

## **Impacto das Etapas do Processo de Administração Estratégica como Antecedentes do Desempenho em Micro e Pequenas Empresas**

**Autoria:** Cid Gonçalves Filho, Henrique Cordeiro Martins, Vera Helena Lopes, Gustavo Quiroga Souki

### **Resumo**

No cenário econômico brasileiro, muito do que se produz é de responsabilidade das micro e pequenas empresas. Sob diversos aspectos, as micro e pequenas empresas se destacam pela criação de empregos, pela formação do PIB (Produto Interno Bruto), pela geração de renda e a capacidade de adaptação às necessidades do mercado com agilidade e flexibilidade. Entretanto, o crescimento do porte dessas organizações, normalmente, implica em incremento da sua complexidade estrutural. Nesse sentido, independentemente do porte ou tipo de negócio, a noção de estratégia tem sido objeto de reconhecimento cada vez mais frequente no mercado de atuação das empresas. A estratégia empresarial surge como um conjunto de conceitos e modelos com a finalidade de munir a empresa de ferramentas para resposta às demandas ambientais. O processo de administração estratégica, por sua vez, envolve análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico. Estudos realizados pelo SEBRAE demonstram que as micro e pequenas empresas formulam suas estratégias de acordo com a percepção dos empreendedores diante das reações do mercado. Mas, se de um lado os empreendedores encontram dificuldades para implementar o processo de administração estratégica em suas empresas, de outro, tal processo quando bem administrado pode proporcionar um melhor desempenho, competitividade e sobrevivência no mercado de atuação dessas organizações. Dessa forma, o objetivo desse artigo foi verificar o impacto das etapas do processo de administração estratégica como antecedentes do desempenho das micro e pequenas empresas, a partir da validação de escalas que mensurem a intensidade das etapas do processo de administração estratégica; e do teste de um modelo teórico estrutural que identifique as relações e impactos dessas etapas como antecedentes do desempenho das micro e pequenas empresas. A pesquisa foi organizada em duas fases, sendo a primeira, de caráter qualitativo e exploratório, visou estudar o fenômeno para a identificação de variáveis. Foi realizada através de entrevistas semi estruturadas com especialistas da área de Estratégia. A segunda fase, de natureza quantitativa, teve como objetivo validar os instrumentos e testar o modelo estrutural proposto, por meio de uma pesquisa do tipo *survey*. O questionário foi aplicado em micro e pequenas empresas nas 57 microrregiões consideradas pelo SEBRAE em todo o Estado de Minas Gerais. A amostra constou de 378 respondentes. Após validação das escalas, realizados por métodos estatísticos, os resultados apontam que no modelo estrutural testado, as etapas do processo de administração estratégica explica 41% o desempenho das empresas pesquisadas, tendo as etapas planejamento e controle os maiores pesos no desempenho. Com base no modelo, conclui-se que este trabalho contribui para desenvolvimento de pesquisas que buscam explicar o desempenho das empresas, em especial no que se refere à administração estratégica. Também indica importantes recomendações gerenciais, já que somente as estratégias deliberadas impactaram no desempenho.

## 1. Introdução

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

Um estudo elaborado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDES, 2004) mostra que parte da proliferação dos pequenos empreendimentos é resultado da globalização, em função da necessidade das grandes empresas de terceirizarem atividades secundárias de seus negócios, concentrando-se no seu *core business*. As pequenas empresas assumem, dessa forma, partes periféricas das grandes empresas.

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

Nesse sentido, independentemente do porte ou tipo de negócio, a noção de estratégia tem sido objeto de reconhecimento cada vez mais frequente no mercado de atuação das empresas. Dessa forma, a estratégia empresarial surge como um conjunto de conceitos e modelos com a finalidade de munir a empresa de ferramentas para resposta às demandas ambientais. A percepção da importância da estratégia e do ambiente para o sucesso empresarial torna-se maior na medida em que a administração começa a ser vista sob o ponto de vista sistêmico e orgânico, contrapondo modelos técnicos, fechados e previsíveis, que não cabem mais em um ambiente de concorrência global.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), a administração estratégica é um processo contínuo que leva em consideração as variações que ocorrem desde o momento da formulação da estratégia, passando por sua implementação e, invariavelmente, incorrerá na condição de alteração de rumos, à medida que as condições ambientais ou organizacionais se modificarem.

Desde o início da década de 1990, a preocupação com o processo de formulação e de implementação de estratégias aponta como diferenciais competitivos, exatamente pela condição de adaptação que as organizações deverão ser capazes de realizar, mas que, na maioria das vezes, não conseguem fazê-la na velocidade, ritmo e cadência necessária. O termo Administração Estratégica vem sendo, historicamente, apontado como um grande atravancador da competitividade das micro e pequenas empresas, dada a dificuldade dessas de dar continuidade aos planos e planejamentos pré-estabelecidos. Para Schendel (1992), o vínculo entre estratégia e performance é ponto crítico do problema. Na definição de Mintzberg (2003), muda-se a estratégia por que alguma coisa fundamental mudou no ambiente. O fato de mudar a estratégia cria sua própria descontinuidade, tanto na organização, como no ambiente ao qual é imposta.

O processo de administração estratégica envolve análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes organizacionais, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico. Além disso, é fundamental que as principais funções de negócio dentro de uma empresa - produção, finanças e marketing - estejam integradas a todo desenvolvimento do processo. Portanto, as decisões estratégicas são aquelas que permitem à

empresa se desenvolver e perseguir seus objetivos dentro do ambiente em que está inserida da melhor forma possível (CERTO E PETER, 2005).

Estudos realizados pelo SEBRAE (2009) demonstram que as micro e pequenas empresas formulam suas estratégias de acordo com a percepção dos empreendedores diante das reações do mercado. Porém, Porter (1986) afirma que, quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia, porque as empresas menores, ao contrário das grandes, são mais sensíveis às variações do mercado e, por isso, precisam perceber o ambiente competitivo com maior clareza e rapidez para garantir a sobrevivência nos negócios.

