

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE DOUTORADO

O IMPACTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO DESEMPENHO
FINANCEIRO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

LEANDRO NICARETTA

CAXIAS DO SUL

2021

LEANDRO NICARETTA

**O IMPACTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO DESEMPENHO
FINANCEIRO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Tese de Doutorado submetida à Banca de avaliação designada pelo Colegiado do Doutorado em Administração Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Vidor

CAXIAS DO SUL

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

N583i Nicaretta, Leandro

O impacto do planejamento estratégico no desempenho financeiro de micro e pequenas empresas [recurso eletrônico] / Leandro Nicaretta. – 2021.
Dados eletrônicos.

Tese (Doutorado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2021.

Orientação: Gabriel Vidor.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Planejamento estratégico. 2. Pequenas e médias empresas. 3. Administração financeira. I. Vidor, Gabriel, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.51

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Carolina Machado Quadros - CRB 10/2236

LEANDRO NICARETTA

**O IMPACTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO DESEMPENHO
FINANCEIRO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Tese de Doutorado defendida em 16 de dezembro de 2021, para a Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Doutorado em Administração da UCS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Doutor em Administração, na linha de pesquisa estratégia e operações.

Prof. Dr Gabriel Vidor – PPGA/UCS – Orientador - UCS

Prof. Dr Fabiano Larentis – Examinador - UCS

Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves – Examinador - UCS

Prof. Dr. Ivandi Silva Teixeira – Examinador - UNAMA

Prof. Dra. Janine Fleith de Medeiros – Examinadora - UPF

RESUMO

Essa tese de doutorado em administração tem como tema o estudo do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. Para tanto, o objetivo geral foi definido em identificar como o planejamento estratégico pode ter influência para o desempenho financeiro das pequenas e microempresas. O atendimento desse objetivo foi realizado mediante pesquisa teórica realizada sobre o tema, bem como a estruturação de uma pesquisa de levantamento com as empresas do município de Garibaldi - RS, seguida de uma análise quantitativa por meio de regressão múltipla e análise fatorial exploratória. Dessa forma, o estudo gerou resultados que permitiram medir quais as variáveis impactam positiva e negativamente no planejamento estratégico das micro e pequenas empresas, bem como quais os fatores que podem levar ao sucesso do PE nesse tipo de organização. Os fatores identificados foram desempenho, mercado e pessoas. Como estudos futuros essa tese recomenda que sejam realizados estudos regionais ou estaduais, a fim de definir políticas públicas nessa temática, bem como a criação de um produto tecnológico para diagnóstico das organizações.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas. Planejamento estratégico. Desempenho financeiro.

ABSTRACT

This PhD dissertation in business administration aims to study strategic planning in micro and small businesses. Therefore, the general objective was defined to identify how strategic planning can influence the financial performance of small and micro-enterprises. The fulfillment of this objective was accomplished through theoretical research carried out on the subject, as well as the structuring of a survey with companies in the city of Garibaldi - RS, followed by a quantitative analysis through multiple regression and exploratory factor analysis. Thus, the study generated results that allowed measuring which variables positively and negatively impact the strategic planning of micro and small companies, as well as which factors can lead to the success of the NP in this type of organization. The factors identified were performance, market and people. As future studies, this thesis recommends that regional or state studies be carried out in order to define public policies on this topic, as well as the creation of a technological product for diagnosing organizations.

Keywords: micro and small companies. Strategic planning. Financial performance.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APEME	Associação de pequenas e micro empresas de Garibaldi
BDTD	Banco digital de teses e dissertações
BSC	Balanced Scorecard
CNPJ	Cadastro nacional de pessoa jurídica
GEM	Global entrepreneurship monitor
MEI	Microempreendedor individual
MPES	Micro e pequenas empresas
PIB	Produto interno bruto
SPSS	statistical package for the social sciences

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - O PROCESSO EMPREENDEDOR SEGUNDO DEFINIÇÕES ADOTADAS PELO GEM RIO GRANDE DO SUL 2018.....	19
FIGURA 2 - MODELO GEM DE ANÁLISE DO EMPREENDEDORISMO REGIONAL	21
FIGURA 3 - ESTRUTURA METODOLÓGICA	35
FIGURA 4 - LEIS DA BIBLIOMETRIA	36
FIGURA 5 - LEI DE ZIPF	37
FIGURA 6 - PESQUISA SCOPUS	38
FIGURA 7 - SCOPUS	39
FIGURA 8 - PESQUISA BDTD	41
FIGURA 9 - BDTD	42
FIGURA 10 - PESQUISA WEB OF SCIENCE	45
FIGURA 11 - WEB OF SCIENCE	46
FIGURA 12 - DIFERENÇA CONCEITUAL DE PLANEJAMENTO E PENSAMENTO ESTRATÉGICO	58
FIGURA 13 - PRINCIPAIS ETAPAS DO PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	61
FIGURA 14 - PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PEQUENAS EMPRESAS	66
FIGURA 15 - TERMINOLOGIA DO BALANCED SCORECARD	69
FIGURA 16 - PRINCÍPIOS DA ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA A ESTRATÉGIA	70
FIGURA 17 - PREMISSAS DO BALANCED SCORECARD	71
FIGURA 18 - MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO	74
FIGURA 19 - PRINCIPAIS ELEMENTOS USADOS PARA DEFINIR O TERMO "EMPREENDEDOR"	87
FIGURA 20 - HIERARQUIA TAXONÔMICA POTENCIAL.....	91
FIGURA 21 - MAPA CONCEITUAL.....	96
FIGURA 22 - ESTRUTURA DA METODOLOGIA	100
FIGURA 23 - ESTRUTURA DA TESE	103
FIGURA 24 - PROCESSO INICIAL ANÁLISE FATORIAL.....	114
FIGURA 25 - : DIAGRAMA DE DECISÃO DA ANÁLISE FATORIAL.....	116
FIGURA 26 – PREVALÊNCIA DE RESPOSTAS NA ESCALA PARA CADA QUESTÃO	120
FIGURA 27 – RESUMO DA REGRESSÃO MÚLTIPLA	121
FIGURA 28 – MATRIZ DE CORRELAÇÃO	123
FIGURA 29 – KMO E TESTE DE BARTLETT	123
FIGURA 30 - MATRIZ ANTI-IMAGEM.....	124
FIGURA 31 - MATRIZ COMUNALIDADES	125
FIGURA 32 – AUTOVALORES E PERCENTUAL DA VARIÂNCIA EXPLICADA PELOS FATORES.....	125
FIGURA 33 – GRÁFICO SCREE.....	126
FIGURA 34 – MATRIZ DOS FATORES	126
FIGURA 35 – MATRIZ DOS FATORES ROTACIONADA	127
FIGURA 36 – CORRELAÇÃO ENTRE OS FATORES.....	128
FIGURA 37 – FORÇA DOS FATORES	128

