de um processo controlado; estratégias *emergentes* são padrões de ações consistentes realizadas apesar de (ou na ausência de) intenções. Enquanto a primeira definição centra-se na direção e controle da empresa, a segunda liga-se à noção de aprendizagem - a partir de uma ação desencadeada é possível obter efeitos de "feedback" que são considerados em ações seguintes, e o processo continuará de forma a que a convergência das ações realizadas configure uma estratégia.

Todavia, a realidade é mais complexa. Estratégias puramente deliberadas e puramente emergentes são situações extremas, entre as quais se situam as estratégias correntemente realizadas. Porter (2000) explora esses conceitos ao assegurar que as intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas. As não-realizadas podem ser chamadas de estratégias irrealizadas. Segundo Mintzberg (1998), a escola de planejamento reconhece ambas, com óbvia preferência pelas primeiras, mas há um terceiro caso, chamado de estratégias emergentes – na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido.

Dessa forma, poucas, ou nenhuma, estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. Em qualquer estratégia, existe um espaço para a preparação e outros momentos em que o aprendizado é a consequência e a própria preparação da estratégia. Em outras palavras, as estratégias devem formar bem como ser formuladas. Assim, não existe definição de estratégias boas ou más; os bons estrategistas misturam-nas de maneira que reflitam as condições existentes, especialmente, a capacidade para prever e, também, a necessidade de reagir a eventos inesperados.

Para Wright, Kroll e Parnell(2000), uma vez que a estratégia é planejada e implementada, frequentemente irá requerer modificações à medida que as condições ambientais ou organizacionais modificam-se. Essas mudanças são sempre difíceis, ou mesmo impossíveis de prever. Na verdade, é rara a situação em que a alta administração é capaz de desenvolver um plano estratégico de longo prazo e implementá-lo por vários anos sem qualquer necessidade de modificação.

Consequentemente, uma estratégia pretendida (o que a administração originalmente planejou) pode ser realizada em sua forma original ou, até mesmo, em uma forma completamente diferente. Ocasionalmente, é claro, a estratégia pretendida pela administração é implementada, mas normalmente a estratégia pretendida e a estratégia realizada (o que a administração implementa na realidade) diferem. A razão disso é que ocorrem eventos ambientais ou organizacionais não previstos que provocam mudanças na estratégia pretendida. Harrison (2005) pactua da necessidade de equilibrar a criação da estratégia: a estratégia deve ser deliberada e emergente, e as empresas devem se adaptar a seus ambientes e mudá-los, deixando que a situação determine que opção escolher.

4.2.2 Estratégias emergentes

De acordo com Mintzberg (1978), uma estratégia emergente seria aquela que emerge da organização em resposta a uma oportunidade do ambiente . Surge da dificuldade de se prever, com maior exatidão, o comportamento e as interrelações dos agentes do ambiente e a consequente resposta a essa mudança, a não ser somente quando ela se faz presente.

A estratégia emergente tem um papel fundamental para as organizações, uma vez que ela corrige a rota da organização a partir da dificuldade de prever as mudanças no ambiente, reconhecendo essa limitação e não ficando presa a um planejamento defasado que levaria a empresa a nadar contra a correnteza. A importância do ambiente, portanto, é levada ao máximo, considerando-se a própria evolução das organizações como resultado da relação com o meio e os constantes desafios por ele impostos. A estratégia é, sob esse enfoque, o uso da imaginação e

da lógica para responder ao meio ambiente de tal forma que se gere como resultante uma vantagem competitiva para a empresa (HENDERSON, 1989).

As estratégias emergentes ocorrem diariamente nas empresas e são frutos muito mais da cultura organizacional e do conceito de *learning organization* (SLATER; NARVER, 1994) do que dos planejamentos deliberados. Elas representam o filtro entre o planejamento formal e os caminhos a serem trilhados no curto prazo e são fundamentais para as estratégias de longo prazo da organização. Exemplificando com uma metáfora ilustrativa, o planejamento estratégico deve ser como uma larga estrada traçando um caminho a ser seguido (consistência), mas não como um trilho, que não permita flexibilidade no curto prazo.

Segundo Borges e Luce (2000), a estratégia emergente tornar-se-á deliberada se o padrão for reconhecido e se houver uma legitimação do padrão pela alta administração da organização. Ao elaborar uma estratégia, os gerentes não costumam passar seu tempo lendo os mais diversos tipos de relatórios, estes procuram aprender sobre suas organizações e setores industriais, através de um toque pessoal, pois são também sensíveis à experiência. O fator principal de gerenciar uma estratégia é a administração da estabilidade e não da mudança (PORTER, 1998 *apud* MINTZBERG, 1978).

Mintzberg (1978) chega a conclusões relevantes ao estudar o que os administradores e executivos efetivamente fazem contrapondo o que eles dizem fazer. Para o autor, há muito menos decisões e controle na vida organizacional do que ajustes paulatinos e improvisações ad hoc, de acordo com a situação. Ele vê a estratégia como um padrão de atividades que se desenvolvem no tempo e que incorpora observações do que efetivamente aconteceu. Sua argumentação é de que as ações e resultados falam mais alto do que as intenções inicialmente formuladas. Em sua visão, a estratégia não precisa surgir pronta e acabada, mas pode brotar do próprio processo. Mintzberg (2001) explica a criação artesanal da estratégia em contrapartida ao desenvolvimento racional e deliberado de planos e padrões de ações. O autor entende que a imagem de uma criação artesanal da estratégia é a que melhor representa o processo de elaboração de uma estratégia eficaz. As estratégias podem combinar claramente deliberação e controle com flexibilidade e aprendizagem organizacional. Os processos de formulação e implementação transformam-se em um processo contínuo de aprendizagem, através do qual surgem estratégias criativas” (MINTZBERG, 2003, p. 419).

4.3 Administração estratégica

A Administração Estratégica (AE), em relação a outras disciplinas administrativas, surgiu tardiamente. Nasceu como uma disciplina híbrida, sob influências da sociologia e da economia, sendo, essencialmente, uma evolução das teorias das organizações (VASCONCELOS, 2001). Somente a partir da década de 50, passou a receber maior atenção dos meios acadêmico e empresarial, quando, então, alavancou o seu desenvolvimento, notadamente a partir dos anos 60 e 70.

Para Certo e Peter (1993), a AE teve suas origens nos cursos de política de negócios (*business policy*) dos anos 50, patrocinados pela Ford Foundation e pela Carnegie Corporation, que incentivaram as escolas a inserir em seus currículos uma disciplina mais ampla, chamada de política de negócios. Paralelamente a isso, são muitas as classificações e visões sobre as origens, influências, constituição e evolução da AE, defendidas por vários autores. Mintzberg, Ahsstrand e Lampel (2000) veem a evolução da AE a partir de escolas que surgiram em estágios diferentes – algumas das quais já chegaram ao pico e declinaram, outras ainda estão em gestão. A administração estratégica surgiu com um corpo teórico mais amplo, com a “comunicação de uma visão estratégica global da empresa para os diversos níveis funcionais, com o objetivo de que as iniciativas da empresa sejam coerentes com a diretriz geral”.

Apesar da constituição tardia, a AE apresentou um rápido desenvolvimento, tanto teórico como de modelos práticos, haja vista a grande quantidade de modelos de análise de mercado que surgiram a partir dos anos 60, com destaque para a Matriz BCG do Boston Consulting Group, o Modelo SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*), a Curva de Experiência e a Análise de Portfólio, além de vários conceitos como o de análise econômica de estrutura, conduta e *performance*, competência distintiva, competências essenciais e os chamados sistemas de planejamento estratégico (VASCONCELOS, 2001).

Já Cabral (1998) vê a evolução da AE a partir dos três estilos de estratégia que prevaleceram nos últimos 30 anos: estilo de planejamento (anos 70), no qual a previsibilidade do futuro baseava-se na análise do provável; estilo de visão (anos 80), no qual a imprevisibilidade do futuro baseava-se na imaginação do

possível; estilo de aprendizagem (anos 90), no qual o futuro passou a ser mapeado e enfrentado por meio da compreensão do momento atual.

O caráter dinâmico e mutável da AE pode ser explicado pela diversidade interna de conceitos a partir dos quais ela evoluiu. Esses conceitos formam um conjunto de teorias de diversos campos do conhecimento humano: Teoria da Evolução e da Revolução de Darwin; Adaptação e Extinção/Criação de Schumpeter; Teoria da Organização Industrial: forças setoriais implícitas (evolução implícita); Teorias Econômicas: proteções legais, diferenciação temporária, *status* competitivo; Teoria da Contingência: proatividade, forças ambientais associadas a ações estratégicas; Teoria Baseada em Recursos Únicos como variáveis-chave (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

A Administração Estratégica, como disciplina da Administração, tem apresentado destaque e relevância, em produção científica, bem como, crescente busca de consultorias organizacionais. Para Porter (1986), qualquer organização, conscientemente ou não, adota uma estratégia, considerando-se que a não adoção deliberada de estratégia por uma organização pode ser entendida como uma estratégia. Além disso, a importância maior da AE está no fato de se constituir em um conjunto de ações administrativas que possibilitam aos gestores de uma organização mantê-la integrada ao seu ambiente e no curso correto de desenvolvimento, assegurando-lhe atingir seus objetivos e sua missão. Hamel e Prahalad (1989 e 1994) consideram a administração estratégica um processo de aprendizado coletivo, que visa desenvolver e explorar as competências distintivas de difícil imitação.

A evolução natural da administração estratégica é o salto para o processo de administração estratégica. Essa evolução deve ser explicada pelo fato de o termo processo indicar um fenômeno em constante mudança, que não possui interrupção no tempo e no espaço. A administração estratégica passa a ser um agente dinâmico para as organizações.

4.4 Processos administrativos

Para Chiavenatto (2000), processo significa qualquer fenômeno que apresente mudança contínua no tempo ou qualquer operação que tenha certa continuidade ou sequência.

O conceito de processos implica que os acontecimentos e as relações entre eles sejam dinâmicos, em evolução, sempre em mudança. O processo não é coisa imóvel, parada, estática, mas móvel, contínua, não tendo começo, nem fim, nem uma sequência fixa dos eventos. Os elementos do processo agem uns sobre os outros, isto é, cada um afeta todos os demais.(Chiavenatto, 2000)

Na definição de Hammer e Champy (1994), um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. Trata-se de uma ideia de processo como um fluxo de trabalho com inputs e outputs claramente definidos e tarefas discretas que seguem uma sequência e que dependem umas das outras numa sucessão clara, vem da tradição da engenharia (que também deu origem à ideia de reengenharia). Os inputs podem ser materiais, equipamentos e outros bens tangíveis, mas, também, podem ser informações e conhecimento. Nessa visão, os processos, também, têm início e final bem determinados.

Já para Keen (1997), os processos são a fonte das competências específicas da empresa, que fazem a diferença em termos de concorrência, além da influência que podem ter a estratégia, os produtos, a estrutura e a indústria.

Davenport (1993), citado por Biazzi e Muscat (2006), define um processo como “um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado”. Ao se adotar uma visão por processo dentro de uma organização, enfatiza-se a maneira como o trabalho é realizado. Um processo é, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e entradas e saídas claramente identificadas. Harrington (1991) ressalta a agregação de valor, definindo como “qualquer atividade ou grupo de atividades que recebe um insumo, agrega-lhe valor e fornece um produto ou uma saída a um cliente interno ou externo. Processos utilizam recursos de uma organização para produzir resultados”.

4.5 Processo de administração estratégica

O termo *processo de administração estratégica* remete ao dinamismo que as organizações atuais apresentam. Por se tratar de um ciclo, orienta para uma noção de continuidade. Wright, Kroll e Parnell (2000) sustentam que, uma vez que a estratégia planejada seja implementada, frequentemente irá requerer modificações à medida que as condições ambientais ou organizacionais modificam-se. Por consequência das modificações, os elementos estratégicos, também, sofrem alterações. Para os autores essas mudanças são sempre difíceis ou mesmo impossíveis de prever. Consequentemente uma estratégia pretendida pode ser realizada em sua forma original, em uma forma modificada ou até mesmo em uma forma completamente diferente. Pode até acontecer a implementação de uma estratégia que a administração planejou, mas dificilmente a estratégia realizada será a mesma em função dos elementos ambientais em constante mutação.

No entendimento de Certo e Peter (2005), o atual processo de administração estratégica é uma atividade contínua e interativa que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. Para os autores, a correta aplicação do processo de administração estratégica implica em incentivar o comprometimento dos membros da organização para que participem ativamente na definição das estratégias a fim de atingir as suas metas. Segundo os autores, o contrário, ou seja, a falta de efetividade e a ineficácia na aplicação do processo estratégico contribuem para que as empresas percam posição no mercado e tenham baixa na lucratividade. A devida aplicação do processo estratégico tende, especialmente em organizações menores, a ser dominada pelo diretor-presidente da empresa, considerado também o principal responsável pelo êxito do processo.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008a) o processo de administração estratégica é o conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média. O primeiro passo de uma empresa no processo é analisar seus ambientes externo e interno para determinar seus recursos, suas capacitações e suas competências essenciais – suas fontes de informações estratégicas (“inputs”). Com essas informações a empresa desenvolve a sua visão e missão e formula sua estratégia. Para implementar essa estratégia, a empresa toma ações no sentido de obter vantagem

competitiva e retornos acima da média. Souki (2008) corrobora com os argumentos de Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008a) ao afirmar que, para se obter estratégias administrativas eficazes, é necessária a percepção sistêmica do ambiente em que a organização está inserida. Vários problemas podem ocorrer desde a formulação até a implementação das estratégias, incluindo os mecanismos de controle e *feedback*, caso os administradores não estejam atentos às variáveis que impactam este processo. Assim, os administradores devem ter uma visão holística e interdisciplinar, para que sejam capazes de criar vínculos entre os conhecimentos gerados nas mais diversas áreas, favorecendo a formulação e a implementação das estratégias, visando alcançar suas metas e objetivos, cumprindo sua missão (SOUKI, 2008).

A administração estratégica, em geral, tem sido apresentada na literatura, como uma sequência de etapas, cuja denominação varia entre os autores, mas de modo geral, segue a mesma linha, em termos conceituais. Para Certo e Peter (2005), o processo de administração estratégica é uma série de etapas básicas. Já para Wright, Kroll e Parnell (2000) a administração estratégica é composta de passos, e seu conjunto forma um modelo. Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008a) assumem que o processo de administração estratégica é o conjunto de compromissos. Harrison (2005) apresenta o processo de administração estratégica como uma progressão de atividades. Saloner, Shepard e Podolny (2001) denominam as etapas da administração estratégica como um conjunto de processos.

4.5.1 Processo de administração estratégica conforme Certo e Peter

De acordo Certo e Peter (2000), o processo de administração estratégica é contínuo, inicia-se fora da organização e desdobra-se dentro dela. Sugerem ainda que esse é processo contínuo, o que significa que começa na primeira etapa, segue até a última e, então, volta para a primeira. Essa sequência sugere o caráter cíclico do processo. Após a conclusão dessas etapas o processo poderá sofrer um *feedback*, voltando assim à primeira etapa (análise do ambiente), se necessário.

Etapa 1 – Execução de uma análise do ambiente

O processo de administração estratégica começa com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar as oportunidades os riscos atuais e futuros. Nesse contexto, o ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores (internos e externos), que podem influenciar o progresso obtido por meio da realização dos objetivos.

Etapa 2 – Estabelecimento de uma diretriz organizacional

A segunda etapa do processo de administração estratégica é o estabelecimento da diretriz organizacional ou determinação da meta da organização. Há dois indicadores principais de direção para os quais uma organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais. A missão organizacional é a finalidade de uma organização ou a razão de sua existência. Os objetivos são as metas das organizações. Entretanto, para estabelecer apropriadamente a meta organizacional, a administração deve saber em que se resume uma declaração da missão organizacional, entender a natureza dos objetivos organizacionais e adotar um processo efetivo e eficiente para determinar essa meta organizacional.

Etapa 3 – Formulação de uma estratégia organizacional

A terceira etapa do processo é a formulação da estratégia. Essa é definida como um curso de ação que permita que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é projetar e selecionar ações que levem à realização dos objetivos organizacionais. O foco deve ser em como lidar satisfatoriamente com a concorrência. O sucesso da organização será resultado de uma boa análise do ambiente, bem como através da diretriz organizacional estipulada, utilizando para isso ações alternativas que garantam os resultados esperados.

Etapa 4 – Implementação da estratégia organizacional

Emergiram de etapas anteriores ao processo de administração.

Nesta quarta etapa, colocam-se em ação as estratégias desenvolvidas no processo de administração estratégica. Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional.

Etapa 5 – Controle estratégico

O controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra no monitoramento e na avaliação do processo de administração estratégica no sentido de melhorá-lo e assegurar-lhe um funcionamento adequado. Entender o processo de controle estratégico e os papéis das auditorias estratégicas, além dos sistemas de informações e suas formas de complementar todo o processo de administração estratégica é fundamental para o seu êxito.

A FIG. 1 ilustra a proposta dos autores, bem como a possível relação com um modelo genérico de etapas ou passos do processo de administração estratégica:

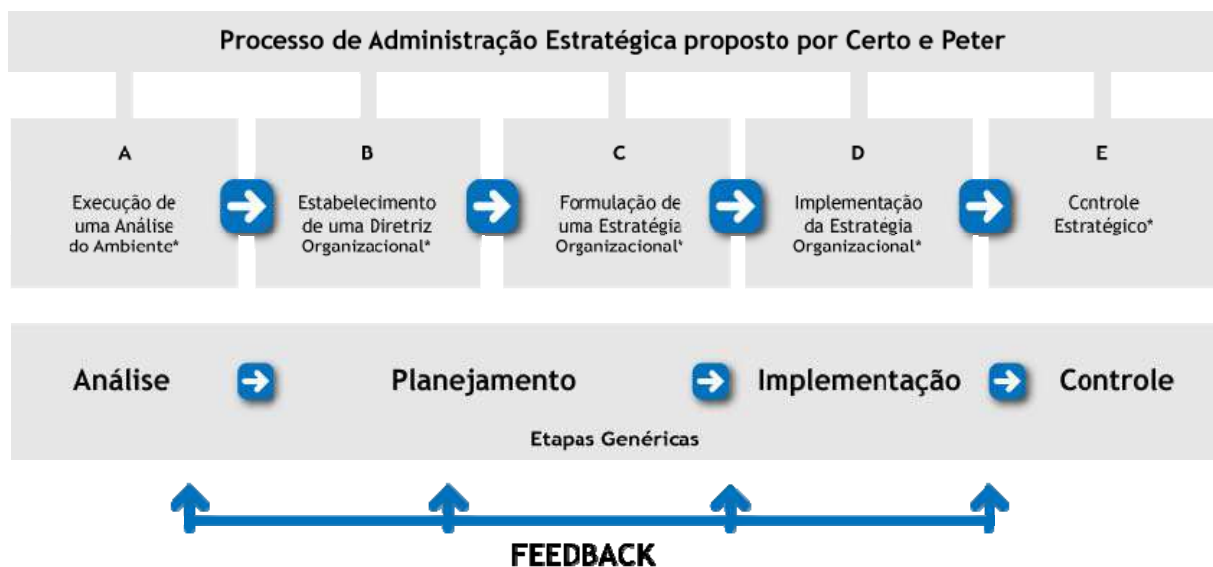


FIGURA 1 – Processo de administração estratégica conforme Certo e Peter (2005)*e etapas genéricas (preparado pelos autores)

4.5.2 Processo de administração estratégica conforme Wright, Kroll e Parnell.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), a alta administração deve realizar as tarefas a seguir:

- analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existam no ambiente externo;
- analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;

- d) formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- e) implementar as estratégias e
- f) realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Para esses autores, a administração estratégica refere-se ao processo que se inicia com a determinação da missão e dos objetivos de uma organização dentro do contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos. Em seguida, estratégias apropriadas são formuladas e implementadas. Por fim, o controle estratégico é exercido para assegurar que as estratégias da organização sejam bem-sucedidas quanto ao atingimento dos objetivos. Cada estágio do processo de administração estratégica deve ser considerado em conjunção com os demais porque uma mudança em um ponto qualquer afetará outros estágios do processo.

A FIG. 2 ilustra a proposta dos autores, bem como a possível relação com um modelo genérico de etapas ou passos do processo de administração estratégica:

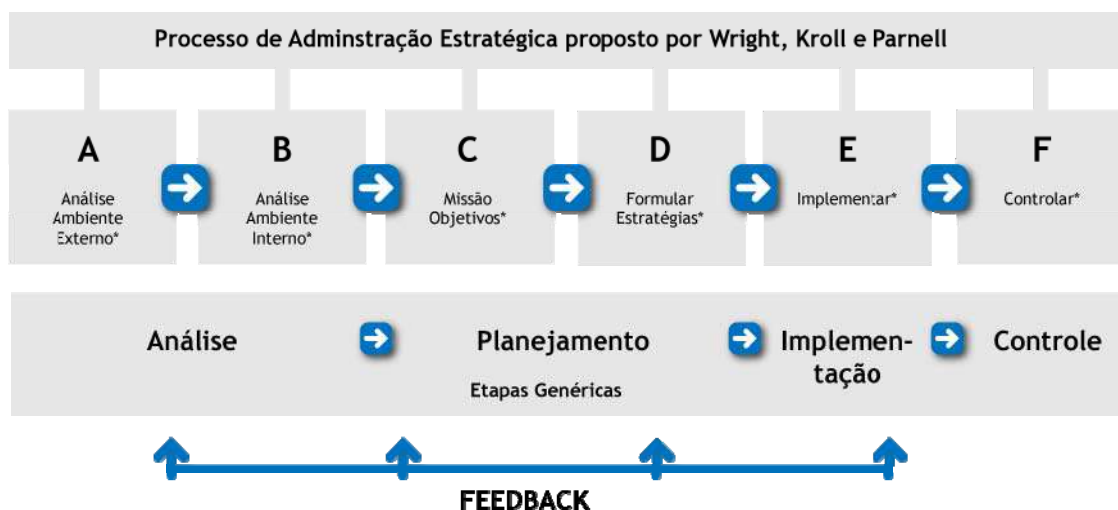


FIGURA 2 – Processo de Administração Estratégica conforme Wright, Kroll e Parnell (2000)* e Etapas Genéricas (preparado pelos autores)

4.5.3 Processos de administração estratégica conforme Hitt, Ireland e Hoskison.

Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008a) assumem que o processo de administração estratégica é o conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média. Defendem, ainda, ‘ que o primeiro passo de uma empresa no processo é analisar seus ambientes externo e interno para determinar seus recursos, suas capacitações e competências essenciais – suas fontes de informações estratégicas (“inputs”). O passo seguinte é a elaboração e escolhas de estratégias, e a decisão de como implementá-las. Essas etapas devem ser integradas simultaneamente se a empresa quiser utilizar o processo de administração estratégica com sucesso.

