

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

Programa de Pós-graduação em Administração

Mestrado

**ESTRATÉGIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS  
COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO:  
Um estudo na associação comercial, industrial, de turismo,  
serviços e agronegócios de Araxá – Minas Gerais**

Waldecy Carvalho de Lima

**Belo Horizonte  
2009**

**Waldecy Carvalho de Lima**

**ESTRATÉGIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS  
COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO:**

Um estudo na associação comercial, industrial, de turismo, serviços e  
agronegócios de Araxá – Minas Gerais

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Talita Ribeiro da Luz

Linha de pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade.

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2009

L732e

Lima, Waldecy Carvalho de

Estratégia em micro e pequenas empresas como diferencial competitivo: um estudo na associação comercial, industrial, de turismo, serviços e agronegócios de Araxá – Minas Gerais / Waldecy Carvalho de Lima. – Belo Horizonte: FNH, 2009.

88 f.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Talita Ribeiro da Luz  
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,  
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Gestão estratégica. 2. Micro e pequenas empresas. 3. Desempenho organizacional. 4. Vantagem competitiva. I. Luz, Talita Ribeiro da. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.4012



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **Waldecy Carvalho de Lima**  
Matrícula: 770163

LINHA DE PESQUISA: Tecnologias de Gestão e Competitividade

ORIENTADOR(A): Profª Drª Talita Ribeiro da Luz

**TÍTULO: "ESTRATÉGIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COMO DIFERENCIAL  
COMPETITIVO: Um estudo na associação comercial, industrial, de turismo,  
serviços e agronegócios de araxá – minas gerais"**

DATA: 04/12/09

BANCA EXAMINADORA:

Profª Drª Talita Ribeiro da Luz  
ORIENTADORA (Faculdade Novos Horizontes)

Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias  
(Faculdade Novos Horizontes)

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins  
FUMEC

## DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, área de concentração "Organização e Estratégia", de autoria de Waldecy Carvalho de Lima, sob a orientação da Professora Doutora Ialita Ribeiro da Luz, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: ESTRATÉGIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO – Um estudo na Associação Comercial, Industrial, de Turismo, Serviços e Agronegócios de Araxá - MG", contendo 89 páginas.

### Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Início: 18/11/2009 / Término: 20/11/2009

Belo Horizonte, 20 de novembro de 2009.

  
Afonso Celso Gomes  
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG  
Universidade Federal de Minas Gerais

A Deus e a Nossa Senhora Aparecida, por me fazerem capaz de acreditar em sonhos e por permitirem que eu sonhe sempre, até mesmo de olhos abertos.

Aos meus pais (super-heróis), Sr. João e D.<sup>a</sup> Cecília, por me ensinarem a amar e me sentir amado.

Aos meus amados irmãos: Nem, que me ensinou a amar mesmo a distância; Dengo, que me ensinou o valor da indiferença; Ildeu, pelo valor do calor humano; Dinha, minha alma gêmea; Lei, pela visão simplista da vida; Nico, pela praticidade e racionalidade da vida; Vovô, pela visão tão otimista; Lan, meu eterno companheiro; Tinho, pelo sabor dos sorrisos que ele nos proporciona; e Darley, pela visão objetiva de tudo. Obrigado por me ensinarem sempre as lições da vida.

Aos meus adorados cunhado e cunhadas: Mount, Paula, Dilma, Tânia, Rosinha e Mauri. Também aos meus inesquecíveis sobrinhos.

## **AGRADECIMENTO**

A todos que, direta ou indiretamente, participaram desta conquista.

À minha professora e orientadora, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Talita Ribeiro da Luz, pela luz dos seus conhecimentos e pelo eterno brilho de carinho dos seus olhos.

À família Ribeiro Guimarães, D<sup>a</sup> Alice e D<sup>a</sup> Natália, por permitirem ser seu filho; à Dadá (meu porto seguro); e aos meus irmãos e sobrinhos “tortos”.

Ao UNIARAXÁ, por acreditar em meu potencial e em meu profissionalismo.

À Auxiliadora Ribeiro, pelo carinho e por acreditar em mim; à Fernanda Pertence, pela amizade e carinho; ao Jackson Cabral, pela amizade e carinho familiar. À Edna e Adélia, pela compreensão e apoio. Ao Moisés, pelo companheirismo e acolhida.

A todos aqueles que são meus amigos. Também, aos colegas e aos meus eternos “monstrinhos”, pelo aprendizado contínuo que me proporcionam.

Muito obrigado a todos!

*... posso ir muito mais longe quando penso que posso ir mais.*  
William Shakespeare



## RESUMO

Este trabalho teve por objetivo investigar a relação entre formação e desenvolvimento de estratégias em micro e pequenas empresas e seu desempenho. Tendo como base as principais teorias propostas pelos autores da área, o trabalho replicou o estudo de Santos, Alves e Almeida (2007). Foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, de cunho quantitativo, abrangendo as micro e pequenas empresas que compõem a Associação Comercial, Industrial, de Turismo, Serviços e Agronegócios da cidade de Araxá, Minas Gerais. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário, enviado por mala direta às empresas. Os dados foram tabulados e submetidos a análises uni e multivariadas, com o auxílio do software *PASW (Predictive Analytics Software)*. Para a execução dos objetivos, foram utilizadas a análise de regressão linear múltipla e a análise discriminante. Os resultados mostram que as empresas que desenvolveram estratégias são aquelas que alcançaram desempenho superior. Os resultados obtidos são parcialmente semelhantes aos obtidos no estudo de Santos, Alves e Almeida. Porém, dentre as questões selecionadas como mais importantes para a determinação do desempenho, uma delas não mostrou relevância do ponto de vista estatístico. Observou-se também que emergiram duas outras questões significativas, com relação direta com o desempenho, o que pode ser explicado pela diferença entre as populações estudadas, principalmente pelas regiões em que foram realizadas as duas pesquisas e pelas características das empresas investigadas em cada um dos estudos.

**Palavras-chaves:** Estratégia. Desempenho. Micro e pequenas empresas

## ABSTRACT

This study aimed to investigate the relationship between training and development strategies in micro and small enterprises and their performance. Based on the main theories proposed by the authors in the area, the work said the study by Santos, Alves and Almeida (2007). They developed a descriptive, quantitative-oriented, covering micro and small enterprises that make up the Association of Commerce, Industry, Tourism Services, Agribusiness and the city of Araxá, in Minas Gerais. Data collection was conducted through a questionnaire sent by direct mail companies. The data were tabulated and subjected to univariate and multivariate analysis, with the aid of PASW (Predictive Analytics Software). To evaluate the relationship between the training and development of strategies and performance of the firms have used the analysis of multiple linear regression and discriminant analysis. The results show that companies that have developed strategies are those that have achieved superior performance. The results are partially similar to those obtained in the Santos, Alves and Almeida, but among the issues selected as most important in determining the performance one of them showed no relevance from the statistical point of view. It was also noted that two other issues emerged as significant, showing direct relationship with performance, which can be explained by differences among populations, especially in regions where the surveys have been carried out and the characteristics of the firms surveyed in each study.

**Keywords:** Strategy. Performance. Micro and small enterprises.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As cinco forças competitivas .....	21
Figura 2 – Formulação de estratégias em pequenas empresas.....	43
Figura 3 – Estratégias deliberadas e emergentes .....	49

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação de micro e pequena empresa .....	36
Quadro 2 – Comportamento predominante dos empresários de MPE no Brasil .....	46

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise descritiva do desempenho .....	58
Tabela 2 – Alfa de Cronbach avaliado se cada item é deletado.....	59
Tabela 3 – Organizações excluídas da pesquisa .....	61
Tabela 4 – Empresas cujos resíduos não seguem distribuição normal.....	62
Tabela 5 – Modelo de regressão final. ....	63
Tabela 6 – Análise descritiva do desempenho padronizado para os dois grupos. ....	65
Tabela 7 – Teste de comparação das médias para os dois grupos (ANOVA). ....	66
Tabela 8 – Stepwise modelo discriminante .....	67
Tabela 9 – Avaliação da significância da função discriminante.....	68
Tabela 10 – Coeficientes padronizados da função discriminante canônica. ....	68
Tabela 11 – Função discriminante linear de Fisher.....	69
Tabela 12 – Matriz de Classificação da função discriminante .....	70
Tabela 13 – Comparação entre os estudos realizados em Araxá 2009 x Estudo SO-MG 2007. ....	71

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
1.1 Objetivos .....	15
1.1.1 Objetivo geral .....	15
1.1.2 Objetivos específicos.....	15
1.2 Justificativa.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	17
2.1 Estratégia – conceito e evolução.....	17
2.2 Gestão estratégica e vantagem competitiva.....	24
2.3 Desempenho organizacional .....	32
2.4 Micro e pequenas empresas .....	35
2.5 Integração da formação de estratégias com a gestão das micro e pequenas empresas.....	47
3 METODOLOGIA.....	51
3.1 O tipo e o método da pesquisa.....	51
3.2 Unidade de análise e de observação .....	52
3.3 População e amostra .....	52
3.4 Técnicas de coleta de dados.....	53
3.5 Tratamento e análise estatística dos dados .....	54
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....	56
4.1 Análise exploratória.....	58
4.1.1 Identificação e tratamento de missings .....	58
4.1.2 Análise descritiva do desempenho percebido .....	58
4.1.3 Avaliação da confiabilidade das escalas .....	59
4.2 Análise de regressão múltipla .....	60
4.2.1 Seleção do modelo.....	61
4.2.2 Análise de resíduos.....	61
4.2.3 Análise e interpretação do modelo final.....	63
4.3 Análise discriminante .....	64
4.3.1 Análise exploratória dos grupos .....	65
4.3.2 Seleção do modelo.....	66
4.3.3 Análise e interpretação do modelo final.....	67
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
REFERÊNCIAS .....	75
APÊNDICES.....	84
APÊNDICE A – Ofício .....	84
APÊNDICE B – Características da Função Discriminante .....	85
APÊNDICE C – Questionário de Pesquisa .....	86

## 1 INTRODUÇÃO

Na sociedade atual, dinâmica e mutável, não se justifica mais questionar se as mudanças irão ocorrer ou não. O essencial é averiguar e evidenciar como os gestores e empreendedores enfrentarão as mudanças com que se deparam continuamente manter suas organizações viáveis, rentáveis e atualizadas (FONTES FILHO, 2006).

Ainda segundo o autor, para as micro e pequenas empresas os procedimentos são os mesmos ou, até mesmo, mais precisos, devido às dificuldades que o mercado apresenta e exige. Há a necessidade de rever os modelos de gestão para assimilar as adaptações e produzir inovações que tornem este tipo de empresa mais competitivo de modo a assegurar sua sobrevivência.

Muito se tem dito e descrito sobre as particularidades da administração nas micro e pequenas empresas, pouco, entretanto, tem sido feito em termos de trabalho empírico, de cunho quantitativo, quando comparado com o volume de pesquisa que trata de grandes empresas (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007, p. 59).

O desenvolvimento de vantagens competitivas passa pela tomada de decisões que podem afetar o desempenho interno e a imagem da empresa perante a sociedade. Nesse sentido, Serra (2003) alerta que é necessário entender toda a área de negócios na qual a organização está atuando e ter sempre em evidência o foco pretendido. A vantagem competitiva não pode ser assegurada por medidas como a redução indiscriminada de preços, como forma de garantir uma fatia considerável do mercado ou a aquisição de outras organizações cujo objetivo seja a expansão dos negócios.

Para a formação e implementação de estratégia, de acordo com Meirelles (2003), é necessário compreender os aspectos internos e externos da organização e, principalmente, seu ambiente de atuação.

Na opinião de Ansoff e MacDonnell (1993), há uma forte argumentação por parte de alguns administradores de que a situação desejável é aquela que representa uma

vantagem competitiva específica à empresa e que não deve ser explicitada, e sim mantida em sigilo. Ou seja, estratégia é um conceito privado, compartilhado somente pelos administradores-chave, mas como um propósito comum à organização. Assim se caracteriza um desempenho estratégico rentável e um desempenho organizacional diferenciado.

A administração estratégica é um enfoque sistemático com uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso e a coloque a salvo de eventuais surpresas (ANSOFF; MACDONNELL, 1993, p. 16).

Hamel e Prahalad (1995, p. 21), tratando de desempenho organizacional e da sustentabilidade de uma empresa, avaliam que “o crescimento sustentável e lucrativo não é fruto de um acordo, é fruto da capacidade de previsão. Esta, por sua vez, não é fruto da perspicácia, mas do pensamento inovador e não convencional”.

Dada a característica de simplicidade das micro e pequenas empresas, principalmente pela estrutura pouco desenvolvida e pela limitação de recursos, torna-se importante identificar condições que favoreçam o pensamento estratégico, de forma que venha a oferecer ferramentas para competir em um ambiente de mudanças rápidas.

Observa-se que os diversos estudos sobre desempenho, comportamento e desenvolvimento organizacional referentes às micro e pequenas empresas, realizados principalmente pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2007), demonstram que elas formulam suas estratégias de acordo com a percepção que constroem das reações do mercado, adaptando os objetivos e sua estrutura funcional. Santos, Alves e Almeida (2007, p. 60) apontam que “as micro e pequenas empresas possuem algumas características que lhes são próprias e que as tornam essenciais ao funcionamento tanto das economias desenvolvidas quanto daquelas em processo de desenvolvimento”.

Algumas dessas organizações, muitas vezes, não possuem um conjunto de ações (ou estratégias) bem estruturado. A falta ou deficiência de conhecimento ou experiência por parte dos gestores seria um dos principais fatores responsáveis pelo fracasso. .

Desenvolver estratégias, para Catelli (1999, p. 147), e até mesmo planejar, não significa somente preparar-se para a globalização, as incertezas, o aumento da competição ou a adoção das novas tecnologias. Planeja-se porque existem tarefas a cumprir, estratégias a desempenhar, produtos a fabricar e serviços a prestar.

A constante e acirrada competição, para Sobanski (1995), e o nítido dinamismo que se percebe no ambiente empresarial, vêm induzindo a novas formas de organização e parcerias entre os mais variados agentes econômicos e sociais, da mesma forma que possibilitam a criação e a consolidação de ferramentas e formas de gestão adequadas às novas necessidades. Assim, as estratégias que são elaboradas, principalmente pelas micro e pequenas empresas, estão se firmando como meio de orientação dos rumos e das ações da organização em seus ambientes externo e interno.

Se uma empresa estiver atuando em mercados em crescimento, se as características da demanda se alterarem lentamente, se a tecnologia dos produtos e processos for estável, se todas essas condições estiverem presentes, a estratégia precisará mudar apenas lenta e gradativamente. A coerência de comportamento e coordenação ao nível organizacional é conseguida através da aprendizagem organizacional informal e da adaptação. Os novos administradores e trabalhadores tipicamente são submetidos a longos processos de doutrinação quanto à natureza do negócio; suas carreiras são modeladas por uma progressão gradativa pela empresa. Nesse processo, adquirem um entendimento vivencial e quase intuitivo das diretrizes estratégicas da empresa. Quando o ambiente, a tecnologia ou a concorrência mudam de uma maneira ordenada, esses administradores podem adaptar suas respostas gradativamente, usando conhecimentos e experiências acumulados (ANSOFF; MACDONNELL, 1993, p. 72-73).

Um grande diferencial para algumas micro e pequenas empresas é o conhecimento e a prática de elaboração e utilização de estratégias como uma ferramenta competitiva (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007). Essa ação resulta de um conjunto de fatores adicionados às características internas dos negócios e está associada ao ramo de atuação, resultando na obtenção de maior competitividade no mercado, sob um ponto de vista que se torna determinante para a sobrevivência do empreendimento.

No Brasil, 9 em cada 10 empresas são classificadas como micro ou pequena empresa, de acordo com o Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas

Empresas, (SEBRAE), as quais absorvem maior contingente de mão de obra em relação às grandes. O problema é que muitas delas não suportam as pressões normais do cotidiano e acabam encerrando suas atividades com pouco tempo de vida. Cerca de 71% das micro e pequenas empresas abertas anualmente no Brasil fecham antes de completar cinco anos, de acordo com dados do SEBRAE (2007).

Mesmo as empresas mais atualizadas estrategicamente para acompanhar seus clientes e fornecedores e investir agressivamente em novas tecnologias estão correndo o risco de perder competitividade e liderança quando se deparam com mudanças tecnológicas de ruptura na estrutura de mercado (OLIVEIRA, 2006).

As variáveis intervenientes – *estratégias de liderança, habilidades e comportamento* –, conforme Guest (1980) podem, nas micro e pequenas empresas, influenciar de maneira significativa a estrutura organizacional, pois representam as condições presentes do seu estado interno e estão refletidas nas habilidades, na lealdade de seus integrantes, no seu comprometimento com objetivos, na motivação, na maneira de analisar e solucionar problemas e de tomar decisões, no clima e na capacidade de uma interação eficaz.

Tendo em vista estas considerações, o problema de pesquisa ficou assim caracterizado:

Qual é a relação entre formação e desenvolvimento de estratégias em micro e pequenas empresas e seu desempenho?

Esta dissertação compõe-se de cinco capítulos, incluindo esta introdução, em que se apresentam o tema, os objetivos e justificativa. No segundo capítulo desenvolve-se o referencial teórico. No terceiro, descreve-se a metodologia, que aborda os aspectos do estudo e os instrumentos utilizados para coleta e análise dos dados; o quarto capítulo contém a análise dos dados. No quarto, procede-se à apresentação e análise dos resultados. No quinto, formulam-se as considerações finais.



## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Investigar o processo de formação e desenvolvimento de estratégias em micro e pequenas empresas componentes da Associação Comercial de Araxá-MG e seus efeitos sobre o desempenho organizacional.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- a) identificar o processo de formação de estratégia em micro e pequenas empresas componentes da Associação Comercial & Industrial de Araxá-MG;
- b) investigar se há associação e, caso afirmativo indicar a sua natureza, entre aplicação de gestão estratégica e desempenho organizacional.

## **1.2 Justificativa**

O processo de elaboração de estratégias tem o intuito de definir um plano de ação de médio e de longo prazo que leve em consideração acontecimentos passados e do presente como uma forma de “prever” o futuro dos ambientes interno e externo da empresa. A pressão constante do mercado em que estão inseridas exige que as micro e pequenas empresas desenvolvam estratégias para que permaneçam competitivas e que também as estimulem a serem mais agressivas, intensas, inovadoras e flexíveis em sua atuação comercial, permitindo que se ajustem rapidamente às condições econômicas mutáveis e às extremas e constantes exigências do mercado.