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - FATURAMENTO ANUAL E NÚMERO DE EMPREGADOS DOS EMPREENDEDORES ESTABELECIDOS (TEE) - BRASIL – 2019	18
TABELA 2 - EMPREENDEDORES CUJOS EMPREENDIMENTOS POSSUEM CNPJ - BRASIL – 2016/2018.....	18
TABELA 3 - VALOR ADICIONADO FISCAL (PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL E VALOR NOMINAL) POR SEGMENTO	23
TABELA 4 - ÍNDICE FIRJAN 2013-2018	24
TABELA 5 - NÚMERO DE EMPRESAS EM GARIBALDI	33
TABELA 6 - NÚMEROS DA BIBLIOMETRIA.....	37
TABELA 7 - TRABALHOS APRESENTADOS COM AS PALAVRAS-CHAVE: EMPREENDEDORISMO, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	42
TABELA 8 - MÉDIA DE DOCUMENTOS POR ANO 1993-2020.....	45
TABELA 9 - ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO	54
TABELA 10 - PENSAMENTO ESTRATÉGICO – FUNDAMENTOS E ELEMENTOS.....	56
TABELA 11 - DIFERENÇAS ENTRE PLANEJAMENTO E PENSAMENTO ESTRATÉGICO	57
TABELA 12 - ROTEIRO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA	64
TABELA 13 - PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD	74
TABELA 14 - MATRIZ DAS CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR E EMPREENDEDORISMO	84
TABELA 15 - ATIVIDADES E CARACTERÍSTICAS ATRIBUÍDAS AO EMPREENDEDOR	86
TABELA 16 - DIMENSÕES E CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR	93
TABELA 17 - DIMENSÕES E INDICADORES DA ATITUDE EMPREENDEDORA.	94
TABELA 18 - ABORDAGEM QUANTITATIVA.....	101
TABELA 19 - MÉTODO DE ACORDO COM A INTENÇÃO DA PESQUISA	104
TABELA 20 - ANÁLISE DOS MPES	108
TABELA 21 - ESCALA ESTRUTURADA PARA DIAGNÓSTICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MPES.....	110
TABELA 22 - VARIÁVEIS DEPENDENTES.....	112
TABELA 23 - FORMA CONSTRUTIVA DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA	112
TABELA 24 - FASES DA PESQUISA E OBJETIVOS.....	113

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - EVOLUÇÃO DAS TAXAS DE EMPREENDEDORISMO NASCENTE E NOVO - BRASIL (2002-2019)	26
GRÁFICO 2 - TAXA DE SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS NO BRASIL.....	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	15
1.2 PROPOSIÇÕES DO ESTUDO.....	27
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	28
1.4 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	30
1.5 SELEÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO.....	31
1.6 OBJETIVOS	34
1.6.1 Objetivo geral.....	34
1.6.2 Objetivos específicos.....	34
1.7 ESTRUTURA DA DE TESE E PROPOSTA.....	34
2 REFERENCIAL TEÓRICO	36
2.1 REVISÃO DA BIBLIOMETRIA	36
2.2 DEFINIÇÕES DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	52
2.3 ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO.....	54
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUAS FORMAS.....	58
2.5 METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MPES.....	60
2.6 AS ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	65
2.7 INDICADORES DE DESEMPENHO ESTRATÉGICO	67
2.8 RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DESEMPENHO SUPERIOR	72
2.9 EMPREENDEDORISMO	78
2.10 TIPOS DE EMPREENDEDOR.....	87
2.11 O COMPORTAMENTO DO EMPREENDEDOR.....	90
2.11.1 Escola dos Traços.....	92
2.12 MAPA CONCEITUAL.....	95
2.13 CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO À TEORIA EXISTENTE	97
3 MÉTODO.....	99
3.1 DESENHO DE PESQUISA.....	100
3.2 ESTUDO DE CASO COM ABORDAGEM DESCRITIVA E ETAPAS DA INVESTIGAÇÃO	103
3.3 COLETA DE DADOS.....	105

3.3.1 Procedimentos de campo para a pesquisa quantitativa	106
3.3.2 População e amostra.....	106
3.3.3 Amostra	107
3.3.4. Instrumento de coleta de dados validado	109
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	111
3.4.1 Análise de dados da pesquisa quantitativa	111
3.4.2 Variáveis do modelo de regressão Múltipla.....	112
3.4.3 Análise Fatorial	113
4 RESULTADOS.....	120
4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	120
4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	128
4.3 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS.....	131
5 CONCLUSÃO	1313
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	1355
APÊNDICE A – CONSENTIMENTO APEME PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA	1533

1 INTRODUÇÃO

Os desenvolvimentos científicos e tecnológicos que aconteceram após as grandes guerras foram ampliados com a produção em massa gerando uma grande oferta de produtos manufaturados. O cenário evolutivo desse desenvolvimento possibilitou a personalização de produtos e serviços, tornando o mercado mais flexível. O aumento da oferta de produtos e serviços gerou competitividade pelo espaço nos mercados.

A maior integração da economia mundial fez com que o mundo dos negócios sofresse uma grande alteração na sua dinâmica, tornando-se o mundo, uma grande economia global. Essa modificação, além de alterar a dinâmica dos negócios internos, fez com que a rentabilidade e o planejamento estratégico das empresas fossem alterados. Os principais países a sofrerem com essa globalização foram os países em desenvolvimento, em suma, os países da América Latina. Por se caracterizarem como países de forte dependência dos recursos externos e por sofrerem a forte concorrência dos países desenvolvidos, torna-se cada vez mais importante para as empresas dos países em desenvolvimento buscar mecanismos e modelos de gestão que minimizem os efeitos negativos da globalização e possam integrar as empresas nesse novo contexto internacional de modernização. Entre os diversos mecanismos, um sistema de avaliação de desempenho e um planejamento estratégico eficiente podem ser ferramentas de suma importância para o sucesso da organização (GEM, 2017).