A FIG. 3 ilustra a proposta dos autores, bem como a possível relação com um modelo genérico de etapas ou passos do processo de administração estratégica:

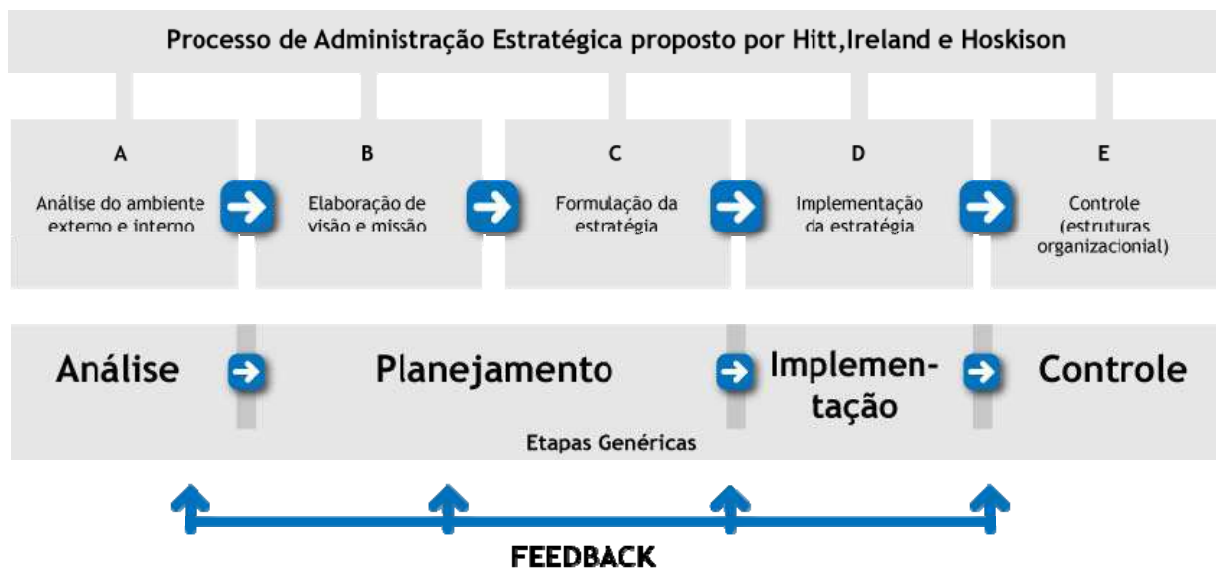


FIGURA 3 – Processo de Administração Estratégica conforme Hitt, Ireland e Hoskison(2008)* Etapas Genéricas (preparado pelos autores)

4.5.4 Processos de administração estratégica conforme Harrison

Para Harrison (2005), o processo básico de administração estratégica é derivado de três perspectivas: o modelo tradicional (análise de ambiente interno e externo; formulação de direção estratégica; implementação e controle), a visão baseada em recursos (recursos organizacionais gerais, físicos, humanos, financeiros) e abordagem do PI (Públicos Interessados). Para o autor, quando se trata de preponderância, é o modelo tradicional que vigora. Entretanto, o modelo proposto por Harrison (2005) é a combinação das três perspectivas. Para o autor, a sequência é

- a) uma análise da situação dos ambientes geral e operacional da organização;
- b) estabelecimento de direção estratégica, refletida na declaração de missão e na visão organizacional;
- c) formulação de estratégias específicas;
- d) implementação da estratégia, que inclui o projeto de uma estrutura organizacional, controle de processos organizacionais, administração de relações com PIS e administração de recursos para desenvolver vantagem competitiva.

Etapa 1: Análise da situação

O ambiente geral forma o contexto no qual a companhia e seu ambiente operacional existem, e inclui influências socioculturais, econômicas, tecnológicas políticas/legais, domésticas e externas. Ao fazer uma análise da situação, todos os PIs dentro e fora da empresa, bem como quaisquer outras forças externas importantes, devem ser analisados.

Etapa 2: Direção estratégica

A direção estratégica está relacionada às metas e aos objetivos de longo prazo da organização. Basicamente a direção estratégica define os objetivos para os

quais a companhia existe e opera. Essa direção, normalmente, faz parte das declarações de missão e visão.

Etapa 3: Formulação da estratégia

Uma estratégia pode ser considerada de duas formas: (1) como um modelo que surge em uma sequência de decisões no tempo ou (2) como um plano de ação organizacional que pretende mover uma companhia em direção ao cumprimento de suas metas de curto prazo, seguindo para o cumprimento dos objetivos fundamentais. Normalmente a formulação da estratégia é dividida em três níveis: no nível corporativo (onde competir?), no nível empresarial (como competir nessas áreas?) e no nível funcional (os detalhes funcionais de como os recursos serão administrados para que as estratégias de nível empresarial sejam cumpridas).

Etapa 4: Implementação da estratégia

A implementação representa um modelo de decisões e ações que devem colocar em prática os planos da organização. A implementação significa administrar a boa relação com os PIs e recursos organizacionais de forma a mover a empresa em direção à execução bem-sucedida de suas estratégias, consistente com sua direção estratégica. Para o autor, o controle estratégico é uma etapa da implementação, que significa os processos que resultam em ajustes na direção estratégica, nas estratégias, ou no plano de implementação.

A FIG. 4 ilustra a proposta do autor, bem como a possível relação com um modelo genérico de etapas ou passos do processo de administração estratégica:

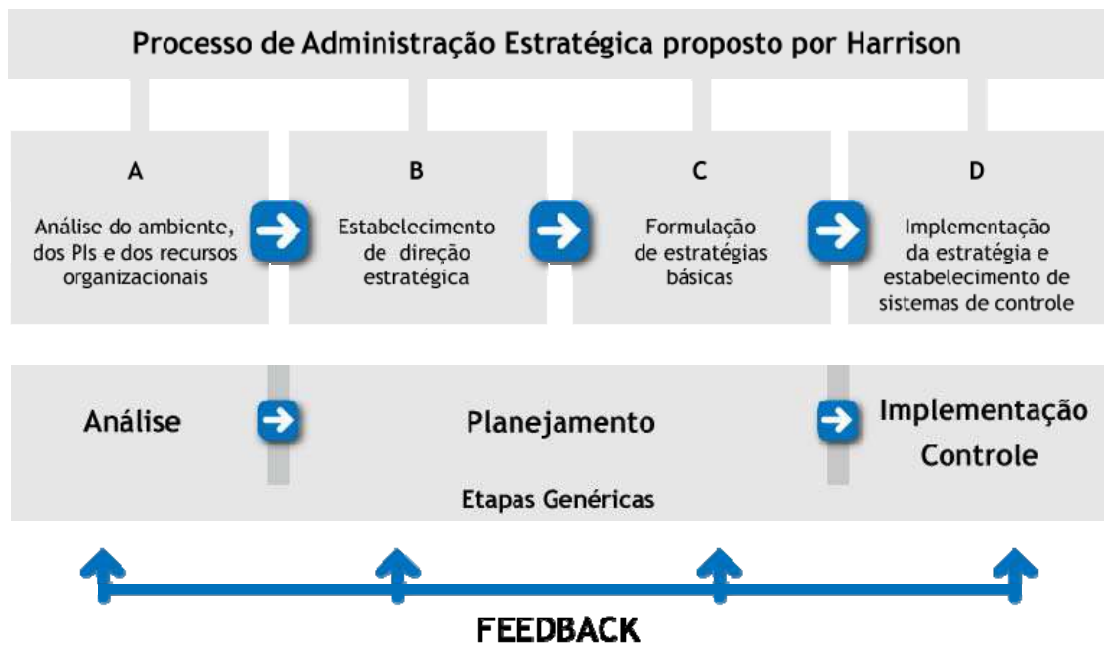


FIGURA 4 – Processo de administração estratégica conforme Harrison (2005)* e etapas genéricas (preparado pelos autores)

4.5.5 Processos de administração estratégica conforme Saloner, Shepard e Podolny

Saloner, Shepard e Podolny (2001) sugerem que a Administração Estratégica acontece através dos seguintes passos:

- a) Identificação da estratégia;
- b) Evolução da estratégia;
- c) Desenvolvimento da opção estratégica;
- d) Evolução da opção estratégica;
- e) Seleção da estratégia;
- f) Comunicação da estratégia e
- g) Implementação.

Interessante notar que, para os autores, os passos de identificação e evolução da estratégia são mais importantes. Os demais passos são particularmente

importantes quando a empresa está alterando sua estratégia ou, no caso de uma empresa nova, definindo uma estratégia inicial.

A FIG. 5 ilustra a proposta dos autores, bem como a possível relação com um modelo genérico de etapas ou passos do processo de administração estratégica:



FIGURA 5 – Processo de administração estratégica conforme Saloner, Shepard e Podolny (2001)* e etapas genéricas (preparado pelos autores)

4.5.6 Processo de administração estratégica e realimentação (*Feedback*)

Uma série de autores defende que, no processo de gestão estratégica deve haver uma retroalimentação (*feedback*), ou seja, informações sobre os resultados, e implementação de estratégias deliberadas devem retornar aos decisores para análise e planejamento ou correção de curso das ações. Kaplan e Norton (1997) recomendam o uso do Balanced Scorecard com este objetivo e salientam que para aprimorar a administração estratégica é necessário um processo de *feedback* que colete dados de desempenho sobre a estratégia e permita que as hipóteses sobre as interrelações entre objetivos e as iniciativas estratégicas sejam testadas.

Geus (1997) sugere que o *feedback* faz parte do aprendizado organizacional e do processo de gestão do conhecimento de uma empresa. O argumento de Harrison (2005) alinha-se ao posicionamento de Geus (1997), pois acredita que as organizações podem aprender com suas próprias ações passadas e a partir das forças ambientais, podendo modificar seu comportamento em resposta.

Por outro lado, Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008a, p. 5) argumentam sobre a importância do *feedback* dos resultados estratégicos para elaboração de ações estratégicas, bem como a sua importância para atuar como fonte de informações para formulação de estratégia.

A informação permite, ainda, a integração na definição e execução de uma estratégia, de modo que a torne um veículo de avaliação de desempenho. Os propósitos dessa integração são apresentados por McGee e Prusak (1994) como uma conexão de *feedback* para assegurar que a execução da estratégia esteja ocorrendo em conformidade com a estratégia planejada e, o segundo propósito, baseia-se no fato da integração fornecer a fonte de informação através da qual uma organização pode adquirir conhecimento e adaptar suas estratégias ao ambiente competitivo. Rezende e Abreu (2003) e Certo e Peter (1993) ratificam a posição de McGee e Prusak (1994) ao afirmar que o *feedback* representa a capacidade do sistema reajustar sua conduta futura, em função do seu desempenho efetivo presente. São mecanismos de que a organização dispõe para captar o impacto do seu desempenho presente nos resultados futuros pretendidos. Para Harrison (2005), o *feedback* é um retorno às atividades iniciais do processo de administração estratégica à medida que reúnem novas informações e mudam seus pontos de vista.

4.5.7 Processo da administração estratégica: observações finais

Observando as propostas para o Processo de Administração Estratégica de Certo e Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008a), Harrison (2005), Saloner, Shepard e Podolny (2001), Porter (2000), Wright, Kroll e Parnell (2000), e Saloner, conclui-se que essas convergem para uma sequência de etapas, muitas vezes com denominações similares ou desmembramento, que envolvem essencialmente cinco passos: Análise, Planejamento, Implementação, Controle Estratégico e *Feedback*. É nesse sentido mais amplo e generalizante que se desenvolveu o modelo proposto.

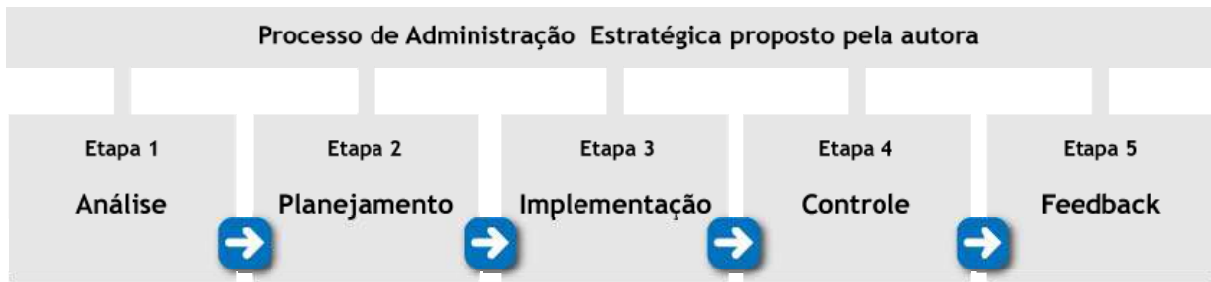


FIGURA 6 – Modelo integrativo teórico do processo de administração estratégica

Fonte: elaborado pela autora

Com base na revisão de modelos existentes na literatura, foi realizada uma síntese, que atuará como base para proposição do modelo hipotético desta pesquisa. Desse modo, as etapas do processo de administração estratégica são as seguintes, considerando a base teórica utilizada:

4.5.7.1 Análise

a) Análise de ambiente (externa)

Embora não exista um consenso sobre a análise do ambiente dos negócios, um ponto converge na mesma direção: ele representa um dos elementos cruciais no processo de formulação de estratégias.

O conceito de ambiente é inspirado na ecologia. Vários autores propõem que, à semelhança das espécies vivas, as organizações sobrevivem em ambientes ou, mais exatamente, em nichos ambientais. As organizações de maior sucesso são aquelas que estão mais adaptadas ao seu nicho.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), a administração estratégica envolve três níveis de análise: o macroambiente da empresa, o setor em que ela opera e a empresa em si. Toda empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais. Todas as empresas são afetadas por tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais. Juntos, esses elementos formam o macroambiente das empresas. Fernandes e Berton (2005) pactuam desse pensamento ao defender que o macroambiente geralmente é considerado como uma situação imposta, uma realidade dificilmente modificável pela maior parte das

organizações. Kotler (1996) defende que as empresas bem sucedidas são aquelas que podem reconhecer e responder rentavelmente às necessidades não atendidas e às tendências do macroambiente.

Para Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008a) o ambiente externo tem mais influência na escolha de estratégias do que seus recursos internos, suas capacitações e competências essenciais. Isso porque a globalização das indústrias e de seus mercados e as rápidas e significativas mudanças tecnológicas são dois dos principais fatores que contribuem para a turbulência do cenário competitivo do século XXI. Para os autores, dois aspectos são fundamentais na análise do ambiente de qualquer negócio:

- a) Estudar o ambiente externo, principalmente o ambiente da indústria – este envolvendo: o ambiente geral, o ambiente do setor (indústria) e o ambiente dos concorrentes.
- b) Localizar uma indústria (setor) com alto potencial de retornos acima da média – Um setor atrativo: uma indústria (setor) cujas características estruturais indiquem retornos acima da média.

b) Análise Interna

De acordo com Certo e Peter (2005), o ambiente interno é o nível de ambiente da organização que está dentro dela e que, normalmente, tem implicação imediata e específica em sua administração. Diferentemente dos componentes dos ambientes geral e operacional, que existem fora da organização, os componentes do ambiente interno podem ser controlados pelos administradores. Para os autores, os aspectos mais relevantes na análise interna são: aspectos organizacionais, aspectos de marketing, aspectos financeiros, aspecto de pessoal e aspecto de produção. Cada um desses se desdobram em diversas variáveis menores que devem ser observadas e orientadas para atingir os objetivos organizacionais.

Na opinião de Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008a), os recursos que estão disponíveis no mercado, como custo da mão-de-obra, acesso a recursos financeiros, matérias-primas e mercados protegidos e regulamentados continuam sendo fonte competitiva. Segundo os autores, aproveitar as oportunidades do ambiente externo, avaliando o portfólio de recursos internos, que são as fontes competitivas, e que, estão ao alcance dos administradores é o que tem garantido a melhor

competitividade. Em resumo, é necessário avaliar recursos e capacitações internas (que outras empresas não possuem) e fazer uso dessa vantagem competitiva. Entender como alavancar o grupo exclusivo de recursos e as competências de uma empresa é o ponto-chave que os tomadores de decisão buscam quando analisam o ambiente interno.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), é no ambiente interno que a empresa deve estabelecer a orientação dentro do seu ambiente externo. Essa orientação é um passo difícil, pois é necessário que os administradores e os stakeholders tenham delineado claramente o propósito da empresa. Os autores defendem ser preciso, antes da definição de missão e objetivos da organização, avaliar os seus pontos fortes. Em seguida, serão examinados os objetivos gerais e específicos, além de outros tópicos relacionados. Os pontos fortes e fracos da organização de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), constituem os recursos que a empresa possui. Neles estão incluídos os recursos humanos (experiência, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamentos), os organizacionais (sistemas e processos, cultura, estratégia, estrutura) e os físicos (instalações e equipamentos, localização, acesso à matéria-prima, rede de distribuição e tecnologia). Em um contexto de excelência, esses três recursos trabalham em conjunto para criar uma vantagem competitiva para a organização.

4.5.7.2 Planejamento

A etapa de planejamento é associada à formulação de estratégias. É nessa fase que os administradores possuem informações dos ambientes externos e internos para definir seu escopo de atuação. Além disso, é necessário que tenha sido estabelecida a diretriz organizacional do negócio.

Para Porter (1998), a essência da formulação estratégica é lidar com a competição. O objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ele possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor. O autor defende que, no mercado, existem cinco forças competitivas: a dos concorrentes, clientes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos. Na visão de Porter (1998), uma vez analisadas as forças que afetam a competição em

um setor e suas causas básicas, o estrategista corporativo pode identificar o vigor e as fraquezas da empresa. Em seguida, o estrategista pode formular um plano de ação que poderá incluir um posicionamento da empresa, em que suas capacitações forneçam a melhor defesa contra a força competitiva; influenciar no equilíbrio de forças por meio de ações estratégicas, melhorando a posição da empresa e/ou antecipar mudanças nos fatores básicos das forças escolhendo uma estratégia apropriada para o novo equilíbrio competitivo, antes dos concorrentes.

Na definição de Certo e Peter (2000), formular estratégias é projetar e selecionar ações que levem à realização dos objetivos organizacionais, lidando satisfatoriamente com a concorrência. Para formular estratégias satisfatórias, na visão dos autores, é necessário compreender e aplicar ferramentas de gestão, como: análise das questões críticas, a análise das oportunidades, riscos, pontos fortes e pontos fracos, além da matriz de crescimento e da participação do Boston Consulting Group e a matriz multifatorial de carteira da General Electric.

Wright, Kroll e Parnell (2000) defendem que, ao formular as estratégias, as organizações precisam se preocupar em adotar um perfil empresarial. Ou atuam em um único negócio, podendo, também, atuar em vários negócios relacionados, ou em vários negócios não relacionados. Para os autores, essa estratégia é definida, como a estratégia no nível empresarial. Na estratégia, no nível da unidade de negócio é necessário definir como a empresa deve competir no setor ou negócio escolhido. Já na estratégia funcional, a administração precisa se concentrar na formulação de estratégias para cada uma das áreas funcionais de suas unidades de negócio.

4.5.7.3 Implementação

De acordo com Mintzberg (1978) e Mintzberg e Waters (1985), os processos de formulação e de implementação estratégica deveriam ser percebidos como um processo contínuo de aprendizagem, através do qual surgiriam, de fato, ações mais criativas. A estratégia faria, então, a conexão entre pensamento e ação. As ações passariam a se configurar como em *padrões, emergindo daí como estratégias*.

Reid (1989) realiza um estudo orientado para a comparação entre a realidade observada e a teoria pregada sobre Planejamento Estratégico. De acordo com suas conclusões, os benefícios obtidos através da adoção da ferramenta podem ser nulos, caso o processo de elaboração e implementação das estratégias não esteja totalmente integrado ao "*organizational way of life*". Em outras palavras, os resultados do estudo levam a crer que os frutos que esperamos colher do Planejamento Estratégico dependem de uma total integração entre planejadores e implementadores. Os estudos de Reid (1989) ratificam os argumentos de Mintzberg (1978) quando demonstram a integração da elaboração e implementação de estratégias. Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008a) corroboram com a conexão entre elaboração e implementação de estratégias. Para eles, essas etapas devem ser integradas simultaneamente se a empresa quiser utilizar o processo de administração estratégica com sucesso. Wright, Kroll e Parnell (2000) asseguram, ainda, que, é a partir da AE que as estratégias apropriadas são formuladas e implementadas. Cada estágio do processo de administração estratégica deve ser considerado em conjunção com os demais porque uma mudança em um ponto qualquer afetará outros estágios do processo.

Para Schendel (1992), *apud* Monguzzi (2003), o vínculo entre estratégia e performance é o ponto alto do problema. Uma boa estratégia deve ser criada ou imaginada, ser capaz de ganhar posições vencedoras e de ser executada pela organização. O desafio consiste em empregar o processo administrativo para formar boas estratégias e desenvolver os processos necessários para utilizar a estratégia na condução da empresa. A formulação e a implementação de estratégias impõem vários desafios à organização: escolher entre reduzir de maneira defensiva, manter ou aumentar o seu escopo corporativo. A seleção do melhor método leva em conta o tempo gasto para implementação, o custo e o controle do processo escolhido.

De acordo com Whittington (2002), as estratégias, por mais que sejam bem escolhidas, fracassarão se não houver uma boa implementação, pois esse é o elemento fundamental para o sucesso prático da estratégia, por isso, essa é uma área que merece atenção. Para Bossidy (2003), a maior causa que se apresenta como fracasso das empresas, consiste na incapacidade de executar suas ideias e estratégias; falta disciplina para criar, promover e executar um sistema integrado. Por isso, é preciso compreender que a elaboração e a implementação da estratégia são interdependentes. Segundo Hrebiniak (2006), entender como a criação da

estratégia afeta sua execução é um dos principais obstáculos da implementação do plano, pois, ao passo que a estratégia define a arena na qual o jogo da execução será realizado, uma estratégia fraca resultará em uma execução fraca. Para Certo e Peter (2005), a organização deve não somente formular, mas também implementar efetivamente suas estratégias. Se uma dessas tarefas for mal feita, é provável que o resultado ocasione uma falha na estratégia global. Para esses autores, as tarefas de implementação estratégica podem ser definidas como: análise das mudanças estratégicas, análise da estrutura e da cultura organizacional, seleção de uma abordagem de implementação e avaliação da estratégia.

A cultura organizacional é um fator determinante na implementação das estratégias por se tratar de um conjunto de variáveis como: valores, hábitos, costumes e comportamentos.

Para Mintzberg (2001)

A cultura não é um artigo de moda, mas uma parte intrínseca de um “caráter” organizacional mais profundo. A cultura, portanto, permeia muitos aspectos críticos da formação da estratégia. Além disto, a cultura é uma força influente em todas as organizações, tornando-se um elemento crucial da administração.

Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que a cultura de uma organização pode facilitar ou dificultar as ações estratégicas de uma empresa. A implementação estratégica bem-sucedida exige uma “cultura estrategicamente adequada”- que se ajuste à estratégia da empresa e a apoie. Além disso, a cultura deve conter valores que possam ajudar a empresa a se adaptar a mudanças ambientais. Freeman e Stoner (1985) complementam a interpretação de Wright, Kroll e Parnell (2000) ao afirmarem que quando a cultura de uma organização é compatível com sua estratégia, a implementação de estratégia fica consideravelmente facilitada. Para Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008a), mudar uma cultura organizacional é mais difícil do que mantê-la. Para os autores, as mudanças de maior relevância e, às vezes, até mesmo as mais radicais, na cultura organizacional são usadas para apoiar a seleção de estratégias que diferem das estratégias.

