

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL NA PEQUENA EMPRESA: IMPACTOS DA FORMALIZAÇÃO NO DESEMPENHO E DIFERENÇAS SETORIAIS¹

JAIR DE OLIVEIRA²
ANA CLÁUDIA FERNANDES TERENCE³
EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO⁴

RESUMO

Este artigo analisa os resultados de três pesquisas de campo distintas, realizadas simultaneamente em pequenas empresas dos setores de base tecnológica, metal-mecânico e de hotelaria da cidade de São Carlos – SP, com objetivos, concepções e métodos de pesquisas similares. As pesquisas foram classificadas como quantitativas e descritivas e realizadas por meio de um levantamento de opinião com o dirigente principal da empresa. Consideraram-se válidas para análises as respostas de 57 dirigentes. Desse total, 33 foram do setor de base tecnológica, 13 do setor metal-mecânico e 11 do setor hoteleiro. Como principais resultados, identificaram-se que a formalização do planejamento não conduziu a um melhor desempenho, considerando o indicador crescimento em vendas, nos três setores estudados e que o grau de formalização do planejamento das empresas no setor de base tecnológica foi maior, enquanto o setor hoteleiro apresentou um percentual menor. O aspecto dinâmico do setor de base tecnológica e a estabilidade do setor hoteleiro, na região estudada, levam a presumir que a turbulência do ambiente seja um fator preponderante, contradizendo a proposição de alguns autores de que o planejamento formal é inadequado para as pequenas empresas que atuam em ambientes que mudam rapidamente.

Palavras-chave: pequena empresa; desempenho; estratégia; planejamento estratégico formal.

ABSTRACT

This article analyzes the results of three different field research, carried out simultaneously in small technology-based sectors, metal-mechanical industry and hotel in the city of São Carlos - SP, with goals, concepts and methods of similar research. The studies were classified as quantitative and descriptive and conducted through a survey of opinion with the main leader of the company. It were considered valid for analyses, the responses of 57 leaders, it were 33 technology-based sector, 13 of the metal-mechanic industry and 11 in the hospitality sector. The main results: the formalization of planning has not led to better performance, considering the indicator growth in sales in the three sectors studied and that the degree of formalization of the planning of the companies in the technology-based sector was higher, while the hospitality sector had a percentage smaller. The dynamic aspect of technology-based sector and stability in the hotel sector in the region studied, leads to assume that the turbulence of the environment is a predominant factor, contradicting the proposal of some authors, in which the formal planning is inappropriate for small companies that operate in environments that change quickly.

Keywords: small business; performance; strategy; formal strategic planning.

¹Data de recepção: 09/03/2010. Data de aprovação: 30/07/2010. Data de publicação: 15/12/2009.

²Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná e Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo. Atualmente é professor titular da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. E-mail: jair37@gmail.com

³Mestre e doutora em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo (EESC/USP). Atualmente é Professora Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara (FCLAr/UNESP). E-mail: aclaudiaft@yahoo.com.br

⁴Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Atualmente é Professor da Universidade de São Paulo. E-mail: edesfi@sc.usp.br

INTRODUÇÃO

Na década de 1970 iniciou-se a consolidação de um novo equilíbrio entre as empresas grandes e as pequenas em relação à importância econômica e social, tanto nos países em desenvolvimento quanto nos industrializados (SEBRAE, 2007; JULIEN, 1997). As pequenas empresas recuperaram espaço de atuação e relevância decorrente, principalmente, das mudanças na economia, associadas: i) à tendência à segmentação dos mercados; ii) às novas aspirações dos trabalhadores por informalidade e por fuga à super-especialização; e iii) às novas tecnologias que atendem às necessidades da pequena escala (JULIEN, 1997). No entanto, no ensino e na pesquisa acadêmica, as pequenas empresas continuaram a ser tratadas dentro do paradigma da “pequena grande empresa”, ou seja, a pequena é da mesma natureza que a grande, apenas não cresceu ainda; o estudo da pequena empresa requer uma abordagem específica (DANDRIGE, 1979). As suas especificidades exigem um enfoque conceitual diferente (LEONE, 1999). Mas a teorização sobre esse tipo de empresa ainda é incipiente (D’AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988).

Os estudos relacionados ao planejamento estratégico em diversos aspectos – conceitualização, desenvolvimento, processo e implantação - temas extensivamente discutidos na literatura administrativa fundamentam-se em propósitos coerentes com necessidades, características e desafios das grandes empresas, abrangendo questões próprias de tais empresas. Embora o interesse sobre planejamento estratégico na pequena empresa seja um assunto recorrente na academia, os trabalhos produzidos são descontínuos, parciais e apresentam configurações inadequadas (ROBINSON JR.; PEARCE, 1984).

Constata-se que as pequenas empresas necessitam de abordagens gerenciais mais eficazes para se tornarem competitivas e que grande parte dos problemas que enfrentam deriva de questões estratégicas – contextuais

e de gestão – que, por sua vez, acarretam outros problemas, por isso, o conhecimento sobre planejamento e direção de negócios para pequena empresa é imprescindível. Desta forma, sugere-se que, no exame desse assunto, sejam envolvidas questões sobre: como o planejamento estratégico é operacionalizado; quais são os resultados da aplicação do planejamento estratégico; e quais os fatores-chave que influenciam sua adoção. Assim, este artigo tem o propósito de apresentar a realização e os resultados de três pesquisas de campo em diferentes setores econômicos, as quais tiveram o mesmo objetivo: “identificar a influência da formalização do planejamento estratégico e operacional no desempenho das pequenas empresas” dos setores de base tecnológica, metal-mecânico e de hotelaria da cidade de São Carlos – SP. Ele está organizado em cinco seções. Esta seção apresentou o tema e o objetivo da pesquisa. A próxima apresenta o marco teórico, a terceira seção apresenta a concepção e os métodos de pesquisa, enquanto a quarta, a análise dos dados e discussões, e, por fim, a quinta seção apresenta a conclusão.

REFERENCIAL TEÓRICO

A discussão do trabalho inicia-se com a revisão bibliográfica, abrangendo os temas: pequenas empresas, planejamento estratégico e operacional e indicadores de desempenho.

