

ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO ESTRATÉGICA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DAS PEQUENAS EMPRESAS

ROSÂNGELA SARMENTO SILVA

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
rosangelasarmiento13@bol.com.br

DENIS DONAIRE

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
denisdon@uscs.edu.br

MARCOS ANTONIO GASPAR

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
marcos.gaspar@uscs.edu.br

JOSÉ RIBAMAR TOMAZ DA SILVA FILHO

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
josetomazfilho@bol.com.br

Área temática: Estratégia em organizações (8. Pequenas e Médias Empresas)

ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO ESTRATÉGICA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DAS PEQUENAS EMPRESAS

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi identificar o processo de formação estratégica em micro e pequenas empresas, bem como analisar as relações existentes entre o processo e o desempenho dessas empresas, acima ou abaixo da média em relação aos seus concorrentes. Para tanto, este estudo descritivo de natureza quantitativa aplicou um questionário estruturado baseado nos estudos de Santos; Alves e Almeida (2007) junto aos gestores de 41 micro e pequenas empresas situadas no município de Goiânia (GO). Para tratamento dos dados auferidos na pesquisa de campo foram empregadas as técnicas de regressão linear múltipla e análise discriminante. Os resultados indicam que as variáveis, tanto no modelo de regressão linear, quanto na análise discriminante, confirmam a afirmação de Alves *et al* (2013), quanto à incapacidade das pequenas empresas para decisões estratégicas. Em complemento, verificou-se que nas pequenas empresas analisadas, a elaboração do planejamento estratégico não se dá por análises sistemáticas, mas sim por motivos ignorados pelos próprios gestores e por intuição dos empresários. Além disso, constatou-se que o desenvolvimento de estratégias exigiu mudanças nas competências e habilidades que as empresas possuem até então.

Palavras-chave: Estratégia. PMEs. Planejamento estratégico.

Abstract

The objective of this research was to identify the process of strategy formation in micro and small enterprises as well as to analyze the relationships between the process and the performance of these companies, above or below average in relation to its competitors. Therefore, this descriptive quantitative study applied a structured questionnaire based on studies of Santos; Alves and Almeida (2007) with the managers of 41 micro and small enterprises located in Goiânia (GO). For processing the data received in field research techniques were applied multiple linear regression and discriminant analysis. The results indicate that the variables, both in the linear regression model, as in the discriminant analysis, confirm the statement by Alves *et al* (2013), the inability of small businesses to strategic decisions. In addition, it was found that in small companies analyzed, the development of strategic planning is not by systematic analysis, but for reasons unknown to the managers themselves and intuition entrepreneurs. Furthermore, it was found that the development of strategies demanded changes in skills and abilities that companies have so far.

Keywords: Strategy. Small and Medium Enterprises. Strategic Planning.

1 INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas (PME) têm desempenhado um papel de destaque na economia e no contexto social brasileiro, representando uma parcela significativa do PIB nos países desenvolvidos e nos países emergentes em desenvolvimento. Consideradas ágeis e dinâmicas, estas representam a grande maioria dos estabelecimentos do país e são responsáveis por empregar mais da metade da mão de obra na indústria, comércio e serviços (SEBRAE, 2014).

As PME's também contribuem no desenvolvimento econômico local, e por isso merecem atenção especial dos órgãos governamentais de fomento ao desenvolvimento econômico e à distribuição de renda. O aumento da competitividade global tem exercido diversas pressões nas pequenas e médias empresas, que são forçadas a apresentar o mesmo nível de qualidade e custo que as grandes empresas (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

Com isso, para que uma organização se torne competitiva no mercado, a mesma deve se aperfeiçoar continuamente, ou seja, independente do porte a empresa necessita criar estratégias para a sua sobrevivência, pois um planejamento estratégico é uma importante ferramenta que auxilia a empresa na tomada de decisão. Dessa forma, o planejamento estratégico tem como objetivo analisar o ambiente da organização, indicando a consciência das suas oportunidades e ameaças, conhecendo seus pontos fortes e fracos, estabelecendo o cumprimento da sua missão e propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos (ALVES *et al.* 2013).