O tema é relevante, visto que as micro e pequenas empresas representam 99% das empresas nacionais e mais de 57% dos empregos (SEBRAE, 2007). Mesmo diante deste diferencial, há um grande número de empresários que insistem em defender que a instabilidade econômica é o principal motivo para o fracasso e o fechamento de suas empresas, somando-se às dificuldades para a aquisição de financiamentos,

aos juros altos e à queda do poder aquisitivo (SEBRAE, 2007). Certamente, esses fatores ocorrem e têm grande peso na administração das micro e pequenas empresas, mas não são os principais fatores causadores de tantos problemas.

A vantagem competitiva de uma empresa pode ser temporária ou sustentável. É temporária quando as ações de vantagem competitiva duram pouco tempo e é sustentável quando duram por longo prazo (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007). As ações que proporcionam vantagens competitivas podem ser rapidamente imitadas, estabelecendo uma paridade entre os competidores.

Este estudo teve a finalidade de analisar o universo das micro e pequenas empresas na cidade de Araxá, filiadas à Associação Comercial e Industrial, para verificar se há relação entre a aplicação da gestão estratégica e o desempenho organizacional.

Quanto à contribuição para as empresas pesquisadas e para a academia, este estudo levantou informações do nível de conhecimento estratégico dos micro e pequenos empresários atuantes e associados da Associação Comercial, dada a representatividade que exercem no mercado onde atuam, nacional e até mesmo internacional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Estratégia – conceito e evolução

Provavelmente, o registro mais remoto da palavra *estrategos* aparece na Grécia, no século IV a.C., atestando a sua origem militar. Na época, as tribos atenienses recebiam um comandante, o *estrategor*, que era um oficial general responsável por conduzi-las. Foi por volta de 500 a.C. que *Sun Tzu*, na China, escreveu *A Arte da Guerra*, que descreve de forma sucinta a estratégia de guerra.

Strategos referia-se, inicialmente a um papel (um general no comando de um exército). Posteriormente, passou a significar “arte de general”, ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia seu papel. Ao tempo de Péricles (450 a.C.), passou a significar habilidades de generais (administração, liderança, oratória, poder). E, à época de Alexandre (330 a.C.), referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governação global (OLIVEIRA, 2009, p. 4).

Atualmente, nota-se um novo significado para o termo *estratégia*: vem do grego *strategos* e quer dizer “chefe do exército” (MINTZBERG *et al.*, 2001). O conjunto de técnicas administrativas (planejamento estratégico) tem muito a ver com o planejamento das guerras, realizado pelo chefe do exército, com a ajuda de seus generais.

Assim, a palavra *estratégia* começa a ganhar traços administrativos, visto que uma guerra requer um processo de planejamento, no que se refere a recursos humanos, recursos financeiros e apoio logístico.

A estratégia, para Mintzberg *et al.* (2000), é uma área de conhecimento que abrange dez escolas distintas, mas que não podem ser vistas separadamente, pois o pensamento estratégico não é a simples soma de suas partes. São elas:

- 1) **Escola do design** – a formação da estratégia como um processo de concepção. Propõe um modelo de formulação de estratégia que busca estabelecer uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas;

- 2) **Escola de planejamento** – a estratégia como um processo formal. O processo estratégico precisa ser elaborado em passos diferenciados, orientados e baseados em técnicas de orçamentos, programas e planos operacionais;
- 3) **Escola de posicionamento** – a formação de estratégia como um processo analítico. Com principal origem no trabalho de Michael Porter com o modelo das cinco forças competitivas, que propunha uma análise competitiva e de indústrias. A visão estratégica não deve ser restringida, e sim ampliada. Com isso, devem ser analisados minuciosamente o ambiente externo e o interno das organizações;
- 4) **Escola empreendedora** – a formação de estratégia como um processo visionário. Enfatiza intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. Todas essas características formam um líder único. Diante disso, promove uma visão da estratégia como perspectiva, associada a imagem e a senso de direção;
- 5) **Escola cognitiva** – a formação da estratégia como processo mental. É uma escola de pensamento em evolução sobre a formação de estratégia, caracterizando-se mais pelo seu potencial do que por sua contribuição. Acima de tudo, diz que precisamos compreender a mente humana, assim como o cérebro humano, para compreender a formação de estratégia.
- 6) **Escola do aprendizado** – a formação de estratégia como um processo emergente. Inicia-se na organização como um todo, por meio de seus componentes, individual ou coletivamente;
- 7) **Escola de poder** – a formação de estratégia como um processo de negociação. Caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e da política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses, em especial durante períodos de mudanças importantes, quando ocorrem inevitavelmente grandes oscilações em relacionamentos de poder e surgem conflitos;
- 8) **Escola cultural** – a formação de estratégia como um processo coletivo. A formação de estratégia torna-se a administração da cognição coletiva. Uma ideia criticamente importante, embora difícil de

administrar. Traz a importante dimensão coletivista de processo social, assegurando um lugar para o estilo organizacional, ao lado do estilo pessoal, e questionando a tendência popular de se dividir tudo em partes desconexas em favor da criação de perspectivas integradas;

- 9) **Escola ambiental** – a formação de estratégia como um processo reativo – a organização utiliza seu tempo adaptando-se a um ambiente que estabelece e aos critérios a serem seguidos. A organização é considerada um ente passivo;
- 10) **Escola da configuração** – a formação de estratégia como um processo de transformação. As organizações são percebidas como configurações e agrupamentos coerentes de características e comportamentos. Oferece a possibilidade de reconciliação, uma maneira de integrar os estados da organização e do contexto que a cerca.

Andrews (1981<sup>1</sup> citado por Mintzberg *et al.*, 2001), apresenta o conceito de estratégia como sendo um padrão de decisões que determinam seus objetivos e que produzem as principais políticas e planos, além de identificar o segmento do negócio no qual a empresa está inserida, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza das contribuições econômicas e não econômicas a serem oferecidas aos acionistas, empregados, clientes e à comunidade.

Para Porter (1986), no processo de formação de estratégia todas as organizações possuem uma estratégia, quer seja de forma implícita, quer seja de forma explícita. O autor a conceitua como o desenvolvimento de uma fórmula ampla para apurar o modo como uma empresa irá competir, bem como as políticas e metas necessárias para alcançar seus objetivos.

Estratégia, para Ansoff (1990, p. 95), é um dos vários conjuntos de regras de decisão que orienta o comportamento de uma organização. Cita como exemplo:

---

<sup>1</sup> ANDREWS, K. R. Corporate Strategy as a Vital Function of the Board. **Harvard Business Review**. v. 6, n. 59, p. 174-184, Nov./Dec. 1981.

- padrões segundo os quais o desempenho presente e futuro da empresa possa ser medido. Quando qualitativos, esses padrões são chamados de “objetivos”; e quando quantitativos, “metas”.
- regras para o desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagens sobre seus concorrentes. Este conjunto de regras é chamado de “estratégia de negócio”.
- regras para o estabelecimento de relações internas e processos dentro da organização; frequentemente, isto é chamado de “estratégia administrativa”.
- as regras segundo as quais a empresa conduz suas atividades no dia a dia, chamadas de “políticas operacionais”.

O autor resume ainda que

[...] estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato. Sua formulação tipicamente não produz qualquer ação produtiva concreta imediata na empresa. Acima de tudo, é um processo dispendioso tanto em termos de dinheiro quanto do tempo da administração (ANSOFF, 1990, p. 96).

Estratégia tem sido definida, segundo Tavares (2000), de uma forma mais peculiar e vista como uma busca deliberada de um plano de ação, em que possa ser desenvolvida e ajustada à vantagem competitiva da empresa. Para o autor, no contexto organizacional, as estratégias dependem da determinação do ambiente ou da situação e visualização dos segmentos ou caminhos alternativos a serem percorridos. Para que os objetivos possam ser alcançados, “representa um conjunto de escolhas que define a interface entre a organização e seu ambiente” (TAVARES, 2000, p. 327).

O processo da formulação estratégica faz parte do processo de gestão estratégica no qual muitas empresas se empenham, formal ou informalmente. Os modos de planejamento variam de um formato proativo, de longo prazo, a um método reativo, mais intuitivo, pelo qual as decisões do dia-a-dia dos principais executivos, em especial os donos ou diretores, vão se acumulando até um ponto em que podem ser vistas retroativamente como sendo o novo rumo estratégico (DERESKY, 2004, p. 159).

A estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais está buscando chegar lá (PORTER, 1986, p. 16). Para Thompson (2004), sem a estratégia um gestor não tem um rumo estipulado previamente para seguir, “não tem um mapa e não tem um programa de ação unificado para produzir os resultados almejados” (THOMPSON, 2004, p. 1).

A meta da estratégia competitiva, para Porter (1986), em uma unidade empresarial, é encontrar uma posição dentro dela, onde a empresa possa melhor se preparar e se defender contra as forças competitivas. Mas, estrategicamente, essas forças precisam ser influenciadas a favor das organizações.

O autor, conforme a FIG. 1, identifica cinco forças estruturais básicas das organizações que determinam o conjunto das forças competitivas. São elas:

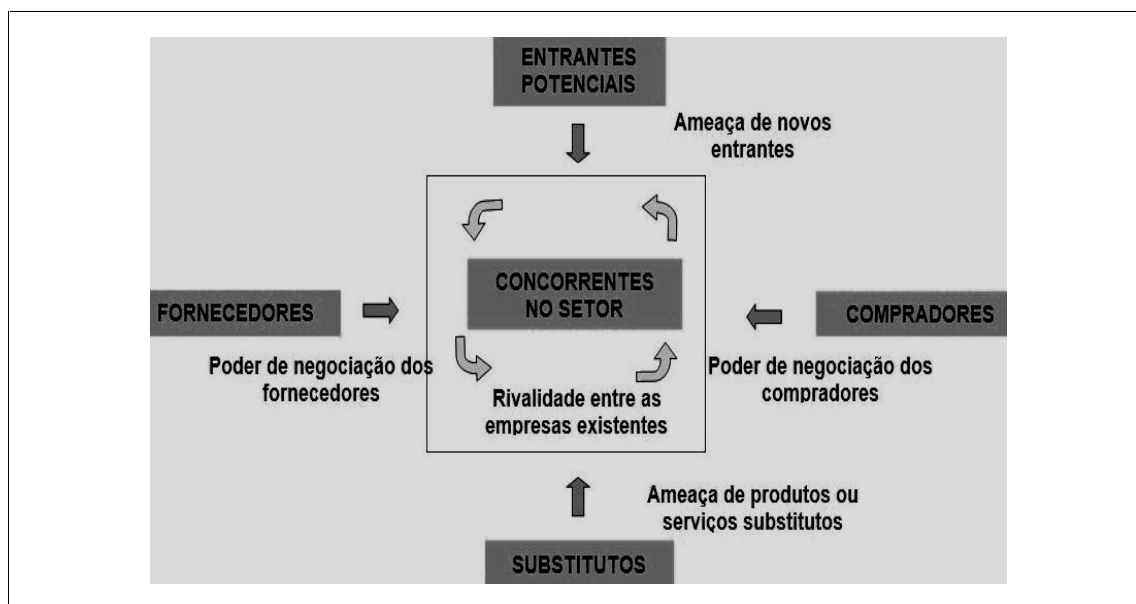


Figura 1 – As cinco forças competitivas  
Fonte: Adaptado de PORTER (1986, p. 23)

Pode-se analisar a FIG. 1 de acordo com a colocação de Mintzberg *et al.* (1991), em que a estratégia leva em consideração o comportamento e a assimilação de ações de sucesso no processo decisório da organização. Ainda segundo a figura 1, como posição, a estratégia encoraja as organizações a analisarem o ambiente, buscando uma posição que as proteja, visando defender-se e influenciar a competição do mercado. Como perspectiva, a estratégia traz questões referentes à intenção e ao

comportamento em um contexto coletivo.

O estrategista, no esforço de posicionar a empresa para melhor enfrentar o ambiente setorial ou de influenciá-lo em favor dela, deve compreender os fatores que determinam suas peculiaridades. Essa visão da competição se aplica também aos setores que atuam com serviços e vendem produtos; ou seja, todos os setores têm uma estrutura subjacente ou um conjunto de características econômicas e técnicas fundamentais que dão origem às forças competitivas (PORTER, 1999, p. 29).

O modelo das cinco forças, apresentado na FIG. 1, de acordo com Hitt (2005), apresenta características que determinam o potencial de lucro do setor. Por meio do estudo dessas forças, “a empresa identifica uma posição em um setor no qual ela poderá influenciar as forças em sua própria vantagem ou se isolar do poder das forças para reduzir a sua habilidade de auferir retornos acima da média” (HITT, 2005, p. 86).

A estratégia da organização, para Thompson (2004), é formada por um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gestores executam para produzir o melhor desempenho da empresa.

A estratégia “é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho” (THOMPSON, 2004, p. 1).

Uma organização, segundo Santos, Alves e Almeida (2007, p. 63), em função de seus valores, cultura, capacidade financeira e objetivos, precisa encontrar o melhor modelo de formulação e implementação das estratégias que fornecerão a base para seu sucesso ou fracasso.

O posicionamento, que se tornou o cerne da estratégia, segundo Porter (1997), aponta que os concorrentes são capazes de reproduzir de forma acelerada qualquer posição de mercado, e a vantagem competitiva se torna, neste caso, uma situação temporária.

As novas tecnologias e os modelos de gestão contemporâneos, que vêm transformando o sistema produtivo, levam as empresas a lutar cada vez mais por



competitividade e resultados. Em decorrência, neste cenário, exige-se mais dos profissionais e de sua capacidade intelectual. Na opinião de Thompson (2004, p. 2), cada componente da organização tem seu papel na estratégia, e “o desafio da implementação da estratégia é moldar todas as decisões e ações da empresa em um padrão coeso”.

Segundo Oliveira (2009), em uma empresa a estratégia está diretamente ligada à forma adequada de utilizar todos os recursos disponíveis: tecnológicos, físicos, financeiros e humanos. Com isso, minimizam-se os problemas empresariais e maximiza-se o uso das oportunidades identificadas no ambiente em que a empresa está inserida.

Para Aaker (2007), estratégia é o processo de desenvolver e implementar ações diferenciadas (estratégias), que vêm sendo aperfeiçoadas conforme sua evolução histórica. Há alguns termos similares, mas com algumas distinções.

Em meados de 1900, foram desenvolvidos sistemas de administração orçamentária como uma forma rudimentar de planejamento. Somente a partir de 1950, teve grande receptividade o planejamento de longo prazo desenvolvido por Igor Ansoff, em que se pretendia antecipar o crescimento e a complexidade administrativa.

Nas décadas de 1960 e 1970, surgiu o termo *planejamento estratégico*, que se ocupa com ofensivas variáveis e com habilidades estratégicas.

A estratégia significa fazer escolhas de posicionamento competitivo. “A essência da estratégia é decidir o que não fazer” (PORTER, 1986, p. 7). A estratégia consiste em abandonar práticas que não agregam valor ao negócio. É uma posição única, criada para valorizar um conjunto de diferentes atividades englobadas.

Não existe um posicionamento ideal. A alma do posicionamento estratégico é escolher atividades diferentes das já apresentadas no mercado.

Para Montgomery e Porter (1998), em todo o mundo empresas e organizações enfrentam hoje a mesma incógnita: Em que consiste uma estratégia eficaz?

Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento de que somos e do que temos nesse momento. Seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com você. As diferenças entre você e seus competidores são a base da sua vantagem (MONTGOMERY; PORTER, 1998, p.5).

A estratégia é a ferramenta que unifica as áreas funcionais de uma empresa relacionando-as ao ambiente externo. Ou seja, alinha a empresa às oportunidades e ameaças que o mercado proporciona. A execução vigorosa de uma estratégia arrojada, para Thompson (2004), não pode ser apenas um sucesso comprovado de gestão comercial, mas também o melhor teste de gestão excelente.

Estratégia competitiva, de acordo com Porter (1986), é o conjunto de ações, ofensivas ou defensivas, que criam posições defensáveis em um grupo estratégico. É uma vantagem competitiva. “Uma estratégia é uma configuração de atividades internamente coerente que distinguem uma empresa de suas rivais” (PORTER, 1989, p. 15). As organizações precisam ter uma visão clara e coerente de suas metas e objetivos, pois o próprio ambiente em que estão inseridas utiliza relações empresariais e uma tendência rumo a uma economia integrada.

## **2.2 Gestão estratégica e vantagem competitiva**

A vantagem competitiva, para Porter (1989), está relacionada com a capacidade ou circunstância que confere à organização uma vantagem relativa sobre suas rivais, ou seja, uma margem sobre seus concorrentes. Esta margem é obtida por meio da escolha e utilização da estratégia adequada a cada situação, cada foco centralizado e cada cliente mantido e satisfeito. Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 20) definem vantagem competitiva “como a ocorrência de níveis de performance econômica acima da média de mercado em função das estratégias adotadas pelas firmas”.

Para Robbins (2005), a vantagem competitiva pode ser definida como a capacidade ou circunstância que confere a uma organização uma vantagem relativa sobre suas concorrentes. Esta vantagem deve ser sustentável ou capaz de resistir às exigências

provocadas pelas ações de concorrentes ou por mudanças evolutivas no setor. O resultado de uma disputa, na busca da preferência do seu público alvo, segundo Costa (2002), entre uma empresa e seus concorrentes é visto como competitividade.

As estratégias vencedoras de negócios, para Thompson (2004), sempre são apoiadas em vantagem competitiva sustentável. Assim, uma organização possui vantagem competitiva sempre que estiver à frente dos concorrentes para atrair os clientes e estar preparada contra forças competitivas. Diante disso, “o investimento agressivo para a criação de vantagem competitiva sustentável é a maneira isolada mais confiável de a empresa obter lucratividade acima da média” (THOMPSON, 2004, p. 153).

A vantagem competitiva nem sempre é fácil de medir diretamente, pois o desempenho do produto depende diretamente da percepção do cliente, e os custos associados à produção nem sempre são fáceis de identificar (BARNEY, 2007). Ainda segundo o autor, mesmo diante desta dificuldade há duas abordagens de mensuração da vantagem competitiva: o desempenho contábil, que é verificado por meio do Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) e do Balanço Patrimonial (BP), ferramentas que utilizam padrões e princípios contábeis e de controladoria amplamente aceitos, com base em índices que medem o desempenho financeiro da empresa.