De acordo com Certo e Peter (2005), cultura organizacional é um conjunto de valores e crenças compartilhados que influencia a efetividade da formulação e da implementação da estratégia. A importância da cultura organizacional para a implementação de estratégias é tal que influencia o comportamento dos funcionários

em torno do atingimento dos objetivos. Bethlem (2004) compartilha da abordagem de Certo e Peter (2005) ao afirmar que a cultura organizacional interfere no “clima organizacional”, que mede quão atendidas são as crenças e expectativas dos membros de uma organização. Para o autor, a cultura organizacional pode ser dividida em subjetiva e objetiva. No caso da cultura subjetiva, estão incluídos os padrões comuns de crenças, normas, valores, suposições e expectativas dos membros da organização. Já a cultura objetiva é expressa em layouts, decoração e instalações da empresa.

4.5.7.4 Controle estratégico

Wright, Kroll e Parnell (2000) salientam que, à medida que as estratégias são implementadas, o processo de controle estratégico inicia-se. O controle estratégico consiste em se determinar até que ponto os objetivos da organização estão sendo atingidos. Esse processo, geralmente, exige que a administração modifique suas estratégias ou sua implementação, de modo que a habilidade da empresa em atingir seus objetivos seja ampliada. Para os autores, o controle pode ser exercido de várias maneiras. Em primeiro lugar, a administração pode controlar o desempenho em vários níveis diferentes: individual, funcional, de produto, de divisão e da unidade estratégica de negócio. O controle, também, pode focar o desempenho por meio da monitoração de taxas financeiras importantes e mudanças no valor das ações da empresa. Finalmente, o controle estratégico pode ser exercido diretamente pela organização formal, pela clara comunicação dos valores da organização e pela determinação de um sistema de recompensas que seja consistente com esses valores; pode ser exercido indiretamente por meio da organização informal, por meio de um comportamento adequado dos administradores.

Certo e Peter (2005) ratificam a proposição de Wright, Kroll e Parnell (2000) ao afirmarem que o controle estratégico concentra-se no monitoramento e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que todos os resultados planejados, durante o processo de administração estratégica, tornem-se realidade. Para os autores, essa é maior finalidade do controle estratégico, ou seja,

ajudar a alta administração a atingir as metas organizacionais. Na concepção de Certo e Peter (2005), existem três etapas básicas no processo de controle estratégico. A primeira é a medição do desempenho organizacional. Geralmente a administração usa a auditoria estratégica para determinar o que realmente está ocorrendo dentro da organização. A segunda é a comparação do desempenho organizacional com os objetivos e padrões, e, nesse caso, a administração avalia se o que ocorreu como resultado do processo de administração estratégica é aceitável. A terceira é a tomada de ações corretivas quando necessário. Se os eventos ocorrem em sintonia com os objetivos organizacionais estabelecidos dentro do processo de administração estratégica, provavelmente, não haverá necessidade de ação corretiva. Entretanto, se estiverem fora de sintonia, é possível que algum tipo de ação corretiva seja indispensável.

Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008a) especificam o controle em três esferas: os controles organizacionais, que direcionam a utilização da estratégia, indicam como comparar os resultados reais com aqueles esperados e sugerem ações corretivas a serem tomadas quando a diferença entre eles é inaceitável. Os controles estratégicos, que, para os autores, são amplamente subjetivos, para verificar se a empresa está utilizando estratégias apropriadas às condições externas e às suas vantagens competitivas. E os controles financeiros, que, diferentemente dos controles estratégicos, são altamente objetivos, utilizados para medir o desempenho da empresa em comparação com padrões quantitativos previamente estabelecidos.

De acordo com Robert Mockler (1971), controle é:

Um esforço sistemático da administração dos negócios para comparar o desempenho com o padrão, os planos e as metas preestabelecidas para determinar se o desempenho está de acordo com esses padrões; caso contrário, tomar toda e qualquer ação corretiva necessária para garantir que os funcionários e outros recursos da empresa sejam utilizados da maneira mais eficaz e eficiente na realização dos objetivos da empresa.

Para Chiavenato (2000), devido à complexidade e às multifacetadas atividades da empresa, torna-se difícil abordar o controle em sua totalidade, uma vez que existem muitos tipos de controles: financeiros, contábeis, de produção, de qualidade, de inventários, de vendas, de pessoal, etc. Isso significa que muitas pessoas se incumbem dentro das empresas de tarefas relacionadas com o

acompanhamento e avaliação das atividades correntes e passadas, comparando-as com normas e padrões desejados pela empresa. Seja no nível institucional, intermediário ou operacional, o controle é um processo cíclico e interativo constituído de quatro fases, a saber:

- a) Estabelecimento de padrões de desempenho
- b) Avaliação do desempenho
- c) Comparação do desempenho com o padrão
- d) Ação corretiva

Estabelecimento de Padrões de Desempenho

Os padrões representam o desempenho desejado. Podem ser tangíveis ou intangíveis, vagos ou específicos, mas sempre relacionados com o resultado que se deseja alcançar.

Avaliação do desempenho

A avaliação do desempenho exige uma definição exata do que se pretende medir ou mensurar. Caso contrário, o processo cairá em erros e confusões. O sistema de controle depende de informação imediata a respeito do desempenho, e a unidade de medida e avaliação deve estar de acordo com o padrão predeterminado e ser expressa de forma que facilite a comparação entre o desempenho e o padrão de desempenho desejado.

Comparação do desempenho com o padrão

A comparação de desempenho com o que foi planejado busca localizar os erros ou desvios, sobretudo para permitir a predição de outros resultados futuros. Um bom sistema de controle deve proporcionar rápidas comparações, localizar possíveis dificuldades ou mostrar tendências significativas para o futuro.

Ação corretiva

O controle deve indicar quando o desempenho não está de acordo com o padrão estabelecido e qual medida corretiva a adotar. O objetivo do controle é indicar quando, quanto, onde e como se deve executar a correção. A ação corretiva

é tomada a partir dos dados quantitativos gerados nas três fases anteriores do processo de controle.

4.5.7.5 *Feedback*

Uma série de autores defende que, dentre os processos de gestão estratégica, deve haver uma retroalimentação (*feedback*), ou seja, informações sobre os resultados e implementação de estratégias deliberadas devem retornar aos decisores para análise e novo planejamento ou correção de curso das ações. Podem-se citar Kaplan e Norton (1997), que recomendam o uso do Balanced Scorecard com este objetivo. Um sistema de *feedback* estratégico deve ser capaz de testar, validar e modificar as hipóteses contidas na estratégia de uma unidade de negócio. Geus (1997) sugere que o *feedback* faz parte do aprendizado organizacional e do processo de gestão do conhecimento de uma empresa.

4.6 Micro e pequenas empresas no Brasil

No contexto geral, as micro e pequenas empresas contribuem de forma significativa para a geração da riqueza econômica brasileira. Seu papel é relevante em absorção de mão-de-obra a baixo custo, atuação complementar aos empreendimentos de grande porte, atuação estratégica no comércio exterior, possibilitando a diversificação na pauta de exportações e tornando a economia menos suscetível às variações que ocorrem na conjuntura comercial mundial e o mais importante, atua diretamente na economia local, centro de desenvolvimento do país.

De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego – MTE (2009), em conjunto, as micro e pequenas empresas responderam, em 2008, por 97,1% do número total de empresas formais, por 61,3% dos empregos totais e por 26,0% da massa salarial. Do total de pessoas empregadas nas MPEs no país, em 2007,

68,3% estavam no setor de Serviços, 20,1%, na Indústria, 8,0%, em Comércio e 3,6%, na Construção Civil.

Um estudo realizado pelo SEBRAE (2008) demonstra que os empresários que se enveredaram no mundo dos negócios, nos últimos anos, o fizeram tendo como principais fatores motivacionais para abertura da empresa, a possibilidade de ampliação da renda, desejo de ser empresário e o potencial identificado de mercado. Entretanto, as micro e pequenas empresas, apresentam grandes desafios. O estudo demonstrou que percentual significativo de empresas não adota mecanismos de controle do negócio com frequência, a exemplo de ferramentas simples, como fluxo de caixa e cadastro de fornecedores e de clientes. Esse é um fator preocupante, na medida em que o desconhecimento de informações sobre a atividade dificulta a definição de estratégias de atuação no mercado e a avaliação custo/benefício da realização de investimentos, capacitação da mão-de-obra e obtenção de crédito. Além disto, investem pouco em design ou inovação. De forma geral, o mercado de atuação das empresas é restrito, sendo as vendas direcionadas, tendo como principais fornecedores, empresas da cidade ou da região.

Para o aprimoramento da gestão empresarial são apontadas como principais necessidades a redução e simplificação tributária, além de apoio creditício e capacitação da mão-de-obra. No primeiro caso, há que se ressaltarem as perspectivas positivas derivadas da implementação da Lei Geral, que deverá contribuir significativamente para a melhoria do ambiente de atuação das MPEs, no tocante aos aspectos creditício e de qualificação de mão-de-obra.

Mytelka (1999) aponta a inovação com um dos principais elementos propulsores da mudança no ambiente dos negócios. A inovação faz com que formas tradicionais de comercialização modifiquem-se, mudando o cenário de competição empresarial. No universo das micro e pequenas empresas, a inovação, que pode ser um diferencial competitivo, nem sempre acontece devido às dificuldades gerenciais, gestão informal e escassez de recursos. Aliado a isso, os problemas de escala fazem com as pequenas empresas sofram quando competem com grandes redes ou empresas globalizadas.

Cher (1990) observa que, a despeito do grau de industrialização ou de desenvolvimento, as pequenas empresas têm papel fundamental na evolução da sociedade, contribuindo tanto do ponto de vista econômico quanto do social e até político. Ao discorrer sobre as características e o relevante papel que representam

para a economia, o autor aponta que a pequena empresa apresenta melhor desempenho em atividades que demandam habilidades ou serviços especializados, como desenvolver trabalhos mais personalizados e específicos, notadamente no setor de serviços. Outro aspecto relevante é sua capacidade de reagir rapidamente em função das condições que o ambiente oferece, devido à menor complexidade de suas operações e à comunicação fluir mais eficazmente, em comparação com as grandes empresas.

4.6.1 Classificação brasileira de micro e pequena empresa

O critério oficial para definir o porte das empresas no Brasil é o da Lei Geral. Por essa lei, microempresas são aquelas que recebem, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e empresas de pequeno porte, aquelas que obtiveram, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais). Considera-se receita bruta o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos. No entanto, por indisponibilidade de dados de receita das empresas, que permitissem classificá-las por porte, segundo o critério oficial, utilizou-se a classificação convencional de número de empregados do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas) conforme tabela a seguir. Ressalta-se que é comum, em outros países, usar faixas de número de empregados para definição do tamanho das empresas.

A TAB. 2 apresenta a classificação do porte da empresa segundo setor de atividade, no Brasil.

TABELA 2
Classificação do porte da empresa segundo setor de atividade

Setor	Micro	Pequena	Média	Grande
Indústria	Até 19	De 20 a 99	De 100 a 499	Mais de 499
Construção Civil	Até 19	De 20 a 99	De 100 a 499	Mais de 499
Comércio	Até 9	De 10 a 49	De 50 a 99	Mais de 99
Serviços	Até 9	De 10 a 49	De 50 a 99	Mais de 99

Fonte: SEBRAE, 2008

A relevância dos pequenos empreendimentos aponta-os como alavancadores da economia brasileira. Entretanto, o número de negócios que encerram suas atividades até o terceiro ano de vida é de 59,9% (SEBRAE, 2007), cujos principais motivos são:

- a) carga tributária/encargos/impostos,
- b) falta de conhecimento da área de gestão,
- c) falta de clientes,
- d) falta de capital de giro,
- e) má localização da empresa,
- f) desinteresse na continuidade do negócio,
- g) burocracia,
- h) divergência com o sócio,
- i) concorrência,
- j) crise econômica do país e
- k) baixo lucro.

Diversas tentativas têm sido empreendidas pelo poder público para reverter esse quadro de mortalidade. Dentre elas, destacam-se: a busca de um tratamento diferenciado e privilegiado aos pequenos empreendimentos, por meio da alteração / criação de legislações mais adequadas, buscando um ambiente mais favorável.

A TAB. 3 apresenta a participação percentual do número de estabelecimentos no Brasil segundo tamanho da empresa e setor de atividade, 2000.

TABELA 3
Participação (%) do número de estabelecimentos no Brasil segundo tamanho da empresa e setor de atividade, 2000 a 2007

Ano	Indústria				Construção Civil				Comércio				Serviços			
	Micro	Peq.	Média	Gde	Micro	Peq.	Média	Gde	Micro	Peq.	Média	Gde	Micro	Peq.	Média	Gde
2000	83,7%	12,9%	2,9%	0,5%	89,7%	8,5%	1,6%	0,2%	89,1%	9,9%	0,6%	0,4%	83,2%	12,9%	1,7%	2,1%
2001	83,7%	13,0%	2,8%	0,5%	89,3%	8,8%	1,7%	0,2%	88,9%	10,1%	0,6%	0,3%	83,1%	13,0%	1,7%	2,2%
2002	92,0%	6,4%	1,4%	0,2%	94,3%	4,8%	0,9%	0,1%	96,0%	3,6%	0,2%	0,1%	93,4%	5,2%	0,6%	0,8%
2003	83,6%	13,1%	2,8%	0,5%	89,7%	8,6%	1,5%	0,2%	88,5%	10,5%	0,7%	0,3%	83,1%	13,2%	1,6%	2,1%
2004	82,8%	13,7%	3,0%	0,5%	89,2%	9,0%	1,7%	0,2%	88,0%	10,9%	0,7%	0,4%	82,9%	13,4%	1,6%	2,1%
2005	82,8%	13,8%	2,9%	0,5%	88,4%	9,5%	1,8%	0,3%	87,8%	11,0%	0,8%	0,4%	82,5%	13,7%	1,7%	2,2%
2006	82,8%	13,7%	2,9%	0,6%	87,7%	10,0%	2,0%	0,3%	87,7%	11,1%	0,8%	0,4%	82,4%	13,8%	1,7%	2,2%
2007	82,8%	14,0%	3,0%	0,6%	87,1%	10,5%	2,1%	0,3%	87,2%	11,5%	0,8%	0,5%	82,2%	14,0%	1,7%	2,2%

Fonte: Anuário Estatístico Micro e Pequena Empresa SEBRAE Minas(2009)

A TAB. 4 apresenta o número de estabelecimentos em Minas Gerais segundo tamanho da empresa e setor de atividade, 2000 a 2007.

TABELA 4
Número de estabelecimentos em Minas Gerais segundo tamanho da empresa e setor de atividade, 2000 a 2007

Ano	Indústria				Construção Civil				Comércio				Serviços			
	Micro	Peq.	Média	Gde	Micro	Peq.	Média	Gde	Micro	Peq.	Média	Gde	Micro	Peq.	Média	Gde
2000	25.671	3.658	723	96	11.051	1.080	176	19	84.020	9.188	491	211	68.930	10.786	1.388	1.835
2001	26.130	3.702	722	106	10.523	1.060	191	19	88.237	9.810	523	197	72.255	11.227	1.404	1.953
2002	26.854	3.908	761	114	10.656	1.053	198	22	93.383	10.540	562	226	76.149	11.833	1.410	2.018
2003	27.136	3.951	770	117	9.521	1.043	189	16	96.522	11.101	576	245	78.536	12.094	1.456	2.095
2004	27.445	4.285	836	138	9.548	1.059	226	29	100.057	11.917	683	289	80.696	12.697	1.455	2.108
2005	28.390	4.538	850	149	9.993	1.183	268	36	105.107	12.800	749	343	83.227	13.532	1.497	2.205
2006	30.168	4.780	927	165	10.384	1.293	310	42	108.221	13.508	767	398	85.881	14.120	1.506	2.300
2007	30.870	4.953	958	193	11.472	1.466	334	50	110.889	14.540	863	439	88.422	14.911	1.654	2.360

Fonte: Anuário Estatístico Micro e Pequena Empresa SEBRAE Minas (2009)

A TAB. 5 apresenta em percentual a participação de estabelecimentos em Minas Gerais segundo tamanho da empresa e setor de atividade, 2000 a 2007.

TABELA 5
Participação de estabelecimentos em Minas Gerais segundo tamanho da empresa e
setor de atividade, 2000 a 2007

Ano	Indústria				Construção Civil				Comércio				Serviços			
	Micro	Peq.	Média	Gde	Micro	Peq.	Média	Gde	Micro	Peq.	Média	Gde	Micro	Peq.	Média	Gde
2000	86,7%	10,9%	2,1%	0,3%	93,6%	5,4%	0,9%	0,1%	90,9%	8,5%	0,5%	0,2%	85,2%	11,4%	1,5%	1,9%
2001	86,8%	10,8%	2,1%	0,3%	93,4%	5,5%	1,0%	0,1%	90,8%	8,6%	0,5%	0,2%	85,2%	11,4%	1,4%	2,0%
2002	86,5%	11,1%	2,2%	0,3%	93,4%	5,4%	1,0%	0,1%	90,6%	8,8%	0,5%	0,2%	85,2%	11,4%	1,4%	2,0%
2003	86,5%	11,0%	2,1%	0,3%	92,9%	5,9%	1,1%	0,1%	90,5%	8,9%	0,5%	0,2%	85,4%	11,3%	1,4%	2,0%
2004	85,5%	11,8%	2,3%	0,4%	92,2%	6,3%	1,3%	0,2%	90,0%	9,2%	0,5%	0,2%	85,2%	11,6%	1,3%	1,9%
2005	85,2%	12,1%	2,3%	0,4%	91,5%	6,7%	1,5%	0,2%	89,7%	9,5%	0,6%	0,3%	84,7%	12,0%	1,3%	2,0%
2006	85,1%	12,1%	2,3%	0,4%	91,1%	7,0%	1,7%	0,2%	89,5%	9,7%	0,6%	0,3%	84,6%	12,2%	1,3%	2,0%
2007	85,0%	12,2%	2,4%	0,5%	90,8%	7,3%	1,7%	0,2%	89,0%	10,1%	0,6%	0,3%	84,3%	12,3%	1,4%	2,0%

Fonte: Anuário Estatístico Micro e Pequena Empresa SEBRAE Minas (2009)

4.6.2 Administração estratégica nas pequenas empresas

De acordo com Porter (1986), as grandes empresas não são necessariamente mais lucrativas do que as pequenas, pois se uma empresa pequena segue estratégias especializadas pode atingir uma maior diferenciação do produto ou uma progressividade tecnológica mais alta ou um atendimento superior em seus nichos de produtos particulares do que as empresas maiores. Em tais indústrias, as empresas pequenas terão uma maior rentabilidade do que as grandes operando com uma linha mais ampla. Na visão de Porter (1995), quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia, devido à alta sensibilidade das pequenas empresas às variações do mercado. Em função da simplicidade das pequenas empresas, dada sua estrutura pouco desenvolvida e pela limitação de recursos, torna-se fundamental para as MPES, criar condições que favoreçam o processo estratégico, de maneira a conseguir bases competitivas no ambiente dinâmico, que é o mercado empresarial.

Entretanto, a visão da pequena empresa é imediatista, em que a fronteira entre mercado e operação confundem-se, impedindo o empresário de pensar com ênfase na sustentabilidade do empreendimento. A pequena empresa, de forma geral, não estabelece critérios de desempenho, não mensura resultados, nem

sequer estabelece metas organizacionais. É muito comum, nesse universo, desconhecem-se os verdadeiros propósitos empresariais, e acabar por ser orientado pelas ações dos concorrentes, sem observar as características individuais intrínsecas de cada negócio. (SEBRAE, 2009)

Observa-se, na gestão da micro e pequena empresa, que ferramentas elementares de gestão, muitas vezes são desconhecidas, ou pouco utilizadas. Elaboração de fluxo de caixa, funcionograma, segmentação de mercado, entre outros, são conceitos que não permeiam a gestão, ou se o fazem, normalmente é de forma empírica ou rudimentar. A administração estratégica, nas organizações de pequeno porte, segue um ritmo quase que natural, mas com deficiências em diversos quesitos fundamentais para a melhoria da competitividade. (SEBRAE, 2009)

As abordagens *clássicas* em estratégia de pequenas empresas têm sua origem basicamente nas abordagens economicistas da estratégia e agregam os estudiosos que examinam as pequenas empresas através da adaptação de modelos surgidos a partir de estudos em grandes empresas (ROBINSON, 1979; ROBINSON *et al.*, 1984; OLSON; BOKOR, 1995; MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005). Podem-se considerar, nesta corrente, os autores que procuram explicar o crescimento das empresas como uma evolução, mais ou menos previsível, do desenvolvimento organizacional e que seguem uma estrutura coerente. De outra forma, Child (1972) argumenta que os estudos relacionados à administração estratégica de grandes e pequenas empresas têm, em geral, adotado um de dois paradigmas predominantes na área:

- a) abordagens contingenciais que explicam a relação entre estrutura organizacional e estratégia, ou entre ambiente e estratégia, que definem o chamado paradigma da escolha estratégica;
- b) o enfoque do determinismo ambiental, que minimiza o papel do administrador estratégico e tem sido chamado de paradigma da ecologia organizacional.

Outros constructos, que são apresentados na literatura sobre estratégia em pequenas empresas, sofrem influência de duas grandes abordagens: uma de natureza econômica e outra de natureza empreendedora. A abordagem econômica, empregada principalmente até meados dos anos oitenta e a abordagem mais

recente, a empreendedora, que sugere a influência do comportamento individual sobre o processo de formação e implantação de estratégia. Essa nova abordagem estuda a associação entre características pessoais do dirigente e o processo de administração estratégica da pequena empresa (BAMBERGER, 1983; MILLER; TOULOUSE, 1986; RICE JR.; LINDECAMP, 1989).

Moore (1959) foi o pioneiro na onda de criar modelos para o crescimento organizacional. Para o autor, à medida que as empresas crescem, elas se desvinculam mais e mais da influência do empreendedor. Para Moore (1959), a empresa começa suas atividades altamente dependente do empreendedor e de suas intenções pessoais; com o crescimento, a estratégia da empresa racionaliza-se e especialistas são contratados, a gestão torna-se mais profissionalizada, menos centralizada e menos personalizada; na terceira e última fase, a empresa organiza-se, burocratiza-se e começa a apresentar especializações em áreas fundamentais como marketing, produção e finanças, configurando-se em uma gestão mais tradicional e burocrática de grande empresa.

Greiner (1972) propôs uma tipologia de *evoluções e revoluções* caracterizando o crescimento das organizações. Segundo o autor, uma fase de crescimento (evolução) leva a uma crise (revolução) que é solucionada por outra fase de crescimento, que necessariamente leva a uma nova revolução. Assim, a fase de crescimento devido à criatividade leva a uma crise de liderança, que, quando sanada, leva a um crescimento fundado no direcionamento até que uma crise de autonomia aconteça e, assim, sucessivamente.

Os esforços de pesquisa no campo de administração estratégica em pequenas empresas têm-se mostrado pouco conclusivos em muitos aspectos. Um dos únicos pontos, em que parece haver uma convergência dos estudos, diz respeito à natureza do processo de planejamento estratégico em pequenas empresas, que tem sido descrito como incompleto, não-estruturado, irregular, esporádico, reativo, informal e pouco sofisticado (SHUMAN, 1975; SEXTON; DAHLE, 1976; SEXTON; VAN AUKEN, 1982).