Como processo explícito, linear, estático e fragmentado, o planejamento estratégico auxilia na coleta e análise de dados fundamentais para qualquer empresa, seja ela pequena ou grande. Esse processo de desenvolvimento de planejamento estratégico é importante para as organizações se desenvolverem e manter o alinhamento organizacional com o seu ambiente, e consequentemente viabilizar a integração e o controle de processos, alinhando os objetivos e alocação de recursos correta. Enfim, proporciona a empresa identificar o desenvolvimento do seu desempenho organizacional (OLIVEIRA; TERENCE; FILHO, 2008).

Face ao contexto exposto, o objetivo desta pesquisa é identificar o processo de formação estratégica nas micro e pequenas empresas situadas no município de Goiânia-GO, bem como analisar as relações existentes entre o processo e o desempenho dessas empresas acima ou abaixo da média em relação aos seus concorrentes.

Em suma, este artigo está dividido em seis partes. Após essa introdução, será apresentada na seção 2 a revisão da literatura sobre o tema; na seção 3 encontra-se a metodologia de pesquisa e descrição dos dados demográficos; na seção 4 tem-se a análise dos resultados; na seção 5 as considerações finais. As implicações e as limitações deste estudo; e por último são apresentadas as referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a teoria sobre estratégia organizacional, planejamento estratégico e estratégia nas micro e pequenas empresas.

2.1 Estratégia Organizacional

Na atual competitividade de mercado as organizações necessitam se adaptar às mudanças constantes e rápida, e o maior desafio está na condução eficaz das empresas. Com isso, a estratégia tornou-se um ponto de destaque de qualquer organização, independentemente de seu porte, segmento ou forma de gestão (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

A estratégia organizacional pode ser estudada por meio de diversas abordagens teóricas, bem como por duas vertentes principais. Ou seja, alguns autores estudam as organizações com destaque na estratégia organizacional, e outros enfatizam o desempenho (BARRINGER; HARRISON, 2000; MEIRELLES, 2003).

No que diz respeito à estratégia organizacional, Barringer e Harrison, (2000, p. 370) destacam, a “teoria da escolha estratégica, que estuda os fatores que proporcionam oportunidades para as empresas aumentarem sua competitividade ou poder de mercado”. Em relação ao desempenho, os autores argumentam que lucros e crescimento são os principais objetivos que dirigem o comportamento estratégico, ou seja, para as organizações manterem-se no mercado as mesmas necessitam de uma estratégia focada nos objetivos organizacionais, haja vista que qualquer empresa obter o lucro.

Com isso, o termo estratégia tornou-se um ponto de destaque de todas as organizações, independentemente de seu porte, segmento ou forma de gestão. Neste contexto, quanto mais rico o ambiente, maior o número de competidores e mais acirrada será a competição conforme entendimento de Mintzberg e Waters (1985).

Os autores asseveram ainda, que estratégias são revistas para enfrentar mudanças rápidas em relacionamentos competitivos de mercado, ou seja, o mercado fica atrativo para muitas empresas que aumentam a competição por meio de diferentes estratégias de atuação. A teoria desses autores corrobora com a teoria de Ansoff e McDonnell (1993, p. 15) onde argumentam que a administração estratégica passa a ser essencial para a continuidade e a longevidade das organizações.

Figura 1: Estratégia como processo racional



Fonte: Adaptado de Hofer e Schendel (1979).

Na visão de Hofer e Schandel (1979) a estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos organizacionais, sujeito a um conjunto de restrições do meio

envolvente, assim, para os autores a estratégia é resumida em processos racionais ou processos de negociação, conforme ilustrado na Figura 1.

2.2 Planejamento Estratégico

O modelo racional do processo de criação de estratégia está 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) e sobressaiu na literatura até meados dos anos 70, hesitou nos anos 80 e continua a ter influência na literatura atual (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; OLIVEIRA; TERENCE; FILHO, 2008).

A gestão estratégica é 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; OLIVEIRA; TERENCE; FILHO, 2008).

Verifica-se que, a elaboração do planejamento estratégico implica análises sistemáticas para o planejamento de ações sequenciais na base de um método dirigido. Está relacionado em decisões unificadas 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 que, por meio de um processo racional, analisam a capacidade de mudança da organização, definem alternativas e ações a serem implementadas (OLIVEIRA; TERENCE; FILHO, 2008).