Há, também, para a mensuração da vantagem competitiva o desempenho econômico, que compara o nível de retorno de uma organização com seu custo de capital, sendo este a taxa de retorno que uma empresa promete pagar a seus fornecedores de capital.

A estratégia competitiva, para Johnson (2007), está relacionada às bases com as quais as empresas podem atingir vantagem competitiva no mercado em que estão inseridas, dentro de orçamentos acordados, ao modo como ela irá se diferenciar fornecendo o melhor valor para seus clientes. O autor ainda classifica três níveis diferentes de estratégia em uma organização (JOHNSON, 2007, p. 47):

- 1) **A estratégia em nível corporativo** – está relacionada com o escopo geral de uma organização e com o modo de agregar valor às diferentes unidades de negócio (UEN) da organização. Ela é a base de outras decisões estratégicas;
- 2) **Estratégia em nível empresarial** – diz respeito à tática de concorrer de forma bem-sucedida em determinados mercados. Enquanto a estratégia em nível corporativo envolve decisões sobre a organização como um todo, as decisões neste nível precisam estar relacionadas a uma unidade estratégica de negócios, que é uma parte da organização para a qual existe um mercado externo distinto para bens ou serviços, diferente do mercado de outra UEN. Neste caso, pode ou não haver uma parte estrutural separada da organização, como um departamento ou divisão;
- 3) **Estratégias operacionais** – estão relacionadas à maneira como as partes componentes de uma organização entregam efetivamente as estratégias em nível corporativo e empresarial em termos de recursos, processos e pessoas.

Em verdade, ainda segundo o autor, “na maioria das empresas, estratégias empresariais bem-sucedidas dependem em grande parte das decisões tomadas ou das atividades que ocorrem no nível operacional” (JOHNSON, 2007, p. 48).

Para um ambiente totalmente instável e dinâmico, onde as necessidades dos clientes, formas de concorrência, a tecnologia e outras forças do mercado e dos processos internos se modificam constantemente, as organizações têm nas estratégias e no modo como são elaboradas, formas de estruturação de seus processos utilizando da melhor maneira possível os recursos disponíveis, aproveitando as oportunidades geradas por essas mudanças e transformando-as em vantagem.

As empresas de hoje, para Serra (2003), não almejam somente o retorno financeiro; buscam formas de ver seus negócios autosustentáveis no longo prazo, por interpretar que somente estabelecendo metas de crescimento, e de lucro, em um mercado onde as evoluções tecnológicas são constantes já não é suficiente para

garantir a efetividade da empresa.

A gestão estratégica tem por finalidade assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição, por meio da contínua adequação de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar e antecipar-se às mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo (COSTA, 2002, p. 54).

Venturi e Lenzi (2003) dividem em dois grupos principais as abordagens de estratégia que definem vantagem competitiva. O primeiro classifica os estudos segundo sua concepção da origem da vantagem competitiva, considerando esta como um atributo de posicionamento, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado; portanto, exterior à organização. O segundo, considera o desempenho superior como fenômeno decorrente primeiramente de características internas da organização.

Assim, pode-se utilizar dos conhecimentos de marketing, de gestão e de controladoria, que são considerados por muitos estudiosos como ferramentas estratégicas, como suportes para tentar solucionar possíveis problemas. Para Dias (2006), marketing pode ser entendido como a função empresarial que desenvolve continuamente valor para o cliente, gerando competitividade duradoura para a empresa, utilizando estratégias de gestão e envolvendo as variáveis controláveis: *produto, preço, comunicação e distribuição*.

De acordo com Kotler e Keller (2006), uma gestão competitiva e bem-sucedida nas empresas exige determinadas capacidades: entender o valor para o cliente, criar e entregar valor para o cliente e, principalmente, sustentar o valor para o cliente. Em junção com estratégia, conforme Barney (2007), é uma forma de obter vantagens competitivas.

Para Kotler e Armstrong (2003), nenhuma empresa consegue se distinguir das demais em todos os aspectos. Portanto, deverá identificar ou escolher um ou alguns atributos em que possua condições reais de se diferenciar, apresentando-os ao seu mercado-alvo como argumento a favor de sua oferta. Com isso, a empresa desenvolverá uma estratégia de posicionamento focada, chamada simplesmente de “posicionamento”, obtendo vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou, ainda,

uma ação inovadora no mercado.

Existem cinco categorias de abordagem de estratégia competitiva, segundo Thompson (2004), que se destacam:

- **Estratégia de liderança de custos baixos** – empenhar-se para ser o detentor de baixo custo geral de um produto ou serviço atraente para uma grande faixa de clientes;
- **Estratégia de grande diferenciação** – procura identificar o produto da empresa em relação ao mesmo produto oferecido por rivais, de maneira a atrair uma grande faixa de compradores;
- **Estratégia de fornecedor de melhor custo** – oferece aos clientes mais valor pelo dinheiro, combinando a ênfase de custo baixo com a ênfase de diferenciação classe A. A meta é obter os melhores (mais baixos) custos e preços em relação aos produtores de produtos comparáveis;
- **Estratégia de enfoque, ou nicho de mercado, baseada em custos menores** – concentrar em um segmento mais estreito de compradores e superar a concorrência dos rivais na base de menor custo para servir os membros dos nichos;
- **Estratégia de enfoque, ou nicho de mercado, baseada na diferenciação** – oferecer aos membros do nicho um produto ou serviço personalizado de acordo com seus gostos e suas necessidades.

Os micro e pequenos empresários ou empreendedores que pretendam ser eficazes ou sistêmicos não podem mais limitar-se à mera observação passiva dos acontecimentos. Eles necessitam da capacidade de diagnosticar o seu ambiente e desenvolver estratégias para planejar, adaptar, dirigir e controlar mudanças (SEBRAE, 2007). Além disso, algumas dessas organizações não possuem um conjunto de ações (ou estratégias) bem estruturado, e a falta ou deficiência de conhecimento ou experiência seria um dos principais fatores responsáveis pelo fracasso.

Neste contexto, para Santos, Alves e Almeida (2007), o gerenciamento é um fator capaz de criar as estratégias que irão permitir, ou não, as alternativas para que essas organizações consigam adaptar-se às exigências e mudanças ambientais.

As estratégias de mercado são alternativas ao modelo tradicional de administração para planejar, captar e desenvolver modelos necessários à conquista de melhores resultados operacionais para qualquer tipo e tamanho de organização.

Para Certo (1993), o processo de administração / gestão estratégica precisa ser contínuo, não deve ser somente para dentro da organização e necessita ser abrangente e sistêmico. Oliveira (2006), define gestão estratégica como um caminho, compreendendo diversas ações formuladas, adequadas e diferenciadas, de modo a alcançar os desafios, metas e objetivos estabelecidos para o melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

A gestão estratégica, de acordo com Porter (1986, p. 23), deve basear-se principalmente em descobrir posições em um determinado mercado onde as forças são mais fracas. “O conhecimento das capacidades da empresa e das causas das forças competitivas realçará as áreas em que deve enfrentar ou evitar a competição”.

A elaboração de estratégias e sua gestão, entre outras ferramentas de administração empresarial, é uma metodologia que permite estabelecer o rumo a ser coordenado pela organização, tendo como prioridade o melhor grau de interação com os ambientes em que está inserida e atuante, considerando ainda a capacitação da organização como um processo contínuo de adequação. O conceito de gestão estratégica, para Costa (2002), é mais abrangente que o conceito de planejamento estratégico.

O conceito de gestão estratégica engloba desde as avaliações de diagnósticos e de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a distribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação (COSTA, 2002, p. 54).

Entendida como padrão, segundo Mintzberg *et al.* (1991), a estratégia leva em consideração o comportamento e a assimilação de ações de sucesso no processo decisório da organização. Como posição, a estratégia encoraja as organizações a analisarem o ambiente, buscando uma posição que as proteja, visando defender-se e influenciar a competição. Como perspectiva, a estratégia traz questões referentes à intenção e ao comportamento em um contexto coletivo.

Para os autores, a estratégia torna-se um processo organizacional que acontece de várias formas, inseparável da cultura e do comportamento da empresa na qual será realizada. Podem ser extraídos desse processo dois aspectos muito importantes e inter-relacionados: formação e implementação da estratégia.

A estratégia pode ser vista como uma força mediadora entre a organização e seu ambiente. Por essa razão, a formulação da estratégia envolve a interpretação do ambiente e o desenvolvimento de padrões consistentes em uma série de decisões organizacionais (estratégias) para lidar com essa estratégia principal, que muitas vezes são formadas imprevisivelmente à medida que os gestores respondem às pressões ambientais, decisão a decisão. E são esses gestores que exercem o papel mais importante na formulação das estratégias (MINTZBERG, p. 24-25).

As subatividades na formulação da estratégia, para Mintzberg *et al.* (1991), incluem a identificação das oportunidades e as possíveis ameaças no ambiente da empresa, analisando estimativas ou riscos para as opções a serem compreendidas. O autor ainda cita (2004, p. 34), “estratégia é um plano; é algo equivalente; é uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali”.

O planejamento criou um núcleo viável para si, por meio de seus próprios sucessos e fracassos. O que se precisa não é criar um lugar para o planejamento, mas apenas reconhecer o lugar que ele já ocupa.

Para a formação da estratégia, segundo Maximiano (2004), ou do plano estratégico, serão envolvidos três principais procedimentos:

- análise do ambiente externo, suas ameaças e oportunidades;
- diagnóstico interno da empresa juntamente com a análise do desempenho e dos pontos fortes e fracos de seus sistemas;



- preparação do plano estratégico que irá compreender todos ou individualmente os seguintes componentes: objetivos, missão, visão e vantagem competitiva.

A partir da visão e da missão da empresa, é possível que se estabeleçam ações que serão implementadas, analisadas e acompanhadas com a intenção de atingir os objetivos e as metas estipuladas. Para isso, elabora-se uma estratégia corporativa. O plano de negócio de um empreendimento deve atender, de forma objetiva, a essa formulação estratégica da empresa.

Antes de ser feita a decisão, pontos fortes e pontos fracos deverão, logicamente, ser avaliados e, também, os recursos disponíveis. A capacidade de tirar proveito de alguma necessidade do mercado ou de lidar com riscos deve ser estimada de modo objetivo.

A implementação também é composta de várias subatividades administrativas, dentre elas a identificação das forças da empresa, suas oportunidades e seus concorrentes, juntamente com as ameaças. Para Porter (1986, p. 34), “a rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição”.

Quando os propósitos estão determinados, a empresa passa a mobilizar recursos para acompanhar as estratégias formuladas. Para que a estratégia possa ter sucesso, é necessário que exista uma estrutura organizacional compatível com as aspirações mensuradas no momento da formulação e os processos deverão ser direcionados ao propósito definido.

O ambiente empresarial torna-se cotidianamente mais acirrado, de acordo com Porter (1989), em decorrência de fatores que envolvem legislação, concorrência, exigências por condições superiores de qualidade dos produtos e serviços, atendimento aos clientes e outros.

Para Porter (1989, p. 15), “vantagem competitiva introduz o conceito de cadeia de valor, que serve de base para o raciocínio estratégico sobre as atividades envolvidas

em qualquer negócio e a avaliação de seu custo relativo e papel na diferenciação”.

De acordo com o Sebrae (2007), será necessário entender os termos *gestão estratégica* e *vantagem competitiva*, bem como quais condições de melhoria e benefícios podem-se creditar a partir de suas aplicações apontadas ao contexto das micro e pequenas empresas. E, de principal destaque, os gestores-alvos, ou empreendedores, que, em geral, possuem toda sorte de limitações possíveis em seus negócios.

### **2.3 Desempenho organizacional**

Uma organização, segundo Fernandes, Fleury e Mills (2006, p. 49), pode ser entendida como “um conjunto de recursos empregados para gerar riquezas. E o conceito de competência organizacional deriva dessa visão, e está relacionado ao conjunto de recursos coordenados que afetam o desempenho da organização”.

Para Bergamini e Beraldo (1988), desempenho organizacional significa ação, atuação, comportamento. “Quando se avalia o desempenho na organização e se conclui por sua adequação ou não, atribui-se a uma qualificação que pode ser assim resumida: desempenho eficiente ou desempenho eficaz ou ambos” (BERGAMINI; BERALDO, p. 36).

De acordo com Ghemawat (2000), desempenho organizacional é caracterizado como posicionamento competitivo. O autor ainda aponta que “as empresas que pretendem ser particularmente bem-sucedidas, em geral, precisam se posicionar para criar vantagens competitivas em seus setores de atuação” (GHEMAWAT, 2000, p. 79).

Para Teló (2001, p. 25), é necessário desenvolver novas práticas ou formas de mensuração do desempenho. Assim, o desempenho será definido de forma não financeira, e isso terá um significado para os envolvidos como forma de assumirem um compromisso por parte deles. “Esse é um retorno não financeiro de valor. Assim,

a estratégia terá, cada vez mais, de ser baseada em novas definições de desempenho”.

Para Santos, Alves e Almeida (2007), autores nos quais esse trabalho se referencia, o desempenho é medido de forma geral, de acordo com a percepção dos gestores em relação às suas expectativas e, também, com base na comparação que o empresário faz com o desempenho dos seus principais concorrentes.

Todas as empresas, segundo Porter (1999, p. 10), devem melhorar de forma contínua a eficácia operacional das suas atividades, mas as diferenças de desempenho sustentáveis quase sempre dependem de uma “posição estratégica distinta”.

As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos, interdependentes e inter-relacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos e cujo desempenho pode afetar, positiva ou negativamente, a organização em seu conjunto. Com uma visão sistêmica, pressupõe que as pessoas da organização entendam seu papel no todo; as inter-relações entre os elementos que compõem a organização, e a importância da integração desta com o mundo externo. Inclui a focalização de toda a organização na estratégia, o que significa monitorar e gerenciar o desempenho com base nos resultados do negócio e no atendimento, harmônico e equilibrado, das necessidades de todas as partes interessadas (FNQ, 2006, p. 5).

O que pode causar discrepâncias entre o desempenho real e o desempenho potencial? Bradford e Cohen (1985) acreditam que o problema está no modelo de liderança usado pela maioria dos gestores. Muitas vezes, ainda segundo os autores, um modelo adequado a uma época anterior, mas hoje ultrapassado, é inadequado para a obtenção do melhor desempenho nas complexas organizações contemporâneas

O constante aprimoramento da eficácia operacional, de acordo com Porter (1999), é de fundamental importância para a consecução da rentabilidade superior. Mesmo com base na eficácia operacional, poucas são as empresas que competem com êxito por períodos mais prolongados, enfrentando dificuldades cada vez maiores em manter-se à frente dos concorrentes. Ou seja, os rivais também podem conseguir práticas melhores, e com isso conseguem imitar com rapidez as técnicas de gestão, as novas tecnologias, as melhorias nos insumos e as formas superiores de atender às necessidades e aos desejos dos clientes.

A busca da competitividade, para Hitt (2005, p. 37), é a alma da administração estratégica. O estrategista tem a oportunidade de sonhar e agir. “Mas aquele que for mais eficaz fornecerá uma visão (insight estratégico) que possa gerar a contribuição de outros para criar uma vantagem competitiva para a empresa”.

A noção de competência organizacional, segundo Fernandes, Fleury e Mills (2006), deve estar associada à ideia de recursos, pois a própria competência dos indivíduos na gestão organizacional constitui um dos recursos. Os autores ainda admitem que desempenho ou performance empresarial é um conceito abrangente, podendo ser avaliado não apenas por resultados financeiros. Para Sink e Tuttle (1993), eficiência e eficácia são as funções que normalmente são analisadas no desempenho organizacional.

A eficácia, para Sobral e Peci (2008), é a capacidade de realizar as atividades organizacionais, alcançando os objetivos já estabelecidos. Assim, assume importância decisiva no conceito de Administração, já que é a chave para o sucesso de toda organização. Para Bergamini e Beraldo (1988, p. 37), o conceito de eficácia está relacionado ao fato de as pessoas “fazerem o que tem de ser feito, apresentando conseqüentemente o resultado esperado”.

A eficiência, segundo Sobral e Peci (2008), é a capacidade de desempenhar corretamente as tarefas, minimizando a utilização dos recursos da organização. Para Bergamini e Beraldo (1988, p. 37), é um produto do grau de adequação e qualidade com que uma pessoa realiza determinadas atividades ou tarefas. Para os autores, “o desempenho eficiente é, portanto, aquele que atende em alto grau às manifestações dos traços de personalidade, utilizados adequadamente na realização de uma tarefa”.

Apesar das diferenças entre os conceitos de eficiência e eficácia, eles estão correlacionados. Sem eficácia, a eficiência é inútil, pois a organização não consegue realizar o seu propósito. Por outro lado, é fácil ser eficaz quando se é ineficiente, visto que muitos recursos são desperdiçados. Nesse caso, as organizações alcançam os seus objetivos, mas fazem-no a um custo muito alto. Uma administração de sucesso consiste em obter simultaneamente eficácia e eficiência na utilização dos recursos organizacionais (SOBRAL; PECCI, 2008, p. 05).

O relacionamento e o próprio desenvolvimento institucional, para Tavares (2000, p.

240), são criados e mantidos pelo nível diretivo da organização, e seu impacto é na organização em sua totalidade. “Essencial para seu posicionamento, imagem e reputação e independe do setor que a organização atua, de seu porte e de sua finalidade”.

Para estar sempre na vanguarda de sua área de atuação, a organização precisa gerar continuamente idéias originais e incorporá-las a seus processos e produtos, visando conquistar novos clientes e criar modelos. A inovação não está associada somente à velocidade requerida em ambientes altamente competitivos; mas também em soluções simples ou complexas, sistêmicas ou não, advindas de simples observações ou de complexas análises. Neste aspecto, o papel da Direção é fundamental para manter um ambiente propício à criatividade, gerar idéias e implantar as novas soluções encontradas (FNQ, 2006, p. 6).