CARACTERIZAÇÃO DE PEQUENA EMPRESA

A definição do porte de pequena empresa é ainda um assunto controverso (D’AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988; JULIEN, 1997). Na sua definição, podem-se utilizar critérios qualitativos ou quantitativos ou uma combinação dos dois. Em que pese os critérios quantitativos sejam os mais utilizados, em algumas situações se mostram imprecisos ou insuficientes. Ainda que eles apresentem como vantagens a facilidade na coleta dos dados, agilidade na classificação dos portes e

possibilidade de comparação entre os setores, é recomendado a sua utilização com parcimônia (JULIEN, 1997). Já os critérios qualitativos referem-se a aspectos tangíveis e intangíveis estáveis que caracterizam as empresas, por exemplo, o grau de centralização das decisões, a formalização de procedimentos e os níveis hierárquicos (HANKS et al., 1993). Para Drucker (1981), uma pequena empresa definida pelo o critério de número de funcionário, pode não ser pequena pelo critério de faturamento. Em um trabalho recente, Torrès e Julien (2005) reafirmaram essa proposição e ampliaram a ideia de especificidade da pequena empresa. Para eles a proposta de se formular uma classificação universal de pequena empresa é limitada, porque, para determinada classificação a empresa pode ser considerada como pequena, enquanto que, em outros estudos, tendo como base outras classificações, a mesma empresa pode não ser classificada como pequena e desconsiderada do estudo pretendido.

A adoção de critérios de cunho qualitativo torna a pesquisa analiticamente mais robusta, contudo, observa-se que no trabalho de campo a aplicação de critérios dessa natureza é inexequível, particularmente, quando o propósito da pesquisa é a realização de um levantamento amplo, envolvendo um número elevado de empresas. Além disso, a definição do porte das pequenas empresas é uma escala de medida, que muda segundo os objetivos e as conveniências dos interessados (TAFNER, 1995; D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988). Assim, utilizou-se nesta pesquisa a composição número de funcionários e setor econômico como critério de definição do porte de pequena empresa. Esse critério é difundido pelo SEBRAE e segue as definições de classificação do Small Business Administration (SBA, 2008). Ele é amplamente utilizado nos estudos sobre pequena empresa, mostrando-se adequado para os objetivos desta pesquisa (CARLAND et al., 1984; PERRY, 2001; STEWART, 2002; DUTRA; PREVIDELLI, 2003).

Na definição dos setores das empresas, rotularam-se as empresas do setor metal-

mecânico e de base tecnológica como pertencentes ao setor industrial e as empresas do setor hoteleiro como pertencentes ao setor de serviços. Nesse critério, microempresas são aquelas com até 19 empregados na indústria e com até 09 em serviços; pequena empresa tem o número de empregados de 20 a 99 na indústria e de 10 a 49 em serviços; média empresa tem de 100 a 499 funcionários na indústria e de 50 a 99 em serviços; e as grandes empresas estão classificadas acima desses valores.

Ressalte-se que o termo “pequena empresa”, comum na literatura administrativa, apresenta muitas possíveis definições. D’Amboise e Muldowney (1988) e Leone (1991) destacam que a dificuldade em definir a pequena empresa deve-se a uma de suas características – a heterogeneidade – considerando que o segmento agrupa diversos tipos de organização (BIRLEY; WESTHEAD, 1990). Essa dificuldade constitui uma barreira ao desenvolvimento de pesquisas que gerem conhecimento sobre os seus problemas típicos e, conseqüentemente, viabilizem a construção de uma teoria própria. É necessário entender de maneira mais adequada a forma de empresas mais comum e relevante na economia mundial - a pequena empresa - dando maior atenção à especificidade de suas características e de seus problemas.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL

O modelo racional do processo de criação de estratégia está fortemente relacionado com o sistema de planejamento estratégico que, após três décadas, ainda é uma ferramenta amplamente utilizada pelas empresas. A escola do planejamento surgiu com a publicação de Ansoff (1965) que predominou na literatura nos anos 1970 e continua a ter influência nos dias atuais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). A gestão estratégica, durante muito tempo, foi entendida fundamentalmente como planejamento estratégico e este como ferramenta de crescimento, por meio da expansão e diversificação. O planejamento estratégico, assim compreendido, ajuda a

elaborar uma estratégia para as organizações, prevê a definição de um curso de ação a ser seguido a partir da identificação de pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças advindas do ambiente empresarial (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003).

Apesar da sua ampla influência e utilização nos meios acadêmico e empresarial, o planejamento estratégico vem recebendo inúmeras críticas. Mintzberg (1994), um dos maiores críticos do processo estritamente deliberado, concluiu que o planejamento estratégico não é sinônimo de formulação de estratégia. O autor apresenta uma série de obstáculos ao uso eficaz da ferramenta, decorrentes de algumas de suas características como, por exemplo, tende a inibir a criatividade e o pensamento estratégico, a ser inflexível, a desencorajar novas ideias e a gerar resistência a mudanças e um clima de conformidade. O autor ainda argumenta que as mudanças ambientais, cada vez mais intensas e constantes, dificultam previsões sobre o futuro (MINTZBERG, 1994); assim, a criação de estratégias, levando em conta o planejamento estratégico, para as empresas que atuam nos ambientes que mudam rapidamente é inadequada (BROWN; EISENHARDT, 1997; HOUGH; WHITE, 2003);

A crise do planejamento estratégico ocorreu em razão da imprevisibilidade cada vez maior do ambiente de negócios, e o processo racional e sistemático apresenta melhor resultado quando aplicado a ambientes estáveis (HOUGH; WHITE, 2003). Foi nesse contexto que a Administração Estratégica ganhou espaço, por voltar-se ao desenvolvimento e à implantação de estratégias nos diversos níveis funcionais da organização (BERTERO, 1995) de maneira mais dinâmica e integrada.

Tem-se, portanto, a partir da década de 1980, a consolidação da Administração Estratégica como um enfoque que ameniza a separação entre formular e implantar estratégias, existente no planejamento estratégico. Passa-se a entender que a gestão estratégica implica formular, rever e implantar estratégias e que a estratégia empresarial

constitui uma perspectiva contínua de gestão, um processo em que se destaca a influência do ambiente. A estratégia empresarial passa a ser encarada como um processo que delinea gradualmente o futuro e auxilia a organização para enfrentá-lo por meio de qualificações, recursos e competências adequadas à realidade ambiental a se concretizar (BERTERO, 1995; BERTERO, VASCONCELOS; BINDER, 2003).

Como processo explícito, linear, estático e fragmentado, auxilia na coleta e análise de dados fundamentais (longo prazo) para se desenvolver e manter o alinhamento da organização com o seu ambiente, para viabilizar a integração e o controle de processos e para comunicar objetivos e alocação de recursos. Enfim, proporciona disciplina ao pensamento estratégico na organização e oferece melhores resultados diante dos métodos de tentativa e erro (ANSOFF, 1990, 1991; ARMSTRONG, 1982; FARJOUN, 2002; MILLER; CARDINAL, 1994; QUINN, 1989). O planejamento estratégico preconiza o esforço dos administradores de coletar informações sobre uma dada oportunidade empresarial e especificar como tais informações serão utilizadas para se criar uma nova organização, capaz de explorá-la adequadamente (DELMAR; SHANE, 2003). Assim, a sua grande contribuição não está na formulação de estratégias, mas na preparação das mentes dos administradores para a tomada de decisões estratégicas. Sob esta ótica, é uma ferramenta de aprendizado capaz de auxiliar os gestores a tomarem decisões estratégicas sólidas, fundamentadas em condições ambientais turbulentas e incertas (KAPLAN; BEINHOCKER, 2003). O real propósito do planejamento estratégico é facilitar o desenvolvimento do pensamento estratégico (heracleous, 1998).