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; OLIVEIRA; TERENCE; FILHO, 2008).

De acordo com o que já foi conceituado, Alves *et al.* (2013) argumentam que o planejamento estratégico busca a interação da empresa com o ambiente externo, verificando as ameaças e oportunidades ambientais, demonstrando assim, os pontos fracos e fortes da empresa e conseqüentemente as diretrizes estratégicas, outro ponto fundamental que será discutido no próximo capítulo.

2.3 Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas

As pequenas empresas têm um papel importante na economia brasileira, porém, um problema constante nas pequenas empresas é a sua incapacidade no que diz respeito a decisões estratégicas (ALVES *et al.* 2013). Almeida (1994) indica o planejamento estratégico como uma técnica administrativa que pode solucionar esse problema enfrentado pelas pequenas organizações.

O planejamento estratégico pode ajudar a pequena empresa a sustentar seu foco no que realmente é importante para ela. Alves *et al.* (2013) asseveram que a implantação do

planejamento estratégico influencia diretamente a receita das pequenas empresas. Assim, quando se consegue programar, acontece um crescimento tanto da empresa quanto da sua receita, girando em torno de 50% em comparação as empresas que não se utilizam dessa ferramenta, outro dado importante que os autores destacam é que 80% dos problemas que as pequenas empresas apresentam são de natureza estratégica e apenas 20% são resultantes de insuficiência de recursos.

Compreende-se então, para que o planejamento estratégico possa ser implantado com sucesso é necessário que seja levado em conta as características das pequenas empresas. Assim, Golde (1986) aconselha algumas etapas que devem ser analisadas para que o planejamento seja elaborado na pequena empresa, tais como: 1) características básicas da empresa devem ser examinadas; 2) deve-se verificar a possibilidade das características inibirem o processo de planejamento; 3) encontrar alguns métodos que possibilitem a redução ou até mesmo a eliminação de obstáculos ao planejamento nas pequenas empresas.

Mediante aos fatos expostos, a elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa vai depender de uma primeira análise sobre a realidade que a empresa se encontra, sobre suas limitações e características, e após essa análise, o pequeno empresário vai encontrar-se mais propenso a elaborar as estratégias necessárias para sua competitividade (TERENCE, 2002; ALVES *et al.* 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender ao objetivo proposto nesta pesquisa, que é identificar o processo de formação estratégica nas micro e pequenas empresas situadas no município de Goiânia-GO, bem como analisar as relações existentes entre o processo e o desempenho dessas empresas acima ou abaixo da média em relação aos seus concorrentes, optou-se por uma abordagem quantitativa de caráter descritivo-exploratório.

Como delineamento mais apropriado, optou-se por uma *survey* interseccional, na qual os dados são coletados em um único momento de uma amostra selecionada. Os questionários foram respondidos na presença dos pesquisadores, entre agosto á novembro de 2013.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário estruturado baseado na pesquisa de Santos, Alves e Almeida (2007), composto por 42 questões distribuídas da seguinte maneira: caracterização do respondente e da empresa (Q1 a Q6); escala com 10 pontos referentes aos aspectos da formação da estratégia (Q7 a Q39); e avaliação subjetiva do desempenho da empresa (Q40 a Q42).

A amostra utilizada foi não-probabilística e por julgamento dos pesquisadores, composta por 41 micro e pequenos empresários de Goiânia, dos seguimentos de bijuterias, confecções, lingerie, acessórios, sorveteria, brindes, drogarias, variedades e brinquedos, móveis, tintas, acessórios para celular, produtos evangélicos, supermercados, auto peças, pet shop, enxovais, armarinhos e ervas.

Depois da coleta de dados, realizou-se a análise dos mesmos, por meio do SPSS for Windows (*Statistic Package for Social Science*), na versão 19, onde foram utilizados os procedimentos de distribuição de frequência, Teste (t) e a anova, com a finalidade de avaliar se os grupos diferem significativamente entre si com base em suas médias.

Além disso, foi realizada uma análise de regressão linear múltipla para entender as relações existentes entre as variáveis do processo de formação da estratégia consideradas no estudo e o desempenho; e, ainda, a análise discriminante para determinar os indicadores que diferenciam os grupos de empresas com desempenho acima e abaixo da média.