Assim como na literatura dedicada às grandes empresas, os estudos analisados revelam uma abordagem fragmentada do processo de formação de estratégia em pequenas empresas. A maioria deles utiliza conceitos pouco abrangentes no estudo do conteúdo de estratégias. A associação entre planejamento estratégico e desempenho da empresa não foi firmemente

demonstrada. Além disso, não existe uma uniformidade nos conceitos, o que gera mais confusão. Em grande parte das situações, a formulação de estratégias confunde-se até mesmo com a operacionalização em si, deixando um sentimento de desconhecimento do verdadeiro impacto que o processo estratégico causa nas pequenas empresas. De forma geral, as pequenas empresas, utilizam a cópia, ou seja, utilizam de estratégias que os concorrentes já estão realizando. De forma geral, essas organizações pequenas concentram seus esforços em desenvolver produtos e serviços, sem se preocuparem com a necessidade sistêmica nas suas diversas áreas de gestão.

Para Harrison (2005), nas pequenas empresas, as estratégias não são “planejadas” no sentido literal da palavra. Para o autor, os gestores aproveitam-se das oportunidades do mercado, entretanto com alguma orientação baseada na missão da organização. Sendo assim, as estratégias refletem as idéias do dono do negócio e, com o correr do tempo, transforma-se, como um modelo, seguido por sucessivas decisões. Davig (1986) estudou as estratégias adotadas por pequenas empresas em indústrias maduras, usando a taxonomia proposta por Miles e Snow (1978). Dados obtidos com uma amostra de 60 empresas indicaram que firmas de estratégias prospectoras e defensivas atingiram melhor desempenho em termos de crescimento de lucros, enquanto as reativas apresentaram a pior *performance*. O desempenho de empresas analíticas situou-se entre os resultados de reativas e os outros dois tipos. Diferenças em crescimento em vendas não foram estatisticamente significativas, apesar de estarem na mesma direção. Em oposição às conclusões de Smith, Guthrie e Chen (1986), o tamanho da empresa não pareceu estar associado com desempenho, mas as empresas maiores tenderam a ser analíticas ou prospectoras.

Foram identificados, na revisão de literatura, alguns autores que estudaram a administração estratégica em pequenas empresas. De forma geral, existem lacunas nesse estudo e poucos autores tratam do tema. Entretanto, Lima (2000) é um dos pioneiros no estudo de estratégia em micro e pequenas empresas no Brasil. Seu trabalho, feito com base em uma revisão de artigos publicados em periódicos da área de administração de empresas e nos anais dos Encontros Anuais da ANPAD entre 1980 e 2000, inclui, entre os temas analisados, a Gestão Estratégica. Segundo esse autor, as pesquisas têm se voltado, para a prática da gestão estratégica, incorporando os diversos aspectos funcionais da empresa, e o

grande desafio é a compreensão da gestão estratégica por parte dos empresários de pequenos negócios. Paulino *et al.* (2001) seguiram metodologia de Lima (2000) e analisaram trabalhos apresentados nos encontros já referidos da ANPAD, no período de 1997 a 2000. Os dados revelam que a tendência brasileira no campo da estratégia é a de apontar o modelo conceitual de origem americana como principal norteador do pensamento e da prática estratégica empresarial nacional, o que é mostrado nas recentes pesquisas, estudos de caso ou estudos teóricos e nas discussões realizadas na academia ou nas organizações brasileiras. Dentre esses modelos conceituais, o mais difundido, segundo os autores, é o da análise competitiva voltada para a estrutura da indústria e para a dinâmica da concorrência, com enfoque no mercado onde a organização industrial se encontra.

5 MODELO HIPOTÉTICO

O modelo hipotético proposto é centrado no arcabouço teórico sobre o Processo de Administração Estratégica sugerido por Wright, Kroll e Parnell (2000), Harrison (2005), Saloner, Shepard e Podolny (2001), Geus (1997), Kaplan e Norton (1997), McGee e Prusak (1994), Certo e Peter (2000) e Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008a). Neste sentido, este processo é tratado como um construto teórico, e proposta a hipótese de que uma maior intensidade do Processo de Administração Estratégica produz um impacto positivo no desempenho das micro e pequenas empresas. Esta hipótese foi elaborada com base nos autores supracitados, bem como nas referências sobre relações positivas entre administração estratégica e desempenho propostas por Ansoff e McDonnell (1993) e Porter (1986).

Por outro lado, buscou-se, também, conforme sugere Mintzberg (2001), verificar o impacto das estratégias emergentes no desempenho, de forma hipotética, o que levou a proposição de uma segunda hipótese.

Nesse sentido, o seguinte modelo hipotético de pesquisa foi proposto, conforme FIG. 7.

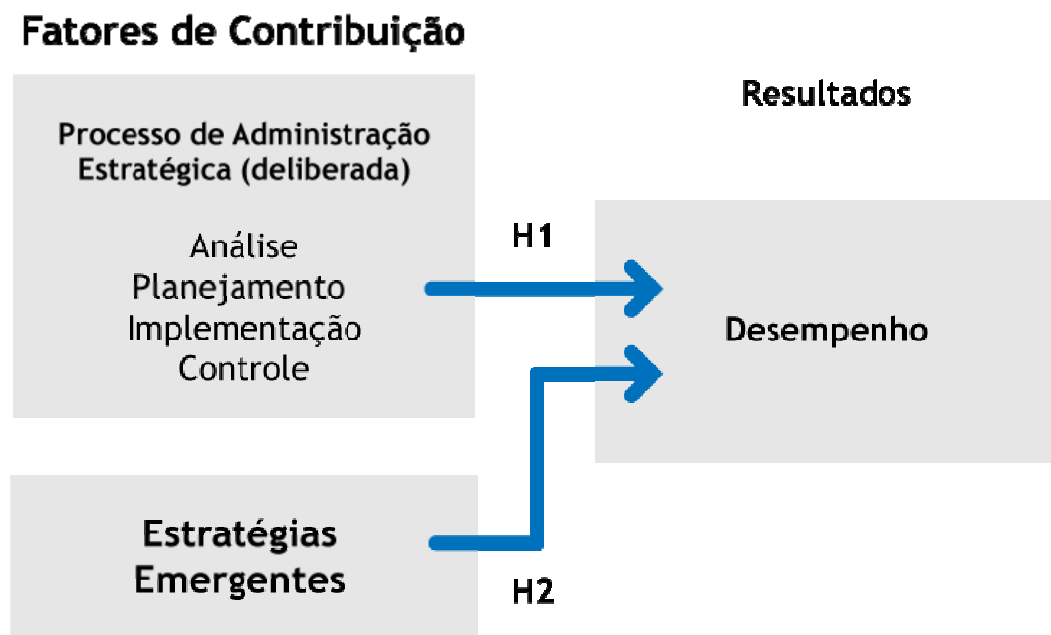


FIGURA 7 – Modelo hipotético

Fonte: elaborado pela autora

H1: Há um impacto positivo dos Processos de Administração Estratégica no desempenho das micro e pequenas empresas.

H2: Há um impacto positivo das estratégias emergentes no desempenho das micro e pequenas empresas.

6 METODOLOGIA

A pesquisa foi organizada em duas fases. A primeira fase, de caráter exploratório, visou estudar o fenômeno com maior profundidade, proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito, auxiliando na identificação de variáveis. Foi realizada através de revisão de literatura e entrevistas com especialistas (08 Professores Doutores da área de Estratégia).

A segunda fase teve como objetivo validar os instrumentos e testar o modelo estrutural. Seguiu uma estratégia quantitativa através de *survey*. O método de *survey* apresentou-se como adequado para essa fase, pois se aplica à quantificação dos dados e permite generalização dos resultados para a população (MALHOTRA, 2006).

6.1 Tipo de pesquisa

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa é descritiva, pois visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, aprofunda o conhecimento da realidade (GIL, 1991).

Do ponto de vista da sua natureza, a pesquisa é considerada aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2000).

Sob a forma de abordagem do problema, a pesquisa é quantitativa na fase de *survey*, mas também qualitativa na fase exploratória.

6.2 Unidade de análise

Micro e pequenas empresas.

6.3 Unidade de observação

Sócios proprietários de micro e pequenas empresas.

6.4 Técnicas de coleta de dados

O questionário estruturado (auto-preenchimento) foi aplicado por funcionários ou profissionais terceirizados do SEBRAE MINAS nas 57 microrregiões espalhadas em todo o Estado. A aplicação foi feita em cursos, palestras e workshops, entre os meses de julho, agosto, setembro e outubro de 2009. Para o preenchimento, os empresários eram sensibilizados para a importância da pesquisa, e o que poderá representar em termos de criação de soluções pela entidade (SEBRAE), que os beneficiem na gestão de seus negócios.

6.5 Amostra e período de estudo

A amostra constou de 378 respondentes, sócios ou gerentes majoritariamente de pequenas e micro empresas, que foram entrevistados, usando um questionário de auto-preenchimento, nas unidades do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas) no estado de Minas Gerais, Brasil. Os empresários em treinamento, ou participando de grupos de trabalho, ou que buscaram apoio e consultoria no SEBRAE foram solicitados a preencherem o questionário. A coleta foi realizada nos meses de julho, agosto, setembro e outubro de 2009. Com relação ao setor de atuação das empresas da amostra, verifica-se que a maioria concentra-se no setor comercial (40,7%) e no setor de serviços (34,1%). Outros 8,7% afirmaram atuar no setor industrial e o restante em setores mistos.

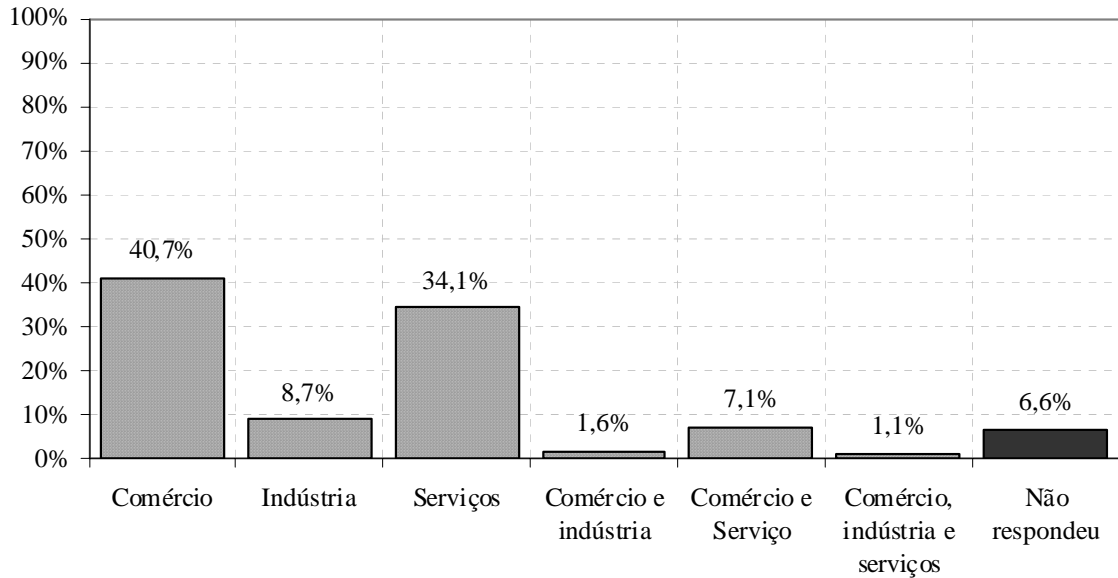


GRÁFICO 1 – Setor de atuação das empresas da amostra

Fonte: Dados da pesquisa

No que tange ao porte das empresas pesquisadas, observa-se que aproximadamente 50% são micro-empresas. Um pouco mais de um quarto das empresas é de pequeno porte e 11,1% é de médio porte.

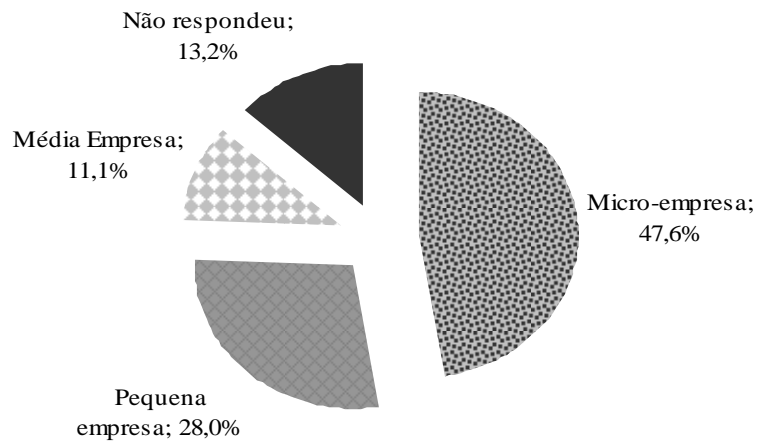


GRÁFICO 2 – Porte das empresas da amostra

Fonte: Dados da pesquisa

Já no que se refere à governança das empresas, observou-se que aproximadamente 50% são geridas por familiares. Empresas geridas por profissionais correspondem a 20,1% e de gestão mista (profissionais + familiares) correspondem a 20,9%.

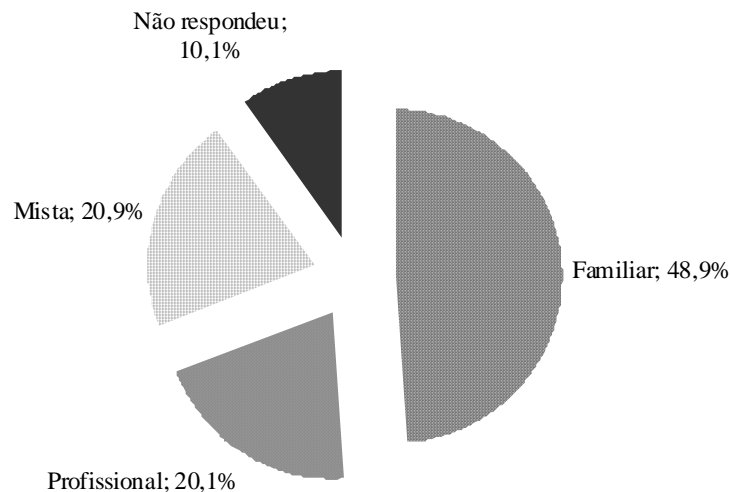


GRÁFICO 3 – Governança das empresas da amostra

Fonte: Dados da pesquisa

6.6 Operacionalização dos construtos

As escalas para mensuração da intensidade de execução de cada uma das etapas do processo de Administração Estratégica (Análise, Planejamento, Implementação, Controle e *Feedback*) foram desenvolvidas através de revisão de literatura observando as atividades que, segundo os autores, devem ser praticadas em cada uma das etapas. Por exemplo, na etapa de análise, é consenso na literatura que as organizações devem promover análise de informações internas e externas. Desse modo, um grupo de questões foi elaborado para verificar se a empresa realiza essa atividade e com qual intensidade. A escala preliminar, obtida da literatura, foi, em seguida, submetida a 08 Doutores da área de Estratégia, de modo a verificar lacunas e corrigir possíveis questões, sendo assim realizada uma validade de face. Os autores considerados para elaboração da escala das etapas do processo de administração estratégica foram: Alday (2000), Wright, Krall e Parnell (2000), Saloner, Shepard e Podolny (2001), Harrison (2005) Geus (1997), Kaplan e Norton (1997), McGee e Prusak (1994), Certo e Peter (2000), Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008a), e Ansoff e McDonnell (1993). O próximo passo foi submeter a escala a testes estatísticos de confiabilidade e validade, conforme recomenda a literatura. Esses testes estão disponíveis na seção de análise de dados deste texto.

A operacionalização do construto desempenho foi realizada através de escalas subjetivas. Slater e Narver (1994) citam que, mesmo que o construto “desempenho” contemple apenas indicadores financeiros, há grande dificuldade de mensurá-los em decorrência da ausência e do caráter confidencial dessas informações. Perin e Sampaio (1999) verificaram não haver diferenças significativas entre a utilização de medidas objetivas ou subjetivas de desempenho. As medidas subjetivas de desempenho, segundo Slater e Narver (1994), são também indicadas quando se deseja comparar informações entre diferentes indústrias e segmentos. Por sua vez, Deshpandé, Farley e Webster (1993) sugeriram a utilização de medidas subjetivas de desempenho, confrontando-as com as do principal concorrente da empresa. Além disso, Perin (2001) afirma que a utilização de medidas subjetivas de desempenho facilita a obtenção de respostas por parte dos entrevistados. Dessa forma, esta pesquisa utilizou variáveis que medem a participação de mercado, a lucratividade, o aumento da receita com vendas, o retorno sobre os ativos, o desempenho de uma forma geral e a capacidade de inovação, conforme consta nos trabalhos de Slater e Narver (1994), Kohli e Jaworski (1990, 1993), Deshpandé, Farley e Webster (1993) e Baker e Sinkula (1999).

7 ANÁLISE DOS DADOS

Antes de iniciar um procedimento analítico, cabe ao pesquisador aprofundar nas características dos dados buscando avaliar se existem problemas inerentes em suas propriedades ou se esses atendem aos requisitos conceituais das técnicas de análise que serão empregadas para fundamentar a análise subsequente (TABACHNICK; FIDEL, 2001).

Assim, nesse ponto, verifica-se se existem fatores que podem distorcer as análises, com vistas a contribuir para uma análise relativamente livre de erros. Primeiramente, a amostra será caracterizada e realizada uma análise descritiva das variáveis que compõem o modelo. Em seguida, será verificada a presença de dados ausentes e a existência de outliers uni e multivariados, se os dados seguem uma distribuição normal e se apresentam linearidade (HAIR *et al.*, 2005).

7.1 Análise exploratória dos dados

7.1.1 Caracterização da amostra

Com relação à escolaridade do entrevistado, observa-se que 20,9% têm pelo menos segundo grau; que estão cursando um curso superior totalizam 18,3% e que já finalizaram o superior, 14,6%. Outros 15,1% estão engajados ou já finalizaram um curso de pós-graduação e 24,9% não responderam a essa questão.

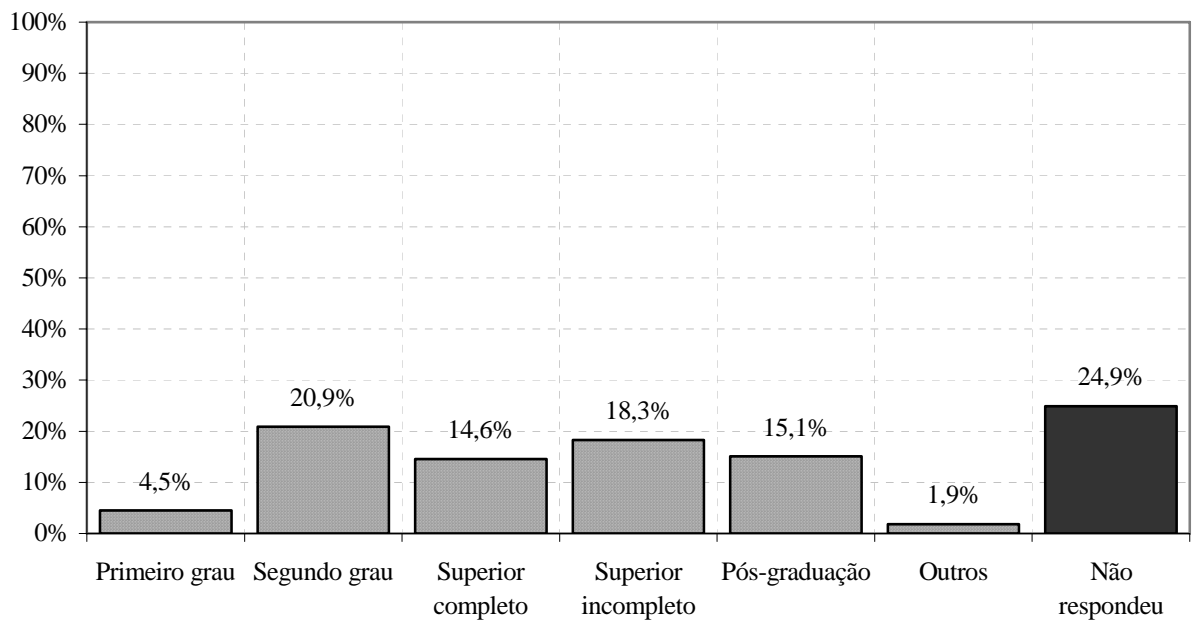


GRÁFICO 4 – Escolaridade dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao número de empregados diretos, observa-se que existem empresas na amostra que não possuem funcionários. Por outro lado, a empresa com maior número de funcionários, afirmou possuir 2.500. Em média, são 40 funcionários por empresa e o desvio padrão é de 169. Isso denota uma grande variabilidade nos dados, refletindo em empresas com um pequeno número de funcionários e outras, no extremo oposto, com um grande número.

Já com relação à idade das empresas, observa-se que existem empresas que foram criadas em 2009 e as mais velhas possuem 65 anos de existência. A idade média é de 15 anos e o desvio padrão de 12 anos.

TABELA 6

Número de empregados diretos e idade das empresas

Variável	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Número de empregados direto	339	0	2.500	40	169
Idade da empresa em anos	344	0	65	15	12

Fonte: Dados da pesquisa

7.1.2 Análise descritiva dos dados

A TAB. 7 apresenta análise descritiva das variáveis que foram criadas a priori para mensurarem os construtos do modelo, que são ao todo oito. Verifica-se que as médias observadas para as variáveis situam para o meio da escala e os desvios padrões são altos, acima de 2,00.