Organizações com métodos tradicionais e de certa forma dominadoras de seus mercados tiveram seus reinados mercadológicos abalados sendo trocadas por empresas com menos tempo de atuação. As evoluções tecnológicas de microprocessadores, internet, mecânica de precisão e outras tecnologias têm criado oportunidades de mercado com muitas novas áreas de negócios e com isso a possibilidade de transferência e recursos entre os setores que estão em evolução (HEIMANS, 2014)

Com cada vez mais competição entre as organizações, torna-se cada vez mais importante um planejamento estratégico focado no desenvolvimento estruturado da organização, somado a isso, tem-se integração de todas as atividades desenvolvidas pelas empresas, entre elas, a gestão de pessoal, gestão processual, sistemas e estruturas organizacionais. Nas últimas décadas, diversos autores se propuseram a estudar e propor teorias e modelos no campo da administração para explicar e formular as máximas que envolvem o planejamento estratégico. Concluiu-se que o desempenho da organização depende da integração de todas as atividades, desde a formulação das estratégias fundamentais para a

organização, até chegar aos resultados alcançados. Segundo o autor, gerenciar o desempenho da organização pode alterar seu comportamento estrutural, melhorar o andamento das atividades e mostrar onde a empresa apresenta problemas. Em suma, o gerenciamento do planejamento estratégico pode apontar se a empresa está no caminho correto para alcançar as metas estabelecidas (MINTZBERG, et al, 2010)

Já o GEM (2019) comenta que a caracterização destes novos ambientes a cada dia tem se tornado competitivas em mercados distintos ampliados pelo aspecto competitivo da evolução tecnológica. Algumas dessas características da competição estão na relação aos aspectos de qualidade de vida, proteção ambiental, ética, estética, e outras questões, muitas das quais hoje coletivamente consideradas no conceito de governança corporativa a qual é a visão sistêmica de que todos os grupos de interesses relacionados com as organizações, os chamados “grupos de relações” devem ser levados em consideração quanto aos resultados positivos e/ou negativos das ações organizacionais.

Ao longo do tempo, muitos sistemas para medir o desempenho das empresas foram desenvolvidos, com o objetivo de manter o controle das organizações (MINTZBERG, 2006). Esse controle (TRKMAN, et al, 2014) sobre o desempenho da organização se faz importante para o crescimento e aprimoramento das ações desenvolvidas pela empresa. Sem um processo ou uma metodologia para medir a estratégia adotada pela empresa, não há maneira de gerenciar e controlar os resultados dos esforços empreendidos. Nasce assim a importância de se gerenciar o planejamento estratégico (TRKMAN, et al, 2014), para que as operações possam ser vislumbradas e se identifiquem os principais pontos do processo, contribuindo para as melhorias fundamentais (TEECE, 2017).

Para Ghalayini e Noble (1996), a elaboração de um sistema de gestão do planejamento estratégico é muito importante para a tomada de decisões. Entretanto, para (HEIMANS,2014) os sistemas para medir o desempenho das empresas mediam somente estatísticas consideradas financeiras, como lucro, retorno sobre vendas, custos e retorno sobre investimentos. A partir das novas necessidades, segundo (SPIETH, 2016) muitos autores começaram a se voltar para as mais diversas medidas de desempenho. Com isso, se destaca o estudo de Kaplan e Norton (1997), com a criação do Balanced Scorecard, que além de medir o desempenho financeiro das empresas, considera também a perspectiva dos clientes, o processo interno e o aprendizado da organização, ou seja, medidas não financeiras.

O monitoramento e avaliações constantes do negócio são ferramentas quantitativas importantíssimas para que a organização possa concorrer de maneira vantajosa com os demais

mercados (GEM, 2017). Dessa forma, uma demanda por indicadores de desempenho mais refinados surge. Indicadores esses mais sofisticados que os indicadores financeiros, para que se aprimore o processo da organização e a ajude a melhorar suas atividades futuramente (TRKMAN, et al, 2014).

Conforme Mintzberg (2006) O cenário proposto tem vários fatores e variáveis que se entrelaçam de forma cada vez mais complexa, na definição de estratégias que levem as organizações aos objetivos propostos é cada vez mais complexa de ser elaborada pelos executivos, administradores e empreendedores que estão à frente das organizações. Segundo Wirtz et al. (2016) as abordagens teóricas mais claras da teoria estratégica no intento de apresentar ferramentas mais claras e úteis para as ações dos estrategistas organizacionais, e estes têm procurado fundamentar as suas investigações de acordo as investigações no campo planejamento estratégico, como economia e fundamentações da teoria da administração voltadas às ações estratégicas. “[...] O que não é diferente não é estratégico. Na medida em que essa estratégia é a busca por lucros acima da média, a estratégia é inteiramente sobre variedade - não apenas em uma ou duas áreas, mas em todos os componentes do modelo de negócio [...]” (HAMEL, 2000, p. 72).

Spieth et al. (2016) menciona que a reconfiguração de modelos empresariais é muito estudada dentro da fase de implementação da estratégia. Segundo Cortimiglia et al. (2016) a concepção e a melhoria do modelo de negócio são mais propensas a se posicionar no passo de implementação de alternativas estratégicas do processo de definição estratégica e o modelo de negócio está relacionado à execução da estratégia. Estas premissas para as MPEs são investigações e resultados trabalhados pelos pesquisadores como meio para a macro orientação e com possibilidades das relações as micro atividades empreendedoras compondo o processo de formação (TEECE, 2017).

Este trabalho foi desenvolvido com a intenção de contribuir para a ampliação do conhecimento do planejamento estratégico em empresas de pequeno e médio porte de uma microrregião através de uma orientação investigativa que privilegiou a abordagem quantitativa ao buscar nos detalhes que cercam as decisões e ações estratégicas empresariais relativas ao planejamento estratégico como fonte para a proposição que explique o empreendedorismo local através do desempenho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A maior integração dos mercados mundiais fez com que os negócios sofressem alterações na sua dinâmica. Essa modificação, além de alterar o mecanismo dos negócios internos, fez com que a rentabilidade e o planejamento estratégico das empresas fossem alterados. Os principais países a sofrerem com essa globalização foram os países em desenvolvimento, em suma, os países da América do Sul. Por se caracterizarem como países de forte dependência dos recursos externos e por sofrerem a forte concorrência dos países desenvolvidos, torna-se cada mais importante para as empresas dos países em desenvolvimento buscar mecanismos e modelos de gestão que minimizem os efeitos negativos da globalização e possam integrar as empresas nesses novos contextos internacionais de modernização.