Mas, se de um lado os empreendedores encontram dificuldades para implementar o processo de administração estratégica em suas empresas, de outro, tal processo quando bem administrado pode proporcionar um melhor desempenho, competitividade e sobrevivência no mercado de atuação dessas organizações. Observa-se, nesse contexto, um *gap* nos estudos de estratégias em micro e pequenas empresas que relacionam os constructos do processo de administração estratégica com o desempenho dessas firmas. Nesse sentido, se faz oportuno o seguinte questionamento: qual o impacto das etapas do processo de administração estratégica como antecedentes do desempenho nas micro e pequenas empresas?

Dessa forma, o objetivo desse artigo foi verificar o impacto das etapas do processo de administração estratégica como antecedentes do desempenho das micro e pequenas empresas, a partir da validação de escalas que mensurem a intensidade das etapas do processo de administração estratégica; e do teste de um modelo teórico estrutural que identifique as relações e impactos dessas etapas como antecedentes do desempenho das micro e pequenas empresas, bem como suas possíveis relações bilaterais.

Esse estudo se justifica na medida em que se observa que a adequada gestão desse processo pode implicar no desempenho superior das empresas. Além disso, quando uma estratégia é implementada, frequentemente requer modificações organizacionais à medida que as condições ambientais ou internas se modificam (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000). Por consequência das modificações, os elementos estratégicos, também, sofrem alterações. Essas mudanças são sempre difíceis ou mesmo impossíveis de prever. Consequentemente, uma estratégia pretendida pode ser realizada em sua forma original, em uma forma modificada ou até mesmo em uma forma completamente diferente, todas elas, no entanto, afetam o desempenho da empresa. Também, em pesquisas nos congressos brasileiros e em periódicos, como por exemplo, as dos Enanpad de 2000 a 2010, não se observaram estudos correlatos.

De uma forma geral, pode-se afirmar que a administração estratégica tem sido apresentada, na literatura, como uma sequência de etapas, cuja denominação varia entre os autores, mas de modo geral, segue a mesma linha em termos conceituais. Observa-se que essas convergem para uma sequência de etapas, muitas vezes com denominações similares ou desmembramentos, que envolvem essencialmente cinco passos: Análise, Planejamento, Implementação, Controle Estratégico e *Feedback*, que, por sua vez, foram consideradas as etapas do processo de administração estratégica e que foram correlacionados com o desempenho organizacional nesse estudo.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 – Estratégia: concepções, abordagens e alcance

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

importa aproveitar. É essa relação entre organização e ambiente que dá sentido ao conceito de estratégia.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008), uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Quando definem uma estratégia, as empresas escolhem alternativas para competir. Nesse sentido, a estratégia definida indica o que a empresa pretende e o que não pretende fazer. Cada vez mais importante para o sucesso da empresa, a estratégia consiste em escolher entre duas ou mais alternativas.

Uma grande parte sobre o que se tem escrito sobre estratégia pressupõe sua conceituação como um conjunto de diretrizes conscientemente deliberadas que orienta as decisões organizacionais. Esse conceito, chamado de estratégia intencionada por Mintzberg (2003), é representativo das escolas prescritivas de pensamento estratégico. Assim, para um dos líderes da chamada escola de planejamento, estratégia é vista como processo controlado, consciente e formal de interação entre uma empresa e seu ambiente, acompanhado pela alteração dos aspectos dinâmicos internos da empresa (ANSOFF, 1979).

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

Todavia, a realidade é mais complexa. Estratégias puramente deliberadas e puramente emergentes são situações extremas, entre as quais se situam as estratégias correntemente realizadas. Porter (2000) explora esses conceitos ao assegurar que as intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas. As não-realizadas podem ser chamadas de estratégias irrealizadas.

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

De acordo com Mintzberg (2003), uma estratégia emergente seria aquela que emerge da organização em resposta a uma oportunidade do ambiente. Surge da dificuldade de se prever, com maior exatidão, o comportamento e as interações dos agentes do ambiente e a consequente resposta a essa mudança, a não ser somente quando ela se faz presente.

A estratégia emergente tem um papel fundamental para as organizações, uma vez que ela corrige a rota da empresa a partir da dificuldade de prever as mudanças no ambiente, reconhecendo essa limitação e não ficando presa a um planejamento defasado que levaria a firma a nadar contra a correnteza. A importância do ambiente, portanto, é levada ao máximo, considerando-se a própria evolução das organizações como resultado da relação com o meio e os constantes desafios por ele impostos. A estratégia é, sob esse enfoque, o uso da imaginação e da lógica para responder ao meio ambiente de tal forma que se gere como resultante uma vantagem competitiva para a empresa (HENDERSON, 1989).

Segundo Borges e Luce (2000), a estratégia emergente tornar-se-á deliberada se o padrão for reconhecido e se houver uma legitimação do padrão pela alta administração da organização. Ao elaborar uma estratégia, os gerentes não costumam passar seu tempo lendo os mais diversos tipos de relatórios, estes procuram aprender sobre suas organizações e setores industriais, através de um toque pessoal, pois são também sensíveis à experiência e aos modelos mentais.

## 2.2 – Administração Estratégica: conceitos e processos

A Administração Estratégica (AE) nasceu como uma disciplina híbrida, sob influências da sociologia e da economia, sendo, essencialmente, uma evolução das teorias das organizações (VASCONCELOS, 2001). Para Certo e Peter (2005), a AE teve suas origens nos cursos de política de negócios (*business policy*) dos anos 50, patrocinados pela Ford Foundation e pela Carnegie Corporation, que incentivaram as escolas a inserir em seus currículos uma disciplina mais ampla, chamada de Política de Negócios. Paralelamente a isso, são muitas as classificações e visões sobre as origens, influências, constituição e evolução da AE, defendidas por vários autores. Mintzberg, Ahsstrand e Lampel (2000) veem a evolução da AE a partir de escolas que surgiram em estágios diferentes – algumas das quais já chegaram ao pico e declinaram, outras ainda estão em gestão. Apesar da constituição tardia, a AE apresentou um rápido desenvolvimento, tanto teórico como de modelos práticos, haja vista a grande quantidade de modelos de análise de mercado que surgiram a partir dos anos 60, além de vários conceitos como o de análise econômica de estrutura, conduta e *performance*, competência distintiva, competências essenciais e os chamados sistemas de planejamento estratégico (VASCONCELOS, 2001).