Seguindo a proposta metodológica de Santos, Alves e Almeida (2007), utilizou-se um indicador para o desempenho, construído a partir de três questões, Q40, Q41 e Q42, tanto na análise de regressão linear múltipla, quanto na análise discriminante,

O indicador é obtido da seguinte maneira: $desempenho = \frac{\frac{Q40}{2} + Q41 + Q42}{3}$

Na Q40, o respondente foi solicitado a dar uma nota (de 0 a 10) para o desempenho geral, usando como referência os últimos três anos; na Q41, ele apontava, em uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, como foi o desempenho geral da empresa em relação às suas expectativas (de Muito abaixo do esperado a Muito acima do esperado); e na Q41, também em uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, o empresário comparava o desempenho geral da sua empresa com seus principais concorrentes (de Muito pior do que os concorrentes a Muito melhor do que os concorrentes).

O detalhamento dos itens das escalas utilizados para operacionalizar as dimensões tratadas na análise é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Variáveis do processo de formação de estratégia

Q7) A estratégia foi decidida em um processo formal de análises, discussões e, por fim, de escolha.
Q8) A estratégia foi decidida dentro do processo periódico de planejamento estratégico da empresa.
Q9) Na elaboração da estratégia, foram obtidas contribuições de vários setores da empresa que seriam afetados pela estratégia, antes de decidir pela sua adoção.
Q10) A estratégia foi exaustivamente discutida antes de ser adotada.
Q11) É difícil dizer como surgiu a idéia que afinal gerou a estratégia.
Q12) A idéia da estratégia já existia, antes de sua adoção formal, na mente de um ou mais componentes da diretoria/gerência.
Q13) Criatividade e intuição foram essenciais na formulação da estratégia.
Q14) Na hora da decisão, o poder de grupo e indivíduos pesou mais que as informações objetivas.
Q15) Mais de uma alternativa de ação foi avaliada antes de se decidir pela adoção da estratégia.
Q16) As alternativas estratégicas foram traduzidas em termos financeiros para tomar a decisão estratégia mais objetiva.
Q17) Análises criteriosas/cuidadas/detalhadas do ambiente externo orientaram a decisão de adotar a estratégia.
Q18) A decisão de adotar a estratégia foi orientada por uma análise de como os vários fatores e forças do ambiente externo tenderiam a se comportar no futuro.
Q19) A decisão de adotar a estratégia foi orientada por uma avaliação dos prováveis movimentos que os concorrentes fariam em relação à estratégia.
Q20) A evolução do ambiente externo, após a adoção da estratégia, ocorreu dentro das expectativas.
Q21) O conhecimento já acumulado na empresa sobre o mercado foi mais importante para a decisão de adotar a estratégia que pesquisas e análise formal.
Q22) À época da adoção da estratégia, as opções estratégicas eram limitadas, portanto pode-se dizer que a alternativa adotada praticamente se impôs.
Q23) A estratégia adotada visava o aproveitamento de oportunidade percebida no ambiente de atuação da empresa.
Q24) A estratégia adotada visava neutralizar ameaça percebida no ambiente de atuação da empresa.
Q25) Mesmo depois de escolhida a estratégia e iniciada sua implantação, continuou-se monitorando o ambiente externo, para que fosse possível verificar se a estratégia continuava adequada.
Q26) A avaliação das habilidades e competências internas (pontos fortes e pontos fracos) da empresa orientou a escolha da estratégia.

Q27) A estratégia, uma vez concebida, foi desdobrada em metas, planos de ação, orçamentos.
Q28) Estabeleceu-se uma agenda de avaliações para acompanhar a implantação da estratégia
Q29) A estratégia, uma vez decidida, foi devidamente comunicada a todos os que deveriam compreendê-la e segui-la.
Q30) Há uma distância entre a estratégia formulada/pensada inicialmente e a que foi efetivamente implantada.
Q31) As pessoas que apoiaram a decisão estratégia também mostraram firmeza na hora de implementá-la.
Q32) Cumpriu-se a agenda de acompanhamento e avaliação da implementação da estratégia.
Q33) A estratégia representou mudanças em relação às estratégias até então vigentes na empresa.
Q34) Pelo menos inicialmente, a ideia da estratégia foi recebida com desconfiança por alguns daqueles que participavam da decisão de adotá-la.
Q35) A estratégia exigia mudanças nas competências e habilidades que a empresa possui até então.
Q36) A estratégia implicava mudanças nos padrões tecnológicos até então adotados pela empresa.
Q37) A estratégia teve como referência ações ou estratégias de competidores.
Q38) A estratégia representou uma mudança inovadora em relação ao que o mercado vinha praticando até então.
Q39) Considerando a estratégia adotada qual foi o nível de satisfação de seu resultado