A seguir, apresenta-se um quadro com as principais características do planejamento estratégico e os autores da área.

CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS	AUTORES
Plano escrito	Robinson e Pearce (1984); Rue e Ibrahim (1998)
Inclui objetivos, estratégias, necessidade de recursos e procedimentos de controle	Robinson e Pearce (1984)
Considera os fatores externos	Robinson e Pearce (1984)
Realizado em um horizonte de tempo, no mínimo, de 3 anos	Robinson e Pearce (1984); Rue e Ibrahim (1998); Thune e House (1970)
Inclui um plano de prevenção e correção de diferenças entre desempenho atual e planejado	Rue e Ibrahim (1998)
É dividido em quatro fases: plano financeiro, análise de capacidades, plano externamente orientado e gerenciamento estratégico	Gluck, Kaufman e Walleck (1982)
Estabelece projeto e procedimentos para a realização dos objetivos	Thune e House (1970)
O planejador voltado para a realização da estratégia	Mintzberg (1973)
Apresenta análise sistemática para avaliação dos custos e benefícios e para as propostas de competição	Mintzberg (1973)
Representa integração completa entre as decisões e as estratégias	Mintzberg (1973)
É formal e envolve um procedimento sistemático explícito para obter o envolvimento e o comprometimento dos principais interessados (stakeholders) afetados pelo plano	Pearce et al. (1987)

Quadro 1: Características principais do Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Silva, Terence e Escrivão Filho (2007)

A operacionalização do planejamento estratégico implica em análises sistemáticas para a definição de ações sequenciais a serem implantadas. Tal análise é realizada a partir de um método composto por diversas atividades. Assim sendo, consiste em decisões integradas que definem objetivos claros e precisos e a forma de atingi-los. A propósito, o estabelecimento de metas exige um alto nível de processamento de informação, por meio do ajuste e uso de dados internos e externos, cabendo esta responsabilidade aos gestores da alta cúpula que, por meio de um processo racional, analisam a capacidade de mudança da organização, definem alternativas e ações a serem implementadas. Os fatores que mensuram a efetividade do planejamento dizem respeito à lucratividade e produtividade e se configuram como: participação no mercado, lançamento de novos produtos, definição de novos negócios, aquisição ou fusão de negócios e diversificação de produtos, entre outros (CHAFEE, 1985; HART, 1992).

Bracker e Pearson (1986) identificam quatro processos de planejamento que se diferenciam pelo nível de sofisticação: (1) o planejamento estratégico estruturado; (2) o planejamento operacional estruturado; (3) o planejamento intuitivo e (4) o planejamento desestruturado. O estilo de gestão nas organizações é um fator relevante na adoção de um planejamento estratégico mais ou menos sofisticado (GIBBONS; O'CONNOR, 2005). As características dos processos de planejamento encontram-se no quadro 2.

Planejamento estratégico estruturado	Formal, escrito, longo prazo, análise da situação passada, atual e futura, análise ambiental, determinação das forças e fraquezas.
Planejamento operacional estruturado	Formal, escrito na forma do orçamento anual, plano de ação voltado ao controle da produção, custos e de pessoal.
Planejamento intuitivo	Desenvolvido e implementado com base na intuição e experiência do proprietário. Não é escrito e encontra-se na mente do dirigente. É de curto prazo e está relacionado ao objetivo do proprietário e nas condições ambientais atuais.
Planejamento desestruturado	Não há planejamento mensurável na empresa.

Quadro 2 - Níveis de sofisticação do planejamento

Fonte: Bracker e Pearson (1986, p. 570)

Tradicionalmente, o planejamento é dividido em estratégico, tático e operacional (CERTO; PETER, 1993). O planejamento operacional, segundo Shrader et al. (1989), inclui objetivos de curto prazo destinados a operações de uma área funcional específica. Apresentam como resultado cronogramas, tarefas delimitadas e alvos mensuráveis, envolvendo gerentes de cada unidade onde são desenvolvidos os planos. Seu horizonte pode ser mensal, semanal ou até mesmo diário. Eles servem de guia para os controles das operações das áreas funcionais, como financeira (orçamento, fluxo de caixa, demonstrativo de resultados, entre outras), mercadológica (execução das vendas, desenho e produção dos materiais de comunicação etc.), recursos humanos (planejamento, recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento) e produção (previsão de vendas, planejamento agregado de produção, programa mestre de produção, planejamento das necessidades de materiais, controle de estoques, programação da produção,

planejamento e controle de capacidade e controle da produção). Assim, sua operacionalização envolve a utilização de ferramentas que proporcionam a definição dos meios e recursos empregados, a identificação de alternativas de ação, e a estruturação e quantificação do plano (BOGNAR, 1991).

DESEMPENHO

Para verificar a influência do planejamento formal nas pequenas empresas, foi necessário utilizar critérios de comparação aderentes aos três setores; por isso, realizou-se um levantamento para verificar quais indicadores de desempenho seriam mais apropriados. Em um primeiro momento, ficou claro que a discussão sobre planejamento formal e desempenho da pequena empresa é um tema controverso, e ainda não existe unanimidade sobre esse assunto (YUSUF; SAFFU, 2005; BERMAN, GORDON; SUSSMAN, 1997; ARMSTRONG, 1991; RUE; IBRAHIM, 1998; O'NEILL; SAUNDERS; HOFFMAN, 1987; ROBSON; PEARCE II, 1984).

As observações de Yusuf e Saffu (2005) são que os estudos sobre o relacionamento entre o grau de sofisticação do planejamento e desempenho apresentam resultados ambíguos. Nessa mesma linha de raciocínio, Berman, Gordon e Sussman (1997) e Armstrong (1991) são de opinião de que a sofisticação do planejamento não conduz à melhoria de desempenho. Contudo, em uma posição mais favorável à relação entre planejamento e desempenho, Rue e Ibrahim (1998) e Robson e Pearce II (1984) sugerem que a sofisticação do planejamento melhora o desempenho. Do mesmo modo, Armstrong (1991) revelou que existem evidências de que a formalização do planejamento foi útil para melhoria do desempenho para um conjunto de empresas do setor de manufatura.