Executivos de várias empresas, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 131), observam que, quando avaliados exclusivamente em relação ao desempenho financeiro de curto prazo, quase sempre encontram dificuldades para sustentar investimentos no aumento da capacidade de seu pessoal, sistemas e processos organizacionais. Para Ansoff *et al.* (1985, p. 113), ao tratar de novos empreendimentos ou ações estratégicas, para a empresa continuar a sobreviver e a crescer no ambiente globalizado de hoje é essencial uma adaptação estratégica eficaz.

## 2.4 Micro e pequenas empresas

Nos Estados Unidos, de acordo com o SEBRAE (2007), as pequenas empresas geraram 90% dos 34 milhões de empregos criados desde 1980 e representaram metade das inovações tecnológicas do país. No Brasil, as micro e pequenas empresas representam 99% das empresas nacionais e mais de 57% dos empregos.

Segundo Lacerda (2003), existem vários critérios utilizados para a definição das micro e pequenas empresas (MPE). Há definições que se baseiam no número de empregados, no capital social, na receita bruta, na receita operacional líquida, no grau de sofisticação tecnológica, etc., considerados de forma isolada ou em conjunto (BRASIL; FLEURIET, 1979<sup>2</sup>, citados por LACERDA, 2003).

---

<sup>2</sup> BRASIL, H.V.; FLEURIET, M. **Planejamento financeiro das pequenas empresas e médias empresas**: um modelo integrado. Belo Horizonte: Edições Fundação Dom Cabral, 1979.

Para Fillion (1999)<sup>3</sup>, citado por Lacerda (2003), os EUA foram os primeiros a definir a pequena empresa em determinação oficial do *Selective Service Act*, de 1948, estabelecendo os seguintes critérios:

- a) sua posição não seja dominante no comércio ou indústria da qual faz parte;
- b) o número de empregados não seja superior a 500;
- c) seja possuída e operada independentemente.

Ao longo do tempo, foram surgindo várias definições para as micro, pequenas e médias empresas, que se basearam em aspectos quantitativos e qualitativos. Lacerda (2003) afirma que perante a questão da definição das MPE, em que cada autor expõe seus argumentos, conclui-se que, atualmente, não existe um padrão universal que classifique as empresas como micro, pequenas ou médias. Cada órgão, estado ou país tem sua própria definição delas, pois utilizam os critérios que melhor conduzem a seus objetivos (BRASIL; FLEURIET, 1979, citados por LACERDA, 2003).

Para o SEBRAE (2007) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (2007), há distinções na classificação das micro e pequenas empresas. O primeiro segue o Estatuto da Micro e Pequena Empresa e o segundo se baseia na receita operacional bruta, conforme apresentado no QUADRO 1:

CLASSIFICAÇÃO	AGÊNCIA	
	SEBRAE	BNDES
<b>Microempresa</b>	Até 19 empregados e/ou Faturamento anual até R\$ 244 mil.	Receita Operacional Bruta anual ou anualizada até R\$ 1,2 milhão.
<b>Pequena Empresa</b>	Até 99 empregados e/ou Faturamento anual até R\$ 1,2 milhão.	Receita Operacional Bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1,2 milhão e inferior ou igual a R\$ 10,5 milhões.

Quadro 1 – Classificação de micro e pequena empresa  
Fonte: SEBRAE, 2007 Adaptado pelo autor

<sup>3</sup> FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP*. SP, abril / jun. 1999.

Nas micro e pequenas empresas, ou organizações empreendedoras, como definem Mintzberg *et al.* (2001), os fundadores / empreendedores são os chefes, que geralmente tendem a dominar todas as etapas decisórias da empresa, o que pode influenciar o processo de formação e implementação das estratégias. Os autores ainda apontam o gestor principal da organização como o responsável pela estratégia da organização:

[...] a criação da estratégia, naturalmente, é responsabilidade do executivo principal e o processo tende a ser altamente intuitivo, com frequência orientado para a procura agressiva de oportunidades. Não é de surpreender, portanto, que a estratégia resultante tenda a refletir a visão implícita de que o executivo principal tem do mundo, muitas vezes uma extrapolação de sua personalidade (MINTZBERG *et al.*, 2001, p. 232).

A literatura sobre estratégias em pequenas empresas é influenciada por uma abordagem de natureza empreendedora que reconhece a influência do comportamento individual do gestor sobre o processo de formulação e implementação da estratégia (GIMENEZ, 2000).

[...] ser empreendedor significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias, características de personalidade e comportamento que nem sempre é fácil de encontrar (CAVALCANTI, 2007, p. 397).

Como afirma Drucker (1999), empreendedores sempre buscam inovar. Inovação é a ferramenta específica do espírito empreendedor, pois empreendedorismo sempre envolve, direta ou indiretamente, a ideia de inovação. Os empreendedores, de acordo com Mintzberg *et al.* (2006, p. 269), sempre fundam suas empresas para escapar de procedimentos e controles burocráticos de onde eles trabalhavam anteriormente.

Para Stoner e Freeman (1985), o empreendedorismo faz parte da alternativa brasileira à falta de emprego, mas pouco se conhece ou se aplica a educação empreendedora, diferentemente dos Estados Unidos, onde um plano de negócios é uma ferramenta estratégica e pré-requisito básico para a abertura e gerenciamento diário de qualquer empreendimento, independentemente de seu tipo ou porte.

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 (SEBRAE, 2008).

Pequenas organizações, segundo Hitt (2005, p. 34), podem possuir um único estrategista, o qual, em muitos casos, poderá ser o próprio dono da empresa, que se encontra profundamente familiarizado com as operações cotidianas da organização. Os gestores estratégicos “necessitam parar e formular perguntas adequadas para superar a inércia, que é geralmente o fruto do próprio êxito”.

O crescimento dos pequenos negócios, de acordo com Santos (2007), sinaliza para o empreendedor um despertar gerencial mais exigente. A administração do seu negócio vai se tornando mais complexa, indicando o caminho da profissionalização gerencial. Da mesma forma, as micro e pequenas empresas carecem de ferramentas administrativas, pois é no crescimento que é sentida a falta do conhecimento de gestão.

Empresas empreendedoras, conforme Mintzberg *et al.* (2006, p. 270), buscam continuamente mercados arriscados, espantando a burocracia. Mas são cuidadosas ao evitar mercados complexos, optando por permanecer em nichos que seus líderes possam compreender.

A falta de preparo dos profissionais responsáveis pela gestão das micro e pequenas empresas conduz, em geral, às tomadas de decisões de forma empírica. Muitas vezes, essas decisões estão baseadas em preocupações momentâneas ou de curto prazo dos sócios-proprietários da empresa.

Nem todos os empreendedores são tão agressivos ou visionários; muitos se estabelecem para adotar estratégias comuns em pequenos nichos geográficos. Rotuladas como produtores locais, essas empresas podem incluir o restaurante da esquina, a padaria do bairro, a cadeia de supermercados regional (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 270).

Para Mintzberg *et al.* (2006), a criação e a manutenção de uma micro ou pequena empresa requerem um trabalho completo salientando pesquisa, estudos e



investimentos como principais fatores para que não se percam tempo e dinheiro sem obter resultados que sirvam de base para o crescimento e sucesso do empreendimento.

A visão das micro e pequenas empresas tem sido imediatista, e as fronteiras do produto-mercado são pequenas e próximas o bastante para o processo operacional dessas organizações, podendo impedir o empresário de prever eventualidades de seu foco estratégico (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003).

Em recentes pesquisas envolvendo desempenho organizacional realizadas pelo SEBRAE (2007, 2008), constatou-se que o principal motivo para o encerramento das atividades das micro e pequenas empresas no Brasil é a falta de planejamento, tanto financeiro como estratégico. Inicialmente, o empresário precisa definir seu ramo de atividade e o público-alvo que deseja atingir. A partir daí, começa outra jornada: a elaboração das melhores estratégias. Neste momento, inicia-se um estudo sobre os custos do empreendimento, pois controles financeiros, principalmente os pagamentos e recebimentos, também se tornam fundamentais para o desenvolvimento e a manutenção do negócio.

Para Lambert (1996), qualquer organização tem a necessidade de compreender necessariamente onde se encontra no momento e onde pretende chegar futuramente. Isso envolve conhecimento e compreensão de objetivos, mercados, estrutura, cultura, políticas, diretrizes filosóficas, necessidades de recursos físicos e humanos e de desenvolvimento contínuo.

Reagindo a tantas exigências do mercado, para Montgomery e Porter (1998), a estratégia deixou de ser uma preocupação rarefeita e de alto nível somente para grandes empresas para tornar-se necessidade para organizações de qualquer porte. Para tanto, a estratégia no nível de negócios, segundo Hitt (2008), passa a ser um conjunto integrado e coordenado de ações e de compromissos que as empresas usam para obter todas as vantagens competitivas possíveis, explorando as competências essenciais em mercados específicos.

A evolução de uma estratégia competitiva, segundo Fleury e Fleury (2004) irá

dependem da administração do processo que se adota nas organizações, ou seja, da aprendizagem organizacional, e isso em longo prazo, para reforçar e promover todas as competências organizacionais, dando foco e reposicionando as estratégias competitivas. Para Hooley (2005), as metas da empresa (sobrevivência, financeiras, sociais, espirituais e ecológicas) necessitam agregar satisfação às metas dos clientes (soluções, benefícios, altruísmo e bem-estar).

Para Mintzberg (2004), há necessidade de hierarquia para mapear os fluxos de diferentes conjuntos de procedimentos que têm sido usados e citados sob o rótulo de planejar estratégias. O SEBRAE (2007) recomenda que as pequenas e micro empresas devem atentar para a importância do adequado levantamento dos dados relevantes para as ações a serem implementadas. Uma informação inadequada conduzirá a conclusões inverídicas. O planejamento estratégico, como ferramenta estratégica, deve basear-se, fundamentalmente, em informações confiáveis. Para tal, necessita de tempo e conhecimento suficientes para transformar dados em informações, e estas em decisões, e de transcrever os resultados planejados em um plano contendo as decisões e as ações a serem executadas (SEBRAE, 2007).

Segundo Mintzberg *et al.* (2006), para se criar uma estratégia de sucesso é necessário um conhecimento profundo do negócio ao qual se está dedicando esforço. Não se trata de conhecimento intelectual, mas de conhecimento pessoal e íntimo. Esse tipo de conhecimento não está disponível a todos. Pode-se defini-lo como sabedoria, mesmo que ela esteja perdida na burocracia e sistemas que distanciam os líderes dos detalhes operacionais.

O empreendimento tem característica flexível, pois opera em ambiente dinâmico, onde a burocracia pode ser sobrepujada. O ambiente na pequena empresa é simples, assim como seu sistema de produção, para que o executivo principal mantenha o controle do empreendimento (MINTZBERG *et al.*, 2006). Muitas vezes, a empresa é jovem, mas com o tempo a organização se burocratiza, o que significa que o empresário precisa manter a empresa pequena para que ele continue comandando todas as atividades do empreendimento.

Sob os olhos atentos do líder, a política não emerge com facilidade (MINTZBERG *et al.*, 2006). Caso alguém, como clientes ou fornecedores, procure exercer alguma influência, esse tipo de líder poderá inclinar o empreendimento para um nicho com menor exposição no mercado.

Ainda segundo Mintzberg *et al.* (2006), no caso da pequena empresa, ela é controlada rígida e pessoalmente pelo seu dono. Contudo, os autores afirmam que se essa pequena empresa estiver amparada por um líder estrategista, com visão sistêmica e empreendedora, o empreendimento pode tornar-se grande e vir a ter sucesso maior.

Para Santos, Alves e Almeida (2007), as estratégias nas micro e pequenas empresas são influenciadas pela natureza empreendedora que reconhece a influência do comportamento do dirigente no processo de formulação e implementação da estratégia. Esta abordagem tem sua preocupação em estudar as características pessoais do dirigente e o processo de gestão estratégica utilizado nas micro e pequenas empresas.

O gerenciamento, segundo Santos, Alves e Almeida (2007), configura-se como um fator capaz de criar as estratégias que poderão, ou não, permitir que as alternativas deem possibilidade a essas organizações de adaptação às mudanças ambientais. Desse modo, duas posturas estratégicas surgem como uma possibilidade para se garantir a conservação das atividades das micro e pequenas empresas. Tais posturas têm influência na propensão do dirigente a adotar estratégias empreendedoras ou conservadoras.

Ainda para Santos, Alves e Almeida (2007), a postura empreendedora tem características de constante inovação de produtos e tecnologias. Essa postura é orientada para uma posição competitiva agressiva e sem temores com propensão a correr riscos. Na direção contrária, a postura conservadora mostra-se com mínima propensão a inovação, com postura competitiva cuidadosa e recatada disposição para assumir riscos.

Santos, Alves e Almeida (2007) complementam que as características do dirigente

das micro e pequenas empresas influenciam a postura estratégica do empreendimento. Para Bernardi (2003), do ponto de vista sistêmico e holístico, não é incomum encontrar empresas de menor porte altamente saudáveis, muito bem integradas e harmônicas, rentáveis, lucrativas e com boa imagem no mercado. Como também, não é incomum encontrar situações adversas em grandes empresas. Para o autor, “a diferença é a massa crítica, recursos, capital e outras facilidades que o porte propicia” (BERNARDI, 2003, p. 59).

A tomada de decisão é também flexível, com uma alta concentração de poder permitindo rápida reação. A criação de estratégia, naturalmente, é responsabilidade do executivo principal e o processo tende a ser altamente intuitivo, com frequência, orientado para a procura agressiva de oportunidades. Não é de se surpreender, portanto, que a estratégia resultante tenda a refletir a visão implícita de que o executivo principal tem do mundo, muitas vezes uma extrapolação de sua personalidade. (MINTZBERG *et al.*, 2001, p. 232).

Na citação de Mintzberg *et al.* (2001), percebe-se que com o poder concentrado nas mãos do dirigente a tomada de decisão torna-se mais rápida e flexível. Pinheiro (1996), citado por Santos, Alves e Almeida (2007), argumenta que as influências pessoais do dirigente da pequena empresa são as mais importantes no processo de gestão, mas não são exclusivas.

O autor apresenta a postura estratégica empreendedora e as características do dirigente principal na formulação da estratégia (FIG. 2). Para os autores, os gestores dessas empresas, geralmente, expressam sua marca pessoal, que age como um filtro para a formulação de ações e decisão estratégica.

De certa forma, “essa influência é importante nas primeiras fases de vida da empresa, pois a figura do dono e sua dedicação ao negócio têm uma importância crucial para sua prosperidade” (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007, p. 64).

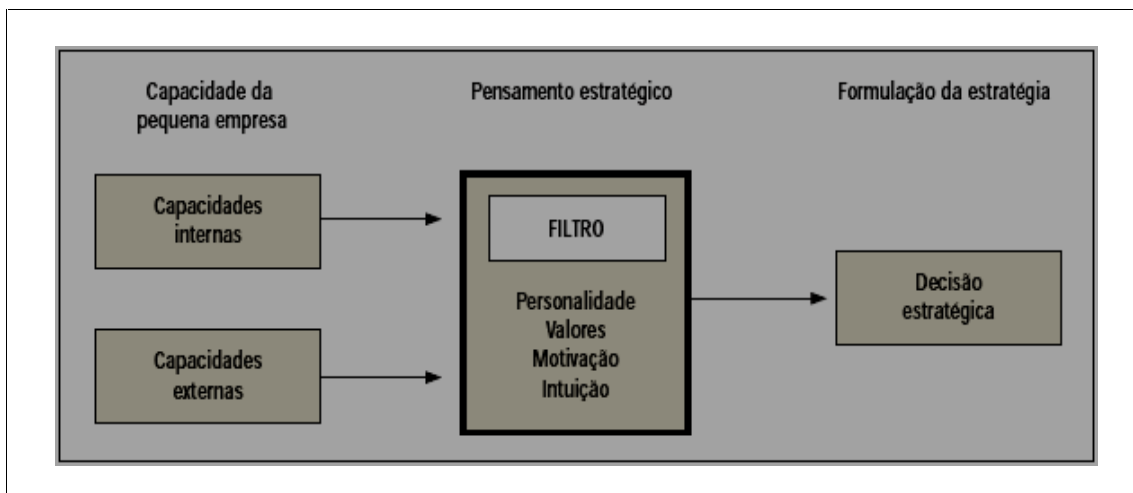


Figura 2 – Formulação de estratégias em pequenas empresas.

Fonte: Pinheiro (1996)<sup>4</sup>, citado por Santos, Alves e Almeida (2007).

O ambiente externo à organização é importante no processo de tomada de decisão pertinente às ações que a empresa deva assumir. À medida que a empresa cresce e se profissionaliza, segundo Santos, Alves e Almeida (2007), é necessário que outros profissionais comecem a participar do processo decisório. Essas contribuições tendem a ser mais técnicas, objetivando o melhor para a organização. Essas informações transformadas em ações são pertinentes para que o empreendimento alcance seus objetivos.

Para a melhor execução e avaliação do impacto das possíveis ações estratégicas dentro do diagnóstico estratégico, é preciso que se tenha, segundo Oliveira (2007), acesso a algumas informações e, ainda, estar preparado para fazê-lo. Também se deve saber que informações são desejadas, quais informações são pertinentes e qual a forma de obtê-las.

Segundo Longenecker; Moore e Petty (1997)<sup>5</sup>, citados por Terence (2002), as pequenas empresas, como parte da comunidade empresarial, colaboram para o bem-estar econômico da nação, o que faz com que produzam uma parte do total dos bens e serviços. Além disso, possuem qualidades que oferecem contribuições

<sup>4</sup> PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**: uma abordagem conceitual e empírica. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996. [www.fea.usp.br](http://www.fea.usp.br)

<sup>5</sup> LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J.W. **A administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997. 287 p.

excepcionais, na medida em que:

- oferecem muitas oportunidades de emprego para a população e a economia em crescimento: enquanto as grandes empresas estão “achatando” e demitindo funcionários, as micro e pequenas empresas continuam a gerar empregos, mesmo ao saírem de sua categoria de pequenas empresas. Ou seja, novos empregos são decorrentes de pequenas empresas e de sua expansão subsequente;
- introduzem inovações: a atividade inovadora tende a diminuir conforme o nível de concentração em um setor se eleva. Daí a confirmação da importância da inovação nas micro e pequenas empresas, que estimula a produtividade, fornecendo melhores produtos e métodos de produção;
- estimulam a competição: atuando como concorrentes econômicos, promovem efeitos saudáveis no sistema capitalista;
- auxiliam as grandes empresas, desempenhando algumas funções com eficiência, como funções de distribuição, ligando produtores e clientes, e função de fornecimento, o que lhes permite atuar como fornecedores e subcontratantes, colaborando para o sucesso das grandes empresas;
- produzem bens e serviços com eficiência: sendo menos afetadas por estruturas complexas, que inibem a flexibilidade e a produtividade de muitas organizações. São eficientes e mostram que ser maior não é necessariamente ser melhor.