Já Cabral (1998) vê a evolução da AE a partir dos três estilos de estratégia que prevaleceram nos últimos 30 anos: estilo de planejamento (anos 70), no qual a previsibilidade do futuro baseava-se na análise do provável; estilo de visão (anos 80), no qual a imprevisibilidade do futuro baseava-se na imaginação do possível; estilo de aprendizagem (anos 90), no qual o futuro passou a ser mapeado e enfrentado por meio da compreensão do momento atual.

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

No entendimento de Certo e Peter (2005), o atual processo de administração estratégica é uma atividade contínua e interativa que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente. Para os autores, a correta aplicação do processo de administração estratégica implica em incentivar o comprometimento dos membros da organização para que participem ativamente na definição das estratégias a fim de atingir as suas metas.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008), o processo de administração estratégica é o conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média. O primeiro passo de uma empresa no processo é analisar seus ambientes externo e interno para determinar seus recursos, suas capacitações e suas competências essenciais – suas fontes de informações estratégicas



(“inputs”). Com essas informações a empresa desenvolve a sua visão e missão e formula sua estratégia. Para implementar essa estratégia, a empresa toma ações no sentido de obter vantagem competitiva e retornos acima da média.

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

De acordo Certo e Peter (2005), o processo de administração estratégica é contínuo, inicia-se fora da organização e desdobra-se dentro dela. Sugerem ainda que, por ser um processo contínuo, significa que começa na primeira etapa, segue até a última e, então, volta para a primeira. Essa sequência qualifica o caráter cíclico do processo. Após a conclusão dessas etapas, o processo poderá sofrer um *feedback*, voltando assim à primeira etapa (análise do ambiente), se necessário.

Observando as propostas para o Processo de Administração Estratégica de Certo e Peter (2005), Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008), Harrison (2005), Saloner, Shepard e Podolny (2001), Porter (2000) e Wright, Kroll e Parnell (2000), conclui-se que essas convergem para uma sequência de etapas, muitas vezes com denominações similares ou desmembramento, que envolvem essencialmente cinco passos: Análise do ambiente (externo e interno), Planejamento, Implementação, Controle Estratégico e *Feedback*.

A análise do ambiente se refere ao reconhecimento e às respostas do ambiente externo, bem como às adaptações internas da empresa, face às demandas externas. A etapa de planejamento é associada à formulação de estratégias. É nessa fase que os administradores possuem informações dos ambientes externos e internos para definir seu escopo de atuação. Além disso, é necessário que tenha sido estabelecida a diretriz organizacional do negócio. A implementação é o elemento fundamental para o sucesso prático da estratégia nas empresas. Wright, Kroll e Parnell (2000) salientam que, à medida que as estratégias são implementadas, o processo de controle estratégico inicia-se. O controle estratégico consiste em se determinar até que ponto os objetivos da organização estão sendo atingidos. Por fim, os autores do assunto defendem que, dentre os processos de gestão estratégica, deve haver uma retroalimentação (*feedback*), ou seja, informações sobre os resultados e implementação de estratégias deliberadas devem retornar aos decisores para análise e novo planejamento ou correção de curso das ações.

### **2.3 – Micro e pequenas empresas no Brasil e o processo de administração estratégica**

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

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

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

O critério oficial para definir o porte das empresas no Brasil é o da Lei Geral. Por essa lei, microempresas são aquelas que recebem, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e empresas de pequeno porte, aquelas que obtiveram, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais). Considera-se receita bruta o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos. Ressalta-se, porém, que é comum, em outros países, usar faixas de número de empregados para definição do tamanho das empresas, critério esse utilizado pelo próprio SEBRAE. Conforme se observa, são classificadas como micro as empresas que possuem até 19 empregados e como pequena, aquelas que possuem entre 20 e 99 empregados (SEBRAE, 2009).

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

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

Outros constructos, que são apresentados na literatura sobre estratégia em pequenas empresas, sofrem influência de duas grandes abordagens: uma de natureza econômica e outra de natureza empreendedora. A abordagem econômica, empregada principalmente até meados dos anos oitenta e a abordagem mais recente, a empreendedora, que sugere a influência do comportamento individual sobre o processo de formação e implantação de estratégia. Essa nova abordagem estuda a associação entre características pessoais do dirigente e o processo de administração estratégica da pequena empresa (BAMBERGER, 1983; MILLER; TOULOUSE, 1986; RICE JR, LINDECAMP, 1989).

Moore (1959) foi o pioneiro na onda de criar modelos para o crescimento organizacional. Para o autor, à medida que as empresas crescem, elas se desvencilham mais e mais da influência do empreendedor. Para Moore (1959), a empresa começa suas atividades altamente dependente do empreendedor e de suas intenções pessoais; com o crescimento, a

estratégia da empresa racionaliza-se e especialistas são contratados, a gestão torna-se mais profissionalizada, menos centralizada e menos personalizada; na terceira e última fase, a empresa organiza-se, burocratiza-se e começa a apresentar especializações em áreas fundamentais como marketing, produção e finanças, configurando-se em uma gestão mais tradicional e burocrática de grande empresa.

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

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

### 3. Metodologia

A pesquisa foi organizada em duas fases. A primeira fase, de caráter qualitativo e exploratório, visou estudar o fenômeno para a identificação de variáveis. Foi realizada através de revisão de literatura e entrevistas semi estruturadas com especialistas (08 Professores Doutores da área de Estratégia).