Nas palavras de Drucker (1987, p.47): “Quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar”. Observando esta proposta de Drucker, podemos salientar que um sistema de avaliação de desempenho e um planejamento estratégico eficiente podem ser ferramentas de suma importância para o sucesso da organização. A competição entre as organizações, torna-se cada vez mais importante um planejamento estratégico focado no desenvolvimento estruturado da organização, somado a isso, tem-se integração de todas as atividades desenvolvidas pelas empresas, entre elas, a gestão de pessoal, gestão processual, sistemas e estruturas organizacionais. Nas últimas décadas, diversos autores se propuseram a estudar e propor teorias e modelos no campo da administração para explicar e formular as máximas que envolvem o planejamento estratégico.

Heimans (2014) comenta que o desempenho da organização depende da integração de todas as atividades, desde a formulação das estratégias fundamentais para a organização, até chegar aos resultados alcançados. Segundo o autor, gerenciar o desempenho da organização pode alterar seu comportamento estrutural, melhorar o andamento das atividades e mostrar onde a empresa apresenta problemas. Em suma, o gerenciamento do planejamento estratégico pode apontar se a empresa está no caminho correto para alcançar as metas estabelecidas.

Ao longo do tempo, muitos sistemas para medir o desempenho das empresas foram desenvolvidos, com o objetivo de manter o controle das organizações. Esse controle sobre o desempenho da organização se faz importante para o crescimento e aprimoramento das ações desenvolvidas pela empresa. Sem um processo ou uma metodologia para medir a estratégia

adotada pela empresa, não há maneira de gerenciar e controlar os resultados dos esforços empreendidos. Nasce assim a importância de se gerenciar o planejamento estratégico, para que as operações possam ser vislumbradas e se identifiquem os principais pontos do processo, contribuindo para as melhorias fundamentais (BOND et al., 2001).

Para Ghalayini e Noble (1996), a definição de um sistema de gestão do planejamento estratégico é relevante para a tomada de decisões. Entretanto, até a década de 1980, os sistemas para avaliar o desempenho das empresas mediam somente estatísticas consideradas financeiras, como lucro, retorno sobre vendas, custos e retorno sobre investimentos. O que comenta Oliveira, Perez e Silva (2011) são as métricas financeiras que indicam se a estratégia de uma empresa está gerando os resultados almejados. Dentro desta perspectiva Kaplan e Norton (1997) comentam que as medidas financeiras servem de foco para as outras perspectivas do *balanced scorecard*, devendo fazer uma relação de causa e efeito que influenciam na melhora do desempenho financeiro.

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) desempenham papel fundamental nesse processo. Pela oferta de empregos, essas empresas geram renda em suas comunidades de implantação, favorecendo o desenvolvimento econômico. Através da integração dos membros da comunidade no mercado de trabalho, as MPEs atuam na melhoria da autoestima de seus funcionários, participando do desenvolvimento social. Neste contexto, as micro e pequenas empresas (MPE) geram importantes contribuições econômicas, participam ativamente do processo de mudança econômica e social, funcionam como mecanismos de renovação do tecido industrial, estruturam nichos de mercado e são responsáveis por um grande número de empregos (GEM, 2017).

Como relata o GEM (2017) importância das MPEs para o desenvolvimento é demonstrada pela quantidade de pequenos negócios existentes no país. Em paralelo, existe um grande número de empresas que abrem e fecham suas portas, gerando instabilidade para quem trabalha nestes estabelecimentos, bem como prejuízo aos empreendedores. Muitos destes empresários não possuem conhecimento ou habilidade para administrar seus negócios, mas acreditam na intuição e no sucesso de suas iniciativas.

O microempreendedor individual (MEI) é um regime fiscal brasileiro criado em 2008, com a finalidade de diminuir a informalidade no país. Nele, empreendedores que faturam até R\$ 60.000,00 por ano (média de R\$ 5.000,00 por mês), que não tenham participação societária em outras empresas e que contratem até um funcionário, recebem isenção de impostos federais. Considerando este limite de R\$ 60.000,00 anuais de

faturamento, nota-se a necessidade de incremento de receita dos empreendedores iniciais, que pode advir da diferenciação do produto ou de um serviço personalizado, ou ainda da oferta de uma maior variedade de produtos.

Os empreendimentos estabelecidos, ou seja, aqueles que já remuneraram seus proprietários por mais de 3 anos e meio, apresentam maiores valores em uma consideração geral (Tabela 1). Entretanto, o maior percentual entre as faixas de faturamento se mantém em até R\$ 12.000,00 por ano como nos iniciais, com um percentual um pouco maior (50,2%). Dada a diferença de amadurecimento entre os empreendedores iniciais e os estabelecidos, este número demanda atenção. Pode ser que estas empresas apresentam dificuldade para crescer que ainda não foram satisfatoriamente atendidas por seu ecossistema de apoio. Uma segunda possibilidade poderia ser que muitos empreendedores não têm interesse na escalabilidade, isto porque a julgam arriscada ou por que ameaçaria seus proventos. Ainda em faturamento, nota-se que um percentual considerável (28,8%), exatamente o dobro do verificado para os empreendedores iniciais, auferiram faturamento entre R\$ 12.000,00 e R\$ 24.000,00 (GEM, 2019).

Os crescimentos percentuais continuam nas demais faixas, sendo que os empreendedores iniciais que faturavam entre R\$ 48.000,00 e R\$ 100.000,00 somaram 1%, agora, entre os estabelecidos, passaram a somar 5,2%. Além disso, não havia empresa que tivesse faturado mais de R\$ 100.000,00 entre os iniciais, o que passou a ver entre os estabelecidos na razão de 1,2 para cada 100. O número das empresas que não informaram o número de empregados caiu consideravelmente (1,6%), sendo que o percentual atribuído a estes, entre os empreendedores iniciais, parece agora serem transferidos para empreendimentos que não têm empregados, que somaram 70,1% dos empreendedores estabelecidos. Apesar disso, 15,4% dos empreendedores estabelecidos contratam 1 funcionário, 12,2% de 2 a 6 funcionários e apenas 0,7% de 7 a 10 funcionários.