Gluck, Kaufman e Walleck (1992), tratando a formalização do planejamento em processo de evolução, fazem uma referência ao ciclo de vida organizacional e consideram

que o gerenciamento estratégico é composto de fases, não havendo na fase inicial necessidade de um sistema formal, e pouca vantagem é obtida pela formalização do planejamento. Perry (2001), de modo semelhante, considerou que, nas empresas com menos de cinco funcionários, o planejamento estratégico é raramente usado e de utilidade duvidosa. Mas, conforme a empresa cresce, aumenta uma demanda por planos formais, principalmente para apresentação junto a instituições financeiras. Entretanto, o autor considera que já existem evidências de que o planejamento formal traz benefícios para a empresa e contribui para reduzir a probabilidade de falência do empreendimento; mas ressaltou que, da amostra de sua pesquisa, 64% das empresas que não faliram também não elaboraram nenhum tipo de planejamento, ou seja, a importância do planejamento foi relegada.

O quadro 3 mostra que a taxa de crescimento de vendas foi um dos critérios mais utilizados para avaliar a relação entre o desempenho na pequena empresa e o grau de formalização do planejamento (SHRADER et al., 1989; WIJEWARDENA et al., 2004; RUE; IBRAHIM, 1998; LYLES et al., 1993; YUSUF; SAFFU, 2005).

Indicador	Autor
Vendas	SHRADER et al. (1989); WIJEWARDENA et al. (2004); RUE; IBRAHIM (1998); LYLES et al. (1993); YUSUF; SAFFU (2005)
Lucratividade	SHRADER et al. (1989); YUSUF; SAFFU (2005)
Crescimento médio da empresa	RUE; IBRAHIM (1998)
Retorno sobre o investimento	RUE; IBRAHIM (1998)
Retorno sobre ativos	LYLES et al. (1993)
Retorno sobre capital próprio	LYLES et al. (1993)

Quadro 3 – Lista de indicadores de desempenho na pequena empresa

Fonte: Silva, Terence e Escrivão Filho (2007)

Os resultados do trabalho de Yusuf e Saffu (2005) mostraram que não existe uma relação

positiva entre o aumento das vendas e o grau de sofisticação do planejamento nas pequenas empresas. Por outro lado, Wijewardena et al. (2004); Rue e Ibrahim (1998); Lyles et al. (1993) e Shrader et al. (1989) consideraram que o critério vendas é uma opção coerente para relacionar vendas e planejamento estratégico, pois existe, sim, uma relação positiva entre esses dois temas. Mas, para os indicadores retorno sobre o capital próprio, retorno sobre ativos, retorno do investimento e taxa de lucratividade, não existem quaisquer evidências de associação entre desempenho e planejamento estratégico e, eles não se mostraram bons indicadores, conforme retratado no quadro 4.

INDICADORES	RELAÇÃO	AUTOR
Vendas	Positiva	Wijewardena et al. (2004)
Vendas	Positiva	Shrader et al. (1989)
Taxa de Lucratividade	Sem diferenças significantes	
Crescimento Médio da Empresa	Positiva	Rue e Ibrahim (1998)
Vendas	Positiva	
Retorno do investimento	Negativa	Lyles et al. (1993)
Vendas	Positiva	
Retorno sobre o capital próprio	Sem diferenças significantes	
Retorno sobre ativos	Sem diferenças significantes	Yusuf e Saffu (2005)
Vendas	Negativa	
Lucratividade	Sem diferenças significantes	
Participação no mercado	Sem diferenças significantes	

Quadro 4: Relação entre Indicadores de Desempenho e o Planejamento Estratégico

Fonte: Moiola et al. (2007)

Os setores estudados também apresentam indicadores de desempenho específicos. No ramo hoteleiro, um dos indicadores mais utilizados é a taxa média de ocupação de unidade habitacional; no setor de base tecnológica, o número de lançamento de produtos e o faturamento apresentam-se como opções; entretanto, são indicadores setoriais e não se enquadram como parâmetros de comparação comum aos três segmentos, por isso, não foram aplicados no trabalho.

Neste estudo, optou-se por utilizar o critério crescimento em vendas como indicador de desempenho. Como demonstrado, esse indicador foi considerado como o mais comum entre os três setores e foi também citado como o mais indicado para

examinar a influência do grau de sofisticação do planejamento no desempenho das pequenas empresas. (WIJewardena et al., 2004; RUE; IBRAHIM, 1998; SHRADER et al., 1989).

CONCEPÇÃO E MÉTODOS DA PESQUISA

Este tópico apresenta o delineamento do estudo e as caracterizações dos três setores.

PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA

A revisão da literatura (sintetizada no quadro 4), de que, a formalização do planejamento pode conduzir a uma melhoria de desempenho e, segundo a opinião dos empresários de que o planejamento é uma área importante na condução dos negócios (conforme mostrado na tabela 1), estimularam formular o seguinte problema de pesquisa:

As pequenas empresas que elaboraram planejamento formal alcançam maior desempenho, em vendas, do que as empresas que não elaboraram?

ÁREAS	EMPRESAS ATIVAS	EMPRESAS EXTINTAS
Planejamento	71%	68%
Organização Empresarial	54%	48%
Marketing e Propaganda	47%	44%

Tabela 1 - Importância da área de conhecimento no primeiro ano de atividade da empresa

Fonte: Parte do quadro publicado pelo Sebrae (2007, p. 121).

Nota: respostas múltiplas.

A pesquisa teve o seguinte objetivo declarado: “identificar a influência da formalização do planejamento estratégico e operacional no desempenho das pequenas empresas dos setores de base tecnológica, metal-mecânico e de hotelaria da cidade de São Carlos – SP”.

HIPÓTESES DA PESQUISA

Para responder essa questão, foi proposta uma hipótese de trabalho: de verificar se as

empresas que realizam o planejamento formal possuem maior desempenho do que as empresas que não realizam planejamento formal.

CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa foi considerada de natureza quantitativa e descritiva, sob o ponto de vista de objetivos, pois verifica hipóteses. As pesquisas descritivas procuram narrar as características de determinada população e o estabelecimento de suas relações. Quanto aos procedimentos técnicos, foi considerada como uma pesquisa de levantamento de opinião, survey, com corte transversal. As pesquisas de levantamento são caracterizadas pela interrogação das pessoas, e o corte transversal ocorre quando os dados são coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra previamente selecionada (GIL, 1991; RICHARDSON et al. 1999).

CARACTERIZAÇÃO DOS SETORES

A seguir, é apresentada uma caracterização dos três setores. Sendo o primeiro setor o de base tecnológica e, na sequência, os setores metal-mecânico e hoteleiro.