A segunda fase, de natureza quantitativa, teve como objetivo validar os instrumentos e testar o modelo estrutural (Figura 01), por meio de uma pesquisa do tipo *survey*. O questionário estruturado foi aplicado por funcionários do SEBRAE MINAS (Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas) nas 57 microrregiões espalhadas em todo o Estado de Minas Gerais. A amostra constou de 378 respondentes, sócios ou gerentes majoritariamente de micro e pequenas empresas, definidas conforme classificação do SEBRAE pelo número de empregados. Os empresários em treinamento, ou participando de grupos de trabalho, ou que buscaram apoio e consultoria no SEBRAE foram solicitados a preencherem o questionário.

Com relação ao setor de atuação das empresas da amostra, verifica-se que a maioria concentra-se no setor comercial (40,7%) e no setor de serviços (34,1%). Outros 8,7% afirmaram atuar no setor industrial e o restante em setores mistos. No que se refere à governança das empresas, observou-se que aproximadamente 50% são geridas por familiares. Empresas geridas por profissionais correspondem a 20,1% e de gestão mista (profissionais + familiares) correspondem a 20,9%.

O modelo hipotético proposto é centrado no arcabouço teórico sobre o Processo de Administração Estratégica sugerido por Wright, Kroll e Parnell (2000), Harrison (2005), Saloner, Shepard e Podolny (2001), Geus (1997), Kaplan e Norton (1997), McGee e Prusak (1994), Certo e Peter (2005) e Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008). Nesse sentido, este processo



é tratado como um construto teórico, sendo proposta a hipótese de que uma maior intensidade do Processo de Administração Estratégica produz um impacto positivo no desempenho das micro e pequenas empresas. Por outro lado, buscou-se, também, conforme sugere Mintzberg (2003), verificar o impacto das estratégias emergentes no desempenho, de forma hipotética, o que levou a proposição de uma segunda hipótese. O seguinte modelo hipotético de pesquisa está delineado na figura 01.

As escalas para mensuração da intensidade de execução de cada uma das etapas do processo de Administração Estratégica (Análise, Planejamento, Implementação, Controle e Feedback) foram desenvolvidas através de revisão de literatura observando as atividades que, segundo os autores, devem ser praticadas em cada uma das etapas. Por exemplo, na etapa de análise, é consenso na literatura que as organizações devem promover análise de informações internas e externas. Desse modo, um grupo de questões foi elaborado para verificar se a empresa realiza essa atividade e com qual intensidade. A escala preliminar, obtida da literatura, foi, em seguida, submetida a 08 Doutores da área de Estratégia, de modo a verificar lacunas e corrigir possíveis questões, sendo assim realizada uma validade de face.

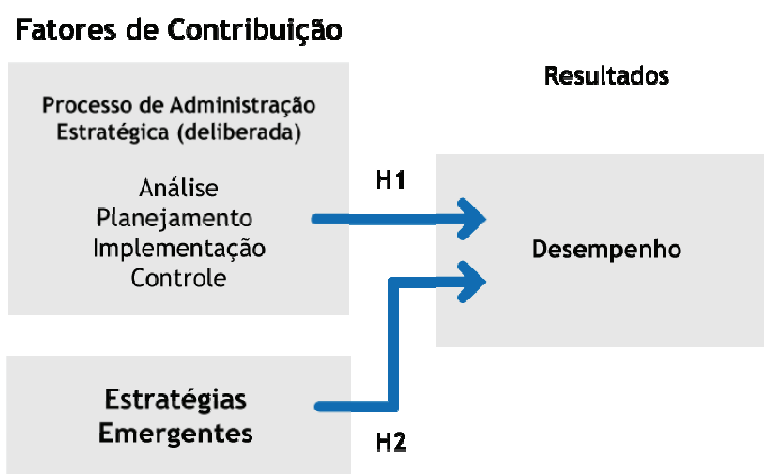


FIGURA 1 - Modelo hipotético  
Fonte: Dados da Pesquisa

**Hipótese 1: H1:** Há um impacto positivo das etapas do processo de Administração Estratégica no desempenho das micro e pequenas empresas.

**Hipótese 2: H2:** Há um impacto positivo das estratégias emergentes no desempenho das micro e pequenas empresas

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

Uma análise de dados ausentes foram apresentados pelos indivíduos que compõem a amostra. Foi definido que indivíduos com dados ausentes superiores a 5% seriam excluídos da amostra, pois isso afetaria a validade das respostas. Dessa forma, 32, dos 378 questionários tabulados, foram excluídos. Após a exclusão, ainda sim os dados ausentes contabilizados foram 139, o que representa 0,62% do total de respostas. Nenhuma das variáveis apresentou mais de 2% de dados ausentes, valor que foi considerado baixo.

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

como observações atípicas. Com base nesse critério não foram encontradas *outliers* univariados.

Empregou-se, também, o teste de *Kosmogorov-Smirnov*, que calcula o nível de significância para diferenças da distribuição normal. Significâncias inferiores a 5%, para o teste de *Kosmogorov-Smirnov*, para Assimetria e Curtose atestam que os dados não seguem uma distribuição normal.

A linearidade, também, consiste um pressuposto para as técnicas multivariadas e é baseada em medidas correlacionadas de associação linear entre as variáveis. Um dos meios de se verificar a linearidade dos dados é através da verificação da correlação das variáveis par a par. Se a correlação apresenta um coeficiente significativo, isso indica que os dados são lineares (HAIR et al., 2005). O coeficiente mais utilizado para verificar relações lineares entre variáveis é o de Pearson (MALHOTRA, 2006) e dessa forma foi o empregado na presente pesquisa. Ressalta-se que foram observadas 245 relações não significativas ao nível de 5%, a partir da análise da matriz de correlação, o que representa 11,8% das correlações possíveis. A partir da análise do gráfico de dispersão *scatterplot*, entretanto, observou-se que tais desvios não alteram a linearidade dos dados.