Segundo Kruglianskas (1996)<sup>6</sup>, citado por Terence (2002), a existência de um grande número de micro e pequenas empresas na economia leva a uma menor concentração de mercado e induz à melhor distribuição de renda, favorecendo a estabilidade social e política. Os autores ainda apontam que uma estrutura de mercado menos concentrada permite maior dinamismo, além de proporcionar a redução dos problemas inflacionários, decorrentes da existência dos oligopólios com grande poder sobre o estabelecimento de preços no mercado.

---

<sup>6</sup> KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora. 1996. <sup>6</sup> BARROS, R. **Pequena e média empresa e política econômica: um desafio à mudança**. Rio de Janeiro: Apec, 1978.

Independentemente do grau de industrialização de qualquer país, Barros (1978)<sup>7</sup>, citado por Lacerda (2003), aponta que as micro e pequenas empresas têm uma substancial importância em seu processo evolutivo, contribuindo significativamente, quer seja do ponto de vista econômico, quer seja do ponto de vista social. A experiência histórica tem demonstrado que esse nicho de empresas se caracteriza por características próprias e exclusivas, tornando-o essencial e indispensável em economias desenvolvidas ou em desenvolvimento, promovendo uma função diferenciada no processo. Os autores apontam:

- a) a significativa contribuição na geração do produto nacional;
- b) a excelência na absorção de grande contingente de mão de obra, a baixo custo;
- c) a sua alta flexibilidade de local, desempenhando importante papel na interiorização do desenvolvimento;
- d) a capacidade de gerar uma classe empresarial nacional, pela absorção de tecnologia gerencial produzida em seu próprio ambiente;
- e) a possibilidade de atuação no comércio exterior, proporcionando uma salutar diversificação na pauta de exportações;
- f) a sua condição de ação complementar aos grandes empreendimentos.

Para Costa *et al.* (2005), em uma pequena empresa os pontos fortes e pontos fracos podem ser avaliados em relação à: estrutura organizacional, cultura organizacional, postura estratégica, nível de tecnologia empregada, capacidade de inovação e criatividade, talento do empresário, capacidade de adaptação às flutuações de mercado e baixos custos indiretos, entre outros. Por outro lado, ainda segundo os autores, as empresas são geralmente afetadas na sua produtividade pela má aplicação (ou falta de aplicação) de recursos materiais e financeiros disponíveis, má utilização de técnicas gerenciais fundamentais, baixa dinâmica na utilização da mão de obra, ausência de qualidade e aspectos inovadores dos produtos.

Além das suas possíveis fragilidades, incidem sobre as micro e pequenas empresas forças do mercado, governamentais e outras.

---

<sup>7</sup> BARROS, R. **Pequena e média empresa e política econômica**: um desafio à mudança. Rio de Janeiro: Apec, 1978.

De acordo com o SEBRAE (2007), a carga tributária elevada é o fator que mais impacta as empresas. Outro fator crucial para elas é a dificuldade encontrada para acesso ao mercado, principalmente nos quesitos propaganda inadequada; formação inadequada, dos preços dos produtos / serviços, informações de mercado e logística deficiente, caracterizando a falta de planejamento dos empresários.

Outras dificuldades encontradas pelas empresas de pequeno porte estão relacionadas aos empresários (QUADRO 2):

ITEM	DESCRIÇÃO
Baixo interesse em cooperar com os concorrentes.	O padrão de comportamento dos empresários das MPE é aversão à cooperação. Existe um distanciamento entre as micro e pequenas empresas concorrentes, o que dificulta a concretização dos programas ou projetos de parcerias.
Não sabem comercializar	Um dos grandes problemas das MPE é a falta de capacitação na comercialização. É comum ouvir falar que as MPE não sabem vender seus produtos e que, por este motivo, não são vendidos, são comprados. Em parte, a explicação é de que enfrentam alguns problemas estruturais, tais como a falta de escala de produção ou de faturamento insuficiente para amortizar os elevados custos de comercialização, sobretudo nas exportações. Por outro lado, seus empresários não se dispõem a buscar formas alternativas para contornar esses problemas estruturais, como a cooperação para viabilizar esquemas de comercialização externa. Os consórcios de exportação podem ser uma saída, mas é necessário mexer no padrão de comportamento dos grupos de empresários que o comporão para se ter um efeito desejável.
Desconhecimento da clientela	De maneira geral, as MPE desconhecem o perfil da clientela, no país e no exterior e não investem em pesquisas de mercado para saber o que a mesma deseja. Falta de conhecimento sobre a estratégia da concorrência. O conhecimento da concorrência pode ter duas finalidades: uma ativa, que é o aprendizado com a experiência do seu concorrente; outra, mais defensiva, buscar a defesa de seus interesses ou a escolha de boas estratégias em função da ação de seus concorrentes.
Passividade em relação à conquista de vantagens competitivas	As MPE são pouco agressivas, por exemplo, no desenvolvimento de tecnologias de produto e de processo, o que faz com que o desenvolvimento de tecnologia não esteja entre as suas vantagens competitivas.
Nenhuma compreensão sobre a importância dos intangíveis nos negócios	Os empresários das MPE não dão a devida importância ao quanto uma boa marca para seu produto ou serviço pode ser útil na conquista de mercado.

Quadro 2 – Comportamento predominante dos empresários de MPE no Brasil  
Fonte: Sebrae (2002) Adaptado pelo autor.

As particularidades encontradas nas micro e pequenas empresas influenciam fortemente o modelo de gestão e o planejamento estratégico, conforme opinião de



Oliveira (2006) e Almeida (1994), e pode ser separada em três grupos:

- 1) as particularidades comportamentais estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletindo seus valores, suas ambições, suas ideologias e sua visão. No geral, referem-se a: conservadorismo e individualismo, centralização de poder, tendência ao obsoletismo, falta de habilidade na gestão do tempo, utilização da improvisação em relação à ação planejada, imediatismo de resultado e desconhecimento da ferramenta (OLIVEIRA, 2006);
- 2) as particularidades estruturais referem-se aos aspectos internos decorrentes da organização da pequena empresa. Entre as particularidades estruturais, segundo Almeida (1994), estão: informalidade das relações, estrutura organizacional reduzida, administração não profissional, falta de recursos e pessoal qualificado, inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais e falta de comprometimento dos funcionários e, conseqüentemente, de planejamento;
- 3) as particularidades contextuais referem-se ao ambiente externo da pequena empresa. De acordo com Almeida (1994), refletem no processo estratégico. São particularidades contextuais: carências de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos, dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial e dificuldade de acesso a fontes de financiamentos para novos projetos.

## **2.5 Integração da formação de estratégias com a gestão das micro e pequenas empresas**

Santos, Alves e Almeida (2007) afirmam que não se deve procurar nos empreendimentos os conceitos de estratégia. O que se deve fazer é identificar como ela é formada e trabalhada. É importante que se pesquise onde e como acontece a criação e a administração da estratégia, como ela é realizada, as competências necessárias, como e onde são adquiridas, quais as ferramentas comuns e técnicas

de criação e administração de estratégias.

Toda organização, segundo Bernardi (2003), precisa e busca resultados econômicos, e irá obtê-los de forma compatível com as modernas exigências e perspectivas, buscando equilíbrio e integrando harmonia em relação ao sistema. Para o autor, as organizações necessitam de uma abordagem sistêmica aliada à administração estratégica. Assim, essa estrutura de gestão é muito mais que uma questão filosófica de trabalho ou um modelo de empresa. É, portanto, “aplicável a empresas de qualquer porte e até mais plausível nas pequenas e médias empresas, pela relação mais próxima e direta de todos os envolvidos” (BERNARDI, 2003, p. 38).

Compreender a estratégia no empreendimento não significa necessariamente que se deve definir estratégia. A atitude a ser tomada é compreender o processo entre pessoas, ambiente, organização e a própria estratégia.

Os estrategistas organizacionais respondem pela elaboração e execução de todo o processo de administração eficaz. Atualmente, os processos mais eficazes baseiam-se em intenções e conduta de natureza ética. Os próprios estrategistas – indivíduos que desfrutam da oportunidade de sonhar e agir – podem representar uma fonte de vantagem competitiva. O seu trabalho requer a permuta de decisões, as que frequentemente se encontram entre as opções mais atraentes. O administrador de alta direção bem-sucedido trabalha arduamente, realiza análises minuciosas das situações, é brutal e constantemente honesto e formula as questões corretas sobre as pessoas certas na ocasião adequada (HITT, 2005, p. 40).

Segundo Robert (1998, p. 127), há uma necessidade de uma concepção do negócio que seja capaz de servir aos gestores de todos os níveis e tamanho de empresa. Uma plataforma coerente e inteligente de decisões de prever:

- a) a primeira frase deve descrever claramente a força propulsora da organização. Deve isolar aquele componente específico da organização que lhe garante uma vantagem estratégica e diferenciada da concorrência. Se for orientada pelo produto, qual é o produto específico que orienta a empresa? No entanto, se for orientada pela tecnologia, qual é a específica que fundamenta a empresa? No caso de

produção, quais capacidades de produção específicas orientam a empresa?

- b) A segunda parte da declaração deve conter palavras, substantivos, adjetivos, qualificativos e modificadores que tracem a linha de demarcação entre a natureza dos produtos, clientes, segmentos de mercado e mercados geográficos aos quais a força propulsora se presta e aqueles aos quais não se presta.
- c) A declaração deve ter um “tom” de crescimento, uma vez que crescimento é uma necessidade nos negócios. Toda empresa precisa crescer para perpetuar.
- d) Deve ter um tom de sucesso, uma vez que o sucesso deriva, naturalmente, de uma sólida estratégia.
- e) Deve refletir a intenção futura e a condição presente. A declaração deve dar às pessoas uma ideia do que será no futuro, não do que é hoje.

Santos, Alves e Almeida (2007) argumentam que a formação da estratégia nas MPE acontece de duas maneiras: uma deliberada e outra emergente. Este processo é representado pela FIG. 3.

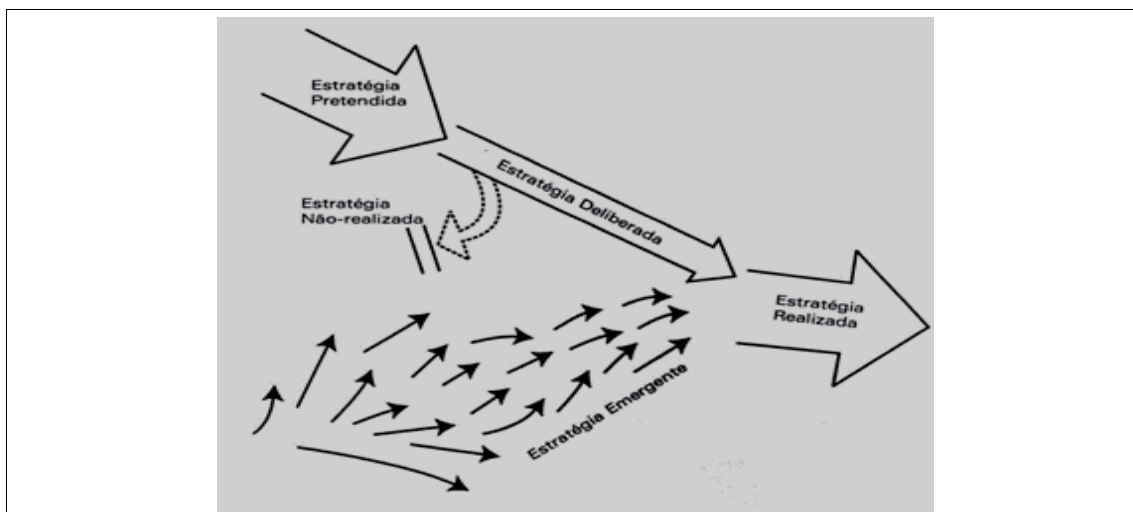


Figura 3 – Estratégias deliberadas e emergentes  
 Fonte: Disponível em: Mintzberg *et al.* (2001, p. 16)

O que difere uma da outra é que a primeira (deliberada) prioriza o planejamento, a direção e o controle, realizando as intenções planejadas, ao passo que a segunda (emergente) proporciona “aprendizado estratégico”. Ou seja, os empreendimentos

desenvolvem-se a partir da geração de novos cenários no ambiente competitivo (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007, p. 62).

Pode acontecer de uma estratégia emergir em resposta a uma situação em evolução ou pode ser deliberadamente introduzida a partir do processo de formulação e, posteriormente, implementação.

Estratégias emergentes são ações praticadas sem terem sido planejadas. Em seguida, se obtiverem sucesso, passam a ser integrantes dos esforços do planejamento do empreendimento.

Para Mintzberg et al (2001) a estratégia somente deliberada inibe o aprendizado. Assim que a estratégia é formulada, a estratégia emergente aparece para servir de incremento ao planejamento estratégico. Dessa forma, reações vão acontecendo e padrões vão surgindo.

Quando a estratégia emergente surge, ela pode não se apresentar perfeita, porém o gestor faz alguns ajustes para que o resultado se apresente de melhor forma, mesmo que ainda não esteja perfeita. Mas, com algum tempo de aprendizado, a estratégia emergente já não tem mais suas características. Ela passa a ser concreta após um tempo de seu surgimento e seu sucesso com a estratégia deliberada.

O aprendizado deve estar atrelado ao controle, sendo este o motivo pelo qual se usa a palavra *estratégia* tanto para o comportamento deliberado como para o emergente.

A realidade atual exige reflexão profunda, mudança de postura e de cultura interna para criar condições competitivas para trabalhar num modelo mais abrangente. A moderna empresa deve direcionar-se, mudar e criar condições propícias ao desenvolvimento de condições saudáveis de competitividade; há necessidade de adotar uma estratégia global e de uma mudança de atitudes que se insemine profundamente na empresa, preparando-a para atingir seus objetivos (BERNARDI, 2003, p. 55)

Para Mintzberg *et al.* (2001), a chave para administrar uma estratégia está na habilidade de se detectar padrões emergentes e de ajudá-los a tomar forma. A tarefa do empreendedor não é apenas formular estratégias específicas, mas também reconhecer onde há emergência em outros setores e intervir, se for necessário.

### **3 METODOLOGIA**

Conforme Bruyne; Jacques; De Schoutheete (1977), a metodologia científica deve apresentar os procedimentos teóricos, técnicos e epistemológicos que possibilitam a um pesquisador superar os obstáculos que usualmente aparecem em qualquer área do conhecimento.

A metodologia, portanto, envolve um procedimento ordenado, sistemático e racional que o cientista escolhe para desenvolver seu estudo e poder alcançar seus objetivos de pesquisa com segurança (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Para identificar e analisar o processo de formação de estratégia nas micro e pequenas empresas, serão descritos para a realização deste estudo os aspectos metodológicos utilizados, tais como o tipo e o método de pesquisa, os procedimentos amostrais, as técnicas de coleta de dados e o tratamento e a análise dos resultados levantados.

#### **3.1 O tipo e o método da pesquisa**

Pretendeu-se nesta pesquisa replicar o trabalho de Santos, Alves e Almeida (2007), que realizaram um estudo em empresas no centro-oeste mineiro. A pesquisa pode ser caracterizada como de natureza quantitativa.

Para Vergara (2006) a pesquisa é quantitativa quando utiliza procedimentos estatísticos para a interpretação dos dados. De acordo com Richardson (1999), o método quantitativo representa a intenção do pesquisador de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, e assim, possibilitar uma margem de segurança quanto às inferências que serão feitas.

Neste estudo, para a identificação e análise do processo de formação de estratégia nas micro e pequenas empresas, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa de caráter descritivo. A pesquisa descritiva, para Marconi e Lakatos (2007, p. 20),

delineia o que é. Aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente. Além disso, a pesquisa é também de campo, consistindo em investigação cuja finalidade principal é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos. Neste grupo de pesquisas incluem-se os estudos de relações de variáveis, que segundo Marconi e Lakatos (op. cit., p. 85), “ se referem à descoberta de variáveis pertinentes a determinada questão ou situação, da mesma forma que à descoberta de relações relevantes entre variáveis” , concentrando-se o estudo em apontar aquelas de valor preditivo.

Para Gil (1999), a pesquisa descritiva tem por objetivo primordial descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer as relações entre variáveis. Ainda para o autor, uma das principais características desta pesquisa está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Essas pesquisas “são muito solicitadas por organizações educacionais, empresas comerciais e partidos políticos” (GIL, 1999, p. 44).

### **3.2 Unidade de análise e de observação**

A unidade de análise desta pesquisa são as micro e pequenas empresas (MPE) que compõem a Associação Comercial da cidade de Araxá-MG, cidade turística e um grande polo em mineração. O motivo da escolha desta unidade de análise é devido ao elevado surgimento de pequenos negócios, pela demanda crescente em turismo, mineração e prestação de serviços. As unidades de observação foram os gestores e empreendedores das MPE.

### **3.3 População e amostra**

A população deste estudo consiste de 947 micro e pequenas empresas, compreendendo diversas atividades exercidas. Informações oficiais dão conta de

que atualmente são 947 associados; todavia, contatos realizados com a diretoria da entidade, revelaram que apenas 812 estão em atividade. Foram enviados 490 questionários, por meio de mala-direta, aos associados que aceitaram participar da pesquisa, obtendo um retorno de 332 questionários respondidos (amostra probabilística). Levou-se em conta a possibilidade de obter uma amostra com o maior número possível de respondentes.

### **3.4 Técnicas de coleta de dados**

O caráter quantitativo deste estudo foi associado à aplicação de um questionário enviado via mala-direta, utilizando o cadastro interno dos associados e também via e-mail, aos micro e pequenos empresários que compõem o quadro de associados da Associação Comercial da cidade de Araxá-MG. Este questionário foi o mesmo adaptado por Santos, Alves e Almeida (2007) na sua pesquisa.