SETOR DE BASE TECNOLÓGICA

O setor de base tecnológica é recente e não tem ainda uma classificação própria. Foram consideradas como Empresas de Base Tecnológica (EBT) aquelas que possuem uma competência rara e exclusiva em produtos e processos, que sejam comercialmente viáveis e com elevado grau de conhecimento científico (FERRO; TORKOMIAN, 1988). De acordo com Machado et al. (2001), não existe uma definição única para micro e pequenas empresas de base tecnológica. A sugestão dos autores é utilizar uma definição que englobe o porte e o grau de evolução da tecnologia e do mercado. Assim, a proposta do OTA - Office of Technology Assessment - do congresso norte-americano, para empresas de alta tecnologia,

combinada com a definição do SEBRAE para micro e pequenas empresas torna-se uma opção plausível de definição (MACHADO et al. 2001): são empresas industriais com menos de 100 empregados, ou empresas de serviços com menos de 50 empregados, comprometidas com o projeto, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos e aplicam sistematicamente conhecimento técnico-científico. Elas também usam tecnologias inovadoras e arcam com alta proporção de gastos com P&D, empregam uma alta proporção de pessoal técnico-científico e de engenharia e, como são pequenas, geralmente atendem a mercados específicos (MACHADO et al. 2001, p. 7).

SETOR METAL-MECÂNICO

O setor metal-mecânico é compreendido neste trabalho como as empresas que pertencem a seção "C" da Classificação Nacional de Atividade Econômica – CNAE: indústrias de transformação. As divisões dessa seção compreendem as atividades que envolvem a transformação física, química e biológica de materiais, substância e componentes com a finalidade de se obterem produtos novos. São geralmente executadas em uma planta industrial e fábrica, utilizando máquinas movidas por energia motriz e outros equipamentos para manipulação dos materiais. Mas a classificação não deixa de incluir as produções artesanais (CONCLA, 2007). Das 24 seções que compõem esse grupo, 11 mantêm direta ou indiretamente relação com o setor metal-mecânico. Dada essa amplitude, o setor é formado por um complexo que agrega vários segmentos industriais, dentre os quais se destacam: automotivo, autopeças, eletroeletrônicos, eletrodomésticos, bens de capital e fundição (FRANCO, 2005). Face à amplitude do segmento, a amostra das empresas do setor metal-mecânico foi considerada como multissetorial e foi composta de pequenas empresas de vários subsectores, como: empresas do setor de máquinas e

equipamentos, metalúrgica, refrigeração, eletro-eletrônico, fundição, usinagem, e mecânica automação.

SETOR HOTELEIRO

Os hotéis são organizações de serviços que possuem características próprias, cujas finalidades são: o fornecimento de hospedagem, a segurança, a alimentação e demais serviços inerentes à atividade de acomodação, mediante o recebimento de diárias (SAAB; DAEMON, 2002, CASTELLI, 2000). Eles são importantes para a economia de um país, pois fornecem facilidades para a transação de negócios, recreação e entretenimento e são fontes de empregos e centros de comércio para produtos de outras indústrias (MEDLIK; INGRAM, 2000). Não existe uma classificação padrão para os hotéis. Eles podem ser categorizados de acordo com o padrão de serviço, tipo de instalações, localização, propriedade, vinculados ou não a uma rede, segmento que atendem e número de unidades de habitações (SIGAW; ENZ; NAMASIVAYAM, 2000).

POPULAÇÃO E AMOSTRA DE EMPRESAS POR SETORES

A amostra foi considerada como não-probabilística e composta por micro e pequenas empresas dos setores de base tecnológica, metal-mecânico e hotelaria instaladas na cidade de São Carlos-SP. O levantamento das empresas foi realizado por meio de um mapeamento, utilizando os seguintes meios: busca na Internet, lista telefônica, contato com o sindicato dos respectivos segmentos, listagem de empresas fornecidas pela Prefeitura Municipal e pelo CIESP - Centro de Indústrias do Estado de São Paulo. Os dados foram coletados entre os meses de maio a julho de 2007.

No setor de base tecnológica foram mapeadas 99 empresas e contatadas 67, desses contatos, 33 responderam ao questionário e foram considerados válidos para participarem do estudo. Quanto ao setor metal-mecânico,

foram mapeadas 157 empresas e contatadas 52. Das empresas contatadas, 23 responderam ao questionário e 13 foram considerados válidos. Para o setor hoteleiro foram mapeados 22 hotéis, desse total, 17 foram contatados, 15 responderam a pesquisa e 11 foram considerados válidos para participação na análise dos dados. Alguns hotéis se localizaram além dos limites do município e outros não atuavam como hotéis propriamente ditos ou não atenderam os requisitos do número de funcionários. Assim, foram recebidas 78 respostas, mas, conforme apresentado na tabela 2, participaram do estudo 57 empresas. Desse modo, das empresas participantes do estudo, 57,9% são do setor de base tecnológica, 22,8% do setor metal-mecânico e 19,3% do setor de hospedagem. Desse total 53,8% foram classificadas como microempresa por critério quantitativo do número de funcionários e 46,2% como pequena empresa. Essas 57 empresas correspondem a 43,51% das empresas mapeadas.

SETOR	EMPRESAS				
	Mapeadas	Contatadas	Responderam	Participaram do estudo	
Empresas de Base Tecnológica	99	67	33	33	57,9%
Metal-Mecânico	167	52	23	13	22,8%
Hotel	22	22	22	11	19,3%
TOTAL	288	131	78	57	100%

Tabela 2 – Empresas participantes do estudo

Fonte:

A média da idade de atuação das empresas é de quinze anos, sendo que, no setor de base tecnológica são doze, no setor metal-mecânico dezesseis e no ramo de hotel vinte e três anos. O número médio de funcionários para os setores de base tecnológica e de metal-mecânica é de treze e de onze para o setor hoteleiro. Por fim, a adoção da amostra não-probabilística dispensa do cálculo do nível de confiança e da margem de erro, no entanto, considerando a população alvo, o tamanho da amostra, o nível de confiança de 95% e o desvio padrão de 1,641, obtido das respostas da questão sobre a orientação principal da empresa, com escala de sete ponto, obteve-se um margem de erro de 0,43, mostrando-se um margem confiável para este estudo.

QUESTIONÁRIO

O questionário foi elaborado, primeiramente, para a realização de questões comuns, cujo objetivo foi identificar e comparar a influência do planejamento estratégico e operacional no desempenho das pequenas empresas; posteriormente, foram incluídas questões específicas sobre: os três setores, as pequenas empresas e o planejamento. A principal questão do questionário procurava verificar se as empresas realizavam um processo de planejamento formal. Quando as respostas para essa questão eram afirmativas, na seqüência era indagado sobre o grau de formalização; para empresas que responderam não, foi indagado sobre as condições do planejamento informal.

Os dados foram coletados por meio de questões do tipo likert, de cinco pontos, sendo que 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente. Como critério de avaliação de desempenho utilizou o crescimento em venda, considerando os resultados nos anos de 2004, 2005 e 2006.