TABELA 7

Análise descritiva dos dados – n, valor mínimo e máximo observado, média e desvio padrão

(continua)

Construto	Variáveis	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
C1 - Análise	Q5	377	0	10	6,10	2,60
	Q6	371	0	10	5,46	2,63
	Q7	374	0	10	4,68	2,98
	Q8	374	0	10	5,79	2,64
	Q9	374	0	10	5,92	2,72
	Q10	375	0	10	6,40	2,64
	Q11	378	0	10	4,25	2,97
	Q12	373	0	10	6,69	2,64
C2 - Planejamento	Q13	373	0	10	7,05	2,84
	Q14	373	0	10	7,01	2,60
	Q15	376	0	10	5,92	3,19
	Q16	375	0	10	5,73	5,78
	Q17	376	0	10	6,00	2,84
	Q18	371	0	10	5,43	3,04
	Q19	372	0	10	5,24	3,05
	Q20	374	0	10	5,01	3,02
C3 - Implementação	Q21	374	0	10	4,89	3,01
	Q22	374	0	10	6,12	2,61
	Q23	375	0	10	6,27	2,70
	Q24	377	0	10	7,10	2,72
	Q25	366	0	74	5,77	4,46
	Q26	366	0	10	6,30	2,67
	Q27	364	0	10	6,77	5,77
	Q28	363	0	10	6,72	2,66
C4 - Controle	Q29	363	0	10	6,22	2,49
	Q30	361	0	10	5,71	3,00
	Q31	366	0	10	5,85	3,13
	Q32	366	0	10	6,04	3,19
	Q33	364	0	10	5,70	3,15
	Q34	365	0	10	4,99	3,12
	Q35	363	0	10	5,30	2,92
	Q36	365	0	10	5,09	3,07
	Q37	362	0	10	5,65	3,27
	Q38	361	0	10	4,57	3,24
	Q39	360	0	10	4,19	3,17
	Q40	363	0	10	5,29	3,27

TABELA 7

Análise descritiva dos dados – n, valor mínimo e máximo observado, média e desvio padrão

(conclusão)

Construto	Variáveis	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
C5 - Feedback	Q41	362	0	10	5,10	2,93
	Q42	359	0	10	5,44	2,94
	Q43	358	0	10	5,28	2,89
	Q44	355	0	10	5,46	2,90
	Q45	357	0	10	5,29	2,92
	Q46	357	0	10	3,62	2,92
	Q47	358	0	10	4,85	2,92
C6 – Estratégias Emergentes	Q48	361	0	10	4,45	3,04
	Q49	360	0	10	4,86	2,91
	Q50	358	0	10	3,34	2,80
	Q51	359	0	10	5,23	2,80
	Q52	363	0	10	6,50	2,54
	Q53	363	0	10	6,21	2,75
	Q54	360	0	10	5,99	2,67
C7 – Qualidade no processo decisório	Q55	365	0	10	6,13	2,15
	Q56	362	0	10	5,95	2,70
	Q57	360	0	10	5,88	5,12
	Q58	361	0	10	6,24	2,54
	Q59	357	0	10	6,47	2,63
	Q60	357	0	10	6,51	2,58
	Q61	361	0	10	5,25	2,83
C8 – Desempenho	Q62	358	0	10	6,87	2,10
	Q63	360	0	10	6,83	2,26
	Q64	360	0	10	6,27	2,48
	Q65	360	0	10	6,42	2,47
	Q66	357	0	10	6,36	2,54
	Q67	359	0	10	6,90	2,29
	Q68	362	0	10	6,70	2,30
	Q69	359	0	10	6,40	2,47

Fonte: Dados da pesquisa

7.1.3 Análise e tratamento dos dados ausentes

Dados ausentes podem acontecer devido à recusa do respondente em emitir uma opinião, erros na coleta de dados ou erro na entrada de dados. De acordo com Hair *et al.* (2005), dados ausentes com padrões não aleatórios ou dados escondidos do pesquisador podem comprometer a generalização dos resultados, portanto o ideal é que, caso existam dados ausentes, esses sejam aleatórios.

Dados ausentes aleatórios são classificados como *Ausentes ao acaso* (AAA) quando um valor ausente de Y depende de X, mas não de Y e *Ausente completamente ao acaso* (ACAA) quando valores de Y são realmente uma amostra aleatória de todos os valores de Y, não gerando vieses para os dados observados (HAIR *et al.*, 2005). Nesse caso, podem-se empregar algumas técnicas de correções que os autores sugerem, sendo a substituição do dado ausente pela média o método mais utilizado.

A partir disso, realizou-se uma análise da extensão dos dados ausentes para cada um dos indicadores que serão utilizados no modelo, de forma a identificar a existência de padrões. Buscou-se, primeiramente, a identificação de erros de procedimento, através da verificação dos valores mínimos e máximos observados. Dessa forma, notou-se que para todas as variáveis os valores observados estavam dentro dos valores aceitáveis.

Foi realizada, primeiramente, uma análise de quantos dados ausentes foram apresentados pelos indivíduos que compõem a amostra. Como descrito, foi definido que indivíduos com dados ausentes superiores a 5% seriam excluídos da amostra, pois isso afetaria a validade das respostas. Dessa forma, 32, dos 378 questionários tabulados, foram excluídos.

Após a exclusão, ainda sim os dados ausentes contabilizados foram 139, o que representa 0,62% do total de respostas. Nenhuma das variáveis apresentou mais de 2% de dados ausentes, valor que foi considerado baixo.

Para verificar se tais dados ausentes são aleatórios ou não, foi aplicado o procedimento, sugerido por Hair *et al.* (2005), de realização de um teste disponível no SPSS 13.0 denominado M de Car. Tal teste analisa o padrão de dados ausentes em todas as variáveis e compara com o padrão esperado para um processo de dados perdidos aleatórios (HAIR *et al.*, 2005), sendo que diferenças significativas indicam que os dados não são ACAA. Como o teste não se mostrou significativo (Little's MCAR test: Chi-Square = 445,309, DF = 4434, Sig. = 0,424), optou-se por realizar a substituição dos mesmos por um modelo de regressão dos dados observados (HAIR *et al.*, 2005). Tal método apresenta a vantagem de considerar a relação entre as variáveis para a substituição e não somente a variável isolada.

7.1.4 Outliers uni e multivariados

Segundo Hair *et al.* (2005), as observações atípicas, ou *outliers*, caracterizam-se por apresentar um padrão de respostas notavelmente diferente das outras observações, sendo que não devem ser rotuladas, num primeiro momento, como maléficas, ou não, às análises subsequentes. O autor ressalta que tais observações atípicas podem ser indicativas de características da população que não seriam descobertas no curso normal da análise.

Existem quatro tipos de observações atípicas, sendo:

- a) erro de procedimento, como erro na entrada dos dados ou uma falha na codificação;
- b) observações que ocorrem devido à ocorrência de um evento extraordinário;
- c) observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem uma explicação;
- d) observações que estão no intervalo usual de valores para cada variável, mas são únicas em sua combinação de valores entre as variáveis (HAIR *et al.*, 2005).

Para verificar a existência univariada de observações atípicas, empregou-se um método comumente usado que consiste na padronização dos resultados de forma que a média da variável seja 0 e o desvio padrão 1. Para amostras grandes sugere-se que observações com escores padronizados superiores a 3 ou 4 sejam consideradas observações atípicas (HAIR *et al.*, 2005). Na presente análise, empregou-se o critério de escores inferiores / superiores a $|3,24|$ como observações atípicas. Com base nesse critério não foram encontradas *outliers* univariados.

Foi verificada, também, a existência de observações atípicas multivariadas. Empregou-se para tanto a medida D^2 de Mahalanobis. De acordo com Hair *et al.* (2005), tal medida verifica a posição de cada observação comparada com o centro de todas as observações em um conjunto de variáveis. Para verificar a significância da medida é empregado o teste qui-quadrado em que valores inferiores

a 0,001 são considerados outliers. Dessa forma, foram encontradas 42 observações o que corresponde a 11,5% da amostra.

Optou-se pela retenção dos casos atípicos, uma vez que foi considerado que tais casos representam observações influentes no momento posterior da análise.

7.1.5 Análise de normalidade

O objetivo desta etapa é a descrição do comportamento das variáveis estudadas em função de uma análise comparativa com a distribuição normal. Isso porque, para a aplicação de técnicas da análise multivariada, deve ser observada a normalidade, tanto univariada, quanto multivariada. Segundo Hair *et al.* (2005), a não existência de normalidade multivariada pode, ainda, criar vieses na determinação de significância de coeficientes. Dessa forma, é um pressuposto da análise multivariada.

Para analisar se os dados estão distribuídos conforme a curva normal e se possuem suas propriedades – forma de sino, simetria, correspondências de medidas de tendência central – foi utilizada, primeiramente, a análise univariada dos padrões de assimetria e curtose, conforme a TAB. 8 Assimetria diz respeito à tendência dos desvios, a contar da média, serem maiores numa direção que em outra e curtose refere-se ao menor ou maior achatamento da curva dos dados. Uma distribuição normal é simétrica e possui curtose igual a zero. Empregou-se, também, o teste de *Kosmogorov-Smirnov*, que calcula o nível de significância para diferenças da distribuição normal. Significâncias inferiores a 5%, para o teste de *Kosmogorov-Smirnov*, para Assimetria e Curtose atestam que os dados não seguem uma distribuição normal.

TABELA 8

Teste de Kolmogorv-Smirnov, teste de assimetria e curtose para verificar se os dados seguem uma distribuição normal

(continua)

Construto	Variáveis	n	Teste de normalidade		Assimetria				Curtose			
			Estat.	Sig.	Estat.	E. Padrão	Valor Z	Sig.	Estat.	E. Padrão	Valor Z	Sig.
C1 -	Q5	377	1,64	0,01	-0,24	0,13	-1,93	0,05	-0,59	0,25	-2,34	0,02
	Q6	371	1,67	0,01	-0,13	0,13	-1,03	0,30	-0,66	0,25	-2,59	0,01
	Q7	374	1,86	0,00	0,07	0,13	0,57	0,57	-1,05	0,25	-4,16	0,00
	Q8	374	1,88	0,00	-0,24	0,13	-1,92	0,05	-0,63	0,25	-2,51	0,01
	Q9	374	2,10	0,00	-0,32	0,13	-2,55	0,01	-0,63	0,25	-2,51	0,01
	Q10	375	2,60	0,00	-0,43	0,13	-3,38	0,00	-0,78	0,25	-3,11	0,00
	Q11	378	2,07	0,00	0,22	0,13	1,76	0,08	-1,01	0,25	-4,02	0,00
	Q12	373	2,75	0,00	-0,60	0,13	-4,76	0,00	-0,44	0,25	-1,74	0,08
	Q13	373	3,17	0,00	-0,77	0,13	-6,12	0,00	-0,43	0,25	-1,69	0,09
	Q14	373	3,27	0,00	-0,82	0,13	-6,47	0,00	-0,11	0,25	-0,44	0,66
C2 -	Q15	376	2,77	0,00	-0,38	0,13	-3,05	0,00	-1,06	0,25	-4,22	0,00
	Q16	375	1,98	0,00	11,96	0,13	94,91	0,00	197,1 2	0,25	784,3 4	0,00
	Q17	376	2,58	0,00	-0,37	0,13	-2,95	0,00	-0,84	0,25	-3,33	0,00
	Q18	371	2,20	0,00	-0,17	0,13	-1,36	0,17	-1,05	0,25	-4,17	0,00
	Q19	372	2,06	0,00	-0,12	0,13	-0,97	0,33	-1,07	0,25	-4,24	0,00
	Q20	374	1,84	0,00	-0,04	0,13	-0,32	0,75	-1,08	0,25	-4,29	0,00
	Q21	374	2,02	0,00	-0,08	0,13	-0,61	0,54	-1,02	0,25	-4,06	0,00
	Q22	374	2,13	0,00	-0,38	0,13	-3,03	0,00	-0,53	0,25	-2,12	0,03
	Q23	375	2,77	0,00	-0,50	0,13	-3,96	0,00	-0,63	0,25	-2,51	0,01
	Q24	377	3,43	0,00	-1,02	0,13	-8,16	0,00	0,27	0,25	1,10	0,27
C3 -	Q25	366	2,62	0,00	9,75	0,13	76,48	0,00	150,3 4	0,25	591,0 8	0,00
	Q26	366	2,43	0,00	-0,51	0,13	-3,99	0,00	-0,53	0,25	-2,09	0,04
	Q27	364	3,46	0,00	11,97	0,13	93,58	0,00	196,8 6	0,26	771,8 7	0,00
	Q28	363	3,05	0,00	-0,71	0,13	-5,56	0,00	-0,34	0,26	-1,33	0,18
	Q29	363	2,45	0,00	-0,55	0,13	-4,30	0,00	-0,33	0,26	-1,31	0,19
	Q30	361	2,29	0,00	-0,34	0,13	-2,62	0,01	-0,93	0,26	-3,64	0,00
	Q31	366	2,22	0,00	-0,32	0,13	-2,54	0,01	-1,06	0,25	-4,16	0,00
	Q32	366	2,39	0,00	-0,41	0,13	-3,18	0,00	-1,06	0,25	-4,15	0,00
	Q33	364	2,67	0,00	-0,31	0,13	-2,39	0,02	-1,10	0,26	-4,31	0,00
	Q34	365	1,78	0,00	-0,01	0,13	-0,07	0,95	-1,12	0,25	-4,41	0,00
C4 -	Q35	363	1,87	0,00	-0,17	0,13	-1,36	0,17	-0,89	0,26	-3,48	0,00
	Q36	365	1,90	0,00	-0,08	0,13	-0,60	0,55	-1,09	0,25	-4,28	0,00
	Q37	362	2,41	0,00	-0,23	0,13	-1,80	0,07	-1,18	0,26	-4,63	0,00
	Q38	361	2,23	0,00	0,04	0,13	0,34	0,74	-1,25	0,26	-4,89	0,00
	Q39	360	2,42	0,00	0,19	0,13	1,49	0,14	-1,22	0,26	-4,76	0,00
	Q40	363	2,17	0,00	-0,09	0,13	-0,72	0,47	-1,26	0,26	-4,92	0,00
	Q41	362	1,79	0,00	-0,06	0,13	-0,49	0,62	-1,02	0,26	-3,99	0,00
	Q42	359	2,09	0,00	-0,20	0,13	-1,56	0,12	-1,00	0,26	-3,91	0,00
	Q43	358	2,03	0,00	-0,23	0,13	-1,76	0,08	-0,90	0,26	-3,50	0,00
	Q44	355	2,30	0,00	-0,23	0,13	-1,77	0,08	-0,99	0,26	-3,85	0,00
C5 -	Q45	357	2,38	0,00	-0,22	0,13	-1,69	0,09	-1,01	0,26	-3,92	0,00
	Q46	357	2,35	0,00	0,47	0,13	3,61	0,00	-0,86	0,26	-3,33	0,00

TABELA 8

Teste de Kolmogorv-Smirnov, teste de assimetria e curtose para verificar se os dados seguem uma distribuição normal

(conclusão)

Construto	Variáveis	n	Teste de normalidade		Assimetria				Curtose			
			Estat.	Sig.	Estat.	E. Padrão	Valor Z	Sig.	Estat.	E. Padrão	Valor Z	Sig.
C6 -	Q47	358	1,83	0,00	-0,04	0,13	-0,31	0,76	-0,96	0,26	-3,74	0,00
	Q48	361	2,12	0,00	0,14	0,13	1,10	0,27	-1,12	0,26	-4,36	0,00
	Q49	360	2,24	0,00	-0,09	0,13	-0,68	0,50	-1,10	0,26	-4,28	0,00
	Q50	358	2,95	0,00	0,55	0,13	4,27	0,00	-0,67	0,26	-2,60	0,01
	Q51	359	2,17	0,00	-0,19	0,13	-1,44	0,15	-0,90	0,26	-3,50	0,00
	Q52	363	2,39	0,00	-0,56	0,13	-4,40	0,00	-0,34	0,26	-1,35	0,18
	Q53	363	3,09	0,00	-0,60	0,13	-4,66	0,00	-0,47	0,26	-1,83	0,07
	Q54	360	2,89	0,00	-0,62	0,13	-4,80	0,00	-0,35	0,26	-1,35	0,18
	Q55	365	2,48	0,00	-0,52	0,13	-4,09	0,00	0,05	0,25	0,20	0,84
C7 -	Q56	362	2,48	0,00	-0,34	0,13	-2,65	0,01	-0,87	0,26	-3,40	0,00
	Q57	360	2,37	0,00	11,89	0,13	92,45	0,00	193,52	0,26	754,66	0,00
	Q58	361	2,54	0,00	-0,61	0,13	-4,77	0,00	-0,31	0,26	-1,21	0,23
	Q59	357	2,59	0,00	-0,52	0,13	-4,03	0,00	-0,61	0,26	-2,39	0,02
	Q60	357	2,67	0,00	-0,58	0,13	-4,50	0,00	-0,45	0,26	-1,77	0,08
C8 - Desempenho	Q61	361	1,68	0,01	-0,11	0,13	-0,84	0,40	-0,89	0,26	-3,48	0,00
	Q62	358	2,41	0,00	-0,41	0,13	-3,16	0,00	-0,24	0,26	-0,93	0,35
	Q63	360	2,20	0,00	-0,48	0,13	-3,74	0,00	-0,32	0,26	-1,23	0,22
	Q64	360	1,96	0,00	-0,51	0,13	-3,97	0,00	-0,23	0,26	-0,89	0,37
	Q65	360	2,03	0,00	-0,40	0,13	-3,11	0,00	-0,46	0,26	-1,78	0,08
	Q66	357	2,40	0,00	-0,54	0,13	-4,15	0,00	-0,33	0,26	-1,29	0,20
	Q67	359	2,42	0,00	-0,65	0,13	-5,01	0,00	0,13	0,26	0,51	0,61
	Q68	362	2,43	0,00	-0,63	0,13	-4,94	0,00	0,00	0,26	-0,01	0,99
	Q69	359	2,64	0,00	-0,64	0,13	-4,98	0,00	-0,03	0,26	-0,13	0,89

Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos testes estatísticos, verificou-se que os dados neste estudo violam a premissa de normalidade uni e, conseqüentemente, multivariada. Nesse caso, Hair *et al.* (2005) demonstram algumas transformações possíveis para se alcançar a normalidade, entretanto, ressaltam que tais transformações nos dados pode dificultar a interpretação dos resultados.

Por outro lado, os mesmos autores apontam que em estudos com amostras grandes, como foi considerado o presente trabalho, os efeitos negativos da não normalidade tendem a ser menos danosos. Tal argumentação foi considerada e optou-se por não realizar nenhuma transformação nos dados, já que isso poderia trazer riscos à interpretação dos resultados.

A característica da não normalidade, no entanto, foi considerada para guiar a escolha do método de análise fatorial e de estimação dos parâmetros de

modelagem de equações estruturais. Os métodos escolhidos devem ser os mais robustos à não normalidade.

7.1.6 Análise de linearidade

A linearidade, também, consiste em pressuposto para as técnicas multivariadas e é baseada em medidas correlacionadas de associação linear entre as variáveis.

Um dos meios de se verificar a linearidade dos dados é através da verificação da correlação das variáveis par a par. Se a correlação apresenta um coeficiente significativo, isso indica que os dados são lineares (HAIR *et al.*, 2005). O coeficiente mais utilizado para verificar relações lineares entre variáveis é o de *Pearson* (MALHOTRA, 2006) e dessa forma foi o empregado na presente pesquisa.

Ressalta-se que foram observadas 245 relações não significativas ao nível de 5%, a partir da análise da matriz de correlação, o que representa 11,8% das correlações possíveis. A partir da análise do gráfico de dispersão *scatterplot*, entretanto, observou-se que tais desvios não alteram a linearidade dos dados.

Foi dado prosseguimento às análises, pois se considerou que os efeitos não lineares encontrados representam apenas uma pequena parcela da variação desse tipo de associação entre os indicadores, não implicando, portanto, em falta de linearidade (HAIR *et al.*, 2005) ou perda substancial da informação contida na matriz de dados.

7.2 Análise da fidedignidade dos dados

A pesquisa quantitativa só é possível por meio de um processo de medição e escalonamento das variáveis de interesse do pesquisador. A medição consiste na atribuição de números às características de objetos, de tal forma que esses números representem diferenças reais entre os objetos. Já o escalonamento

consiste em definir a métrica subjacente ao processo de medição empregado. Em ciências sociais, esse processo é especialmente delicado, pois o cientista está interessado em mensurar conceitos abstratos que não podem ser observados diretamente e que devem ser inferidos com base em dados observáveis por meio de, por exemplo, um questionário (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994).

Esta pesquisa pode ser classificada na categoria de estudos que visam estudar construtos latentes abstratos. É, portanto, fundamental compreender a teoria subjacente à operacionalização das perguntas, favorecendo a interpretação correta por parte dos respondentes (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Para que isso ocorra, é imprescindível avaliar a extensão da fidedignidade das medições realizadas por meio da avaliação da confiabilidade e da validade do instrumento de pesquisa.

7.2.1 Dimensionalidade dos construtos

A análise da dimensionalidade dos dados permite identificar o número de causas comuns subjacentes às escalas do estudo, ou seja, o número de fatores latentes em cada escala (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

De forma a verificar a dimensionalidade das escalas empregadas neste estudo, foram realizadas análises fatoriais. Netemeyer, Bearden e Sharma (2003) ressaltam que é necessário explorar a dimensionalidade dos construtos a atestar a fidedignidade do instrumento. Isso porque cada construto teórico deve tratar de dimensões distintas do fenômeno estudado. Dessa forma a unidimensionalidade implica que os itens do questionário devem estar altamente relacionados uns com os outros formando um único conceito (HAIR *et al.*, 2005).

Como método de extração, utilizou-se a extração de “fatores por eixos principais”. Segundo Malhotra (2006), esse método é o mais indicado quando o objetivo principal é verificar a existência de dimensões latentes. Quanto ao método de rotação foi utilizado o oblimim, pois esse método parte do pressuposto de que existe relação entre os fatores (HAIR *et al.*, 2005).

Uma série de regras para verificar se existem condições adequadas para o uso da AFE devem ser observadas. Inicialmente, é necessário notar a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). O KMO indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis, ou seja, que pode ser atribuída a um fator comum. Ela varia de 0,000 a 1,000, sendo que, quanto mais próximo de 1,000 (unidade) melhor o resultado, ou seja, mais adequada é a amostra à aplicação da análise fatorial. De acordo com Malhotra (2006), a solução fatorial é adequada se o KMO apresentar um valor entre 0,500 e 1,000.

Já o Teste de Esfericidade de Bartlett deve indicar que a matriz de correlação populacional não é uma identidade, o que ocorre quando o resultado revela um valor significativo ($p < 0,01$).

Além disso, é esperado que a solução fatorial consiga explicar, pelo menos, 60% da variância total dos dados, o que indica que a redução de dados consegue explicar uma parcela considerável da variação existente (HAIR *et al.*, 2005).

Também é conveniente verificar a magnitude das comunalidades, que é a quantia total de variância que um item original compartilha com todos os outros índices incluídos na análise. A comunalidade para cada indicador deve ser superior a 0,500 (HAIR *et al.*, 2005).

Para a definição do número de fatores, foi utilizado o critério do eigenvalue, ou seja, somente fatores que apresentaram eigenvalues (quantidade de variância explicada por um fator) maiores que 01 foram considerados como significantes (HAIR *et al.*, 2005).

A carga fatorial permite interpretar o papel de cada variável na definição do fator e representa a correlação de cada variável com o fator.

Dessa forma os critérios adotados para encontrar a melhor solução fatorial foram:

QUADRO 1

Crítérios para adequação da solução fatorial encontrada

Medida	Parâmetro de aceitação
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	> 0,500 (para 2 variáveis) e >0,600 (para 3 variáveis ou mais)
Teste de Esfericidade de Bartlett (TEB)	Valor significativo inferior a 1%
Variância explicada (VE)	> 60%
Comunalidade (h ²)	> 0,400
Carga fatorial (CF)	> 0,400

Fonte: Hair *et al.* (2005); Mingoti (2005); Malhotra (2006).

Nesse sentido, inicialmente foi feita a AFE para cada construto do modelo, buscando identificar se o número de fatores obtidos para a amostra corresponde às dimensões teóricas às quais se referem os construtos.

Cinco dos construtos do modelo apresentaram variância explicada inferior a 60%. Dessa forma foram retiradas as variáveis com menores comunalidades. Um dos construtos apresentou duas dimensões. Na TAB. 9 serão exibidos os resultados encontrados.