Fonte: Adaptado de Santos, Alves e Almeida (2007).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 Caracterização das empresas

As empresas envolvidas na pesquisa atuam em diversos segmentos, no entanto, há predominância de empresas de confecções na amostra selecionada, cuja distribuição está descrita na Tabela 1.

Tabela 1: Atuação das empresas envolvidas na pesquisa

Segmento	Nº de empresas
Bijuteria	01
Confecções	17
Lingerie	01
Confecções e acessórios	01
Sorveteria	01
Fábrica de confecções	02
Brindes	01
Drogaria	01
Variedades/brinquedos	01
Móveis	01
Tintas	01
Confecções de acessórios e brinquedos	01
Supermercados	03
Acessórios para celular	02
Produtos evangélicos	01
Auto peças	02
Pet shop	01
Enxovais	01
Armarinhos	01
Ervas	01
Total	41

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Em relação ao porte das empresas, observou-se o disposto na Lei Complementar nº 139/2011 (RFB, 2011), que considera como Micro Empresa (ME) as pessoas jurídicas com receita bruta anual de até R\$ 360 mil; e Empresas de Pequeno Porte (EPP), aquelas com receita bruta anual superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 3,6 milhões. Baseado nesta legislação, das empresas pesquisadas 40 são microempresas e 1 pequena empresa conforme ilustrado na Tabela 2 (RECEITA FEDERAL, 2012).

Tabela 2: Faturamento bruto anual das empresas

Faturamento (R\$)	Nº de empresas
Até 100 mil	22
De 100 mil a 250 mil	12
De 250 mil a 500 mil	6
De 500 mil a 1 milhão	1
Total	41

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Quanto ao número de funcionários, observa-se que 40 das 41 empresas não possuíam mais do que 6 funcionários. A empresa em destaque, com 23 funcionários, é exatamente a empresa com faturamento bruto anual de 500 mil a 1 milhão, apresentada na Tabela 2, do ramo de enxovais. Os números são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: Número de funcionários

Nº de funcionários	Nº de empresas
1	2
2	14
3	11
4	9
5	3
6	1
23	1
Total	41

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Quanto ao tempo de atuação, observa-se na Tabela 4 que 35 das 41 empresas estava há menos de 12 anos no mercado.

Tabela 4: Tempo de mercado

Anos	Nº de empresas
2 -- 7	19
7 -- 12	16
12 -- 17	04
17 -- 22	01
22 -- 27	01

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

4.2 Análise do modelo de regressão linear múltipla

Uma das técnicas da estatística escolhida para o atendimento dos objetivos do estudo foi a regressão linear múltipla, que permite a avaliação do relacionamento de uma variável dependente com diversas variáveis independentes (TABACHNICK; FIDELL, 1996).

Além disso, possibilita a definição do grupo de variáveis independentes que explica uma proporção da variável dependente, a um nível de significância (HAIR, 2009).

Assumindo o desempenho como variável dependente e as 33 questões (Q7 a Q39) como variáveis independentes, obteve-se um modelo que explicitasse as relações existentes entre as variáveis do processo de formação da estratégia consideradas no estudo e o desempenho dado por:

$$\text{Desempenho} = \beta_0 + \beta_7 Q_7 + \beta_8 Q_8 + \dots + \beta_{39} Q_{39} + \text{erro}$$

Por meio dos coeficientes β , obtidos na análise do modelo de regressão, é possível avaliar a contribuição relativa das variáveis independentes para a previsão ou explicação geral do desempenho, que por sua vez é avaliado pelo coeficiente R^2 ajustado, que varia de 0 a 1.