O índice percentual de empreendedores que declararam ter CNPJ e que são, portanto, registrados formalmente sendo reconhecidos pelo governo e órgãos reguladores é de 17,5%. Este valor apresentou leve queda em relação à pesquisa GEM de 2016 (20,2%). Em parte, isso pode ser reflexo da piora da situação da economia. Com a queda da demanda decorrente da recessão, menos empreendedores se sentiram estimulados a formalizar seu empreendimento. O aumento do número de MEI na economia em 2016 (entre 2015 e 2016 o número de MEI passou de 5,6 milhões para 6,5 milhões, um aumento de quase 1 milhão de

novos MEI), não foi suficiente para que houvesse uma continuidade do aumento da taxa de formalização (GEM, 2018).

Tabela 1 - Faturamento anual e número de empregados dos empreendedores estabelecidos (TEE) - Brasil – 2019

Faturamento	% dos empreendedores iniciais	Número de empregados ¹				
		Não informaram o número de empregados	Não têm empregados	1	De 2 a 6	De 7 a 10
Não informaram faturamento	2,9	0,2	1,3	0,3	1,1	0,0
Até R\$ 12.000,00	50,2	1,1	39,7	5,9	3,4	0,0
De R\$ 12.000,01 a R\$ 24.000,00	28,8	0,3	19,9	5,6	2,7	0,3
De R\$ 24.000,01 a R\$ 36.000,00	7,7	0,0	4,9	1,8	1,1	0,0
De R\$ 36.000,01 a R\$ 48.000,00	4,0	0,0	2,2	0,4	1,4	0,0
De R\$ 48.000,01 a R\$ 60.000,00	3,2	0,0	1,4	0,9	0,9	0,0
De R\$ 60.000,01 a R\$ 100.000,00	2,0	0,0	0,6	0,6	0,4	0,4
De R\$ 100.000,01 a R\$ 240.000,00	1,2	0,0	0,0	0,0	1,2	0,0
Acima de R\$ 240.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	100,0	1,6	70,1	15,4	12,2	0,7

Fonte: GEM Brasil (2019).

Tabela 2 - Empreendedores cujos empreendimentos possuem CNPJ - Brasil – 2016/2018

	2016	2018
Taxas	13,8	25,8
Estimativas	1.025.452	1.933.277

Fonte: GEM Rio Grande do Sul 2016 e 2018

A mentalidade empreendedora é um conceito que está associado à percepção e avaliação interna do indivíduo sobre o ambiente no qual ele está inserido e a existência de condições que podem influenciar de forma positiva ou negativa na decisão de empreender. Essa avaliação considera questões próprias de cada indivíduo, como maior abertura para novas experiências, mas também influências sociais tais como o relacionamento com empreendedores e acesso a informações dos meios de comunicação e de instituições que apoiam a criação de novos empreendimentos. (GEM, 2019)

Figura 1 - O processo empreendedor segundo definições adotadas pelo GEM Rio Grande do Sul 2018



Fonte: GEM 2018

Ações empreendedoras, tais como criatividade, inovação e percepção de mercado são requisitos fundamentais para o sucesso de um empreendimento. Em paralelo, as ferramentas do planejamento estratégico permitem uma visualização das necessidades e possibilidades das empresas, auxiliando o gestor na tomada de decisão e no estabelecimento das estratégias empresariais. (GEM, 2017) Diversos aspectos precisam estar em torno do pensamento do administrador para formular seu planejamento estratégico, dentre eles estão seu próprio mercado, a sua concorrência e de onde podem vir os novos concorrentes no seu mercado atual (DRUCKER, 2002).

A análise do empreendedorismo que é feita no GEM adota uma visão processual considerando as diversas etapas que caracterizam o fenômeno. Este processo é representado na figura I.1 e engloba quatro momentos: (i) a intenção dos indivíduos em iniciar um negócio; (ii) a criação do empreendimento; (iii) seu desenvolvimento considerando dois estágios, nascentes e novos; (iv) culminando com a etapa em que o empreendimento é considerado estabelecido. Ademais, são analisados aspectos contextuais do processo

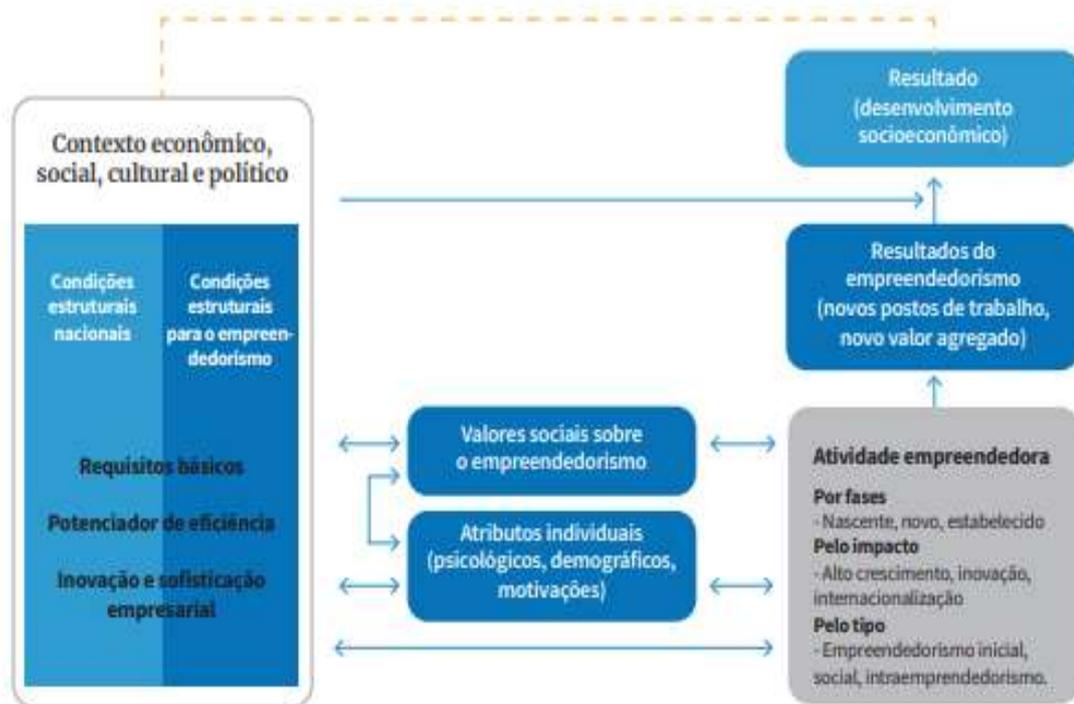
empreendedor em que são relevantes as características sociodemográficas dos indivíduos, o ambiente institucional da sociedade em termos econômicos, políticos, sociais e de desenvolvimento, e, por fim, a postura da sociedade em relação ao empreendedorismo enquanto atividade socialmente valorizada em termos de ocupação e geração de renda.