TABELA 9

Solução fatorial dos construtos do modelo

(continua)

Fator	Variável	KMO^a	TEB^b	VE^c	h^{2d}	CF^e	Alguma var. foi excluída
C1 - Análise	5) Analisa as tendências do ambiente externo freqüentemente				0,650	0,806	
	8) Analisa os possíveis cenários externos com o objetivo de planejar as nossas ações				0,652	0,807	
	9) Analisa as oportunidades e ameaças do ambiente externo freqüentemente				0,664	0,815	
	10) Analisa os pontos fortes e fracos do ambiente interno freqüentemente				0,667	0,817	
	12) Considera os recursos físicos (instalações, máquinas, capacidade de produção) da empresa para a elaboração das estratégias	0,900	0,00%	62,56%	0,667	0,817	Sim, as variáveis 6, 7 e 11
	13) Considera os recursos financeiros disponíveis para a elaboração das estratégias				0,548	0,740	
	14) Considera as capacidades e competências (humanas e tecnológicas) da empresas para a elaboração das estratégias				0,530	0,728	

TABELA 9
Solução fatorial dos construtos do modelo

(continua)

Fator	Variável	KMO ^a	TEB ^b	VE ^c	h ^{2d}	CF ^e	Alguma var. foi excluída
C2 - Planejamento	15) Tem a sua missão, negócio, objetivos e metas definidos formalmente durante o processo de planejamento				0,638	0,799	
	16) Planeja sistematicamente as estratégias em reuniões previamente agendadas				0,670	0,819	
	17) Tem os mercados alvo e as estratégias de posicionamento bem definidos				0,678	0,824	
	18) Tem as suas estratégias sempre formalizadas	0,930	0,00%	72,67%	0,826	0,909	Não
	19) Possui estratégias bem definidas para todos os setores				0,799	0,894	
	20) Estabelece um planejamento prévio com base em um processo formal				0,779	0,882	
	21) Faz previsões de estratégias alternativas para as principais estratégias planejadas				0,696	0,835	
C3 - Implementação	22) É eficaz em coordenar as áreas funcionais para executar as atividades planejadas				0,707	0,841	
	23) Obtém comprometimento das equipes na implementação de estratégias				0,682	0,826	
	24) É flexível para implementar mudanças				0,536	0,732	
	26) Consegue obter os recursos financeiros, insumos, pessoas e equipamentos necessários para implementar as estratégias	0,913	0,00%	60,01%	0,403	0,635	Sim, as variáveis 25 e 27
	28) Possui capacidade e conhecimento suficientes para implementar as estratégias				0,630	0,794	
	29) Implementa efetivamente o que foi planejado				0,706	0,840	
	30) Tem uma política eficiente de incentivo para os colaboradores que contribuem para implementação de seus objetivos e metas				0,536	0,732	

TABELA 9
Solução fatorial dos construtos do modelo

(continua)

Fator	Variável	KMO ^a	TEB ^b	VE ^c	h ^{2d}	CF ^e	Alguma var. foi excluída
C4 - Controle	31) Possui relatórios e sistemas para controlar se os objetivos e as metas planejados foram realmente cumpridos				0,650	0,806	
	32) Compara os resultados obtidos com as metas previamente estabelecidas				0,695	0,834	
	33) Possui indicadores financeiros para o controle de estratégias				0,664	0,815	
	34) Possui indicadores de marketing (clientes, segmentos, etc) para o controle das estratégias				0,716	0,846	
	35) Possui indicadores de funcionamento dos processos internos para o controle das estratégias	0,928	0,00%	65,19%	0,747	0,865	Não
	36) Possui indicadores de recursos humanos (satisfação, comprometimento, motivação e aprendizagem) para o controle das estratégias				0,668	0,817	
	37) Faz uso de reuniões periódicas para o controle das estratégias				0,632	0,795	
	38) Utiliza-se de benchmarking competitivo (comparação com o desempenho dos concorrentes)				0,586	0,766	
	39) Possui indicadores de níveis de inovação				0,576	0,759	
	40) Monitora o retorno sobre o investimento				0,585	0,765	
C5 - Feedback	41) Avalia as relações de causa e efeito entre o que foi planejado e o que foi efetivamente implementado.				0,755	0,869	
	42) Define as novas estratégias com base nos indicadores de desempenho				0,847	0,921	
	43) Valida, ajusta, reformula ou abandona com base nos indicadores de controle	0,901	0,00%	82,61%	0,834	0,913	Sim, a variável 46
	44) Elabora os planos para a correção de falhas com base nos indicadores de desempenho				0,838	0,915	
	45) Implementa ações para ajustar a trajetória estratégica planejada com base nos indicadores de desempenho				0,857	0,926	

TABELA 9
Solução fatorial dos construtos do modelo

(continua)

Fator	Variável	KMO ^a	TEB ^b	VE ^c	h ^{2d}	CF ^e	Alguma var. foi excluída
C6.1 - Estratégias não planejadas	47) Frequentemente as estratégias implementadas não haviam sido planejadas previamente. Na realidade, tais estratégias só foram percebidas como necessárias no decorrer do dia-a-dia da administração da empresa				0,626	0,788	
	48) A maior parte das ações tomadas não foram planejadas com antecedência.				0,691	0,856	
	49) Frequentemente são implementadas ações que não constavam de um plano elaborado anteriormente				0,755	0,874	
	51) As estratégias normalmente emergem dos fatos ocorridos como resultado de ações tomadas para resolver problemas	0,806	0,00%	62,02%	0,543	0,663	Sim, a variável 50
C6.2 Estratégias emergentes	52) As ações são tomadas com base em resultados reais e interações com o mercado				0,4	0,653	
	53) Nós não ficamos presos ao planejamento estratégico formal para tomar novas decisões e mudar estratégias				0,618	0,736	
	54) As estratégias são desenvolvidas de forma incremental, flexível e experimental.				0,707	0,829	
	55) As decisões que tomamos na empresa geram os resultados esperados				0,663	0,815	
C7 - Qualidade no processo decisório	56) A empresa decide rapidamente, na velocidade necessária de modo a responder aos desafios do mercado				0,678	0,823	
	57) As estratégias e ações de nossa empresa geram maiores resultados que as dos concorrentes	0,874	0,00%	63,60%	0,661	0,813	Sim, as variáveis 59 e 61
	58) As decisões que tomamos na empresa são as melhores, dentro das opções disponíveis				0,627	0,792	
	60) O processo de elaboração de estratégias e decisões na empresa é elaborado com base em fatos, dados, e análise				0,551	0,742	

TABELA 9
Solução fatorial dos construtos do modelo

(conclusão)

Fator	Variável	KMO ^a	TEB ^b	VE ^c	h ^{2d}	CF ^e	Alguma var. foi excluída
C8 - Desempenho	62) Tem conseguido manter os clientes leais...				0,573	0,757	
	63) Tem conseguido atrair novos clientes...				0,711	0,843	
	64) Tem obtido um retorno satisfatório sobre o capital investido...				0,702	0,838	
	65) Tem tido lucros...	0,926	0,00%	72,36%	0,705	0,84	Não
	66) Tem tido um crescimento da participação de mercado...				0,816	0,903	
	67) Tem uma posição competitiva...				0,798	0,893	
	68) Tem um retorno sobre as vendas...				0,79	0,889	
	69) Tem um desempenho global...				0,694	0,833	

Fonte: Dados da pesquisa

Observações: KMO^a - Kaiser-Meyer-Olkin; TEB^b – Teste de esfericidade de Barlett; VE^c – Variância explicada do fator; h^{2d} – Comunalidade da variável; CF^e – Carga fatorial.

Dentre os 08 construtos existentes no modelo, observou-se que 03 deles atenderam aos pressupostos necessários para se considerar a solução fatorial encontrada válida, sem que fosse preciso retirar nenhuma das variáveis originais. No entanto, foram retiradas variáveis dos construtos C1, C3, C5, C6 e C7, com o objetivo de melhorar a solução fatorial de acordo com os parâmetros estabelecidos. Além disso, verificou-se que o construto C6 apresentou duas dimensões.

7.2.2 Confiabilidade dos construtos

Para verificar se a escala é livre de erros aleatórios, é feita a análise da confiabilidade da escala (MALHOTRA, 2006). A medida normalmente empregada para verificar a confiabilidade de uma escala é o Alfa de Cronbach.

Tal medida representa a proporção da variância total da escala que é atribuída ao verdadeiro escore do construto latente que está sendo mensurado (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Ele varia de 0,00 a 1,00 sendo que, quanto mais próximo de 1,00, maior a confiabilidade da escala. Malhotra (2006)

afirma que valores aceitáveis de confiabilidade devem ser superiores a 0,700, mas no caso de estudos exploratórios valores de 0,600 também são aceitáveis. Utilizou-se, também, de um recurso disponível na análise de Confiabilidade (Analyse>Scale>Reliability analysis>Statistics> Scale IF item deleted) do software SPSS 13.0, em que se verifica o Alfa de Cronbach e se a retirada de alguma variável do construto aumentaria o valor do mesmo. Nenhuma exclusão foi necessária tendo como base esse critério.

A TAB. 10 sintetiza os valores encontrados para o Alfa de Cronbach de acordo com os construtos do modelo e qual variável foi excluída para cada fator.

TABELA 10
Confiabilidade dos construtos do modelo

Construto	Alfa de Cronbach	Variável excluída
C1 - Análise	0,918	Não
C2 - Planejamento	0,948	Não
C3 - Implementação	0,909	Não
C4 - Controle	0,949	Não
C5 - Feedback	0,962	Não
C6.1 - Estratégias não planejadas	0,878	Não
C6.2 Estratégias emergentes	0,795	Não
C7 - Qualidade no processo decisório	0,775	Não
C8 - Desempenho	0,952	Não
Modelo	0,977	Não

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 10 mostra que todos os construtos apresentam Alfa de Cronbach superior ao limite sugerido pela literatura de 0,700, definido para escalas já validadas (MALHOTRA, 2006). Verifica-se que não foi necessário excluir nenhuma variável de nenhum construto de forma a aumentar a confiabilidade dos mesmos.

7.2.3 Variância média extraída e confiabilidade composta

Como alerta Hair *et al.* (2005), o Alfa de Cronbach é uma medida que pode apresentar limitações, uma vez que esse não considera o erro nos indicadores. Uma solução alternativa é o cálculo da Confiabilidade Composta (CC) e da Variância Média Extraída (AVE) através da realização de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Dessa forma, foi feita a avaliação da variância média extraída (*Average*

Variance Extracted – AVE) e da confiabilidade composta (*Composite Reliability – CR*). Conforme Fornell e Larcker (1981), a AVE indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores. Já a medida de confiabilidade composta é uma estimativa do coeficiente de confiabilidade e representa o percentual de variância dos construtos que é livre de erros aleatórios. Na TAB. XX, são apresentados os resultados para os construtos do modelo.

De modo a obter valores de AVE e CC dentro dos limites aceitos na literatura, algumas variáveis foram excluídas, tendo como base a que tinha a menor carga padronizada. Após tais exclusões, os construtos passaram a apresentar valores adequados de AVE e CC, com exceção apenas do C6.2 – Estratégias Emergentes. Tal construto apresentou valores bem abaixo dos aceitos pela literatura e foi, portanto excluído das análises.

TABELA 11
Variância média extraída (AVE) e confiabilidade composta (CC)

Construtos	AVE	CC	Variáveis excluídas
C1 - Análise	0,72	0,94	Q14
C2 - Planejamento	0,80	0,97	Nenhuma
C3 - Implementação	0,67	0,92	Q30
C4 - Controle	0,77	0,96	Q40
C5 - Feedback	0,87	0,97	Nenhuma
C6.1 - Estratégias não planejadas	0,70	0,90	Nenhuma
C6.2 – Estratégias emergentes	-	-	Todas
C7 - Qualidade no processo decisório	0,67	0,89	Q60
C8 – Desempenho	0,79	0,97	Nenhuma

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando que, conforme Tabachnick e Fidell (2001), a AVE deve ser superior a 0,50 e a confiabilidade composta superior a 0,70, os resultados obtidos mostram que todos os construtos apresentaram medidas de adequação da mensuração bem acima dos limites aceitáveis.

7.2.4 Validade convergente

Após verificar a AVE e CC, foi realizada a avaliação da validade convergente das medidas, buscando identificar se os indicadores de um construto realmente são adequados para medir as dimensões latentes de interesse e a

validade divergente que avalia se os construtos efetivamente medem diferentes aspectos do fenômeno de interesse (HAIR *et al.*, 2005). Tais testes foram realizados por meio de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

O método utilizado neste trabalho para avaliar a validade convergente foi o proposto por Bagozzi, Yi e Philips (1991), que sugerem que a Análise Fatorial Confirmatória pode ser usada para verificar se os indicadores estão significativamente relacionados aos construtos de interesse. Além disso, tais autores recomendam que seja verificada a significância das cargas fatoriais dos construtos em nível de 5% ou 1%, utilizando usualmente testes t unicaudais, onde o t crítico corresponde a 1,65 ($\alpha=0,05$) ou 2,236 ($\alpha=0,01$). Para testar os modelos fatoriais recorreu-se ao método de estimação de mínimos quadrados generalizados, já que os estimadores dessa função não têm como suposição a normalidade multivariada dos dados (MINGOTI, 2005). Para identificar os construtos latentes, fixou-se a variância dos fatores na unidade (1), supondo os construtos na forma padronizada (KELLOWAY, 1998).

Ao rodar a análise, verificou-se que as variáveis Q31 e Q32 não apresentaram validade convergente. Dessa forma, tais variáveis foram excluídas do modelo.

TABELA 12
Validade convergente dos construtos

(continua)

Fatores	Variável	Reg. ^a	Erro ^b	Valor T ^c	Padrão ^d	Conf. ^e
C1 – Análise	5) Analisa as tendências do ambiente externo freqüentemente	1,79	0,12	15,25	0,82	0,53
	8) Analisa os possíveis cenários externos com o objetivo de planejar as nossas ações.	2,00	0,11	17,77	0,89	0,85
	9) Analisa as oportunidades e ameaças do ambiente externo freqüentemente	2,06	0,11	18,06	0,90	0,80
	10) Analisa os pontos fortes e fracos do ambiente interno freqüentemente	1,93	0,12	16,67	0,84	0,63
	12) Considera os recursos físicos (instalações, máquinas, capacidade de produção) da empresa para a elaboração das estratégias	1,88	0,12	15,74	0,87	0,76
	13) Considera os recursos financeiros disponíveis para a elaboração das estratégias	1,54	0,14	11,42	0,75	0,83
	15) Tem a sua missão, negócio, objetivos e metas definidos formalmente durante o processo de planejamento	2,25	0,14	15,69	0,84	0,88
C2 – Planejamento	16) Planeja sistematicamente as estratégias em reuniões previamente agendadas	2,07	0,14	14,96	0,87	0,83
	17) Tem os mercados alvo e as estratégias de posicionamento bem definidos	2,17	0,13	17,17	0,86	0,78
	18) Tem as suas estratégias sempre formalizadas	2,53	0,13	19,87	0,94	0,80
	19) Possui estratégias bem definidas para todos os setores	2,57	0,13	20,13	0,94	0,76
	20) Estabelece um planejamento prévio com base em um processo formal	2,36	0,13	18,25	0,92	0,67
	21) Faz previsões de estratégias alternativas para as principais estratégias planejadas	2,37	0,13	18,15	0,89	0,62
	22) É eficaz em coordenar as áreas funcionais para executar as atividades planejadas	1,92	0,12	16,69	0,89	0,67
C3 – Implementação	23) Obtém comprometimento das equipes na implementação de estratégias	1,82	0,12	14,90	0,86	0,71
	24) É flexível para implementar mudanças	1,55	0,13	12,04	0,71	0,68
	26) Consegue obter os recursos financeiros, insumos, pessoas e equipamentos necessários para implementar as estratégias	1,65	0,13	12,69	0,74	0,93
	28) Possui capacidade e conhecimento suficientes para implementar as estratégias	1,84	0,12	14,93	0,81	0,89
	29) Implementa efetivamente o que foi planejado	1,85	0,11	16,92	0,87	0,84

TABELA 12
Validade convergente dos construtos

(continua)

Fatores	Variável	Reg. ^a	Erro ^b	Valor T ^c	Padrão ^d	Conf. ^e
C4 – Controle	33) Possui indicadores financeiros para o controle de estratégias	2,38	0,14	16,95	0,86	0,87
	34) Possui indicadores de marketing (clientes, segmentos, etc) para o controle das estratégias	2,45	0,13	18,53	0,91	0,84
	35) Possui indicadores de funcionamento dos processos internos para o controle das estratégias	2,47	0,12	19,99	0,92	0,68
	36) Possui indicadores de recursos humanos (satisfação, comprometimento, motivação e aprendizagem) para o controle das estratégias	2,35	0,13	17,52	0,88	0,72
	37) Faz uso de reuniões periódicas para o controle das estratégias	2,33	0,15	15,78	0,89	0,79
	38) Utiliza-se de benchmarking competitivo (comparação com o desempenho dos concorrentes)	2,35	0,15	16,05	0,85	0,78
	39) Possui indicadores de níveis de inovação	2,22	0,14	15,45	0,82	0,85
	41) Avalia as relações de causa e efeito entre o que foi planejado e o que foi efetivamente implementado	2,28	0,12	18,49	0,92	0,83
C5 – Feedback	42) Define as novas estratégias com base nos indicadores de desempenho	2,41	0,12	19,81	0,93	0,74
	43) Valida, ajusta, reformula ou abandona com base nos indicadores de controle	2,30	0,12	19,13	0,91	0,76
	44) Elabora os planos para a correção de falhas com base nos indicadores de desempenho	2,34	0,12	19,53	0,94	0,66
	45) Implementa ações para ajustar a trajetória estratégica planejada com base nos indicadores de desempenho	2,49	0,12	20,88	0,96	0,54
C6.1 - Estratégias não planejadas	47) Frequentemente as estratégias implementadas não haviam sido planejadas previamente. Na realidade, tais estratégias só foram percebidas como necessárias no decorrer do dia-a-dia da administração da empresa	1,47	0,10	14,92	0,79	0,51
	48) A maior parte das ações tomadas não foram planejadas com antecedência	1,84	0,12	14,87	0,89	0,74
	49) Frequentemente são implementadas ações que não constavam de um plano elaborado anteriormente	1,86	0,12	15,13	0,92	0,79
	51) As estratégias normalmente emergem dos fatos ocorridos, como resultado de ações tomadas para resolver problemas	1,73	0,12	14,56	0,73	0,79

TABELA 12
Validade convergente dos construtos

(conclusão)

Fatores	Variável	Reg. ^a	Erro ^b	Valor T ^c	Padrão ^d	Conf. ^e
C7 - Qualidade no processo decisório	55) As decisões que tomamos na empresa geram os resultados esperados	1,29	0,10	13,36	0,82	0,84
	56) A empresa decide rapidamente, na velocidade necessária de modo a responder aos desafios do mercado	1,54	0,10	15,41	0,84	0,89
	57) As estratégias e ações de nossa empresa geram maiores resultados que as dos concorrentes	1,68	0,11	15,21	0,82	0,88
	58) As decisões que tomamos na empresa são as melhores, dentro das opções disponíveis	1,72	0,11	15,55	0,79	0,75
	62) Tem conseguido manter os clientes leais...	1,90	0,11	17,51	0,82	0,76
C8 - Desempenho	63) Tem conseguido atrair novos clientes...	1,91	0,10	19,71	0,87	0,70
	64) Tem obtido um retorno satisfatório sobre o capital investido...	1,74	0,10	17,71	0,90	0,57
	65) Tem tido lucros...	1,97	0,11	18,39	0,88	0,75
	66) Tem tido um crescimento da participação de mercado...	2,09	0,13	15,69	0,91	0,71
	67) Tem uma posição competitiva...	2,39	0,13	18,62	0,94	0,82
	68) Tem um retorno sobre as vendas...	2,37	0,12	19,62	0,91	0,79
	69) Tem um desempenho global...	1,68	0,13	12,92	0,87	0,67

Fonte: Dados da pesquisa

Observações: a) peso de regressão: corresponde ao valor da estatística não padronizada. b) erro padrão: erro da estimativa não padronizada. c) confiabilidade do indicador de acordo com o critério sugerido por Bagozzi - valor t: é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão e, se superior a 2,236, indica validade convergente ao nível de 1%. d) peso padronizado: indica a correlação entre o indicador e o construto latente; e) confiabilidade do indicador: valores acima de 0,4 indicam um percentual de variância explicada no limite de 40%, sendo considerado ideal (BOLLEN, 1989).

Entende-se, portanto, que, conforme o critério sugerido por Bagozzi, Yi e Philips (1991) e, também, pelo critério sugerido por Bollen (1989), de cunho mais conservador, todos os indicadores atingiram os valores mínimos necessários para atender ao pressuposto de validade convergente.

7.2.5 Validade discriminante

Enquanto a validade convergente busca atestar que os itens de um construto são suficientemente correlacionados, de forma a medir uma variável

latente, a validade discriminante busca provar que os construtos do modelo tratam de conceitos distintos (MALHOTRA, 2006).

Para avaliar a validade discriminante dos construtos, empregou-se o método desenvolvido por Fornell e Larcker (1981). O procedimento sugerido por tais autores consiste em fazer uma Análise Fatorial Confirmatória, por meio do método de mínimos quadrados generalizados, e comparar o quadrado do coeficiente de correlação entre os pares de construtos com a variância média extraída dos construtos. Os resultados dessa análise estão apresentados na TAB. 13.

TABELA 13

Validade discriminante dos construtos através do método de Fornell e Larcker (1981)

(continua)

Construto 1	Construto 2	Correlação ²	AVE1	AVE2	Discriminou
C1 – Análise	C2 - Planejamento	0,72	0,72	0,80	OK
C1 – Análise	C3 - Implementação	0,67	0,72	0,67	OK
C1 – Análise	C4 - Controle	0,56	0,72	0,77	OK
C1 – Análise	C5 - <i>Feedback</i>	0,56	0,72	0,87	OK
C1 – Análise	C6.1 - Estratégias não planejadas	0,03	0,72	0,70	OK
C1 – Análise	C7 - Qualidade no processo decisório	0,55	0,72	0,67	OK
C1 – Análise	C8 - Desempenho	0,26	0,72	0,79	OK
C2 – Planejamento	C3 - Implementação	0,82	0,80	0,67	Não
C2 – Planejamento	C4 - Controle	0,82	0,80	0,77	Não
C2 – Planejamento	C5 - <i>Feedback</i>	0,73	0,80	0,87	OK
C2 – Planejamento	C6.1 - Estratégias não planejadas	0,03	0,80	0,70	OK
C2 – Planejamento	C7 - Qualidade no processo decisório	0,58	0,80	0,67	OK
C2 – Planejamento	C8 - Desempenho	0,39	0,80	0,79	OK
C3 – Implementação	C4 - Controle	0,70	0,67	0,77	Não
C3 – Implementação	C5 - <i>Feedback</i>	0,64	0,67	0,87	OK
C3 – Implementação	C6.1 - Estratégias não planejadas	0,01	0,67	0,70	OK
C3 – Implementação	C7 - Qualidade no processo decisório	0,81	0,67	0,67	Não
C3 – Implementação	C8 - Desempenho	0,47	0,67	0,79	OK
C4 – Controle	C5 - <i>Feedback</i>	0,79	0,77	0,87	Não
C4 – Controle	C6.1 - Estratégias não planejadas	0,02	0,77	0,70	OK
C4 – Controle	C7 - Qualidade no processo decisório	0,60	0,77	0,67	OK
C4 – Controle	C8 - Desempenho	0,36	0,77	0,79	OK
C5 – <i>Feedback</i>	C6.1 - Estratégias não planejadas	0,03	0,87	0,70	OK
C5 – <i>Feedback</i>	C7 - Qualidade no processo decisório	0,57	0,87	0,67	OK
C5 – <i>Feedback</i>	C8 - Desempenho	0,32	0,87	0,79	OK

TABELA 13

Validade discriminante dos construtos através do método de Fornell e Larcker (1981)
(conclusão)

Construto 1	Construto 2	Correlação ²	AVE1	AVE2	Discriminou
C6.1 - Estratégias não planejadas	C7 - Qualidade no processo decisório	0,00	0,70	0,67	OK
C6.1 - Estratégias não planejadas	C8 – Desempenho	0,01	0,70	0,79	OK
C7 - Qualidade no processo decisório	C8 - Desempenho	0,53	0,67	0,79	OK

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados mostram que se pode atestar a validade discriminante para quase todos os pares de construtos com base no método proposto por Fornell e Larcker (1981). Os pares C2 – C3, C2 – C4, C3 – C4, C3 – C7, e C4 – C5 não apresentam validade discriminante com base nesse método.