A aplicação do questionário foi realizada com os principais dirigentes ou proprietários das empresas e antes da coleta de dados os entrevistados foram contatos via telefone e comunicados sobre os objetivos e os compromissos da pesquisa. A coleta de dados procedeu-se pelo meio eletrônico ou pessoalmente, conforme a opção dos dirigentes. No primeiro, o questionário pode ser respondido eletronicamente, por meio de um endereço específico e, no segundo, foram realizadas visitas às empresas, além da realização de entrevistas pessoais.

ANÁLISES DOS DADOS E DISCUSSÕES

Os dados das três pesquisas foram reunidos e analisados simultaneamente. Para análise estatística utilizou-se o teste Qui-quadro, o teste t, de análise de diferenças entre as médias e o teste Anova com dois fatores, para verificar as diferenças entre os três setores (HAIR et al., 2005). Antes da realização das análises foi

realizado um ajustamento estatístico dos dados, por meio de reespecificação de variáveis, que é a transformação necessária de dados para criar novas variáveis ou modificar as variáveis existentes, a fim de serem consistentes com os objetivos do estudo (MALHOTRA, 2001). Assim, foram convertidos os valores referentes aos índices de crescimento em vendas dos anos de 2004 a 2006 em uma única variável, a qual determinou a média do crescimento das empresas para o período. A análise inicial dos dados procurou verificar: a) a realização do planejamento formal; b) a existência de relação entre planejamento estratégico e operacional; e c) a existência de diferenças significativas no desempenho em vendas nas empresas que realizam e não realizam planejamento formal.

PLANEJAMENTO FORMAL NAS EMPRESAS

Os primeiros resultados apontaram que o número de empresas que declararam realizar o processo de planejamento formal é superior às empresas que não realizam, conforme apresentado no gráfico 1.

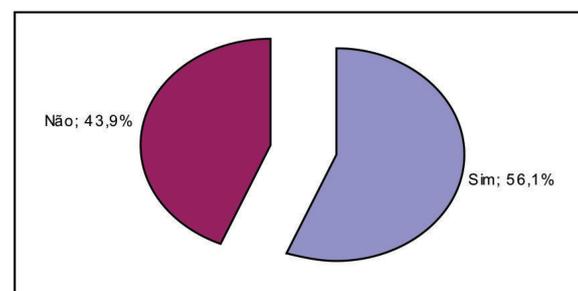


Gráfico 1 – Realização do planejamento formal nos três setores

A estratificação da análise por setor mostrou que o setor de base tecnológica, com 64%, é o que mais realiza o processo de planejamento formal, seguido pelo setor metal-mecânico, com 62% e no setor hoteleiro apenas 27%, conforme exibido no gráfico 2.

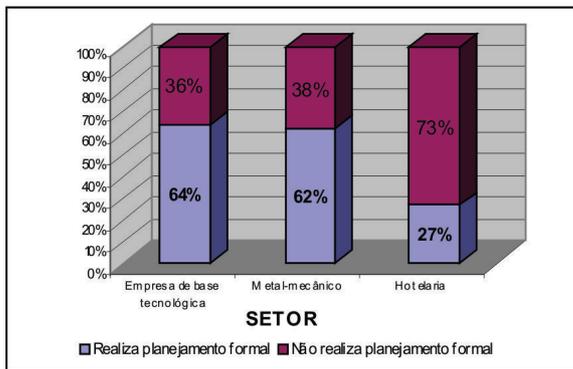


Gráfico 2 – Realização de planejamento formal por setor

RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO OPERACIONAL E ESTRATÉGICO

A tabela 3, gerada a partir do SPSS, apresenta a relação entre planejamento estratégico e operacional. Os resultados mostram que 56,1% das empresas realizaram o planejamento operacional e que apenas 7% realizam simultaneamente o planejamento operacional e estratégico. Em virtude do valor da célula: não realiza planejamento operacional e realiza planejamento estratégico ser zero, o teste Qui-quadrado para verificar estatisticamente a associação entre o planejamento operacional e estratégico não foi aplicado. No entanto, os dados mostram uma forte associação entre eles, pois, todas as empresas que realizaram o planejamento estratégico também realizam planejamento operacional.

Variável	Realiza planejamento operacional		
	Sim	Não	Total
Realiza planejamento operacional			
Sim	4 (7%)	0	4 (7%)
Não	28 (49,1%)	25 (43,9%)	53 (93%)
Total	32 (56,1%)	25 (43,9%)	57 (100%)

Tabela 3 – Relação entre Planejamento Estratégico e Operacional

PLANEJAMENTO OPERACIONAL E DESEMPENHO

No próximo passo verificou-se a relação entre formalização do planejamento e desempenho. Os resultados dos testes não permitiram afirmar que as empresas que realizaram planejamento formal alcançaram um desempenho superior às empresas que não

planejaram formalmente. Conforme mostrado na tabela 4, a hipótese nula de que não foi rejeitada ao nível de significância de 5%.

Aceita-se, portanto, que:

H0: Não há diferenças significativas no desempenho em vendas, entre as pequenas empresas que realizam planejamento formal e as empresas que não realizaram o planejamento formal.

Planejamento Formal	N	Média (Cresc. vendas)	Desvio padrão	Estatística	p-valor
Não	25	36,29	67,63	$t_{(50)} = 0,188$	0,440
Sim	32	33,60	39,16		
Total de empresas	57				

Tabela 4 - Distribuição das médias das empresas que realização do planejamento estratégico em relação ao crescimento médio em vendas

PLANEJAMENTO FORMAL ENTRE OS SETORES

Na sequência, foi verificado se as médias entre os setores também são iguais. Para apurar essas proposições foi utilizado um teste Anova com dois fatores. O primeiro fator foi o setor no qual a empresa atua e o segundo a realização do planejamento formal. Os resultados, retratados na tabela 5, apontaram que a hipótese nula não foi rejeitada, quando submetida ao nível de significância de 5%, por isso, não existem diferenças significativas entre as médias de desempenho entre os três setores. A análise descritiva, retratada na tabela 6, mostrou que nesta amostra a maior média é para o segmento metal-mecânico sem a realização de planejamento formal (89,05) e a menor é para o setor hoteleiro com a realização de planejamento formal (10,30). Porém, o setor metal-mecânico é o que apresenta também a maior variação (136,25), entre os que formalizam e os que não formalizam e, por isso, a relação entre o setor e grau de formalização do planejamento merece estudos adicionais, pois pode existir correlação entre eles.