A pesquisa GEM utiliza medidas estatísticas que resultam em informações valiosas sobre a intensidade da atividade empreendedora nos diversos países, a descrição das características de empreendedores e empreendimentos e a percepção de especialistas e empreendedores sobre o contexto social em que as atividades empreendedoras estão ocorrendo com foco em fatores facilitadores e dificultadores da ação empreendedora. Estas informações podem ser utilizadas para a formulação e implantação de políticas públicas de fomento ao empreendedorismo (GEM, 2016).

As análises comparativas da intensidade empreendedora entre países, embora sejam cercadas de dificuldades em função da complexidade que está presente na dinâmica de desenvolvimento social e econômico, é possível de serem feitas com base nos resultados da pesquisa GEM. Para isso, está adotando a classificação de países que foi estabelecida pelo Fórum Econômico Mundial – WEF. (GEM, 2018)

O empreendedorismo, por sua vez, cria empregos e novos valores que contribuem para o desenvolvimento socioeconômico. A atividade empreendedora abrange múltiplas fases do processo de um negócio (nascente, novo, estabelecido), descontinuidade, impacto potencial (criação de empregos, inovação, internacionalização) e tipo de atividade, como: empreendedorismo em estágio inicial, empreendedorismo social, intraempreendedorismo. O GEM entende o empreendedorismo numa perspectiva processual, considerando este o potencial empreendedor até os empreendedores estabelecidos. Se os empreendedores nascentes, novos e estabelecidos expressam comportamentos atuais, o potencial empreendedor analisa a intenção de empreender em um futuro próximo.

Figura 2 - Modelo GEM de Análise do Empreendedorismo Regional



Fonte: GEM 2018

Conforme apresenta Trkman (2014) o monitoramento e avaliações constantes do negócio são ferramentas quantitativas importantíssimas para que a organização possa concorrer de maneira vantajosa com os demais mercados. Dessa forma, uma necessidade de análise por indicadores de desempenho mais estruturados possibilita ao gestor maior assertividade. O objetivo destes indicadores é melhorar a definição da visão futuro dentro das organizações, num contexto estratégico e quantitativo.

Os investimentos feitos por uma organização para que efetivamente sejam completos necessitam ter além de um bom planejamento de quais sejam as melhores opções, oportunidades e necessidades de investimento um planejamento prévio da forma como foi feita a avaliação dos resultados que serão obtidos, os ganhos com o investimento e retorno a curto, médio e longo prazo com as ações tomadas. Dessa forma além de serem minimizadas as possibilidades de investimento em algo que não traga retorno a organização poderá ampliar efetivamente o retorno esperado com o investimento realizado, além da possibilidade de obter vantagem também em relação a sua eficiência produtiva e maior lucratividade (DRAKE et al, 2006; OECD, 2011).

Os estudos de Spieth (2016) apresentam os ambientes voláteis e dinâmicos onde as empresas precisam adaptar-se aos novos meios e métodos e desta forma como cita

Schumpeter (1982), por exemplo, a empresa deve destruir o que está obsoleto, fato este que segundo o autor é comum nas empresas. Além disso, a empresa deve estar atenta às suas estratégias e ao contexto em que se insere. No caso apresentado por Drucker (1987) o centro do processo são as pessoas, representadas no caso do *marketing* pelo cliente, o qual apresenta necessidades, gostos, preferências, intenções, etc. Ele sugere também que no caso da inovação também o centro do processo deve estar nas pessoas (SCHMIDT; DRUEHL, 2008; GAULT, 2010; DABIC et al, 2011).

No que se apresenta o planejamento estratégico Teece (2017) explica que tem um maior nível de detalhe dentro da estrutura empresarial. De tal modo, a análise é um pré-requisito para um modelo de negócio sustentável no longo prazo, pois trabalha aspectos que não são tão facilmente replicáveis quanto os componentes do modelo estratégico proposto. De acordo com Lundvall; Johnson (1994); Lundvall (2003) com o advento do denominado aprendizado surge, dentro de uma nova lógica para a definição de competitividade. As estratégias tradicionais alicerçadas em custos e diferenciação não são mais suficientes para dizer que a organização é competitiva.

Autores como DeBresson; Amesse (1991); Freeman (1991); Uzzi (1996); Ahuja (2000); Bullinger et al (2004) ressaltam que em virtude da diversidade envolve o conhecimento para criação de inovações dificulta que as empresas atuem individualmente, sendo necessário a interligação com outras empresas integrando conhecimentos, recursos e capacidades para inovar (MISCHEN; JACKSON, 2008). Milbergs; Vonortas (2007, p. 02) escreve: "O que você recebe é o que você mede". Assim, métricas ruins levarão a um diagnóstico ruim. Este resultará em políticas equivocadas ou mal projetadas e trará consequências inesperadas.

Esta definição demonstra que em virtude de o planejamento estratégico ser uma atividade complexa e multidimensional, e seu desempenho não pode ser medida diretamente ou com um único indicador. Atualmente, os considerados melhores indicadores em grande parte ainda refletem a era industrial e pouco a economia baseada no conhecimento. Os indicadores refletem muito mais os desdobramentos que compõem os produtos e seus artefatos e muito pouco as ideias e os processos. Porém, isto é resultado das análises socioeconômicas relacionadas aos avanços de algumas décadas (MILBERGS; VONORTAS, 2007).

A tese foi desenvolvida a partir da constatação, através de uma pesquisa bibliométrica realizada, de uma lacuna de novas possibilidades para identificar, avaliar e

mensurar como e porque as MPEs e os empreendedores emergem no planejamento estratégico e como se relacionam as variáveis dependentes (faturamento, retorno do investimento e *payback*), as variáveis independentes (eficiência, equidade, sustentabilidade e competitividade) e a variável intermitente (faturamento).