O método de estimação utilizado foi o método *stepwise*, que permite examinar a contribuição de cada variável independente para o modelo de regressão. A variável com maior contribuição é acrescentada em um primeiro momento, e posteriormente cada variável independente é selecionada para inclusão, com base em sua contribuição incremental sobre as variáveis já presentes.

Na Tabela 5, é possível observar que as variáveis Q11, Q31, Q9, Q39, Q35 E Q15 se mostram significativas dentre as 33 variáveis envolvidas na pesquisa.

Tabela 5: Modelo de regressão

Variável dependente	Variável independente	β padronizado	T	Sig. (coeficientes)	Colinearidade VIF	R^2 ajustado	Sig. (modelo de regressão)
Desempenho	(Constant)		14,27	0,000		0,529	0,000
	Q11	-0,40	-3,59	0,001	1,055		
	Q31	0,48	4,09	0,000	1,174		
	Q9	-0,34	-3,08	0,004	1,020		
	Q39	0,39	3,38	0,002	1,098		
	Q35	-0,43	-3,49	0,001	1,300		
	Q15	0,23	2,13	0,041	1,021		

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

É possível constatar, na Tabela 5, por meio do R^2 ajustado, que essas variáveis são capazes de explicar 52,9% da variância na variável desempenho e verifica-se também, por meio dos valores de VIF (*Variance Inflation Factors*), a medida de quanto a variância de cada coeficiente de regressão estimado aumenta devido à multicolinearidade. Pode-se observar valores inferiores a 2,0, que segundo Hair *et al* (2009), é indicativo de não haver problemas de multicolineariedade.

Por meio dos coeficientes β padronizados, verifica-se a proporção inversa na contribuição das variáveis independentes Q11, Q9 e Q35 ao modelo e a proporção direta de Q31, Q39 e Q15. Com os resultados do teste t, é possível verificar a relevância de cada estimativa.

Os números são condizentes com os resultados de pesquisa similar, desenvolvida por Santos, Alves e Almeida (2007), embora nem todas as variáveis concordem com àquelas encontradas pelos mesmos pesquisadores.

Foi realizada também uma análise de variância (ANOVA) para verificar se as variáveis independentes influenciam linearmente a variável dependente. A análise é descrita na Tabela 6.

Tabela 6: ANOVA

	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrados médios	F	Sig.
Total	2,664	40			
Regressão	1,597	6	0,266	8,483	0,000
Residual	1,067	34	0,031		
Total	2,664	40			

Preditores: (Constant), Q11, Q31, Q9, Q39, Q35, Q15

Variável dependente: Desempenho

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O resultado da ANOVA foi bastante significativo (0,000), o que nos permite inferir que há evidências de que o modelo atende ao objetivo do estudo, no sentido de identificar o processo de a formação da estratégia nas micro e pequenas empresas de Goiânia.

4.3 Análise Discriminante

Além do modelo obtido pela regressão linear múltipla, pretende-se identificar as variáveis que melhor diferenciam ou discriminam entre dois grupos de indivíduos estruturalmente diferentes e mutuamente exclusivos, que são àqueles denominados de alto desempenho e baixo desempenho.

De acordo com Hair (2009), a análise discriminante implica a derivação de uma combinação linear de duas ou mais variáveis independentes (métricas) que melhor discrimine grupos previamente definidos (variáveis categóricas).

Após a construção do indicador de desempenho, todas as 41 empresas respondentes foram classificadas em dois grupos, ALTO DESEMPENHO, e empresas com BAIXO DESEMPENHO, conforme descrito na Tabela 7.

Tabela 7: Estatística Descritiva dos grupos

Grupos	N	Média do grupo	Desvio padrão
ALTO DESEMPENHO	18	3,60	0,085
BAIXO DESEMPENHO	23	3,17	0,166

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Constatou-se diferença estatisticamente significativa entre os grupos de empresas com desempenho acima e com desempenho abaixo da média global, dada por 3,36, como pode ser verificado na Tabela 8.