Variáveis	Soma dos quadrados	GL	Quadrado da média	F	P-valor
Setores	13927,889	2	6963,944	2,572	0,086
Realiza planejamento formal	2901,996	1	2901,996	1,072	0,305
Setores * Planejamento formal	8719,197	2	4359,598	1,610	0,210
Erro	138101,628	51	2707,875		
Total	226417,445	57			

Tabela 5 – Grau de formalização do planejamento, setor e crescimento

Setor	Realiza um processo de planejamento formal	Média	Std. Deviation	N
EBT	Não	23,7175	38,5634	12
	Sim	35,3348	38,2660	21
	Total	31,1103	38,1915	33
MM	Não	89,0520	136,2589	5
	Sim	37,8125	48,4154	8
	Total	57,5200	90,7160	13
HOTEL	Não	22,1875	15,8526	8
	Sim	10,3000	3,4641	3
	Total	18,9455	14,4618	11
TOTAL	Não	36,2948	67,6358	25
	Sim	33,6072	39,1654	32
	Total	34,7860	53,0236	57

Tabela 6 - Análise descritiva do teste Anova

Nota: variável dependente utilizada: crescimento médio em vendas 2004-06

Após a análise dos resultados, foi questionado se o setor no qual a empresa atua influencia a formalização do planejamento, para testar essa alegação foi realizado outro teste Qui-Quadrado. Os resultados, apresentados na tabela 7, mostraram que a associação entre os setores e o grau de formalização do planejamento estratégico não pode ser rejeitada, ao nível de significância de 5%. Desse modo, pode-se supor que não existam associações entre o setor e o grau de formalização para as empresas pertencentes a esta amostra. Entretanto, o setor hoteleiro foi o que mostrou maior associação entre o setor e a não-realização do planejamento formal, conduzindo a suposição de que as condições desse setor são mais estáveis e, por isso, uma exigência de realização de planejamento formal seria menor; ao passo que o setor de empresas de base tecnológica é mais turbulento e de rápido crescimento, mostrando uma associação maior entre o setor e a realização do planejamento formal.

Setor	Variáveis	Realiza um processo de planejamento formal		
		Não	Sim	Total
EBT	Observado	12	21	33
	Expectativa	14,5	18,5	
	% do setor	36,4%	63,6%	
MM	Observado	5	8	13
	Expectativa	5,7	7,3	
	% do setor	38,5%	61,5%	
HOTEL	Observado	8	3	11
	Expectativa	*4,8	6,2	
	% do setor	72,7%	27,3%	
TOTAL		25	32	57
	%	43,9%	56,1%	

Tabela 7 – Resultado do teste Qui-Quadrado para o processo de planejamento e setor

$\alpha = 0,05$; $\chi^2 = 4,630$; $p = 0,099$

Nota: * célula com uma expectativa de frequência menor do que 5.

CONCLUSÕES

Os resultados apontaram que, apesar das diferenças individuais entre os setores, a formalização do planejamento não conduziu a um melhor desempenho, considerando-se o indicador crescimento em vendas. As constatações divergem das alegações que enfatizam a necessidade de formalização do planejamento na pequena empresa para se atingir melhores desempenhos. Entretanto, conforme apresentado na tabela 1, o conhecimento de planejamento foi apontado pelos empresários como de suma importância. Esse desacordo mostra que tão relevante quanto formalizar o planejamento é vinculá-lo com a prática administrativa, com menor grau de detalhamento, aproximando-se das escolas empreendedora e de design de Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000). Mas a maioria os estudos sobre estratégia em pequenas empresas são prescritivos, enquanto os estudos relacionados ao que os dirigentes realmente fazem são raros e contradizem o pensamento normativo dominante na área. Lima (2007) mostrou uma possível direção e denominou essa prática de conversa estratégica, no sentido de estimular os empresários da pequena empresa a pensarem e a discutirem estratégias abdicando-se da rigidez da formalização.

Pode-se supor, ainda, que as empresas que não realizam o planejamento alcançam resultados similares às empresas que planejam. Porém, esse resultado necessita de novas investigações, relacionadas à identificação das características específicas dos setores estudados, as quais podem influenciar o nível de formalização do planejamento adotado. Verificou-se que, no setor de base tecnológica, o grau de formalização foi maior, enquanto o setor hoteleiro apresentou um percentual menor comparativamente aos três setores. Como, em um primeiro plano de interpretação, o setor de base tecnológica caracteriza-se por ser dinâmico e o setor de hotelaria, da região pesquisada, mais estável; pode-se presumir que a turbulência do ambiente seja um fator preponderante, contradizendo a posição de que a ferramenta é

inadequada para as empresas que atuam em ambientes que mudam rapidamente (BROWN; EISENHARDT, 1997; HOUGH; WHITE, 2003), necessitando, assim, de uma investigação aprofundada.

Apesar da representatividade da amostra, o seu tamanho é um fator limitante do estudo. Como recomendação de pesquisas futuras, sugerem-se a replicação em amostras de maior tamanho e a realização de uma investigação relacionada a características do ambiente e o grau de formalização do planejamento, bem como uma análise da influência dos dirigentes das pequenas empresas no processo.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ARMSTRONG, J. S. Strategic planning improves manufacturing performance. **Long Range Planning**, vol. 24, p. 127-129, 1991.
- BERMAN, J.; GORDON, D.; SUSSMAN, G. A study to determine the benefits small business firms derive from sophisticated planning versus less sophisticated types of planning. **The Journal of Business and Economic Studies**, v. 3, p.1-11, 1997.
- BERTERO, C. O. Rumos da estratégia empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, RAE Light, p. 20-25, mar./abr. 1995.
- BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n.4, p.48-62, out./dez. 2003.
- BOGNAR, S. M. **Contribuição ao processo de determinação de preço sob os aspectos de gestão econômica**. 140 p. 1991.
- Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1991.
- BRACKER, J. S.; PEARSON, J. N. Planning and financial performance of small, mature firms. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 6p. 503-522, nov./dec. 1986.
- BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p. 1-34, 1997.
- CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. 7. ed. Caxias do Sul: Educs, 2000.
- CERTO, S.; PETER, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron, 1993.
- CHAFEE, E. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, jan. 1985.
- CONCLA. 2007: **Classificação Nacional de Atividade Econômica**. Comissão Nacional de Classificação. Disponível em: <http://www.cnae.ibge.gov.br/>. Acesso em: 20 mar. 2008.
- D'AMBOISE, G.; MULDOWNNEY, M. Management Theory for Small Business: attempts and requirements. **The Academy of Management Review**, v. 13, n. 2, apr. 1988.
- DANDRIDGE, T. C. Children are not "little grown-ups": small business needs its own organizational theory. **Journal of Small Business Management**, v17, n2, p53-57, apr. 1979.
- DELMAR, F.; SHANE, S. Does business planning facilitate development of new ventures? **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 12, p. 1165-1185, dec. 2003.
- DRUCKER, P. F. **A prática de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- DUTRA, I. S.; PREVIDELLI, J. J. Perfil do empreendedor versus mortalidade de empresas: estudo de caso do perfil do micro e pequeno empreendedor. In.: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia-SP. **Anais...** Atibaia-SP: ANPAD, 2003.