Dessa forma, outro método de testar a validade discriminante foi empregado para esses pares de construtos. Tal método é o sugerido por Bagozzi, Yi e Philips (1991). Nesse método, também, é realizada uma análise fatorial confirmatória. Nessa, os construtos são representados como variáveis latentes e os itens como indicadores da respectiva variável latente. Para cada par de construtos dois modelos são testados, sendo que, no primeiro, o parâmetro de correlação é fixado em um (1) e, no segundo modelo, o parâmetro de correlação é estimado livremente.

A validade divergente é confirmada caso o valor da estatística qui quadrado diminui quando a correlação entre os construtos é estimada livremente. Tal diferença é testada para se comprovar que essa é estatisticamente significativa com base no teste qui quadrado. Em nível de 5% tal diferença deve ser superior a 3,841.

TABELA 14

Validade discriminante com base no critério sugerido por Bagozzi, Yi e Philips (1991)

Pares de construtos		Teste Qui quadrado		Dif.	Sig.
		Correlação =1	Correlação livre		
C2 – Planejamento	C3 - Implementação	255,439	193,132	62,31	0,00
C2 – Planejamento	C4 - Controle	672,207	590,125	82,08	0,00
C3 – Implementação	C4 - Controle	259,3	193,396	65,90	0,00
C3 – Implementação	C7 - Qualidade no processo decisório	136,354	89,047	47,31	0,00
C4 – Controle	C5 - <i>Feedback</i>	263,687	190,038	73,65	0,00

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados mostram que pode se atestar a validade discriminante para todos os pares de construtos com base no método de Bagozzi, Yi e Philips (1991). Isso comprova que os construtos do modelo medem aspectos diferentes do fenômeno de interesse (MALHOTRA, 2006).

7.2.6 Validade nomológica

Quando se testa um modelo, o pesquisador busca não apenas avaliar a fidedignidade das medições auferidas, mas, principalmente, saber se as medições, definidas anteriormente como adequadas, efetivamente suportam as hipóteses dos relacionamentos entre as variáveis mensuradas, conforme previsto teoricamente. É imprescindível, portanto, avaliar se as associações, supostamente causais, sugeridas por uma teoria são, de fato, suportadas pelos dados coletados. Em última instância, espera-se testar uma série de relacionamentos causais por meio de uma cadeia nomológica (HUNT, 2002).

Para tanto, foi também utilizado o Método de Equações Estruturais. De acordo com Mackenzie (2001), tal método tem sido uma abordagem usualmente empregada em marketing para avaliar relações de causalidade, pois:

- a) leva em conta o erro de mensuração;
- b) aumenta o controle dos efeitos de manipulações experimentais;
- c) é capaz de testar estruturas teóricas complexas;
- d) consegue conjugar abordagens macro e micro;
- e) oferece indícios robustos de validade e confiabilidade.

Apesar do termo Método de Equações Estruturais fazer referência a diversos algoritmos para a solução de sistemas de equações simultâneas, em marketing, é usual compreender o termo enquanto uma técnica que visa compreender a relação entre:

- a) variáveis observadas, denominadas de indicadores, e suas respectivas variáveis latentes, denominadas construtos latentes e erros de mensuração;
- b) diversas variáveis latentes, isto é, a relação entre diversos construtos teóricos; em suma, assume-se que os indicadores mensurados são reflexos dos construtos latentes de interesse somado a um erro de mensuração.

Como os dados da pesquisa não atenderam ao pressuposto da normalidade, o método de estimação dos parâmetros na MEE escolhido foi o de mínimos quadrados generalizados. Segundo Mingoti (2005), os estimadores dessa função não têm como suposição a normalidade multivariada dos dados. O software utilizado foi AMOS 4.0 e, na FIG. abaixo, encontra-se o modelo de mensuração testado.

Para que fosse possível rodar o modelo, os fatores que compõem o construto Estratégias Deliberadas foram transformados em variáveis através da realização de uma média simples com base nas variáveis que ficaram após validação convergente (HAIR *et al.*, 2005).

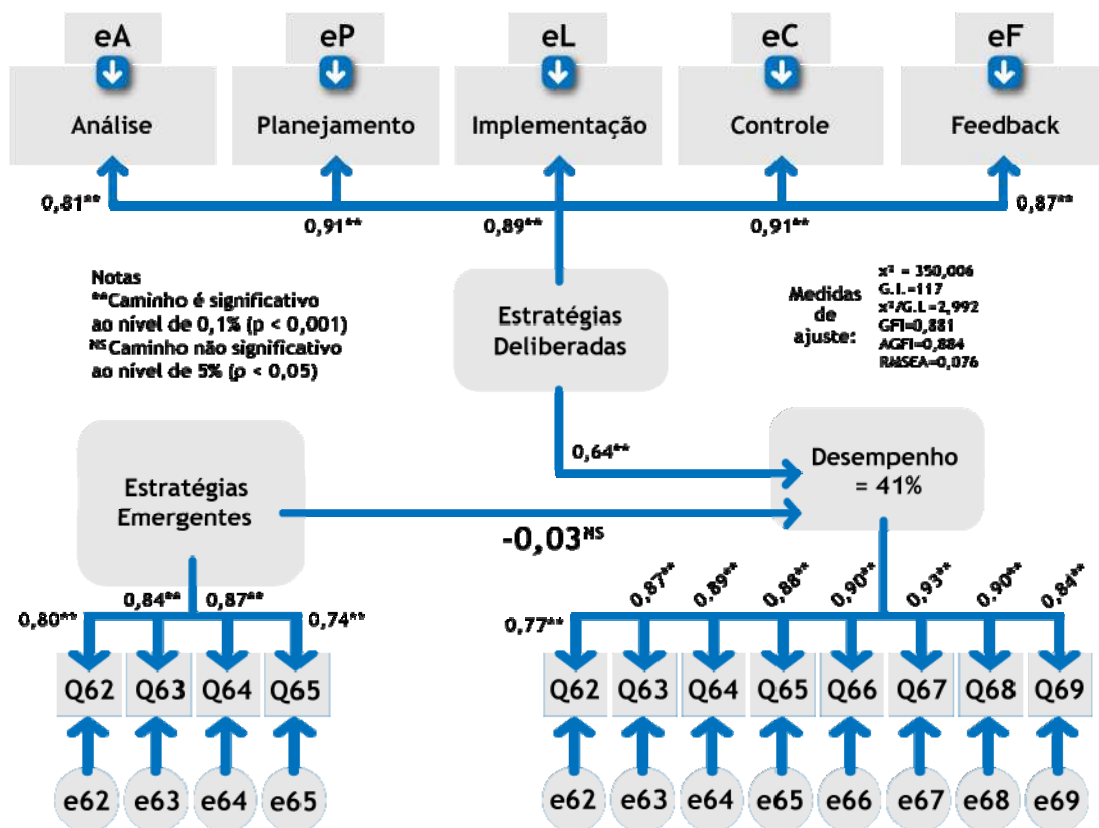


FIGURA 8 – Modelo teórico testado

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 15 apresenta as cargas da regressão e sua significância, além da carga padronizada e da correlação múltipla das variáveis do modelo.

TABELA 15
Estimativas de mensuração do modelo proposto

Independente	Dependente	Reg.^a	Erro^b	Valor T^c	Padrão^d	Conf.^e
Estratégias não planejadas	Desempenho	-0,02	0,03	-0,65	-0,03	-
Estratégias Deliberadas	Desempenho	0,52	0,06	9,28	0,64	0,41
Desempenho	Q62	1,00	-	-	0,77	0,76
Desempenho	Q63	1,30	0,08	16,68	0,87	0,82
Desempenho	Q64	1,38	0,10	13,40	0,88	0,79
Desempenho	Q65	1,43	0,11	13,65	0,89	0,83
Desempenho	Q66	1,61	0,11	14,66	0,90	0,65
Desempenho	Q67	1,53	0,10	15,77	0,93	0,55
Desempenho	Q68	1,48	0,10	14,67	0,90	0,76
Desempenho	Q69	1,47	0,11	14,06	0,84	0,70
Estratégias não planejadas	Q47	1,00	-	-	0,80	0,63
Estratégias não planejadas	Q48	1,05	0,07	15,68	0,84	0,71
Estratégias não planejadas	Q49	1,07	0,07	16,15	0,87	0,80
Estratégias não planejadas	Q51	0,88	0,06	14,09	0,74	0,86
Estratégias Deliberadas	Análise	1,00	-	-	0,81	0,82
Estratégias Deliberadas	Planejamento	1,37	0,07	18,84	0,91	0,79
Estratégias Deliberadas	Implementação	1,05	0,06	19,16	0,89	0,77
Estratégias Deliberadas	Controle	1,36	0,08	16,54	0,91	0,75
Estratégias Deliberadas	Feedback	1,31	0,08	16,67	0,87	0,60

Fonte: Dados da pesquisa.

Observações: a) peso de regressão: corresponde ao valor da estatística não padronizada. b) erro padrão: erro da estimativa não padronizada. c) valor t: é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão e, se superior a 2,236, indica validade convergente ao nível de 1%. d) peso padronizado: indica a correlação entre o indicador e o construto latente. e) confiabilidade do indicador: valores acima de 0,4 indicam um percentual de variância explicada no limite de 40%, sendo considerado ideal (BOLLEN, 1989).

A qualidade de ajuste de um modelo mede a correspondência da matriz de dados de entrada reais ou observados (covariância ou correlação) com aquela prevista pelo modelo proposto (HAIR *et al.*, 2005). Tais autores ressaltam que o pesquisador deve tomar precauções contra “superajustamento” do modelo aos dados. Ou seja, deve ser mantida certa proporção entre o número de coeficientes estimados e o número de respondentes de forma a obter parcimônia (a conquista de melhor ou maior ajuste para cada coeficiente estimado).

Para verificar o ajuste do modelo estrutural, foram utilizadas medidas de ajuste absoluto e parcimonioso. As medidas de ajuste absoluto avaliam apenas o

ajuste geral do modelo, não levando em conta o “superajustamento”. Já as medidas de ajuste parcimonioso, avaliam a parcimônia do modelo proposto pela análise do ajuste versus o número de coeficientes estimados necessário para atingir aquele nível de ajuste. No QUADRO 2, são apresentados os valores encontrados e os valores desejados para as medidas de ajuste.

QUADRO 2
Índices de ajuste do modelo proposto

Ajuste	Índice	Valor Encontrado	Valor Desejado
Absoluto	χ^2 (Qui-quadrado)	350,006	N.A
	RMSEA (Raiz do erro quadrático médio de aproximação)	0,076	Inferior a 0,080
	GFI (Índice de qualidade de ajuste)	0,881	Superior a 0,900
Parcimonioso	AGFI (Índice ajustado de qualidade de ajuste)	0,884	Superior a 0,900
	$\chi^2/G.I$ (Qui-quadrado escalonado)	2,992	Entre 1,000 e 3,000

Nota – Coluna valor desejado construída tendo como base os limites aceitos na literatura (HAIR *et al.*, 2005).
Fonte: Dados da pesquisa.

Finalmente, foi avaliada a adequação da solução estrutural obtida. É importante salientar que não ocorreram estimativas ofensivas, tais como variâncias de erro não significantes, o que indica uma relativa estabilidade da solução (HAIR *et al.*, 2005).

Para avaliar o ajuste absoluto do modelo foram usados o RMSEA (Raiz do erro quadrático médio de aproximação) e o GFI (Índice de qualidade de ajuste). De acordo com os parâmetros estabelecidos na literatura (HAIR *et al.*, 2005), pode se verificar no QUADRO 2 que o GFI ficou um pouco abaixo do limite estabelecido e que o RMSEA ficou dentro do limite.

Já para avaliar o ajuste parcimonioso foi utilizado o índice de qualidade de ajuste calibrado (AGFI), o qual é ajustado pela razão entre os graus de liberdade para o modelo e o qui-quadrado escalonado. O AGFI ficou um pouco abaixo do limite estabelecido enquanto o Qui-quadrado escalonado ficou dentro.

Desse modo, mesmo que o modelo não apresente um ajuste estritamente dentro dos limites sugeridos pela literatura, considerando-se a significância da estatística qui-quadrado, o seu ajustamento é moderado permitindo que inferências acerca das relações causais estimadas sejam tecidas.

8 ANÁLISE DO MODELO

Observa-se que 41% das variações do desempenho são explicadas, tendo como base a FIG. 8. A carga de impacto do construto Estratégias Deliberadas é de 0,63 (significativa ao nível de 1%) e das Estratégias Emergentes é de -0,05 (não significativa ao nível de 5%). Isso revela que tais variáveis no desempenho são de responsabilidade principalmente das Estratégias Deliberadas (Processo de Administração Estratégica).

Verifica-se que o Planejamento, o Controle e a Implementação são os que possuem a maior carga no processo de Estratégias Deliberadas. A Etapa de Análise é o construto de menor carga, porém seu peso também é elevado (Beta padronizado de 0,86).

Como um modelo alternativo, foi verificado se a Qualidade no Processo Decisório era um mediador da relação entre as Estratégias Deliberadas e o Desempenho. Para isso, primeiro é rodado o modelo sem o construto mediador, conforme foi feito anteriormente. Depois tal construto, no caso, a Qualidade no Processo Decisório, é inserido no modelo, de forma que além do construto Estratégias Deliberadas ser um antecedente do Desempenho, ele passa a ser, também, um antecedente da Qualidade do Processo, e esse, também, se torna um antecedente do desempenho. (TABACHNICK; FIDELL, 2001)

Ao se realizar tal teste, verificou-se que as relações encontradas no modelo proposto desapareceram e as relações delineadas com o construto Qualidade no Processo, tanto de antecedente quanto de sucessor, mostraram-se não significativas em nível de 5%. Assim, verificou-se que tal construto não se comportou como um mediador na relação e o modelo proposto inicialmente foi o considerado nas análises.

9 CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi avaliar o impacto dos processos de administração estratégica como antecedentes do desempenho das micro e pequenas empresas. Teve como propósito testar um modelo estrutural que identificasse a existência de uma ou mais etapas do processo estratégico, em que este impacto é mais significativo.

O importante resultado deste estudo indica que as micro e pequenas, que realizam as atividades de cada uma das etapas do processo de Administração Estratégica com maior intensidade, possuem um desempenho superior. Tal observação empírica leva as organizações deste porte a repensarem seus processos de gestão se desejam aprimorar seu desempenho. Como todas as etapas apresentam impacto significativo e de valor acentuado (todas as cargas acima de 0,86), existem indícios de que todas as etapas devem ser executadas, e não somente parte das fases do processo, sugerindo, como corroborado pela literatura, que essas etapas formam um todo coeso e integrado.

Por outro lado, verificou-se na amostra estudada, e em modelo no qual competem com estratégias deliberadas, que as estratégias emergentes não apresentaram impacto significativo no desempenho em micro e pequenas empresas. Tal observação corrobora com os argumentos já expostos no parágrafo anterior e atestam com maior ênfase a relevância de se elaborarem estratégias em micro e pequenas empresas de modo mais integrado e sistêmico, envolvendo capacidades de execução de todas as etapas do processo (análise, planejamento, implementação, controle e *feedback*).

Outro componente importante é o fato de que, no referencial teórico encontrado, os constructos sobre a formulação e implementação das estratégias foram apontados como os de interrelação primordial no processo de administração estratégica. Na concepção de Mintzberg (1978) e Mintzberg e Waters (1985), os processos de formulação e de implementação fariam a conexão entre pensamento e ação. Para Reid (1989), o sucesso do processo de administração estratégica depende da total integração entre formuladores e implementadores. Na concepção de Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008a), essas etapas devem ser integradas

simultaneamente se a empresa quiser utilizar o processo de administração estratégica com sucesso. De acordo com Whittington (2002), as estratégias, por mais que sejam bem escolhidas, fracassarão se não houver uma boa implementação. Entretanto, o resultado da pesquisa aponta para os maiores pesos no planejamento e no controle. Apesar de não serem considerados expressivos, é um paradoxo apontado pelo estudo. Isso leva à reflexão sobre o papel fundamental do processo de administração estratégica, como um processo de aprendizagem, já que as informações geradas na etapa de controle tornam-se o elemento que alimenta as mudanças estratégicas (*feedback*) que os gestores deverão tomar ao longo do tempo.

O *feedback* é outro elemento que nos surpreende pela preponderância enquanto etapa, mas que nos referenciais teóricos, é apresentado com menor intensidade de constructos. Apesar disso, é demonstrado que o *feedback* sustenta o processo de administração estratégica, porque é o único capaz de levar informações em todas as etapas para que as alterações estratégicas sejam concretizadas. Sem a etapa de *feedback*, todas as respostas ao ambiente externo e interno, poderiam ser comprometidas. Para reforçar o papel preponderante do *feedback*, a criação do Balanced Scorecard, criado por Kaplan e Norton (1997), possui este objetivo. A capacidade de um sistema de *feedback* estratégico deve ser a de testar, validar e modificar as hipóteses contidas na estratégia de uma unidade de negócio.

10 CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES

As principais contribuições deste trabalho estão em duas esferas: gerencial/aplicada e teórica.

Considerando as lacunas existentes na literatura, que atestem empiricamente as correlações entre gestão estratégica e desempenho, e da importância do tema, observa-se que, mesmo em caráter exploratório, a realização de um trabalho, que observe e teste empiricamente estas relações, pode ser de grande valia, não só para gestores, mas, também, para acadêmicos, provocando uma série de estudos relacionados posteriores, que não somente busquem comprovar as hipóteses em outros setores, portes de empresas e países, mas, ainda, verificar empiricamente a possibilidade de generalizar seus resultados.

Para as empresas e gerentes, este trabalho reforça a literatura e produz fortes recomendações de que façam e pratiquem a administração estratégica em todas as suas etapas. Muitas vezes, argumenta-se que as micro e pequenas empresas não planejam ou mesmo não possuem uma gestão organizada. Porém, ao observar que as empresas que praticam a administração estratégica com maior ênfase possuem maior desempenho, levam a inferências sobre a relevância de uma maior profissionalização de sua gestão, seja através de treinamento ou desenvolvimento de competências de gestão estratégica. Tal recomendação toma maior importância se considerarmos a relevância social e econômica das micro e pequenas empresas na atualidade.

No que se refere à academia, podem-se destacar como contribuições deste trabalho, o desenvolvimento de escalas (mesmo que em caráter exploratório) que mensurem intensidade em que as empresas realizam o processo de administração estratégica e suas etapas, bem como o desenvolvimento de teoria sobre o tema, seja através de refinamentos ou aplicação das escalas em outros países e portes organizacionais, habilitando estudos que correlacionem a administração estratégica com outros antecedentes e modelos teóricos de desempenho. Tal fato pode contribuir para o desenvolvimento do já bem estruturado arcabouço teórico do campo da Estratégia, através de testes de modelos hipotéticos empíricos deste importante campo do conhecimento.

11 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS:

Um dos aspectos importantes para a aplicação da pesquisa foi o envolvimento preliminar dos entrevistados com o SEBRAE Minas. Trata-se de empreendedores que já se preocupam com questões de gerenciamento e de mercado, fruto da relação estabelecida com a entidade. Os respondentes, de forma geral, estavam sensíveis às questões apresentadas. Nas metodologias do SEBRAE, são realizados diagnósticos que apresentam questões relativas à necessidade de gerenciar o negócio de forma a se tornar competitivo, bem como, com as questões relativas ao ambiente externo. Tal fato poderia levar a possibilidade de enviesamento das respostas, já que o público-alvo representa empresas que buscam consultoria e apoio, e não necessariamente representa o universo de micro e pequenas empresas.

Observa-se que o tamanho do questionário foi apontado pelos entrevistados como um ponto a ser trabalhado. Muitos reclamavam que iriam demorar muito tempo para o preenchimento completo da pesquisa.

Outro fator que pode ter limitado a pesquisa, foi o fato de ser necessário um mediador que aplicava os questionários, tirando dúvidas quanto aos conceitos e metodologia da pesquisa, o que deixou incerteza sobre a capacidade de avaliação individual dos constructos apontados.

Além desses, cabe ressaltar, que a aplicação da pesquisa foi realizada somente no estado de Minas Gerais, limitando a observação de mudanças de ambiente, dada a extensão geográfica, cultural e social do Brasil.

Sugere-se, dessa forma, a aplicação do questionário em outros ambientes empresariais, como encontros de negócios, por meio de sindicatos ou cursos técnicos, visando aproveitar a aglomeração de empresários em um mesmo espaço.

Além disso, pode ser aplicado via web, no site do SEBRAE, buscando atrair empresários de todo o território nacional, e de todos os portes, sem a intervenção de uma metodologia específica da entidade, bem como, da possibilidade de ser feito sem a necessidade de um mediador, para verificar os resultados e confrontá-los com os auferidos na presente pesquisa. Outros aspectos poderão, ainda, ser avaliados, como, as variáveis sociais e culturais intrínsecas a cada região do país.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russel L.. *Planejamento empresarial*. Rio Janeiro: LTC, 1974.
- ACKOFF, Russel L.. *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ALDAY, H. E. C.. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. *Revista FAE*, Curitiba-PR, v. 3, n. 2, p. 9-16, 2000.
- ALMEIDA, Antônio Francisco de. Planejamento estratégico e proatividade – um estudo de caso. *Rev. Adm. Contemp.*, Curitiba, n. 3, v. 4, sept./dec. 2000.
- ANSOFF, H. I.. *Strategic management*. London: Macmillan, 1979.
- ANSOF, H. I.. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J.. *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J.. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGrawHill, 1997.
- ANUÁRIO Estatístico Micro e Pequena Empresa/Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas: Núcleo Observatório da MPE. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2009.
- ARTHUR Alexandre Harkbarth Neto. *Análise da estratégia competitiva do setor de informática na região de Blumenau-SC*. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2005.
- BAGOZZI, Richard P.; YI, Youjae; PHILIPS, Lynn W.. Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quartely*, v. 36, n. 3, p. 421-458, sept, 1991.
- BAKER, James M.; SINKULA, William E.. Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market-Focused Management*, v. 4, n. 4, p. 295-308, dec. 1999.
- BAMBERGER, I.. Value systems, strategies and the performance of small and medium-sized firms. *European Small Business Journal*, v. 1, n. 4, p. 25-39, 1983.
- BARBOSA, Jenny Dantas; TEIXEIRA, Rivanda Meira. *Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte*. Disponível em: <<http://lad.fea.usp/cad-pesq/arquivos/v10n3art3.pdf>>. Acesso em: 31 jan. 2010.
- BARBOSA, Solange de Lima. A abordagem clássica da estratégia já morreu? – uma análise da evolução do conceito de estratégia nos meios de referência dos atores organizacionais. EnANPAD, 2006, Rio de Janeiro-RJ, *Anais...*, Rio de Janeiro, 6 a 10 set. 2006.