Tabela 8: Teste para a igualdade das médias dos grupos

		Teste de Levene para a igualdade das variâncias		Teste t para a igualdade das médias	
		F	Sig.	T	Sig. (bicaudal)
desempenho	Variâncias iguais	1,686	0,202	10,14	0,00
	Variâncias diferentes			10,91	0,00

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Com o uso do método de estimação *stepwise*, discutido anteriormente, a análise discriminante mostra que 9 variáveis independentes (Q11, Q13, Q15, Q27, Q29, Q31, Q34, Q35 e Q39) discriminam a variável dependente (desempenho – acima ou abaixo da média).

É interessante notar que das 9 variáveis em destaque na análise discriminante, 5 variáveis também compuseram o modelo de regressão linear múltipla, emergindo como principais preditoras do desempenho.

A Tabela 9 apresenta as estatísticas Wilk's Lambda e o nível de significância de cada variável selecionada. Observa-se que as variáveis mais discriminantes são, nesta ordem, Q13, Q34, Q27, Q15, Q35, Q29, Q39, Q31 e Q11, pois quanto menor o Wilk's Lambda, mais discriminante individualmente é a variável.

Tabela 9: Resultados da análise discriminante *stepwise*.

Step	Entrada das variáveis	Wilks' Lambda	Sig.
1	Q11: É difícil dizer como surgiu a ideia que afinal gerou a estratégia.	0,845	0,011
2	Q31: As pessoas que apoiaram a decisão estratégia também mostraram firmeza na hora de implementá-la.	0,712	0,002
3	Q39: Considerando a estratégia adotada qual foi o nível de satisfação de seu resultado	0,582	0,000
4	Q29: A estratégia, uma vez decidida, foi devidamente comunicada a todos os que deveriam compreendê-la e segui-la.	0,503	0,000
5	Q35: A estratégia exigia mudanças nas competências e habilidades que a empresa possuía até então	0,425	0,000
6	Q15: Mais de uma alternativa de ação foi avaliada antes de se decidir pela adoção da estratégia.	0,336	0,000
7	Q27: A estratégia, uma vez concebida, foi desdobrada em metas, planos de ação, orçamentos.	0,282	0,000
8	Q34: Pelo menos inicialmente, a ideia da estratégia foi recebida com desconfiança por alguns daqueles que participavam da decisão de adotá-la.	0,239	0,000
9	Q13: Criatividade e intuição foram essenciais na formulação da estratégia.	0,205	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A análise discriminante processou uma função discriminante com alto poder de ajuste aos dados, se considerado o coeficiente de correlação canônica, e alto grau de significância. As estatísticas da função discriminante são apresentadas na Tabela 10.

Tabela 10: Teste Wilk's Lambda.

Função	Auto valor	% da Variância	Wilks' Lambda	Chi-square	Graus de liberdade	Sig.	Coef. de correlação canônica
1	3,874	100,0	0,205	54,646	9	0,000	0,892

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Na Tabela 11, é possível observar os coeficientes da função discriminante canônica padronizada, que pode ser interpretado da mesma maneira dos coeficientes na regressão linear múltipla, ou seja, há uma contribuição das variáveis Q15, Q27, Q31 e Q39 ao modelo em uma proporção inversa.

Tabela 11: Coeficientes da função discriminante canônica padronizada.

Variáveis independentes	Coeficientes padronizados da função
Q11	1,134
Q13	0,528
Q15	-0,836
Q27	-0,591
Q29	1,470
Q31	-1,451
Q34	0,767
Q35	0,762
Q39	-1,333

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Por fim, a Tabela 12 apresenta os resultados de classificação obtidos a partir da função discriminante. Pode-se verificar que o percentual de elementos do grupo com desempenho abaixo da média, corretamente classificados após a aplicação da análise discriminante, é de 100%, enquanto o percentual de acerto para o grupo com desempenho acima da média é de 88,9%.

Tabela 12: Matriz de classificação.

		Preditos		Total	
		Alto Desempenho	Baixo Desempenho		
Original		Alto Desempenho	16	2	18
		Baixo Desempenho	0	23	23
%		Alto Desempenho	88,9	11,1	100,0
		Baixo Desempenho	0,0	100,0	100,0

a. 95,1% of original grouped cases correctly classified.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Portanto, em média, 95,1% dos elementos foram corretamente classificados após a aplicação da análise discriminante.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados demonstram que o modelo, da forma como foi constituído, atende aos objetivos do estudo, que foi identificar o processo de formação estratégica nas micro e pequenas empresas situadas no município de Goiânia-GO, bem como analisar as relações existentes entre o processo e o desempenho dessas empresas acima ou abaixo da média em relação aos seus concorrentes.