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

De forma a verificar a dimensionalidade das escalas empregadas neste estudo, foram realizadas análises fatoriais. Como método de extração, utilizou-se a extração de “fatores por eixos principais”. Segundo Malhotra (2006), esse método é o mais indicado quando o objetivo principal é verificar a existência de dimensões latentes. Quanto ao método de rotação foi utilizado o *Oblimim*, pois esse método parte do pressuposto de que existe relação entre os fatores (HAIR et al., 2005). Os critérios adotados para encontrar a melhor solução fatorial e seus parâmetros foram: 1) Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) -  $> 0,500$  (para 2 variáveis) e  $> 0,600$  (para 3 variáveis ou mais; 2) Teste de Esfericidade de Bartlett (TEB) - Valor significativo inferior a 1%; 3) Variância explicada (VE) -  $> 60\%$ ; 4) Comunalidade ( $h^2$ ) -  $> 0,400$ ; 5) Carga fatorial (CF) -  $> 0,400$ . Cinco dos construtos do modelo apresentaram variância explicada inferior a 60%. Dessa forma foram retiradas as variáveis com menores comunalidades.

Dentre os 08 construtos existentes no modelo (Análise (C1), Planejamento (C2), Implementação (C3), Controle (C4), *Feedback* (C5), Estratégias não planejadas (C6.1), Estratégias Emergentes (C6.2), Qualidade no Processo Decisório (C7) e Desempenho (C8), observou-se que 03 deles atenderam aos pressupostos necessários para se considerar a solução fatorial encontrada válida, sem que fosse preciso retirar nenhuma das variáveis originais. No entanto, foram retiradas variáveis dos construtos C1, C3, C5, C6.2 e C7, com o objetivo de melhorar a solução fatorial de acordo com os parâmetros estabelecidos. Além disso, verificou-se que o construto C6 (estratégias emergentes) foi desmembrado em duas dimensões.

Para verificar se a escala é livre de erros aleatórios, foi feita a análise da confiabilidade da escala (MALHOTRA, 2006). A medida normalmente empregada para verificar a confiabilidade de uma escala é o *Alfa de Cronbach*. Os dados mostram que todos os construtos apresentam *Alfa de Cronbach* superior ao limite sugerido pela literatura de 0,700, definido para escalas já validadas (MALHOTRA, 2006). Verifica-se que não foi necessário excluir nenhuma variável de nenhum construto de forma a aumentar a confiabilidade dos mesmos. Foi realizada, também, a avaliação da validade convergente das medidas, buscando identificar se os indicadores de um construto realmente são adequados para medir as dimensões latentes de interesse e a validade divergente que avalia se os construtos efetivamente medem diferentes aspectos do fenômeno de interesse (HAIR et al., 2005). Tais

testes foram realizados por meio de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Ao rodar a análise, verificou-se que as variáveis Q31 (Possui relatórios e sistemas para controlar...) e Q32 (Compara os resultados obtidos com as metas...) não apresentaram validade convergente. Dessa forma, tais variáveis foram excluídas do modelo.

Para avaliar a validade discriminante dos construtos, empregou-se o método desenvolvido por Fornell e Larcker (1981). O procedimento sugerido por tais autores consiste em fazer uma Análise Fatorial Confirmatória, por meio do método de mínimos quadrados generalizados e comparar o quadrado do coeficiente de correlação entre os pares de construtos com a variância média extraída dos construtos. Os resultados mostram que se pode atestar a validade discriminante para quase todos os pares de construtos com base no método proposto por Fornell e Larcker (1981). Apenas os pares C2 – C3, C2 – C4, C3 – C4, C3 – C7, e C4 – C5 não apresentam validade discriminante com base nesse método.

Para testar o modelo proposto, foi utilizado o *Método de Equações Estruturais*. De acordo com Mackenzie (2001), tal método tem sido uma abordagem usualmente empregada para avaliar relações de causalidade, pois a) leva em conta o erro de mensuração; b) aumenta o controle dos efeitos de manipulações experimentais; c) é capaz de testar estruturas teóricas complexas; d) consegue conjugar abordagens macro e micro; e) oferece indícios robustos de validade e confiabilidade. Apesar do termo *Método de Equações Estruturais* fazer referência a diversos algoritmos para a solução de sistemas de equações simultâneas é usual compreender o termo enquanto uma técnica que visa compreender a relação entre as variáveis observadas, denominadas de indicadores e suas respectivas variáveis latentes, denominadas construtos latentes e erros de mensuração; e as diversas variáveis latentes, isto é, a relação entre diversos construtos teóricos. Em suma, assume-se que os indicadores mensurados são reflexos dos construtos latentes de interesse somado a um erro de mensuração.

Como os dados da pesquisa não atenderam ao pressuposto da normalidade, o método de estimação dos parâmetros na MEE escolhido foi o de mínimos quadrados generalizados. Segundo Mingoti (2005), os estimadores dessa função não têm como suposição a normalidade multivariada dos dados. O *software* utilizado foi AMOS 4.0 e, na figura 02, encontra-se o modelo de mensuração testado.