BEDÊ, Marco Aurélio. *Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil*. São Paulo: SEBRAE, 2006.

BERNARDES, Maria Elisa Brandão; DIAS, Carolina Goyara; DRUMMOND, Aldemir. Processo de implementação de estratégia: onde estamos e como poderemos prosseguir EnANPAD, 2008, Rio de Janeiro-RJ, *Anais...*, Rio de Janeiro, 06-10, set. 2008.

BETHLEM, Agrícola. *Estratégia empresarial – conceitos, processos e administração estratégica*. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L.. Indicadores de Desempenho associados a Mapeamento de Processos: Estudo de Caso em Instituição Pública Brasileira. *In: XXVI ENEGEP*, 2006, Fortaleza, CE, Brasil. XXVI ENEGEP. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2006, Fortaleza, *Anais...*, Fortaleza, 2006.

BNDES. *Desembolsos anuais do BNDES-Exim*. 2004. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: mar. 09.

BOLLEN, K.. *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley, 1989.

BORGES JR., A. A.; LUCE, F. B.. Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio “Top de Marketing” da ADVB. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 36-44, jul./set. 2000.

BOSSIDY, L. Prefácio. *In: CARDWELL, N.; TICHY, N. M. Feitas para o sucesso: como grandes líderes ensinam suas empresas a vencer*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BRANDÃO-BERNARDES, M. E.. Crescer para se legitimar e se legitimar para crescer: um estudo construcionista das estratégias de PME. *In: 30º Encontro da ANPAD, EnANPAD*, 2006, Salvador-BA. *Anais...*, Salvador, 2006.

CABRAL, A. C. A.. *A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista*. XXII ENANPAD, 2008, Foz do Iguaçu, *Anais...*, Foz do Iguaçu, 1998.

CAMARGOS, Marcos. A.; DIAS, Alexandre T.. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 10, n. 1, p. 27-39, jan./mar. 2003.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. *Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica*. 2003. Disponível em: <<http://unipacvirtua.files.wordpress.com/2008/02/v10n1art3.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2009.

CARAVANTES, Geraldo R.; CARAVANTES, Cláudia; BJUR, Wesley. *Administração: teoria e processo*. São Paulo: Makron Books, 2005.

CERTO, Samuel C.. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CERTO, S. C.; PETER, J. P.. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. Makron Books: São Paulo, 1993.

CERTO, S. C.; PETER, J. P.. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo; McGraw Hill, 2000.

CERTO, S. C.; PETER, J. P., *et al.* *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. 2. ed. São Paulo; Pearson Prentice Hall, 2005.

CHANDLER, Alfred D.. *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge, Massachussets: MIT Press, 1962.

CHER, R.. *A gerência das pequenas e médias empresas*. São Paulo: Maltese, 1990.

CHIAVENATO, I.. *Administração: teoria, processo e prática*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, v. 6, 1972.

DAVENPORT, Thomas. H.. Process innovation. Boston: Harvard Business School Press, 1993 *apud* BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L.. Indicadores de desempenho associados a mapeamento de processos: estudo de caso em instituição pública brasileira. *In: XXVI ENEGEP, 2006, Fortaleza, CE, Brasil, Anais...*, 2006.

ENEGEP. Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 2006, Fortaleza, *Anais...*, Fortaleza, 2006.

DAVIG, W.. Business strategies in smaller manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, v. 24, n. 1, p. 38-46, 1986.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER, Frederick.. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms. *Journal of Marketing*, v. 57, p. 23-27, 1993.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.. Measuring market orientation. Generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, v. 2, p. 36-48, 1998.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H.. *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2005.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F.. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, p. 39-50, febr. 1981.

FREEMAN, R. E.; STONER, J. A. F. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

GEUS, A.. *The living company*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

GIMENEZ, F. A. P. *et al.* Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do Modelo de Miles e Snow. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.

GONÇALVES, C. A.; OLIVEIRA, D. F.; GOSLING, M.. Comportamento empreendedor e posicionamento estratégico: um caso de spin-off na indústria siderúrgica no Brasil. *In: 30º Encontro da ANPAD, EnANPAD, 2006, Salvador/BA. Anais...*, Salvador, 2006.

GREINER, L E.. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, p. 22-39, july./aug.1972.

HAIR, Joseph *et al.* *Análise multivariada de dados*. Tradução de Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. São Paulo: Bookman, 2005.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K.. Strategic intent. *Harvard Business Review*, mai./jun. 1989.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K.. Competing for the future. *Harvard Business School Press*, Boston, p. 08-26, 1994.

HAMEL, Gary; DOZ, I.; PRAHALAD, C. K.. Collaborate with your competitors – and win. *Harvard Business Review*, v. 5, p. 27, mar./abr. 1989.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. Londres: Nicholas Brealey Pub., 1993.

HAMMER, Michael, CHAMPY, James. *Reengineering the corporation*. New York: HarperBusiness, 1994.

HARRINGTON, H. J.. *Business process improvement*. New York: McGraw-Hill, 1991.

HARRISON, J. S.. *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAYASHI, C. H.; NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E.. Estratégia empresarial e a pequena empresa. *In: VIII Congresso Latino-Americano de Estratégia*. São Leopoldo, 1995, Rio Grande do Sul/RS, *Anais...*, São Leopoldo, 1995.

HENDERSON, B. D.. The origin of strategy. *Harvard Business Review*, 67(6), p. 139-144, 1989.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R.. *Strategic management*. New York: South-Western Pub, 2008a.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.. *Administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008b.

HREBINIAK, L.. *Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HUNT, Shelby D.. *Foundations of marketing theory: toward a general theory of marketing*. USA: M. E. Sharpe, 2002.

JEFFREY, S. Harrison. *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JUCA JR., Cândido. *Dicionário escolar das dificuldades da língua portuguesa*. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Nacional de Material Escolar, 1963.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. *A estratégia em ação*. 4. ed. São Paulo: Campus, 1997.

KEEN, Peter G.. *The process edge*. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

KEEN, Peter G. *The process edge: creating value where it counts*. Boston: Harvard Business School Press, 1997 *apud* GONÇALVES, J. E. L.. As empresas são grandes coleções de processos. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

KELLOWAY, E. K.. *Using LISREL for structural equation modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

KICH, Juliane Ines Di Francesco *et al.* A influência do líder na condução do processo de implementação do planejamento estratégico. *Revista de Ciências da Administração*, v. 10, n. 21, p. 122-146, mai./ago. 2008. Disponível em: <<http://www.cad.cse.ufsc.br/revista/21/06.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2009.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 1-18, 1990.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. Markor: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, v. 30, n. 4, p. 467-477, 1993.

KOTESKI, M. A.. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. *In: Revista FAE Business*, n. 8, p.63-78, maio 2004.

KOTLER, P.. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KUBOTA, L. C.; NOGUEIRA, A. R. R.. O impacto da gestão nos resultados percebidos de empresas de *software*. *In: 30º Encontro da ANPAD, EnANPAD, 2006, Rio de Janeiro, Anais...*, Rio de Janeiro, 2007.

LIMA, J. B. Temas de pesquisa e desafios da produção científica sobre PME. *Revista de Estudos Organizacionais*, Maringá/PR, DAD/CSA/UEM, v. 1, n. 2, jul./dez. 2000.

MAcKENZIE, D.. Physics and finance: S-terms and modern finance as a topic for science studies. *Science, Technology & Human Values*, v. 26, n. 2, p. 115-144, Spring 2001.

MALHOTRA, N. K.. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

McGEE, J. V.; PRUSAK, L.. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEIRELLES, A. M.. *O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso*. 1995. 229 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte, 1995.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A.. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. *In: GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. (Orgs.). Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial*. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001, p. 21-33.

KUBOTA, L. C.; NOGUEIRA, A. R. R.. O impacto da gestão nos resultados percebidos de empresas de *software*. *In: 30º Encontro da ANPAD, EnANPAD, 2006, Rio de Janeiro, Anais...*, Rio de Janeiro, 2007.

MILES, R. E.; SNOW, C.. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill Book Co., 1978.

MILLER, D.; TOULOUSE, J.. Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, 32(11), p. 1389-1409, 1986.

MINGOTI, Sueli. *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formulation. *Management Science*, 1978.

MINTZBERG, H.. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. 3. ed. São Paulo: Editora Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.. *O processo da administração estratégica – conceitos, contextos e casos selecionados*. São Paulo: Bookman, 2003.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process: concepts and contexts*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Internacional, 1992.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J.. *Safári de estratégia: um roteiro prático pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; WATERS, J.. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, p. 257-272, 1985.

MOCKLER, Robert J.. *The control process in business*. New York: Appleton Century Crofts, 1971.

MOCKLER, Robert J. *The management control process*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice, 1989.

MONGUZZI, Marco Cesar. *O processo de administração estratégica: estudos de caso BCG e Strategos*. [s.l.n.], 2003.

MOORE, D. L.. Managerial strategies. *In*: WARNER, W. L.; MARTIN, N. H. (Eds.). *Industrial management*. New York: Haper, 1959.

MORITZ GO, Pereira M. F. *Processo decisório*. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

MORRIS, Michael; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J.. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, p 726- 735, 2005.

MYTELKA, L. K. (Ed.). *Competition, innovation and competitiveness in developing countries*. Paris: OECD, 1999.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S.. *Scaling procedures: issues and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

NICOLAU, Isabel. *O conceito de estratégia*. Disponível em: <www.iscte.pt/Estrategial/conceito%20estratégia.pdf >. Acesso em: 25 out. 2008.

NUNNALLY, J.; BERNSTEIN, I.. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill, 1994.

OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de *et al*. Processo de formação de estratégia em tempos de crise: o caso itamaracá transportes. EnANPAD, 2006, Salvador, *Anais...*, Salvador, 23 a 27 set. 2006.

OLSON, P. D.; BOKOR, D. W.. Strategy process-content interaction: effects on growth performance in small, start-up firms. *Journal of Small Business Management*, v. 33, n. 1, p. 34-44, 1995.

PAULINO, A. D. *et al*. Organização e estratégia: tendências de estudos no cenário nacional. *In*: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pósgraduação em Administração, 25º, ANPAD, 2001, Campinas, *Anais...*, Campinas, 2001.

PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H.. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. *In*: ENANPAD 23, ANPAD, 1999, Foz do Iguaçu-PR, *Anais...*, Foz do Iguaçu, 1999.

PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H.. A relação entre as dimensões de orientação para mercado e a performance. *In*: ENANPAD, 25, ANPAD, 2001, Campinas-SP, *Anais...*, Campinas, 2001.

PORTER, Michael E.. *Estratégia competitiva – técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Campus: Rio de Janeiro, 1986.

PORTER, M. E. Quanto menor a empresa mais importante a estratégia. *Qualidade total*. *Harvard Business Review*, p. 12, mar. 1995.

PORTER, M. E. A nova era da estratégia. HSM Management, São Paulo, ed. especial, p. 18-28, mar./abr. 2000.

PUGH, Derek S.; HICKSON, David J.. *Os teóricos das organizações*. RODRIGUES, Suzana Braga *et al.* (Org.). São Paulo: Qualitymark Editora Ltda, 2004.

RAMALHO, R. A. S.. *Web Semântica: aspectos interdisciplinares da gestão de recursos informacionais no âmbito da Ciência da Informação*. 2006. 120 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2006.

RAZA, Claudia. *A capacitação das micro e pequenas empresas paulistas, evitando a mortalidade precoce*. São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.razaconsulting.com.br/ffp/acapacit.pdf> Acesso em: 20 nov.2009.

REID, D. M.. Operationalizing strategic planning. *Strategic Management Journal*, 10: p. 553-667, 1989.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F.. *Tecnologia da informação: aplicada a sistemas de informação empresariais*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RICE JR, G. H.; LINDECAMP, D. P.. Personality types and business success of small retailers. *Journal of Occupational Psychology*, v. 62, n. 2, p. 177-182, 1989.

ROBINSON, Richard. Forecasting and small business: a study of the strategic planning process. *Journal of Small Business Management*, v. 17, n. 3, p.19-27, 1979.

ROBINSON Jr., R. *et al.* The relationship between stage of development and small firm planning and performance. *Journal os Small Business Management*, v. 22, n. 2, p. 45-52, apr. 1984.

SALONER, G.; SHEPARD, A.; PODOLNY, J.. *Strategic management*. New York, Wiley, 2001.

SANTANA, A. C. de. Mudanças recentes nas relações de demanda de carne no Brasil. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 37, n. 2, p. 51-76, 1999.

SCHENDEL, D.. Introduction to the summer 1992: special issue on strategy process research. *Strategy Management Journal*, London, v. 13, p.10-36, 1992.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das MPES, 2005a.

SEBRAE – Sebrae Nacional. SEBRAE. *Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas* – Observatório 1º Sem. 2005b.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Anuário estatístico micro e pequena empresa*. Serviço de apoio às micro e pequenas empresas: núcleo observatório da MPE. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2009.

SEXTON, D. L.; VAN AUKEN, P.. Prevalence of strategic planning in small business. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, v. 20, n. 3, p. 20-26, 1982.

SEXTON, T. M.; DAHLE, R. D.. Factors affecting long-range planning in the small business firm. *Marquette Business Review*, v. 20, n. 4, p.158-165, 1976.

SHUMAN, J. C.. Corporate planning in small companies: a survey. *Long Range Planning*, v. 8, n. 5, p. 81-90, 1975.

SILVA, Daniele Mantovani Lucena da; BORGES, Claudia Moreira. Comportamento empreendedor e práticas de orientação para o mercado no contexto das pequenas e médias empresas. *In: 30º Encontro da ANPAD, EnANPAD, 2006, Salvador-BA, Anais...*, Salvador, 2006.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M.. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000, 118p.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C.. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, p. 46-55, 1994.

SMITH, K. G.; GUTHRIE, J. P.; CHEN, M-J.. Miles and Snow's typology of strategy, organisational size and organisational performance. *Academy of Management Proceedings*, p. 45-49, 1986.

SOUKI, Gustavo Q.. *Administração estratégica*. Belo Horizonte, 2008. (Apostila distribuída em aula do Curso de Mestrado em Administração – impressão FUMEC).

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E.. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Printice-Hall do Brasil, 1985.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Tradução de Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S.. *Using multivariate statistics*. 3. ed. New York: HarperCollins, 2001.

THIMMONS, Jeffry A.. *The entrepreneurial mind*. Andover, Massachusetts: Brick House Publishing Company, 1989.

VASCONCELOS, F.. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. *In: XXV ENANPAD, 25º, ANPAD, 2001, Campinas, Anais...*, Campinas, set. 2001. 15 p.

WRIGHT, Peter. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J.. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

WHITTINGTON, R.. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

APÊNDICE

Pesquisa

Avaliação do Processo Estratégico

O presente questionário deve ser respondido exclusivamente por empresários e/ou gestores de empresas em funcionamento há no mínimo 12 meses. Preferencialmente o empreendedor principal (sócio).

Prezado (a) Empresário (a) / Gestor,

Bom dia / boa tarde! Estamos realizando uma pesquisa para avaliar o desempenho das Micro e Pequenas Empresas e da sua experiência como empresário e/ou gestor de empresas nos últimos 12 meses. Sua participação é muito importante pois contribui para pesquisas que visam aprimorar o sucesso e resultados de pequenas e médias empresas no país. Cabe ressaltar que o sigilo das informações será plenamente preservado. **Por sua especial colaboração, antecipamos nossos mais sinceros agradecimentos!**

1) Balcão: _____ 2) Atendente: _____
3) Entrevistado (a): _____ 4) Telefone: _____

Favor marcar o seu nível de concordância com as seguintes afirmativas, sendo 0 para DISCORDO TOTALMENTE e 10 para CONCORDO TOTALMENTE . Favor marcar valores intermediários para níveis médios de concordância ou discordância.											
Nossa empresa...	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5) Analisa as tendências do ambiente externo freqüentemente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6) Monitora as ações dos concorrentes de maneira eficaz	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7) Realiza pesquisas sobre o comportamento dos consumidores e clientes freqüentemente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8) Analisa os possíveis cenários externos com o objetivo de planejar as nossas ações	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9) Analisa as oportunidades e ameaças do ambiente externo freqüentemente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10) Analisa os pontos fortes e fracos do ambiente interno freqüentemente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11) Realiza análises de tendências demográficas, culturais, econômicas e tecnológicas do ambiente competitivo sistematicamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12) Considera os recursos físicos (instalações, máquinas, capacidade de produção) da empresa para a elaboração das estratégias	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13) Considera os recursos financeiros disponíveis para a elaboração das estratégias	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14) Considera as capacidades e competências (humanas e tecnológicas) da empresas para a elaboração das estratégias	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Nossa empresa...	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15) Tem a sua missão, negócio, objetivos e metas definidos formalmente durante o processo de planejamento	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16) Planeja sistematicamente as estratégias em reuniões previamente agendadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17) Tem os mercados alvo e as estratégias de posicionamento bem definidos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18) Tem as suas estratégias sempre formalizadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19) Possui estratégias bem definidas para todos os setores	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20) Estabelece um planejamento prévio com base em um processo formal	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21) Faz previsões de estratégias alternativas para as principais estratégias planejadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Nossa empresa...	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22) É eficaz em coordenar as áreas funcionais para executar as atividades planejadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23) Obtém comprometimento das equipes na implementação de estratégias	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24) É flexível para implementar mudanças	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

25) Tem áreas funcionais que apresentam uma baixa resistência às mudanças	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26) Consegue obter os recursos financeiros, insumos, pessoas e equipamentos necessários para implementar as estratégias	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27) Os sistemas de computação e softwares de gestão apóiam e facilitam a implementação das estratégias	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28) Possui capacidade e conhecimento suficientes para implementar as estratégias	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29) Implementa efetivamente o que foi planejado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30) Tem uma política eficiente de incentivo para os colaboradores que contribuem para implementação de seus objetivos e metas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Nossa empresa...	Discordo Totalmente										Concordo Totalmente											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31) Possui relatórios e sistemas para controlar se os objetivos e as metas planejados foram realmente cumpridos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32) Compara os resultados obtidos com as metas previamente estabelecidas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33) Possui indicadores financeiros para o controle de estratégias	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34) Possui indicadores de marketing (clientes, segmentos, etc) para o controle das estratégias	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35) Possui indicadores de funcionamento dos processos internos para o controle das estratégias	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36) Possui indicadores de recursos humanos (satisfação, comprometimento, motivação e aprendizagem) para o controle das estratégias	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37) Faz uso de reuniões periódicas para o controle das estratégias	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38) Utiliza-se de benchmarking competitivo (comparação com o desempenho dos concorrentes)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39) Possui indicadores de níveis de inovação	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40) Monitora o retorno sobre o investimento	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Nossa empresa...	Discordo Totalmente										Concordo Totalmente											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41) Avalia as relações de causa e efeito entre o que foi planejado e o que foi efetivamente implementado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42) Define as novas estratégias com base nos indicadores de desempenho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43) Valida, ajusta, reformula ou abandona com base nos indicadores de controle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44) Elabora os planos para a correção de falhas com base nos indicadores de desempenho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45) Implementa ações para ajustar a trajetória estratégica planejada com base nos indicadores de desempenho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46) Não faz revisões nem alterações no planejamento estratégico durante o período de sua implementação	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Na nossa empresa...	Discordo Totalmente										Concordo Totalmente											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47) Frequentemente as estratégias implementadas não haviam sido planejadas previamente. Na realidade, tais estratégias só foram percebidas como necessárias no decorrer do dia-a-dia da administração da empresa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48) A maior parte das ações tomadas não foram planejadas com antecedência	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49) Frequentemente são implementadas ações que não constavam de um plano elaborado anteriormente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50) As estratégias são provenientes de níveis hierárquicos mais baixos da organização, geradas de forma não planejada previamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51) As estratégias normalmente emergem dos fatos ocorridos, como resultado de ações tomadas para resolver problemas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

52) As ações são tomadas com base em resultados reais e interações com o mercado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53) Nós não ficamos presos ao planejamento estratégico formal para tomar novas decisões e mudar estratégias	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54) As estratégias são desenvolvidas de forma incremental, flexível e experimental.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Na nossa empresa...	Discordo Totalmente										Concordo Totalmente											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55) As decisões que tomamos na empresa geram os resultados esperados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56) A empresa decide rapidamente, na velocidade necessária de modo a responder aos desafios do mercado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57) As estratégias e ações de nossa empresa geram maiores resultados que as dos concorrentes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58) As decisões que tomamos na empresa são as melhores, dentro das opções disponíveis	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59) Com o passar do tempo, notamos que poderíamos ter tomado decisões melhores em nossa empresa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60) O processo de elaboração de estratégias e decisões na empresa é elaborado com base em fatos, dados, e análise	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61) O processo de elaboração de estratégias e decisões na empresa é elaborado com base em intuição e criatividade	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Favor comparar o **desempenho da sua empresa nos últimos 12 meses com relação aos concorrentes**. Para tanto, marque um **X** nas opções que melhor expressem a sua opinião, sendo que **0** indica que a sua empresa teve desempenho **muito inferior** aos concorrentes e **10**, caso a sua empresa teve desempenho **muito superior** aos concorrentes. Para níveis médios de concordância ou discordância, favor marcar valores intermediários.

Comparando com os concorrentes, a empresa que eu trabalho...	Muito inferior aos concorrentes				Igual aos concorrentes				Muito superior aos concorrentes			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
62) Tem conseguido manter os clientes leais...	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
63) Tem conseguido atrair novos clientes...	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
64) Tem obtido um retorno satisfatório sobre o capital investido...	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
65) Tem tido lucros...	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
66) Tem tido um crescimento da participação de mercado...	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
67) Tem uma posição competitiva...	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
68) Tem um retorno sobre as vendas...	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
69) Tem um desempenho global...	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Informações sobre a empresa	
70) Setor de atuação da empresa:	<input type="checkbox"/> Indústria <input type="checkbox"/> Comércio <input type="checkbox"/> Serviços
71) Cargo na empresa:	_____
72) Porte da Empresa:	<input type="checkbox"/> Micro (Faturamento até R\$240.000,00) <input type="checkbox"/> Pequena (Faturamento até R\$2.400.000,00) <input type="checkbox"/> Média
73) Número de empregados diretos:	_____
74) Idade da empresa (anos)	_____
75) Governança (quem dirige a empresa):	<input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/> Profissional <input type="checkbox"/> Mista (Ambos)
76) Escolaridade:	<input type="checkbox"/> 1º grau <input type="checkbox"/> 2º Grau <input type="checkbox"/> Superior (completo) <input type="checkbox"/> Superior (incompleto) <input type="checkbox"/> Pós-graduação <input type="checkbox"/> Outros

Muito obrigado (a) pela contribuição!