Para Cervo e Bervian (1998), o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois permite mensurar com mais exatidão o que se deseja saber e contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema principal. A vantagem desta técnica de pesquisa é envolver um número maior de pessoas em um espaço menor de tempo. O questionário foi composto por perguntas fechadas (estruturadas). Ainda segundo Cervo e Bervian (1998), as questões estruturadas são padronizadas, de fácil aplicação, fáceis de codificar e analisar. Geralmente, é a técnica mais usada em pesquisas de cunho quantitativo.

Foi utilizado um questionário com 39 questões, distribuídas da seguinte forma: 1) caracterização do respondente e da empresa (questões não numeradas); 2) conhecimento referente aos aspectos da formação da estratégia (questões 1 a 32); e 3) avaliação subjetiva do desempenho da empresa (questões 33 a 35).

### 3.5 Tratamento e análise estatística dos dados

O tratamento dos dados, em se tratando das variáveis relativas à formação da estratégia, foi realizado tendo em vista as características dos respondentes e o caráter descritivo do estudo, por meio do questionário adaptado a partir da versão original elaborada por Meirelles (2003) e adaptada por Santos, Alves e Almeida (2007).

Foram utilizadas escalas do tipo *Likert* de 5 pontos (de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”). Esta escala, segundo Malhotra (2001, p. 255), possui cinco categorias de respostas e exige que os participantes indiquem um grau de concordância ou de discordância com cada uma de uma série de afirmações relacionadas com os objetos de estímulo. A preocupação maior foi com a clareza e precisão dos termos, de modo que os respondentes pudessem compreender e responder adequadamente às questões.

Os dados coletados foram tabulados e submetidos a análises uni e multivariadas, com o auxílio do *software PASW (Predictive Analytics Software)*, visando elaborar o tratamento estatístico pretendido pela pesquisa. Foram utilizadas técnicas de análise descritiva como tabelas e medidas resumo para a identificação das principais características da população em estudo.

Para avaliar as relações existentes entre as variáveis do processo de formação da estratégia nas empresas e seu desempenho, foi utilizada a análise de regressão linear múltipla. Para Anderson (2003, p. 485), esta análise é o estudo de como uma variável é relacionada com duas ou mais variáveis independentes. Esta técnica possibilitou a obtenção de um modelo estatístico utilizado para a identificação dos fatores do processo de formação de estratégia que interferem de forma significativa no desempenho, bem como a tendência e a intensidade desse impacto.

Além da regressão múltipla, foi utilizada a técnica de análise discriminante, que segundo Malhotra (2001, p. 482), é uma técnica de análise de dados de pesquisa em que a variável dependente é categórica e as variáveis prognosticadoras ou



independentes têm natureza intervalar. Esta técnica cria uma regra de classificação que possibilita a determinação dos indicadores mais apropriados para dividir a amostra nos dois grupos em questão, com desempenho abaixo da média ou acima da média, e a classificação das empresas em um dos dois grupos a partir das características apresentadas nesses indicadores.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A amostra foi composta por 332 representantes das empresas que fazem parte da Associação Comercial da Cidade de Araxá que se dispuseram a fazer parte da pesquisa. Esse tamanho de amostra satisfaz o critério empírico apresentado por Hair *et al.* (2009), que afirmam que, em geral, o tamanho da amostra deve ser no mínimo 5 vezes o número de variáveis preditoras em um modelo discriminante.

Os dados coletados foram tabulados e submetidos a análises uni- e multivariadas, com o auxílio do *software PASW (Predictive Analytics Software)*, visando elaborar o tratamento estatístico para responder às questões levantadas pela pesquisa.

Assim como no estudo de Santos, Alves e Almeida (2007), a variável que caracteriza o desempenho geral percebido pelas organizações foi obtida pela média aritmética entre as questões Q33, Q34 e Q35, sendo a questão Q33 dividida por duas antes do cálculo para que esta, que originalmente está numa escala de 0 a 10, passe para uma escala de 0 a 5. Os autores supracitados chamam atenção para o fato de haver um possível problema com valores originalmente entre 0,00 e 1,99 na Q33, pois esses, numa divisão por 2, estariam abaixo do valor mínimo das questões Q34 e Q35, que é 1. Porém, aqui também todos os valores obtidos para Q33 foram maiores que 2, eliminando a possibilidade de ocorrência deste fato.

Caracterizou-se a amostra em estudo por meio de técnicas de análise descritiva, como tabelas e medidas resumo para a identificação das principais características das empresas e principalmente do desempenho geral percebido pelas organizações. Procedeu-se à análise exploratória dos dados, por meio da análise de dados faltantes, *missings*. Após a análise descritiva, o próximo passo foi a avaliação da confiabilidade das escalas das 32 questões abordadas pelo questionário.

Para avaliar a confiabilidade interna das escalas utilizadas no questionário, utilizou-se o alfa de *Cronbach*, cujo valor mínimo obtido deve ser maior que 0,6, segundo Hair *et al.* (2009). Após a confirmação da adequação do questionário, procedeu-se à construção do modelo de regressão.

A análise de regressão linear múltipla foi utilizada para avaliar as relações entre as variáveis do processo de formação da estratégia nas empresas e o seu desempenho. Esta técnica possibilitou a obtenção de um modelo estatístico utilizado para identificar os fatores do processo de formulação que interferem de forma significativa no desempenho, bem como a tendência e intensidade desse impacto na resposta.

A análise de variância permitiu identificar a significância do modelo obtido. Para a validação e posterior utilização da equação de regressão proposta, foi realizada a análise de resíduos e *outliers*, de onde se concluiu que 19 observações deveriam ser retiradas do estudo, representando perda de cerca de 5% da amostra, por prejudicarem a validade de uma das suposições iniciais, a de normalidade. A qualidade de ajuste do modelo foi obtida por meio do coeficiente de determinação ajustado ( $R^2$  aj.), que mostra a proporção da variabilidade do desempenho explicada pelas questões levantadas.

Para o desenvolvimento da análise discriminante, criou-se uma variável resposta categórica, que classificou as empresas em dois grupos distintos com relação ao desempenho geral percebido por elas. Primeiro, obteve-se a média geral das respostas (3,83), sendo as empresas cujo desempenho percebido estivesse abaixo da média, classificadas no grupo Desempenho Abaixo da Média, e as com desempenho acima da média, classificadas no grupo Desempenho Acima da Média, de acordo com a nova variável resposta criada.

A significância do modelo proposto foi validada por meio do teste *Wilk's Lambda*. A qualidade de ajuste do modelo foi obtida por meio do coeficiente de correlação canônica, que mostra a proporção da variabilidade da resposta explicada pelas variáveis independentes. A avaliação do poder de discriminação da função discriminante foi feita por meio da tabela de proporções de classificações e do percentual de classificações corretas. A estatística *Press's Q* foi utilizada para testar a hipótese de que o modelo consegue discriminar bem entre os dois grupos (HAIR, 2009).

Assim, foi feita a interpretação da equação de regressão e da função discriminante

obtida, bem como comparação entre os resultados obtidos pelos dois modelos construídos: regressão linear múltipla e análise discriminante. Ao final, os resultados obtidos para a população de estudo foram comparados com os apresentados por Santos, Alves e Almeida (2007).

## 4.1 Análise exploratória

### 4.1.1 Identificação e tratamento de missings

Dentre todas as questões levantadas pelo estudo, não se observou nenhum dado faltante. Ou seja, todas as questões foram respondidas por todos os entrevistados (representantes das empresas). Assim, o próximo passo foi fazer a caracterização do desempenho geral percebido pelas empresas.

### 4.1.2 Análise descritiva do desempenho percebido

Inicialmente, procedeu-se à análise descritiva do desempenho percebido pelas empresas. Para tanto, construiu-se a TAB 1, contendo a média, a mediana, o desvio padrão, o mínimo e o máximo para o desempenho geral percebido pelas empresas.

**Tabela 1 – Análise descritiva do desempenho**

Variável	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Desempenho	3,83	4,00	0,62	1,50	4,83

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Observou-se um desempenho que variou de 1,50 (min.) a 4,83 (máx.) com média de 3,83, valor muito próximo da mediana, que foi de 4,00. O desvio padrão obtido foi de 0,62 e o respectivo coeficiente de variação, de cerca de 16% (percentual de variação em torno da média), mostrando uma baixa variabilidade.

Percebe-se, a partir dos valores da TAB. 1, que o desempenho pode variar de 1 a 5 na escala, sendo que a percepção das empresas quanto ao desempenho foi, em geral, alta, com média e mediana elevadas e uma pequena variação.

### 4.1.3 Avaliação da confiabilidade das escalas

Antes de iniciar a análise de regressão múltipla e a análise discriminante, é preciso avaliar a adequação das escalas utilizadas para mensurar a opinião dos entrevistados. Para tanto, utilizou-se o teste de confiabilidade interna dos dados, alfa de Cronbach. Para as 32 questões utilizadas no questionário em estudo, obteve-se um valor geral de alfa de 0,805. Conclui-se que a consistência interna das escalas é boa, pois o valor encontrado está acima do nível mínimo aceitável, que é de 0,6 (HAIR *et al.* 2009).

Para avaliar a confiabilidade de cada uma das questões com relação às escalas utilizadas, utilizou-se o mesmo teste, porém excluindo-se o ítem avaliado. Se este item for realmente importante para a adequação das escalas, o valor de alfa diminuirá substancialmente em relação ao valor geral obtido (0,805), ficando abaixo do nível mínimo de 0,6. Por outro lado, se a questão retirada impacta de forma negativa a adequação das escalas, o valor de alfa será bem maior que o obtido para todos os itens. A TAB. 2 descreve os resultados obtidos.

**Tabela 2 – Alfa de Cronbach avaliado se cada item é deletado.**

	<i>continua</i>
<b>Item</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Q1	0,797
Q2	0,797
Q3	0,795
Q4	0,791
Q5	0,8
Q6	0,799
Q7	0,797
Q8	0,801
Q9	0,8
Q10	0,796
Q11	0,798
Q12	0,794
Q13	0,798
Q14	0,794
Q15	0,796

	<b>conclusão</b>
<b>Item</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Q16	0,803
Q17	0,798
Q18	0,796
Q19	0,795
Q20	0,792
Q21	0,793
Q22	0,794
Q23	0,794
Q24	0,793
Q25	0,793
Q26	0,792
Q27	0,799
Q28	0,805
Q29	0,798
Q30	0,8
Q31	0,796
Q32	0,795

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A partir da análise da tabela, observa-se que todas as questões se apresentam importantes para garantir a confiabilidade das escalas utilizadas, uma vez que o valor de alfa obtido quando cada uma delas é retirada individualmente manteve-se praticamente o mesmo e bem acima do nível mínimo aceitável, que é de 0,6.

Portanto a consistência interna da escala é satisfatória de acordo com o teste de confiabilidade interna dos dados, alfa de *Cronbach*. Assim, passou-se à análise de regressão múltipla e à análise discriminante.

#### **4.2 Análise de regressão múltipla**

Neste estudo, o objetivo foi investigar o processo de formação e desenvolvimento de estratégias em micro e pequenas empresas e seus efeitos sobre o desempenho organizacional. Assim, procedeu-se à análise de regressão linear múltipla para avaliar se existe alguma associação entre as questões referentes ao processo de formação da estratégia nas empresas e seu respectivo desempenho.

#### 4.2.1 Seleção do modelo

O primeiro passo foi identificar um modelo inicial por meio do método *stepwise* (passo a passo), que seleciona dentre as covariáveis (questões de 1 a 32) o conjunto que melhor explica o desempenho das empresas, incluindo uma a uma no modelo geral (se p-valor é menor que 0,05) e retirando aquelas que se tornarem insignificantes no decorrer da construção do modelo (se p-valor é maior que 0,05).

Obteve-se, assim, um modelo significativo com uma probabilidade de significância da análise de variância (ANOVA) menor que 0,01. As questões Q21, Q24, Q29 e Q32 se mostraram importantes para a explicação do desempenho das empresas, com p-valor menor que 0,01. O próximo passo foi avaliar o modelo por meio da análise de resíduos com a identificação e o tratamento de *outliers* e a avaliação das suposições de normalidade, variância constante e independência dos resíduos.

#### 4.2.2 Análise de resíduos

A validação do modelo obtido foi feita por meio da análise de resíduos, que também é utilizada na identificação e no tratamento dos *outliers* do modelo, ou seja, dos pontos não usuais.

Para a identificação dos *outliers* do modelo de regressão, considerou-se como tal resíduos do modelo cujo valor deve ser no máximo 2,5 em módulo. Do modelo final obtido, identificaram-se 14 *outliers*, os quais foram retirados do estudo por representar empresas que não possuíam conhecimento sobre o processo de formação da estratégia, conforme TAB. 3.

**Tabela 3 – Organizações excluídas da pesquisa**

<b>continua</b>	
<b>Empresa nº</b>	<b>Atividade</b>
13	Moda e Cabeleireiro.
28	Acessórios e cabeleireiro.
83	Moda e cabeleireiro.

<b>Empresa nº</b>	<b>Atividade</b>	<b>conclusão</b>
93	Prestação de serviços.	
146	Acessórios e cabeleireiros.	
152	Padaria e lanches.	
171	Cosméticos em geral.	
189	Alimentos e lanches.	
222	Pães, lanches e alimentos.	
231	Lanches e pães em geral.	
245	Pães e lanches em geral.	
254	Presentes e artigos para escritório.	
259	Lanches em geral.	
278	Cabelereiros e acessórios.	

Fonte: Dados coletados da pesquisa

O modelo de regressão foi construído sobre as suposições de que os resíduos são normalmente distribuídos, independentes uns dos outros e com variância constante em torno da média 0.

A avaliação da normalidade dos resíduos mostrou que estes não seguem distribuição normal, por meio do teste de *Kolmogorov-Smirnov*, cuja probabilidade de significância foi de 0,014, abaixo do nível aceitável de 0,05 (MAGALHÃES; LIMA, 2002). Assim, identificaram-se 5 pontos cujos resíduos prejudicaram substancialmente a normalidade dos dados, sem os quais o modelo não teve alteração significativa. Os pontos são referentes às empresas que também não apresentavam esclarecimento sobre o assunto, conforme TAB. 4 abaixo:

**Tabela 4 – Empresas cujos resíduos não seguem distribuição normal**

<b>Empresa nº</b>	<b>Atividade</b>
46	Comércio de carnes.
86	Locação de filmes e games.
136	Roupas e acessórios.
178	Viagens e turismo e transportes.
215	Auto peças para automóveis em geral.

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Dessa forma, obteve-se um novo modelo sem os 19 pontos (14 + 5), do qual foram avaliadas as suposições. Observou-se que os resíduos seguem distribuição normal, teste de *Kolmogorov-Smirnov*, p-valor igual a 0,2, com variância constante em torno da média 0 e que esses são independentes. Concluiu-se, portanto, que o modelo que utiliza as questões Q21, Q24, Q29 e Q32 é adequado para explicar o



desempenho das empresas. Assim, a próxima etapa foi a de análise e interpretação do modelo obtido.

#### 4.2.3 Análise e interpretação do modelo final

Inicialmente, construiu-se o teste de significância do modelo (ANOVA) para identificar se as questões Q21, Q24, Q29 e Q32 influenciam de forma significativa a variável resposta (desempenho).

De acordo com a análise de variância, observou-se uma probabilidade de significância menor que 0,001, o que mostra que existem evidências amostrais de que ao menos uma das questões supracitadas impacta de forma significativa o desempenho percebido pelas empresas, mostrando o ajuste do modelo aos dados. O modelo obtido é apresentado na TAB. 5.

**Tabela 5 – Modelo de regressão final.**

Variável Dependente	Variável Independente	$\beta$ Padronizado	Sig. (Coeficientes)	R2 Ajustado	Sig. (Modelo)
Desempenho percebido	Q21	0,259	< 0,001	0,391	< 0,001
	Q24	0,289	< 0,001		
	Q29	0,246	< 0,001		
	Q32	0,193	< 0,001		

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Desempenho =  $\beta_{21} \cdot Q21 + \beta_{24} \cdot Q24 + \beta_{29} \cdot Q29 + \beta_{32} \cdot Q32 + e$ .

A partir da análise da TAB. 3, observa-se que os coeficientes ajustados para cada uma das questões foram significativos, p-valor menor que 0,001, mostrando que todas as questões descritas anteriormente são importantes para explicar o desempenho percebido pelas empresas.

O coeficiente de determinação ajustado ( $R^2$  ajustado) obtido para o modelo foi de 0,391, mostrando que 39,1% da variabilidade da resposta é explicada pelas questões Q21, Q24, Q29 e Q32. Esse valor pode, a princípio, parecer baixo, mas tendo em vista que este é um estudo da área social, em que as variáveis não são estritamente controladas e que a significância geral do modelo (ANOVA) e dos

coeficientes foram aceitáveis, considerou-se o modelo ajustado como satisfatório por conseguir explicar cerca de 40% do desempenho percebido pelos respondentes.

Após essa constatação, passou-se à interpretação do modelo final. Observe-se que todas as questões tiveram coeficientes padronizados ( $\beta$ 's) positivos, indicando relação direta com a resposta. Assim, conclui-se que quanto maior a nota atribuída para cada uma das questões referentes ao processo de formação da estratégia nas empresas (Q21, Q24, Q29 e Q32), maior será o seu desempenho. Isto significa que as empresas que trabalham fortemente os pontos abordados nessas questões tendem a obter um maior desempenho percebido.

A próxima seção avalia o desempenho das empresas de uma forma diferente, agrupando-as em dois conjuntos: aquelas que obtiveram um desempenho acima da média, e aquelas cujo desempenho ficou abaixo da média.

### **4.3 Análise discriminante**

O primeiro passo para o desenvolvimento da análise discriminante é a definição, *a priori*, dos grupos de estudo. Assim, criou-se uma variável resposta categórica, que classifica as empresas em dois grupos distintos com relação ao desempenho geral percebido pelas mesmas. Primeiro, obteve-se a média geral do desempenho: 3,83.

As empresas cujo desempenho percebido esteve abaixo da média foram classificadas em um grupo (Abaixo da média) e aquelas com desempenho acima da média foram classificadas em outro grupo (Acima da média), de acordo com a nova variável resposta criada. Uma observação importante nesse ponto é que as empresas retiradas na análise de regressão também não entraram nesse estudo pelo mesmo motivo descrito na seção 4.2.2.