#### 4. Teste e Análise do Modelo Hipotético

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

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

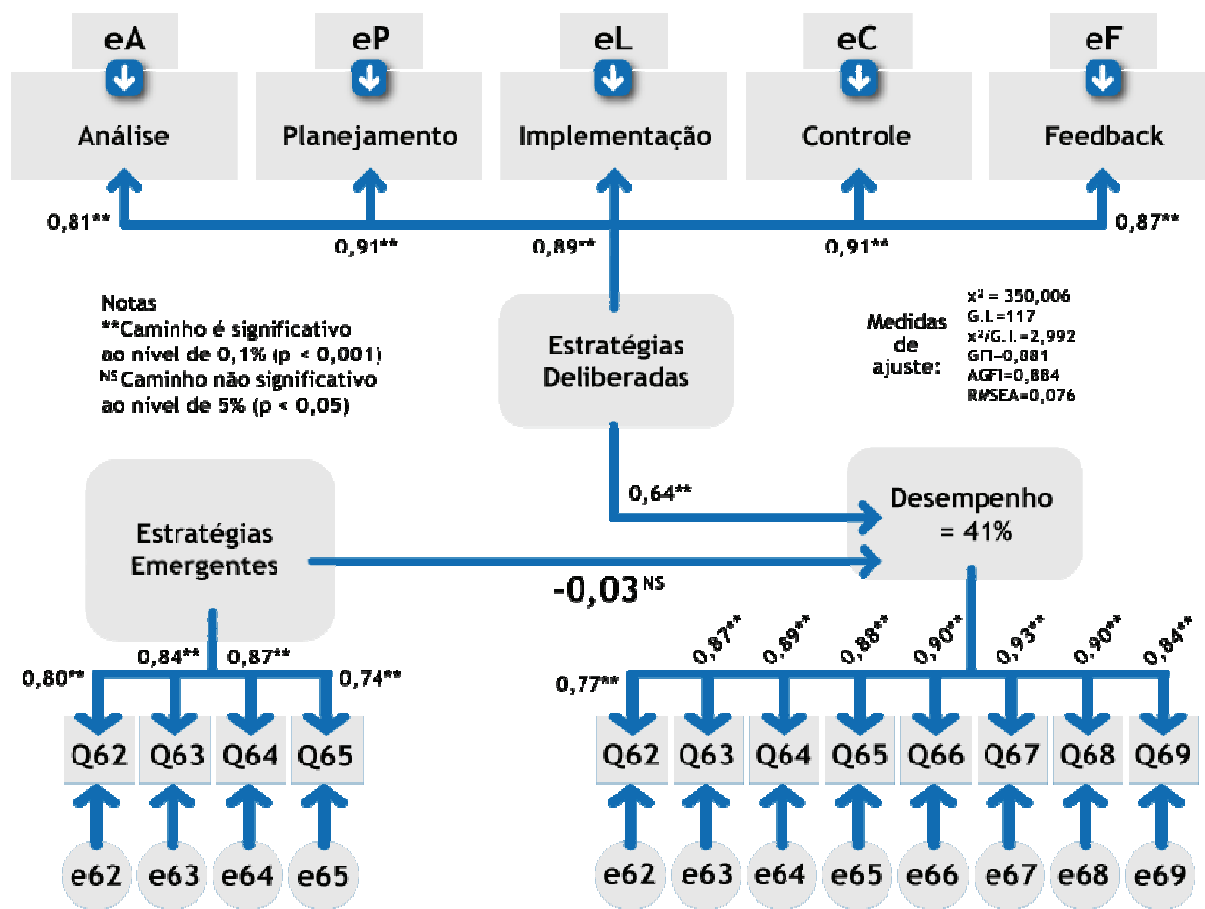


FIGURA 2- Modelo teórico testado  
 Fonte: Dados da pesquisa

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

A Tabela 01 apresenta as cargas da regressão e sua significância, além da carga padronizada e da correlação múltipla das variáveis do modelo.

**TABELA 01: Estimativas de mensuração do modelo proposto**

Independente	Dependente	Reg. <sup>a</sup>	Erro <sup>b</sup>	Valor T <sup>c</sup>	Padrão <sup>d</sup>	Conf. <sup>e</sup>
Estratégias não planejadas	Desempenho	-0,02	0,03	-0,65	-0,03	-
Estratégias Deliberadas	Desempenho	0,52	0,06	9,28	0,64	0,41
Desempenho	Q62	1,00	-	-	0,77	0,76
Desempenho	Q63	1,30	0,08	16,68	0,87	0,82
Desempenho	Q64	1,38	0,10	13,40	0,88	0,79
Desempenho	Q65	1,43	0,11	13,65	0,89	0,83
Desempenho	Q66	1,61	0,11	14,66	0,90	0,65
Desempenho	Q67	1,53	0,10	15,77	0,93	0,55
Desempenho	Q68	1,48	0,10	14,67	0,90	0,76
Desempenho	Q69	1,47	0,11	14,06	0,84	0,70

Estratégias não planejadas	Q47	1,00	-	-	0,80	0,63
Estratégias não planejadas	Q48	1,05	0,07	15,68	0,84	0,71
Estratégias não planejadas	Q49	1,07	0,07	16,15	0,87	0,80
Estratégias não planejadas	Q51	0,88	0,06	14,09	0,74	0,86
Estratégias Deliberadas	Análise	1,00	-	-	0,81	0,82
Estratégias Deliberadas	Planejamento	1,37	0,07	18,84	0,91	0,79
Estratégias Deliberadas	Implementação	1,05	0,06	19,16	0,89	0,77
Estratégias Deliberadas	Controle	1,36	0,08	16,54	0,91	0,75
Estratégias Deliberadas	Feedback	1,31	0,08	16,67	0,87	0,60

Fonte: Dados da pesquisa.

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

Para verificar o ajuste do modelo estrutural, foram utilizadas medidas de ajuste absoluto e parcimonioso. As medidas de ajuste absoluto avaliam apenas o ajuste geral do modelo, não levando em conta o “superajustamento”. Já as medidas de ajuste parcimonioso, avaliam a parcimônia do modelo proposto pela análise do ajuste versus o número de coeficientes estimados necessário para atingir aquele nível de ajuste. Na tabela 02 são apresentados os valores encontrados e os valores desejados para as medidas de ajuste.

**TABELA 02: Índices de ajuste do modelo proposto**

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

Fonte: Dados da pesquisa.