Os MPEs e empreendedores de Garibaldi são objeto do estudo pela representatividade no cenário regional, por serem *benchmarking* para o estado, além da importância e dos empreendedores e seus resultados econômicos. O contexto empreendedor local vem sendo citado na movimentação de faturamento por setor, demonstrando a relevância pelo desempenho regional.

Tabela 3 - Valor Adicionado Fiscal (Participação percentual e valor nominal) por segmento

VALOR ADICIONADO FISCAL | VALOR NOMINAL DOS SETORES PRODUTIVOS (R\$)

TAX ADDED VALUE | NOMINAL VALUE OF PRODUCTIVE SECTORS (R\$)

SETORES SECTORS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Primário Primary	51.892.744	55.297.520	72.913.232	71.714.594	90.219.870	82.220.897	92.743.046
Indústria Industry	826.681.286	877.460.687	897.991.170	932.367.146	868.009.133	905.147.616	1.197.307.415
Comércio Commerce	197.129.981	220.864.488	252.710.262	264.163.948	311.748.581	284.908.440	295.739.493
Serviços Services	100.921.125	95.747.545	96.125.296	102.603.450	101.529.764	90.764.239	(6.218.784)
Total	1.176.625.136	1.249.370.240	1.319.739.959	1.370.849.142	1.368.178.623	1.363.041.192	1.680.752.469
% crescimento anual Annual Growth Rate	14,31	6,18	5,63	3,87	-0,19	-0,37	23,30
IPCA (%)	5,91	6,14	10,67	6,20	2,95	3,75	4,31

Fonte/Source: SEFAZ/RS

VALOR ADICIONADO FISCAL | PARTICIPAÇÃO % DOS SETORES PRODUTIVOS

TAX ADDED VALUE | PARTICIPATION % OF PRODUCTIVE SECTORS

SETORES SECTORS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Primário Primary	4,37	4,42	5,52	5,23	6,59	6,03	5,52
Indústria Industry	70,29	70,21	68,04	68,01	63,44	66,36	71,23
Comércio Commerce	16,76	17,66	19,15	19,27	22,79	20,89	17,60
Serviços Services	8,58	7,66	7,28	7,48	7,42	6,65	5,65

Fonte: UCS 2020

O Índice Firjan (2018) de Gestão Fiscal (IFGF) refere-se a um índice que avalia a qualidade da gestão fiscal dos municípios no item receitas e gastos. Em relação à receita própria, o município que apresenta menor dependência das transferências governamentais é

melhor avaliado. As quatro demais variáveis analisadas referem-se à qualidade dos gastos. Quanto mais próximo de 1 melhor a avaliação.

Tabela 4 - Índice Firjan 2013-2018

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
IFGF IFGF	0.6102	0.7748	0.7479	0.7523	0.7475	0.8147
Autonomia Autonomy	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,0000
Gastos com Pessoal Personnel expenses	0.6516	0.963	1	1	1,00000	1,0000
Investimentos Investments	0.109	0.495	0.4002	0.3109	0.2476	0.5208
Liquidez Liquidity	0.6803	0.6472	0.5912	0.6985	0.7425	0.7380
Ranking Estadual State Ranking	218	67	53	63	54	35
Ranking Nacional National Ranking	1348	440	323	346	233	179

Fonte: Firjan 2018/UCS 2020

Neste contexto, com a intenção de agregar com os estudos que apresentam as causas que levam os empreendedores e MPEs a intenção de demonstrar que o Planejamento estratégico pode ser um importante aliado em melhor conduzir as MPEs em situações problema no determinado contexto em que este trabalho também está sendo realizado. Além destes motivos, este estudo pretende contribuir com o empreendedorismo de Garibaldi apresentando uma forma encadeada de seguimento de estruturas para desenvolvimento das MPEs, bem como a proposição de fatores que auxiliem na mensuração dos resultados dos empreendimentos implementados.

A observação no contexto empresarial apresenta as organizações como um sistema dinâmico, sujeito a ameaças e oportunidades. Sendo que desta forma ela pretende atender sua missão é garantir a visão contínua de sua existência. Estes objetivos podem ser atingidos através da condução da empresa para uma situação futura presumivelmente melhor que a atual, a partir da sua ação no cenário competitivo. Através da interação eficaz no ambiente cria uma dependência do planejamento estratégico, que define diretrizes norteadoras das ações futuras da empresa. A implementação das diretrizes estratégicas, por sua vez, envolve a definição de planos operacionais que direcionam ou servem de norteadores dos gestores para um resultado esperado.

As constantes mudanças no contexto empresarial, são cada vez mais rápidas e desafiadoras envolvendo cada vez mais diferentes fatores do pensamento estratégico. O contexto interno das organizações, por exemplo, parece apresentar mais facilidades nos casos de situações desafiadoras do que aqueles aspectos que envolvem o exterior da organização. Em função disso é necessário que as empresas estejam preparadas para serem ativas a partir

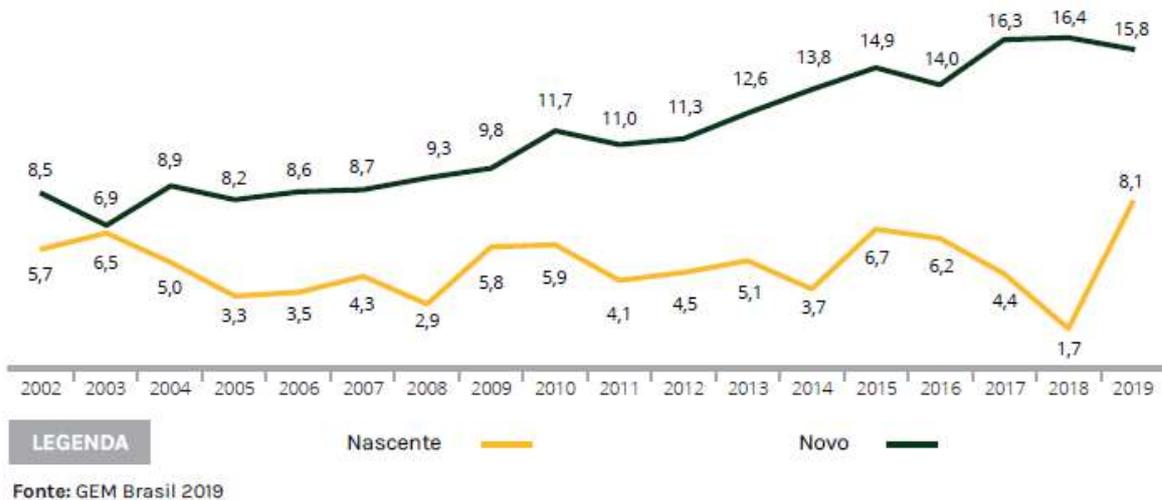
do instante em que as instabilidades provocam um desequilíbrio do sistema que a envolve (MILBERS; VONORTAS, 2007).