A partir dessa nova variável resposta, categórica e das questões inerentes ao processo de formação da estratégia, foi criado o modelo de análise discriminante para obter uma regra de classificação que possibilite a determinação dos

indicadores mais apropriados para discriminar a empresa como pertencente ao grupo cujo desempenho percebido está acima da média 3,83 ou pertencente ao outro grupo, cujo desempenho está abaixo da média.

Além disso, o modelo permitirá incluir novas empresas (em um novo estudo) em um dos dois grupos citados anteriormente, classificando-as em relação ao processo de formação da estratégia a partir de suas características.

#### 4.3.1 Análise exploratória dos grupos

Iniciou-se a análise com a avaliação do desempenho geral percebido para os dois grupos criados, padronizando a variável *desempenho* (subtraindo a média e dividindo o resultado pelo desvio padrão), para manter uma comparabilidade com outros trabalhos. A TAB. 6 apresenta a média e o desvio padrão do desempenho padronizado, além do tamanho da amostra para cada um dos dois grupos.

**Tabela 6 – Análise descritiva do desempenho padronizado para os dois grupos.**

<b>Grupos</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Abaixo da média	137	-0,945	0,669
Acima da média	176	0,737	0,437
Total	313	0,000	1,000

Fonte: Dados coletados da pesquisa

O desempenho médio geral foi 0, com um desvio padrão igual a 1, devido à padronização dos dados. O resultado médio para o grupo com desempenho abaixo da média foi de -0,945, sendo que para o grupo acima da média foi de 0,737, valores bem distintos. Os desvios padrão encontrados são bem próximos para os grupos, sendo que o grupo com desempenho abaixo da média apresenta maior dispersão que o grupo com desempenho acima da média.

Vale a pena observar que esses resultados são bem similares aos encontrados por Santos, Alves e Almeida (2007). Como esses resultados são um tanto quanto subjetivos, foi construído o teste de avaliação da diferença entre as médias (ANOVA), descrito pela TAB. 7.

Tabela 7 – Teste de comparação das médias para os dois grupos (ANOVA).

Fonte de Variação	Soma de Quadrados	Graus de Liberdade	Quadrados Médios	F	Sig.
Entre grupos	63,994	1	63,994	717,13	0,000
Dentro dos grupos	27,753	311	0,089		
Total	91,747	312			

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Conclui-se que a diferença entre os grupos com relação ao desempenho médio é significativa, de acordo com a probabilidade de significância da tabela de Análise de Variância (ANOVA).

Sendo os grupos criados tão distintos, o próximo passo foi a identificação de quais variáveis do processo de formação são mais importantes para discriminar os mesmos.

#### 4.3.2 Seleção do modelo

Para determinar as questões inerentes ao processo de formação da estratégia que tinham maior poder de discriminação com relação aos dois grupos de empresas com desempenho percebido abaixo ou acima da média, foi utilizada a técnica *stepwise* (passo a passo), que seleciona, dentre as variáveis independentes (questões de 1 a 32), o conjunto que melhor consegue distinguir as empresas quanto ao seu desempenho.

Como mencionado na construção do modelo de regressão, a técnica *stepwise* seleciona dentre as variáveis independentes (questões de 1 a 32) o conjunto que melhor discrimina as empresas quanto ao seu desempenho, incluindo uma a uma no modelo geral (se p-valor é menor que 0,05) e retirando aquelas que se tornarem insignificantes no decorrer da construção do modelo (se p-valor é maior que 0,05). Os resultados são apresentados na TAB. 8.

Tabela 8 – *Stepwise* modelo discriminante

Passo	Entrada Variável	Wilk's Lambda	Sig
1	<b>Q32.</b> A estratégia representou uma mudança inovadora em relação ao que o mercado vinha praticando até então	0,872	< 0,001
2	<b>Q24.</b> Há uma distância entre a estratégia formulada/pensada inicialmente e a que foi efetivamente implantada	0,807	< 0,001
3	<b>Q21</b> A estratégia, uma vez concebida, foi desdobrada em metas, planos de ação, orçamentos.	0,765	< 0,001
4	<b>Q29.</b> A estratégia exigia mudanças nas competências e habilidades que a empresa possui até então	0,733	< 0,001

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A partir do *stepwise*, foi possível verificar que o modelo que utiliza as questões Q21, Q24, Q29 e Q32 conseguiu discriminar os dois grupos de forma significativa, a partir do teste de *Wilk's Lambda*, que compara a média das duas funções discriminantes criadas.

Observe que estes itens são também as variáveis preditoras selecionadas pelo modelo de regressão linear, confirmando que estas questões são aquelas que possuem maior importância para explicar o desempenho geral percebido pelas empresas. Na próxima, seção foi feita a avaliação e interpretação do modelo final.

#### 4.3.3 Análise e interpretação do modelo final

Esta seção se propôs a avaliar o modelo final obtido e interpretar os resultados advindos dele. Este modelo desenvolveu apenas uma função discriminante, que é formada a partir das questões Q21, Q24, Q29 e Q32. As principais características da função discriminante obtida são descritas na TAB. 9.

**Tabela 9 – Avaliação da significância da função discriminante.**

Teste da Função	Auto Valor	% Variância Explicada	Wilk's Lambda	Qui Quadrado	G.L.	Sig.	Coef. Correl. Canônica
1	0,365	100	0,733	96,04	4	< 0,001	0,517

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Percebe-se, a partir da tabela resumo do modelo obtido, que este possui alto grau de significância ( $p$ -valor < 0,001) e que o ajuste aos dados não é tão elevado, tendo uma capacidade de explicação relativamente baixa, ou seja, o grau de explicação do modelo, o quanto ele explica do desempenho, de acordo com o coeficiente de correlação canônica (0,517); esse valor quer dizer que o modelo explica ( $0,517 \times 0,517 = 0,267$ ) 26,7% do desempenho categorizado. Porém, como já discutido anteriormente, por se tratar de um estudo da área social, em que o controle sobre o processo não existe e considerando que existem várias outras variáveis que não foram incluídas no modelo, mas que interferem nos resultados, o ajuste obtido foi considerado satisfatório.

A seguir, será avaliada a importância de cada uma das quatro questões selecionadas pelo modelo, por meio dos coeficientes padronizados da função. A TAB. 10 apresenta os resultados.

**Tabela 10 – Coeficientes padronizados da função discriminante canônica.**

Variáveis Independentes	Coeficientes Padronizados da Função (1)
<b>Q21</b> A estratégia, uma vez concebida, foi desdobrada em metas, planos de ação, orçamentos.	0,430
<b>Q24</b> Há uma distância entre a estratégia formulada/pensada inicialmente e a que foi efetivamente implantada.	0,417
<b>Q29</b> A estratégia exigia mudanças nas competências e habilidades que a empresa possui até então.	0,411
<b>Q32</b> A estratégia representou uma mudança inovadora em relação ao que o mercado vinha praticando até então.	0,465

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Percebe-se, a partir dos coeficientes padronizados da função, que as quatro questões selecionadas apresentam contribuição bem semelhante na função

discriminante, tendo em vista que os coeficientes possuem valores muito parecidos. Note-se ainda que a questão Q32 é a mais importante em termos de contribuição (Coef. = 0,465) seguida pelas questões Q21 (Coef. = 0,430), Q24 (Coef. = 0,417) e Q29 (Coef. = 0,411).

De acordo com os coeficientes, foi possível também observar que existe uma relação direta entre as questões e a classificação no grupo com desempenho acima da média. Assim, quanto maior o valor atribuído pela empresa nas questões Q21, Q29 e Q32, referentes ao processo de formação e implementação da estratégia, mais próxima a empresa estará do grupo que apresenta um desempenho geral percebido acima da média. Para a questão Q24, quanto menor o valor atribuído pela empresa, mais próxima estará do grupo de desempenho percebido acima da média.

Outro aspecto importante é o fato de que essa relação é a mesma encontrada na regressão linear múltipla, mostrando, mais uma vez, a força da relação entre essas quatro questões e o desempenho percebido pelas empresas.

A regra geral de classificação, utilizada para discriminar uma dada empresa no grupo com desempenho acima da média ou com desempenho abaixo da média, obtida da fórmula geral da função discriminante, foi utilizada para classificar as empresas em um dos dois grupos para posterior avaliação da qualidade de ajuste do modelo, que foi medida a partir do percentual de classificações corretas. Essa regra está descrita, na TAB. 11.

**Tabela 11 – Função discriminante linear de Fisher**

Variáveis Independentes		Desempenho	
		Abaixo da Média	Acima da Média
<b>Q21</b>	A estratégia, uma vez concebida, foi desdobrada em metas, planos de ação e orçamentos	<b>2,882</b>	<b>3,375</b>
<b>Q24</b>	Há uma distância entre a estratégia formulada/pensada inicialmente e a que foi efetivamente implantada	<b>1,983</b>	<b>2,456</b>
<b>Q29</b>	A estratégia exigia mudanças nas competências e habilidades que a empresa possui até então	<b>2,361</b>	<b>2,838</b>
<b>Q32</b>	A estratégia representou uma mudança inovadora em relação ao que o mercado vinha praticando até então	<b>2,855</b>	<b>3,430</b>
<b>Constante</b>		<b>-18,829</b>	<b>-26,836</b>

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Para determinar se uma nova empresa poderá ser incluída no grupo que apresenta um desempenho acima ou abaixo da média, basta multiplicar as notas atribuídas por essa organização em cada uma das questões relativas ao processo de formação de estratégia com os respectivos coeficientes, somando os resultados em cada uma das funções obtidas (Abaixo e Acima da Média). A empresa será classificada como pertencente ao grupo cuja função discriminante apresentar maior valor.

A partir dessas duas funções, foi possível determinar a qualidade de ajuste do modelo comparando para cada empresa, a classificação real e a obtida pelo modelo discriminante. Assim, foi construída a TAB. 12, que mostra o percentual de classificações corretamente preditas pelo modelo.

**Tabela 12 – Matriz de Classificação da função discriminante.**

Grupo Original	Nível de Desempenho Predito		Número de Casos
	<i>Abaixo da Média</i>	<i>Acima da Média</i>	
<b><i>Abaixo da média</i></b>	<b>85 (62,0%)</b>	52 (38,0%)	137
<b><i>Acima da média</i></b>	29 (16,5%)	<b>147 (83,5%)</b>	176

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Assim, é possível notar que 62% das empresas que tiveram desempenho real abaixo da média foram classificados pelo modelo como tendo um desempenho abaixo da média e 83,5% das que tiveram um desempenho acima da média foram classificados no grupo com desempenho acima da média. O percentual de classificações corretas obtido pelo modelo foi 74,1% (232/313).

Para avaliar se o percentual de classificações corretas é satisfatório, utilizou-se a estatística *Press's Q* (Hair, 2009). Esta estatística avalia se o poder de discriminação do modelo é satisfatório ou não, a partir do percentual de acerto obtido pelo modelo. Fazendo os cálculos, o valor obtido para estatística foi de 72,85, que é bem superior ao nível crítico 6,63, a 1% de significância. Assim, concluiu-se que o modelo discrimina bem as empresas nos dois grupos de desempenho geral percebido (Abaixo ou Acima da média); ou seja, o percentual geral de classificações corretas foi de 74,1%; após alguns cálculos obteve-se o valor de 72,8%, que é utilizado para avaliar se esse percentual (74,1%) é satisfatório ou não (meramente aleatório).



Como o valor é maior que o nível crítico de 6,63, conclui-se que esse percentual (74,1%) é adequado.

Ao final, foi feita uma conclusão geral dos resultados obtidos, com a interpretação da equação de regressão e da função discriminante obtida e a comparação entre os resultados obtidos pelos dois modelos construídos (regressão linear múltipla e análise discriminante). Os resultados obtidos para a população de estudo foram ainda comparados com os apresentados por Santos, Alves e Almeida (2007):

**Tabela 13 – Comparação entre os estudos realizados em Araxá 2009 x Estudo SO-MG 2007.**

Variável Dependente	PME-Araxá MG 2009			PME-SO/MG 2007		
	Questões Sig.	Coef. Regres.	Coef. Discrim.	Questões Sig.	Coef. Regres.	Coeficiente e Discrim.
Desempenho percebido	Q21	0,259	0,430	Q21	0,494	0,656
	Q24	0,289	0,417	Q28	-0,293	-0,503
	Q29	0,246	0,411	Q32	0,335	0,610
	Q32	0,193	0,465	-	-	-
<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>	<b>0,391</b>			<b>0,524</b>		
<b>Cor. Canônica</b>	<b>0,517</b>			<b>0,653</b>		

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Coeficientes Padronizados

A análise de regressão linear múltipla e a análise discriminante foram de fundamental importância para a identificação das variáveis do processo de formação da estratégia que mais impactaram o desempenho geral percebido nas organizações, bem como a avaliação da tendência e do grau dessa relação.

Neste estudo, observou-se que as questões Q21, Q24, Q29 e Q32 impactaram de forma significativa o desempenho das empresas, sendo capazes de discriminar uma empresa, a partir de sua percepção com relação a esses quatro itens, como pertencente ao grupo de desempenho abaixo da média ou ao grupo com desempenho acima da média.

Os resultados obtidos foram apenas em parte semelhantes aos do estudo de Santos, Alves e Almeida (2007), que encontraram como significativas as questões Q21 (A estratégia, uma vez concebida, foi desdobrada em metas, planos de ação,

orçamentos), Q28 (Pelo menos inicialmente, a ideia da estratégia foi recebida com desconfiança por alguns daqueles que participavam da decisão) e Q32 (A estratégia representou uma mudança inovadora em relação ao que o mercado vinha praticando até então), sendo que a relação com a questão Q28 foi no sentido inverso. Ou seja, quanto maior o valor atribuído a essa questão, menor seria o desempenho percebido e mais próximo do grupo abaixo da média a organização estaria.

Porém, dentre as questões selecionadas como mais importantes na determinação do desempenho, neste estudo a questão Q28 não mostrou relevância do ponto de vista estatístico. Outro ponto importante foi que as questões Q24 (Há uma distância entre a estratégia formulada/pensada inicialmente e a que foi efetivamente implantada) e Q29 (A estratégia exigia mudanças nas competências e habilidades que a empresa possui até então) emergiram como significativas, com relação direta com o desempenho.

Portanto, esses dois modelos, – regressão linear e modelo discriminante – mostraram a grande importância das questões Q21, Q24, Q29 e Q32 no processo de formação da estratégia das empresas, conseguindo explicar de forma significativa o desempenho geral percebido pelas organizações.

Esta relação direta permitiu observar ainda que quanto maior a nota atribuída pela empresa a cada uma dessas questões, maior foi seu desempenho e maior a tendência de ela estar mais próxima do grupo que apresentou melhores resultados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo deriva de um trabalho aplicado por um grupo de pesquisadores no Centro-Oeste Mineiro, em que se pesquisou a formação de estratégia nas micro e pequenas empresas, buscando compreender o universo deste segmento e procurando contribuir para o processo de gestão dessas organizações.

Para a replicação da pesquisa acima referida, foi realizado um contato com micro empresários ligados à Associação Comercial, Industrial, de Turismo, Serviços e Agronegócios de Araxá, MG. Ficou evidenciada a necessidade da aplicação de um questionário, para que os empresários apontassem seus conhecimentos e formas de aplicação de ferramentas estratégicas, além de avaliarem o desempenho de sua empresa. Os dados coletados, para a finalização do estudo, foram submetidos à análise estatística para uma melhor clareza e precisão dos resultados.

Neste ponto, é evidenciado o diferencial do estudo elaborado, tendo-se conseguido resultados em parte semelhantes à pesquisa realizada no Centro-Oeste Mineiro, o que pode ser explicado pela diferença entre as populações estudadas, principalmente pelas regiões em que foram realizadas as duas pesquisas e pelas características das empresas investigadas em cada um dos estudos.

No cenário socioeconômico atual, a competição entre as empresas é fator de sobrevivência no mercado e a utilização de ferramentas e recursos inovadores (estratégias) pode minimizar ou superar as ameaças onde atuam ou onde estão inseridas. A utilização de ações estratégicas pode ser entendida como uma ferramenta sistêmica no processo de gestão das organizações, que favorece o desempenho da organização, cria vantagens competitivas, agrega valor, diferencia produtos e serviços e consegue atender às necessidades do mercado.

Esta pesquisa foi realizada visando perceber qual é a relação entre a formação e o desenvolvimento de estratégias e o desempenho de micro e pequenas empresas. O processo de elaboração, implementação e controle de estratégias em micro e

pequenas empresas precisa ser cotidiano e não apenas ser visto como um controle ou um método corriqueiro de se trabalhar. É necessário atuar em todos os níveis da empresa. A utilização dessas ferramentas torna as organizações inovadoras, conscientes de seus recursos e de suas potencialidades e isso as faz crescer e atingir níveis cada vez melhores.

A realização de estudos relacionados às pequenas empresas é de extrema relevância em virtude da carência destes, comparada com os estudos realizados sobre as grandes organizações, sendo este também um dos fatores de maior dificuldade e limitações para o desenvolvimento desta pesquisa. Os pequenos empresários praticamente ignoram que ferramentas estratégicas podem proporcionar benefícios e diferencial competitivo para suas empresas e que, muitas vezes, o conhecimento e as formas de aplicação dessas ferramentas estão disponíveis em organizações de apoio e desenvolvimento socioeconômico (Sebrae, Associações Comerciais, Câmara de Dirigentes Lojistas, etc.).

O estudo realizado apresentou algumas limitações, podendo-se apontar como a principal delas o fato de ter sido realizado com organizações de uma única cidade. Além desse fato, pode-se apontar como uma dificuldade encontrada a carência de trabalhos empíricos sobre tais empresas, comparados com os realizados em grandes empresas. A própria definição de micro e pequena empresa torna-se complexa diante dos critérios já existentes, devendo-se acrescer a isto o nível de tecnologia utilizada pelas organizações, o perfil do gestor, o nível de produtividade e a estrutura administrativa muito heterogênea.

Como sugestão para trabalhos futuros, em se tratando de elaboração de estratégia e desempenho organizacional para micro e pequenas empresas, a maior necessidade é para pesquisas que evidenciem e abordem a importância do comportamento do principal gestor da organização. Outra sugestão é em relação à identificação e aproveitamento das informações relevantes no mercado. As informações internas e externas, muitas vezes, criam posicionamento diferenciado e estratégico nesse segmento. Seria também uma contribuição significativa a realização de um estudo dessa natureza abrangendo uma amostra de empresas em diversas regiões do País.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007, 352 p.

ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas e médias empresas**. 1994. 196f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Faculdade de Estudos Administrativos, Universidade de São Paulo, 1994. [www.teses.usp.br/teses](http://www.teses.usp.br/teses).

ANDERSON, D. R. **Estatística aplicada à Administração e Economia**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003, 642 p.

ANDREWS, K. R. Corporate Strategy as a Vital Function of the Board. **Harvard Business Review**. v. 6, n. 59, p. 174-184, Nov./Dec. 1981. <http://harvardbusiness.org>

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas. 1985. 271 p.

ANSOFF, H.I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990, 265 p.

ANSOFF, H. I.; MACDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993, 590 p.

BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. Gestão Estratégica nas Empresas de Pequeno e Médio Porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 31-42, 2003. [www.ead.fea.usp.br/cad-pesq](http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq)

BARNEY, J. B. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 326 p.

BARROS, R. **Pequena e média empresa e política econômica: um desafio à mudança**. Rio de Janeiro: Apec, 1978.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1988. 290 p.

BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas.** São Paulo: Atlas, 2003. 314 p.

BRADFORD, D. L.; COHEN, A. L. **Excelência Empresarial: como levar as organizações a um alto padrão de desempenho.** Harper & Row do Brasil Ltda. São Paulo: 1985. 302 p.

BRASIL, H.V.; FLEURIET, M. **Planejamento financeiro das pequenas empresas e médias empresas: um modelo integrado.** Belo Horizonte: Edições Fundação Dom Cabral, 1979.

BRUYNE, P. ; JACQUES, H.; DE SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON – FIPECAFI,** 1.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 596 p.

CAVALCANTI, M. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação.** 2. Ed. São Paulo: Thompson Learning, 2007, 499 p.

CERTO, S. C. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993, 469 p.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** São Paulo: Makron Books, 1998.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2002. 292 p.

COSTA, A. F.; RIBEIRO, B.; ALMEIDA, G. M. de; PRETA, J. de O. C.; SILVA, V. B. **A utilização do planejamento estratégico na gestão de pequenas e médias empresas.** SEBRAE. 2005. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>> Acesso em 21 nov. 2008.

DERESKY, H. **Administração global: estratégica e interpessoal.** Porto Alegre: Bookman, 2004. 375 p.

DIAS, S. R. **Gestão de Marketing: administração de empresas.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 539 p.

DRUCKER, P. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999a. 387 p.

DRUCKER, P. **Os Novos Desafios**. HSM Management, São Paulo, v.3, n.12, p.36-42, jan/fev. 1999b. Disponível em: <http://www.hsmmanagement.com.br>> Acesso em mar. 2000.

DRUCKER, P. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship)** 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1987. 378 p.

DRUCKER, P. **Peter Drucker na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 116 p.

FNQ – **Fundação Nacional da Qualidade** – Excelência em Gestão. 2006 – 110/06 São Paulo. Jan/06, 83 p. Disponível em: <http://www.fnq.org.br>> Acesso em dez. 2007.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o Diálogo entre Competência, Recursos e Desempenho Organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 48-65, out./dez. 2006. Disponível em: <http://www.rae.com.br/era/index.cfm>> Acesso em abr. 2008.

FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios: **RAUSP-Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. SP, abril / jun. 1999. Disponível em: [www.rausp.usp.br](http://www.rausp.usp.br)> Acesso em fev. 2008

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004. 155 p.

FONTES FILHO, J.R.; **Planejamento estratégico da pequena e média empresa: aplicações no setor turístico**. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais, 2006, 140 p.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999, 206 p.

GIMENEZ, F.A.P.; **O estrategista na pequena empresa**. Maringá. Edição do autor, 2000, v.I, 176 p.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios: texto e casos**. Porto

Alegre: Bookman, 2000. 380 p.

GUEST, R.H. **A Mudança Organizacional Através da Liderança Eficaz**. São Paulo: Multimedia Tecnologia Educacional, 1980. 208 p.

HAIR, J. F. Jr. et al.; **Análise de Dados Multivariados**. 6. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2009.

HAMEL, G. PRAHALAD, C.K.; **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.

HITT, M. A. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 1. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2005, 550 p.

HITT, Michael A. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008, 415 p.

HOOLEY, Graham J. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 464 p.

JOHNSON, Gerry. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007, 799 p.

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P., **A estratégia em ação: balanced score card**. 13 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 306 p.

KOTLER, P., KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.

KOTLER, P. ; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 378 p.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora. 1996.

LACERDA, J.B. **A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micro, pequenas e médias empresas (MPME'S): Necessidade e**



aplicabilidade. SEBRAE: 2003. Disponível em:  
<<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em 08 dez. 08.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAMBERT, T. **Ferramentas da Administração** – 50 técnicas para resolver os problemas diários da empresa. São Paulo: Saraiva, 1996, 302 p.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997, 287 p.

MAGALHÃES, M. M.; Lima, A. C. P. ; **Noções de Probabilidade e Estatística**; 6ª edição, IME-USP, ED. USP, 2002.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, 719 p.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração**: Da revolução urbana à revolução digital. 4 ed. São Paulo : Atlas, 2004. 521 p.

MEIRELLES, A. M. **A formação de estratégias no sistema bancário brasileiro**: modelo teórico e evidências empíricas. Tese (Doutorado em Administração). Belo Horizonte. UFMG/CEPEAD, 2003.

MINGOTI, S. A.; **Análise de Dados Através de Estatística Multivariada**: Uma abordagem aplicada. Primeira Edição, 2005. Editora UFMG.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL S.; **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 1991. 404 p.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL S.; **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL S.; **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006, 496 p.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

MINTZBERG, H., **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006. 334 p.

MINTZBERG, H., **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 359 p.

MONTGOMERY, C.A., PORTER, M.E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 501 p.

OLIVEIRA, D.P.R.de, **Planejamento Estratégico**: conceito, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 335 p.

OLIVEIRA, D.P.R.de, **Planejamento Estratégico**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D.P.R.de, **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 479 p.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**: uma abordagem conceitual e empírica. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

PORTER, M.E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999, 515 p.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise da indústria e da concorrência. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise da indústria e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus. 1986. 362 p.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus - Elsevier, 1989. 512 p.

RAE – **Revista de Administração de Empresas** - Edição Especial de Estratégia. v. 47, n. 4, out / dez, 2007.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005, 524 p.

ROBERT, Michel. **Estratégia**: como empresas vencedoras dominam a concorrência. São Paulo: Negócio Editora, 1998, 354 p.

RODRIGUES, M.V. **Ritos & Excelência nas Empresas**: a busca da excelência a partir dos valores e aspectos culturais das empresas. Petrópolis: Editora Vozes, 2002, 190 p.

RODRIGUEZ, M.V.R. y, **Processo Decisório**: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, 214 p.

SANTOS, L.L. da S., ALVES, R.C., ALMEIDA, K.N.T. de, Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47 n. 4, p. 59-73, out/dez. 2007. [www.rae.com.br/rae/index.cfm](http://www.rae.com.br/rae/index.cfm)

SANTOS, R.da C. **Manual de Gestão Empresarial** – conceitos e aplicações nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2007. 307 p.

SEBRAE. **Plano de Negócio & Planejamento Estratégico** – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Banco de Dados**. 2002 - 2007. Disponível em: <<http://www.sebrae.gov.br>. Acesso desde: 22 jun. 2007.

SEBRAE, **Pesquisa Perfil da Micro e Pequena Empresa de Minas Gerais** - Indústria e Comércio. Maio de 2008, 49 p.

SERRA, F.A.R. **Administração Estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003.

SINK, D.S.; TUTTLE, T.C. **Planejamento e Medição para Performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SOBANSKI, A.R. **Implementação de estratégias**: estudo exploratório de alguns fatores críticos. 1995. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo. São Paulo, FEA-USP. 1995.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008, 398 p.

STONER, J. A.F., FREEMAN, R.E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985. 533 p.

TAVARES, M.C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000, 398 p.

TELÓ, A. R. Desempenho Organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Curitiba, v.4 n.1, p. 17-26, jan./abr. 2001

TERENCE, A.C.F., **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração de um planejamento, 2002. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses>. Acesso em: 10 dez. 08.

THOMPSON, A.A. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004, 431 p.

TRIOLA, Mario F.; **Introdução à Estatística**. 7 ed. Addison Wesley Longman, Inc. 1998.

VASCONCELOS, F.C.; CYRINO, A.B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v 40. n. 4 p. 20-37, Out./Dez. 2000.

VENTURI, J. L.; LENZI, F. C. **Desenvolvimento Gerencial**: da teoria acadêmica para a prática empresarial. Rio do Sul: Nova Era, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

WERKEMA, M. C. C.; Aguiar, S.; **Análise de Regressão**: Como entender o relacionamento entre as variáveis de um processo. Série Ferramentas da Qualidade, Volume 7. Primeira Edição, 1999. Fundação Christiano Ottoni.

WRIGHT, P.; KIOLL, M.J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2007, 433 p.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Ofício

Araxá, 19 de outubro de 2008

À

Acia

Associação Comercial, Industrial, de Turismo, Serviços e Agronegócios de Araxá.

At.: Sr. Emílio César Ribeiro Parolini – Presidente

Sr. Max Emiliano Martins – Secretario Executivo

Prezados senhores,

Conforme contatos efetuados, envio-lhes esta para confirmar junto aos associados o início do estudo acadêmico referente aos conhecimentos e aplicação de estratégia.

Ciente de sua costumeira atenção,

Atenciosamente,

Waldecy Carvalho de Lima

Mestrando – Matr. 770163

## APÊNDICE B – Características da Função Discriminante

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
QUESTÃO 1	,986	4,387	1	311	,037
QUESTÃO 2	,999	,294	1	311	,588
QUESTÃO 3	,998	,569	1	311	,451
QUESTÃO 4	,994	1,928	1	311	,166
QUESTÃO 5	,997	,808	1	311	,369
QUESTÃO 6	,990	3,124	1	311	,078
QUESTÃO 7	1,000	,020	1	311	,889
QUESTÃO 8	,992	2,486	1	311	,116
QUESTÃO 9	,997	,806	1	311	,370
QUESTÃO 10	,989	3,479	1	311	,063
QUESTÃO 11	,993	2,154	1	311	,143
QUESTÃO 12	,996	1,199	1	311	,274
QUESTÃO 13	,999	,434	1	311	,511
QUESTÃO 14	,989	3,437	1	311	,065
QUESTÃO 15	,997	,956	1	311	,329
QUESTÃO 16	,993	2,064	1	311	,152
QUESTÃO 17	,987	4,132	1	311	,043
QUESTÃO 18	,996	1,234	1	311	,267
QUESTÃO 19	,999	,316	1	311	,574
QUESTÃO 20	,955	14,720	1	311	,000
QUESTÃO 21	,923	25,997	1	311	,000
QUESTÃO 22	,968	10,259	1	311	,002
QUESTÃO 23	,941	19,654	1	311	,000
QUESTÃO 24	,877	43,452	1	311	,000
QUESTÃO 25	,967	10,567	1	311	,001
QUESTÃO 26	,980	6,212	1	311	,013
QUESTÃO 27	,987	3,968	1	311	,047
QUESTÃO 28	1,000	,123	1	311	,726
QUESTÃO 29	,890	38,598	1	311	,000
QUESTÃO 30	,935	21,491	1	311	,000
QUESTÃO 31	,927	24,460	1	311	,000
QUESTÃO 32	,872	45,852	1	311	,000

Como existem relações entre várias variáveis, algumas podem ser utilizadas no lugar de outras, por isso, apesar de existirem várias que possuem diferença significativa entre as médias dos dois grupos (abaixo e acima da média), as que discriminam melhor são as questões: Q21, Q24, Q29 e Q32.

## APÊNDICE C – Questionário de Pesquisa

Aplicabilidade de Estratégia nas micro e pequenas empresas.

Este questionário faz parte de um estudo acadêmico, tendo como foco “Estratégia em micro e pequena empresa como diferencial competitivo”.

O presente trabalho tem como objetivo recolher dados, para que seja conhecido o nível de aplicabilidade das técnicas de estratégia / planejamento estratégico nas organizações de micro e pequeno porte da cidade de Araxá - MG.

Favor assinalar o número que representa o seu grau de concordância/discordância em que estratégia é uma vantagem competitiva, com as sentenças apresentadas:

IDENTIFICAÇÃO DO (A) ENTREVISTADO (A):							
Cargo Ocupado: _____							
Sexo:							
( ) Masculino				( ) Feminino			
Área de atuação / segmento da empresa: _____							
Número de funcionários: _____							
Q1) A estratégia foi decidida em um processo formal de análises, discussões e, por fim, de escolha:							
Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente	
Q2) A estratégia foi decidida dentro do processo periódico de planejamento estratégico da empresa:							
Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente	
Q3) Na elaboração da estratégia, foram obtidas contribuições de vários setores da empresa que seriam afetados pela estratégia, antes de decidir pela sua adoção:							
Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente	
Q4) A estratégia foi exaustivamente discutida antes de ser adotada:							
Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente	
Q5) É difícil dizer como surgiu a idéia que afinal gerou a estratégia:							
Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente	
Q6) A idéia da estratégia já existia, antes de sua adoção formal, na mente de um ou mais componentes da diretoria/gerência:							
Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente	
Q7) Criatividade e intuição foram essenciais na formulação da estratégia:							
Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente	



Q8) Na hora da decisão, o poder de grupo e indivíduos pesou mais que as informações objetivas:

Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente
---------------------	----	----	----	----	----	---------------------

Q9) Mais de uma alternativa de ação foi avaliada antes de se decidir pela adoção da estratégia:

Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente
---------------------	----	----	----	----	----	---------------------

Q10) As alternativas estratégias foram traduzidas em termos financeiros para tomar a decisão estratégia mais objetiva:

Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente
---------------------	----	----	----	----	----	---------------------

Q11) Análises criteriosas/cuidadas/detalhadas do ambiente externo orientaram a decisão de adotar a estratégia:

Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente
---------------------	----	----	----	----	----	---------------------

Q12) A decisão de adotar a estratégia foi orientada por uma análise de como os vários fatores e forças do ambiente externo tenderiam a se comportar no futuro:

Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente
---------------------	----	----	----	----	----	---------------------

Q13) A decisão de adotar a estratégia foi orientada por uma avaliação dos prováveis movimentos que os concorrentes fariam em relação à estratégia:

Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente
---------------------	----	----	----	----	----	---------------------

Q14) A evolução do ambiente externo, após a adoção da estratégia, ocorreu dentro das expectativas:

Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente
---------------------	----	----	----	----	----	---------------------

Q15) O conhecimento já acumulado na empresa sobre o mercado foi mais importante para a decisão de adotar a estratégia do que pesquisas e análises formais:

Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente
---------------------	----	----	----	----	----	---------------------

Q16) À época da adoção da estratégia, as opções estratégias eram limitadas, portanto pode-se dizer que a alternativa adotada praticamente se impôs:

Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente
---------------------	----	----	----	----	----	---------------------

Q17) A estratégia adotada visava o aproveitamento de oportunidade percebida no ambiente de atuação da empresa:

Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente
---------------------	----	----	----	----	----	---------------------

Q18) A estratégia adotada visava neutralizar ameaça percebida no ambiente de atuação da empresa:

Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente
---------------------	----	----	----	----	----	---------------------

Q19) Mesmo depois de escolhida a estratégia e iniciada sua implantação, continuou-se monitorando o ambiente externo, para que fosse possível verificar se a estratégia continuava adequada:

Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente
---------------------	----	----	----	----	----	---------------------

Q20) A avaliação das habilidades e competências internas (pontos fortes e pontos fracos) da empresa orientou a escolha da estratégia:

Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente
---------------------	----	----	----	----	----	---------------------

Q21) A estratégia, uma vez concebida, foi desdobrada em metas, planos de ação, orçamentos:

Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente
---------------------	----	----	----	----	----	---------------------

Q22) Estabeleceu-se uma agenda de avaliações para acompanhar a implantação da estratégia:

Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente
---------------------	----	----	----	----	----	---------------------

Q23) A estratégia, uma vez decidida, foi devidamente comunicada a todos os que deveriam compreendê-la e segui-la:

Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente
---------------------	----	----	----	----	----	---------------------

Q24) Há uma distância entre a estratégia formulada/pensada inicialmente e a que foi efetivamente implantada:

Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente
---------------------	----	----	----	----	----	---------------------

Q25) As pessoas que apoiaram a decisão estratégica também mostraram firmeza na hora de implementá-la:

Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente
---------------------	----	----	----	----	----	---------------------

Q26) Cumpriu-se a agenda de acompanhamento e avaliação da implementação da estratégia:

Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente
---------------------	----	----	----	----	----	---------------------

Q27) A estratégia representou mudanças em relação às estratégias até então vigentes na empresa:

Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente
---------------------	----	----	----	----	----	---------------------

Q28) Pelo menos inicialmente, a ideia da estratégia foi recebida com desconfiança por alguns daqueles que participavam da decisão de adotá-la:

Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente
---------------------	----	----	----	----	----	---------------------

Q29) A estratégia exigia mudanças nas competências e habilidades que a empresa possui até então:

Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente
---------------------	----	----	----	----	----	---------------------

Q30) A estratégia implicava mudanças nos padrões tecnológicos até então adotados pela empresa:

Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente
---------------------	----	----	----	----	----	---------------------

Q31) A estratégia teve como referência ações ou estratégias de competidores:

Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente
---------------------	----	----	----	----	----	---------------------

Q32) A estratégia representou uma mudança inovadora em relação ao que o mercado vinha praticando até então:

Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente
---------------------	----	----	----	----	----	---------------------

Q33) Dê uma nota de 0 (zero) a 10 (dez) para o desempenho de sua empresa nos últimos 03 anos (2007 a 2009) \_\_\_\_\_.

Q34) Após a implementação da estratégia, é possível observar o desempenho da empresa em relação às expectativas:

Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente
---------------------	----	----	----	----	----	---------------------

Q35) Na implementação da estratégia, é percebido o desempenho geral da empresa em comparação com os concorrentes:

Discordo Totalmente	11	22	33	44	55	Concordo Totalmente
---------------------	----	----	----	----	----	---------------------