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

Para avaliar o ajuste absoluto do modelo foram usados o RMSEA (Raiz do erro quadrático médio de aproximação) e o GFI (Índice de qualidade de ajuste). De acordo com os parâmetros estabelecidos na literatura (HAIR *et al.*, 2005), pode se verificar na tabela 02 que o GFI ficou um pouco abaixo do limite estabelecido e que o RMSEA ficou dentro do limite. Já para avaliar o ajuste parcimonioso foi utilizado o índice de qualidade de ajuste calibrado (AGFI), o qual é ajustado pela razão entre os graus de liberdade para o modelo e o qui-quadrado escalonado. O AGFI ficou um pouco abaixo do limite estabelecido enquanto o Qui-quadrado escalonado ficou dentro.

Desse modo, mesmo que o modelo não apresente um ajuste estritamente dentro dos limites sugeridos pela literatura, considerando-se a significância da estatística qui-quadrado, o



seu ajustamento é moderado permitindo que inferências acerca das relações causais estimadas sejam tecidas.

Na análise do modelo hipotético testado, observa-se que 41% das variações do desempenho são explicadas tendo como base os elementos da figura 02. A carga de impacto do construto Estratégias Deliberadas é de 0,63 (significativa ao nível de 1%) e das Estratégias Emergentes é de -0,05 (não significativa ao nível de 5%). Isso revela que tais variáveis no desempenho são de responsabilidade principalmente das Estratégias Deliberadas (Processo de Administração Estratégica).

Todas as etapas do processo de estratégia apresentaram pesos elevados como elementos que explicam o desempenho nas micro e pequenas empresas. Verifica-se, no entanto, que o Planejamento e o Controle são as etapas que possuem o maior peso no desempenho entre as etapas do processo de Estratégias Deliberadas. A Etapa de Análise é o construto de menor carga, porém seu peso também é elevado (Beta padronizado de 0,86).

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

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

## 5. Considerações Finais

O objetivo desse artigo foi verificar o impacto das etapas do processo de administração estratégica no desempenho das micro e pequenas empresas, a partir da validação de escalas que mensurem a intensidade das etapas do processo de administração estratégica e o desempenho de micro e pequenas empresas; e do teste de um modelo teórico estrutural que identifique as relações e impactos dessas etapas como antecedentes do desempenho das micro e pequenas empresas.

O resultado deste estudo, por um lado, indica que as micro e pequenas que realizam as atividades de cada uma das etapas do processo de Administração Estratégica com maior intensidade, possuem um desempenho superior. Tal observação empírica leva as organizações desse porte a repensarem seus processos de gestão se desejam aprimorar seu desempenho. Como todas as etapas apresentam impacto significativo e de valor acentuado (todas as cargas acima de 0,86), existem indícios de que todas as etapas ao ser executadas levam a um desempenho superior. Ao contrário, ao se negligenciar alguma dessas etapas, o desempenho organizacional poderá ser afetado.

Por outro lado, verificou-se na amostra estudada, que as estratégias emergentes não apresentaram impacto significativo no desempenho em micro e pequenas empresas. Tal observação corrobora com os argumentos de se elaborar estratégias em micro e pequenas empresas de modo mais integrado e sistêmico, envolvendo capacidades de execução de todas as etapas do processo (análise, planejamento, implementação, controle e *feedback*).

Outro componente importante é o fato de que, na literatura sobre o tema, os constructos sobre a formulação e implementação das estratégias foram apontados como os de interrelação primordial no processo de administração estratégica. Na concepção de Mintzberg (2003) e Mintzberg e Waters (1985), os processos de formulação e de implementação fariam a

conexão entre pensamento e ação. Para Reid (1989), o sucesso do processo de administração estratégica depende da total integração entre formuladores e implementadores. Na concepção de Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008), essas etapas devem ser integradas simultaneamente se a empresa quiser utilizar o processo de administração estratégica com sucesso. De acordo com Whittington (2002), as estratégias, por mais que sejam bem escolhidas, fracassarão se não houver uma boa implementação. Entretanto, o resultado da pesquisa aponta para os maiores pesos para as etapas planejamento e controle, em detrimento à implementação. Apesar de não serem considerados tão mais expressivos, é um paradoxo apontado pelo estudo vis-à-vis a literatura do tema.

O *feedback* é outro elemento que surpreende pela preponderância enquanto etapa, mas que, na literatura, é apresentado com menor intensidade de constructos. Apesar disso, é demonstrado que o *feedback* é primordial no processo de administração estratégica, porque é o único capaz de levar informações em todas as etapas para que as alterações estratégicas sejam concretizadas. A capacidade de um sistema de *feedback* estratégico deve ser a de testar, validar e modificar as hipóteses contidas na estratégia de uma unidade de negócio.

Por fim, vale mencionar que as principais contribuições desse trabalho se relacionam às lacunas existentes na literatura que atestem empiricamente as correlações entre gestão estratégica e desempenho. Observa-se que a realização de um trabalho que observa e testa empiricamente estas relações pode ser de grande valia, não só para gestores, mas, também, para acadêmicos, provocando uma série de estudos relacionados posteriores, que não somente busquem comprovar as hipóteses em outros setores, portes de empresas e países, mas, ainda, verificar empiricamente a possibilidade de generalizar seus resultados.

Um dos aspectos importantes para a aplicação da pesquisa foi o envolvimento preliminar dos entrevistados com o SEBRAE Minas. Trata-se de empreendedores que já se preocupam com questões de gerenciamento e de mercado, fruto da relação estabelecida com a entidade. Os respondentes, de forma geral, estavam sensíveis às questões apresentadas. Nas metodologias do SEBRAE, são realizados diagnósticos que apresentam questões relativas à necessidade de gerenciar o negócio de forma a se tornar competitivo, bem como, com as questões relativas ao ambiente externo.

Muitas vezes, argumenta-se que as micro e pequenas empresas não planejam ou mesmo não possuem uma gestão organizada. Porém, ao observar que as empresas que praticam a administração estratégica com maior ênfase possuem maior desempenho, levam a inferências sobre a relevância de uma maior profissionalização de sua gestão, seja através de treinamento ou desenvolvimento de competências de gestão estratégica. Tal recomendação toma maior importância quando se considera a relevância social e econômica das micro e pequenas empresas na atualidade.