- FARJOUN, M. Towards an organic perspective on strategy. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 7, p. 561-594, jul. 2002.
- FERRO, J. R.; TORKOMIAN, A. L. V. A Criação de Pequenas Empresas de Alta tecnologia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 28, n. 2, p. 43-50, abr./jun. 1988.
- FRANCO, R. G. P. **Metodologia para implantação da gestão por processos em empresas do setor metal – mecânico**. 2005. Dissertação (Mestrado) - Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina., Florianópolis, 2005.
- GIBBONS, P.; O'CONNOR, T. Influences on strategic planning process among Irish SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 2, p. 170-186, 2005.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GLUCK, F.; KAUFMAN, S.; WALLECK, A. S. The four phases of strategic management. **Journal of Business Strategy**, v. 2, n. 3, p.9-21, 1992.
- HAIR, J. F. JR.; BABIN, B. MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisas em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HANKS, S. H. et al. Tightening the lifecycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v.18, n. 2, p. 5-25, winter, 1993.
- HART, S. L. An integrative framework for strategy-making processes. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 2, p. 327-351, apr. 1992.
- HERACLEOUS, L. Strategic thinking or strategic planning? **Long Range Planning**, v. 31, n. 3, p. 481-487, jun. 1998.
- HOUGH, J. R.; WHITE, M. A. Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: an examination at the decision level. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 5, p. 481-489, may 2003.
- JULIEN, P. A. **Les PME: bilan et perspective**. Quebec: Les Presses Inteer Universitaires, 1997.
- KAPLAN, S.; BEINHOCKER, E. D. The real value of strategic planning. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 2, winter, 2003.
- LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun. 1999.
- LIMA, E. Conversa estratégica e relações internas nas pequenas e médias empresas. In.: Simpósio de Engenharia de Produção - SIMPEP. 14, 2007, Bauru. **Anais...** Bauru: 2007.
- LYLES, M. A.; BAIRD, I. S; ORRIS, J. B; KURATKO, D. F. Formalized planning in small business: increasing strategic. **Journal of Small Business Management**, v.31, n.2, p.38-50, 1991.
- MACHADO, S. A.; PIZYSIEZNIG FILHO, J.; CARVALHO, M. M.; RABECHINI JUNIOR, R. **MPEs de Base Tecnológica: conceituação, formas de financiamento e análise de casos brasileiros**. SEBRAE/IPT, jun. 2001. (Relatório de pesquisa. Planejamento estratégico). Disponível em: < <http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 21 nov. 2007.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MILLER, C. C.; CARDINAL, L. B. Strategic planning and firm performance: a synthesis or more than two decades of research. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 6, p. 1649-1665, dec. 1994.
- MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, p. 107-114, jan./feb. 1994.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v.16, n.2, p.44-53, winter,1973.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOIOLI, B. C.; OLIVEIRA, J.; DELGADO, M. J.; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: um estudo sobre sua influência no desempenho dos empreendimentos do setor de tecnologia convencional (metal-mecânico) de São Carlos – SP. In.: Reunião Anual da Rede PYMES Mercosul, 22, e Conferência de Investigação em Entrepreneurship na América Latina – CIELA, 5, Campinas. **Anais...** Campinas: 2007.

O'NEILL, H. M.; SAUNDERS, C. B.; HOFFMAN, A. N. Beyond the entrepreneur: planning as the organization grows, **Business Fórum**, v.12, n.4, p. 38-40, Fall, 1987.

PEARCE, J. A.; FREEMAN, E. B.; ROBINSON, R. B. The tenuous link between formal strategic planning and performance. **Academy of Management Review**, v. 12, p 658-675, 1987.

PERRY, S. The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U.S. **Journal of small business management**, v. 39, n. 3, p. 201-208, 2001.

QUINN, J. B. Strategic change: “logical incrementalism”, **Sloan Management Review – SMR Classic Reprint**, v. 30, n. 4, p. 45-60, summer, 1989. (retrospective commentary)

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

ROBINSON JR., R. B.; PEARCE, J. A. Research thrusts in small firm strategic planning. **The Academy of Management Review**, v.9, p.1, p.128-137, jan. 1984.

RUE, L. W.; IBRAHIM, N. A. The relationship between planning sophistication and performance in small business. **Journal of Small Business Management**, v.36, p.4, p.24-32, oct. 1998.

SAAB, W. G. L.; DAEMON, I. G. **Qualidade na hotelaria**. O papel de recursos humanos. Rio de Janeiro: BNDES, dez., 2000, p.6. (Relatório técnico, n. 23, Área de Operações Indústrias. Gerência setorial de Turismo). Disponível em: < <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is23.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2007.

SBA (2008). **Table of Small Business Size Standards**. Disponível em: <<http://www.sba.gov/size>>. Acesso em: 17 jan. 2009.

SEBRAE. 2007. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das MPE. Pesquisa elaborada pelo Instituto Vox Populi, v. III.

SHRADER, C. B.; MULFORD, C. L.; BLACKBUM, V. L. Strategic and Operational Planning, Uncertainty, and Performance in Small Firms. **Journal of Small Business Management**, v.27, n.4; p.45-60, oct. 1989.

SIGAW, J.; ENZ, C.; NAMASIVAYAM, K. Adoption of information technology in U.S. hotels: strategically driven objectives. **Journal of travel Research** . v.39, p. 192-201, 2000.

SILVA, S. J. T.; FERNANDES, A. C. TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: um estudo sobre a sua influência no desempenho dos empreendimentos do setor de base tecnológica de São Carlos/SP. In: Reunião Anual da Rede PYMES Mercosul, 22, e Conferência de Investigação em Entrepreneurship na América Latina – CIELA, 5, Campinas. **Anais...** Campinas: 2007.

STEWART, K. S. Formal business planning and small business success: a survey of small business with an international focus. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, v. 2, n.1, p. 42-46, 2002.

TAFNER, P. **Estratificação de Empresas: Histórico e Proposta de Classificação**. São Paulo: IPEA, 1995. (Texto para discussão no 386).

THUNE, S.; HOUSE, R. Where long-range planning pays off Findings of a survey of formal, informal planners. **Business Horizons**, v. 13, n. 4, p. 81-87, aug. 1970.

TORRÈS, O.; JULIEN, P.A. Specificity and denaturing of small business. **International Small Business Journal**, v. 23, n. 4, p. 355-377, 2005.

WIJewardena, A. Z.; Fonseka, T.; Perera, B. The Impact of Planning and Control Sophistication on Performance of Small and Medium - Sized Enterprises: Evidence from Sri Lanka. **Journal of Small Business Management**, p. 209 - 217, 2004.

YUSUF, A.; SAFFU, K. Planning and performance of small and medium enterprise operators in a country in transition. **Journal of Small Business Management**, v. 43, p. 480-497, 2005.