As variáveis em destaque, tanto no modelo de regressão linear, quanto na análise discriminante, confirmam os estudos de Santos; Alves; Almeida (2007) e Alves *et al* (2013), quanto à incapacidade das pequenas empresas para decisões estratégicas. Observou-se que nas empresas de Goiânia, tal desenvolvimento de estratégias ocorre por intuição e criatividade.

Verificou-se também que nas pequenas empresas de Goiânia, a elaboração do planejamento estratégico, não se dá por análises sistemáticas conforme Bertero, Vasconcelos e Binder, (2003); Oliveira, Terence e Filho (2008), mas sim por motivos ignorados pelos próprios gestores e por intuição dos empresários.

Observou-se ainda também que uma vez constituída a estratégia, as ações necessárias para concretizá-la passava a ser discutida com maior rigor entre os funcionários, e contava com um envolvimento entre os mesmos para a sua concretização.

Além disso, constatou-se no modelo e na análise que o desenvolvimento de estratégias exigia mudanças nas competências e habilidades que as empresas possuíam até então. Estes resultados corroboram com a teoria de Terence (2002) e Alves *et al* (2013), quando chamam a atenção para a importância de se analisar as limitações e características da realidade em que a pequena empresa se encontra, quando se pretende elaborar um planejamento estratégico.

Embora os procedimentos metodológicos tenham atendido ao propósito desta pesquisa, e os resultados tenham apontado na direção de estudos anteriormente desenvolvidos e citados neste trabalho, há limitações que devem ser apontadas, tais como dificuldade de generalização de resultados, uma vez que não se trabalhou com uma amostra aleatória de respondentes e não se obteve uma amostra com tamanho representativo e ideal para a aplicação de todas as técnicas estatísticas aqui utilizadas.

A maioria das limitações citadas, não esgotam outras limitações de ordem teórico-epistemológica, também representam alternativas para novas e futuras pesquisas. Desta forma, ressalta-se que tais resultados foram obtidos a partir da análise das opiniões de um conjunto não necessariamente representativo da população de empresários de micro e pequenas empresas do município de Goiânia.

REFERÊNCIAS

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

ALMEIDA, M. I. R. Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas e médias empresas. 196f. **Tese** (Doutorado em Administração de Empresas) – FEA / Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

ALVES, J. N.; SILVA, T. B.; TAVARES, C. E. M.; DAL-SOTO, F. A Utilização do Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão na Pequena Empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 7, n. 2, p. 80-100, 2013.

BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000.

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, 2003.

BRASIL. **Lei nº 139, de 10 de novembro de 2011**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov>>. Acesso em: 04 mar. 2014.

CHAFEE, E. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, jan. 1985.

GOLDE, R. A. **Planejamento prático para pequenas empresas**. Coleção Harvard de Administração. v. 9. São Paulo: Nova Cultura, 1986.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HART, S. L. An integrative framework for strategy-making processes. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 2, p. 327-351. Apr., 1992.

HOFER, C. W. e D. SCHENDEL, **Strategy formulation: analytical concepts**. West Publishing Company. , 1979.

MEIRELLES, A. de M. **A formação de estratégia no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas**. 414 f. Tese(Doutorado em Administração). Belo Horizonte. UFMG/CEPEAD, 2003.

MINTZBERG, H; WATERS, J. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 273-293, 1985.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, J.;TERENCE, A. C.F.; FILHO, E. E. Planejamento Estratégico e Operacional na Pequena Empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO XXXII, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SANTOS; L.L DA S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T.; Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: um Estudo no Centro-Oeste Mineiro, **RAE**, v. 47 n. 4 p. 59-73, 2007.

SEBRAE – Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Empreendedorismo e Planejamento Estratégico nas PMEs**. Disponível in: <<http://www.sebrae.com.br/>> acesso em fev/2014.

TABACHNICK, B.G.; FIDELL, L.S. **Using multivariate statistics**. New York: Harper Collins College Publish, 1996.

TERENCE, A. C. F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 206 f. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.