Esse estudo contribui ainda no desenvolvimento de escalas que mensurem intensidade em que as empresas realizam o processo de administração estratégica e suas etapas, bem como o desenvolvimento de teoria sobre o tema, seja através de refinamentos ou aplicação das escalas em outros países e portes organizacionais, habilitando estudos que correlacionem a administração estratégica com outros antecedentes e modelos teóricos de desempenho.

Tal fato pode contribuir para o desenvolvimento do arcabouço teórico do campo da Estratégia, através de testes de modelos hipotéticos empíricos desse importante campo do conhecimento. Para tanto, sugere-se, dessa forma, a aplicação do questionário em outros ambientes empresariais, como encontros de negócios, por meio de sindicatos ou cursos técnicos, visando aproveitar a aglomeração de empresários em um mesmo espaço.

## 6. Referências

-ANSOFF, H. I. Strategic management. London: Macmillan, 1979.

- BAMBERGER, I. Value systems, strategies and the performance of small and medium-sized firms. *European Small Business Journal*, v. 1, n. 4, p. 25-39, 1983.
- BNDES. Desembolsos anuais do BNDES-Exim. 2004. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: mar. 09.
- BOLLEN, K.. *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley, 1989.
- BORGES JR., A. A.; LUCE, F. B.. Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio “Top de Marketing” da ADVB. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 36-44, jul./set. 2000.
- CABRAL, A. C. A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. do XXII ENANPAD, 2008, Foz do Iguaçu, *Anais*.1998.
- CERTO, S.C.; PETER, J.P., et al. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. 2. ed, São Paulo; Pearson Prentice Hall, 2005.
- CHER, R. *A gerência das pequenas e médias empresas*. São Paulo: Maltese,1990.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, v.6, 1972.
- DAVIG, W. Business strategies in smaller manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, v. 24, n. 1, p. 38-46, 1986.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F.. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50, febr. 1981.
- GEUS, A. *The living company*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- HAIR, Joseph et al. *Análise multivariada de dados*. Tradução de Adonai Schlup Sant’Anna e Anselmo Chaves Neto. São Paulo: Bookman, 2005.
- HARRISON, J. S.. *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HENDERSON, B. D.. The origin of strategy. *Harvard Business Review*, 67(6), p. 139-144, 1989.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R.. *Strategic management*. New York: South-Western Pub, 2008.
- HUNT, Shelby D.. *Foundations of marketing theory: toward a general theory of marketing*. USA: M. E. Sharpe, 2002.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. *A estratégia em ação*. 4. ed. São Paulo: Campus, 1997.
- MACKENZIE, D.. Physics and finance: S-terms and modern finance as a topic for science studies. *Science, Technology & Human Values*, v. 26, n. 2, p. 115-144, Spring 2001.
- MALHOTRA, N. K.. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- McGEE, J. V.; PRUSAK, L.. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MEIRELLES, A. M.. *O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso*. 1995. 229 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte, 1995.
- MILES, R. E.; SNOW, C.. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill Book Co., 1978.
- MILLER, D.; TOULOUSE, J.. Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, 32(11), p. 1389-1409, 1986.
- MINGOTI, Sueli. *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

- MINTZBERG, H.. *O processo da administração estratégica – conceitos, contextos e casos selecionados*. São Paulo: Bookman, 2003.
- MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. *The strategy process: concepts and contexts*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Internacional, 1992.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J.. *Safári de estratégia: um roteiro prático pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J.. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272, 1985.
- MOORE, D. L.. Managerial strategies. In: WARNER, W. L.; MARTIN, N. H. (Eds.). *Industrial management*. New York: Harper, 1959.
- MORRIS, Michael; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J.. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, p 726- 735, 2005.
- OLSON, P. D.; BOKOR, D. W.. Strategy process-content interaction: effects on growth performance in small, start-up firms. *Journal of Small Business Management*, v. 33, n. 1, p. 34-44, 1995.
- PORTER, Michael E.. *Estratégia competitiva – técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Campus: Rio de Janeiro, 1986.
- PORTER, M. E. A nova era da estratégia. HSM mngnt Edição especial, março - abril, 2000.
- REID, D. M.. Operationalizing strategic planning. *Strategic Management Journal*, 10: p. 553-667, 1989.
- RICE JR, G. H.; LINDECAMP, D. P.. Personality types and business success of small retailers. *Journal of Occupational Psychology*, v. 62, n. 2, p. 177-182, 1989.
- ROBINSON Jr., R. *et al.* The relationship between stage of development and small firm planning and performance. *Journal os Small Business Management*, v. 22, n. 2, p. 45-52, apr. 1984.
- SALONER, G.; SHEPARD, A.; PODOLNY, J.. *Strategic management*. New York, Wiley, 2001.
- SCHENDEL, D.. Introduction to the summer 1992: special issue on strategy process research. *Strategy Management Journal*, London, v. 13, p.10-36, 1992.
- SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das MPES, 2005a.
- SEBRAE. Anuário estatístico micro e pequena empresa/Serviço de apoio às micro e pequenas empresas: núcleo observatório da MPE. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2009.
- SEXTON, D. L.; VAN AUKEN, P.. Prevalence of strategic planning in small business. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, v. 20, n. 3, p. 20-26, 1982.
- SHUMAN, J. C.. Corporate planning in small companies: a survey. *Long Range Planning*, v. 8, n. 5, p. 81-90, 1975.
- SMITH, K. G.; GUTHRIE, J. P.; CHEN, M-J.. Miles and Snow's typology of strategy, organisational size and organisational performance. *Academy of Management Proceedings*, p. 45-49, 1986.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S.. *Using multivariate statistics*. 3. ed. New York: HarperCollins, 2001.
- VASCONCELOS, F.. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: XXV ENANPAD, 25º, Campinas: ANPAD, *Anais...* Campinas, set. 2001. 15 p.
- WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.