Morgan (1986) salienta que as empresas têm diversos departamentos e recursos e todos com delineamento de múltiplas estratégias parecendo ser um sistema simples, no entanto para ser vista dessa forma precisa ser analisada sob o ponto de vista de que cada setor ou departamento tem importância para sua composição quando se trata do conjunto de sua estrutura funcional.

O processo gerencial proposto por Kaplan (1997) aborda dentro do planejamento metas e permite que a empresa possa quantificar os resultados pretendidos a longo prazo; identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam obtidos; estabeleça referenciais de curto prazo para as métricas financeiras e não financeiras na elaboração do planejamento. Já Morgan (1986) em seu estudo salienta que as empresas têm seus aspectos de complexidade devido a sua composição em especial porque são compostas por muitos elementos distintos, dentre os quais podem ser citados: máquinas, pessoas, capital e tecnologia, sendo que todos eles são partes relacionadas pelo sucesso ou fracasso da empresa.

A relevância das MPEs vem aumentando na economia brasileira ainda apresenta, em sua maioria, dificuldades na manutenção das suas atividades, dentre as quais citam-se: falta de recursos financeiros que prejudicam as suas atividades e inibem a sua evolução, capacitação técnica-profissional dos administradores limitadas, visão de obtenção de resultados exclusivamente orientados ao curto prazo em detrimento do planejamento de longo prazo, desconhecimento ou conhecimento insuficiente do mercado em que vai atuar e ausência de uma visão que alavanque o desenvolvimento dos seus recursos humanos.

O Gráfico 1 tem o objetivo de apresentar a correlação entre as taxas de empreendedores iniciais e estabelecidos junto à taxa de crescimento do produto interno bruto (PIB) brasileiro. As evidências apontam que no período de 2002-2010 as taxas de empreendedorismo supramencionadas acompanharam a do PIB. Contudo, a partir de 2012, constata-se uma correlação negativa das respectivas taxas de empreendedorismo à taxa do PIB, uma vez que ambas as taxas exibem crescimento moderado até 2015, enquanto a taxa do PIB mostra uma queda abrupta. Já em 2016 a correlação entre as taxas voltou a ser positiva, portanto, com a redução da atividade empreendedora no Brasil, houve impacto no PIB brasileiro. Em suma, apesar da conjuntura econômica desfavorável dos anos recentes, particularmente a partir de 2011, as taxas de empreendedorismo vêm apresentando resiliência, conforme pode ser observado abaixo.

Gráfico 1 - Evolução das taxas de empreendedorismo nascente e novo - Brasil (2002-2019)

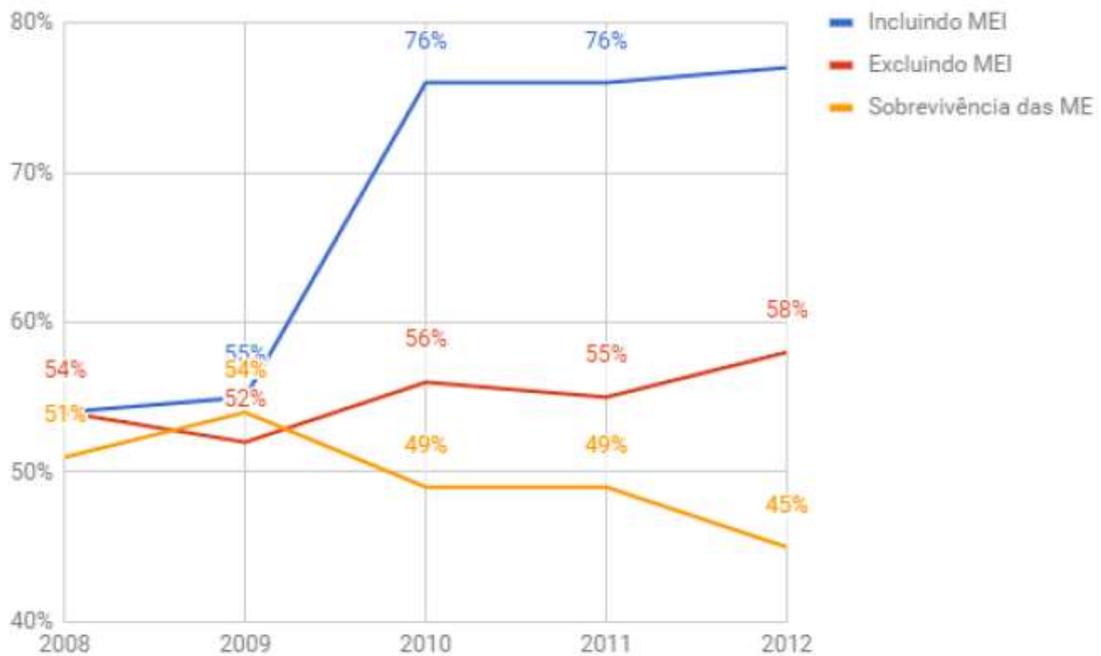
No período de retração da economia nacional, o empreendedorismo continuou a crescer, porém, agora puxado pela sua componente por necessidade. Isto pode ser um indicativo de que o empreendedorismo no Brasil pode estar assumindo um comportamento mais independente do nível de atividade econômica, talvez sendo mais fortemente influenciado na última década por outros fatores estruturais que também estão em processo de mudança, tais como: o aumento do nível de escolaridade dos brasileiros e por negócios mais simples e de menor escala de faturamento, como a Lei responsável por criar o MEI; ou até mudanças na cultura brasileira, agora, cada vez mais propensa à atividade empreendedora (GEM, 2019).

Entre 2010 e 2014, a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos passou de 54% para 77%. Em boa parte, essa melhora se deve à ampliação do número de Microempreendedores Individuais (MEI). Quando os MEI são excluídos da análise, a taxa de sobrevivência cresce apenas 4 pontos percentuais, passando de 54% para 58%. O MEI causa um impacto positivo no cálculo da taxa de sobrevivência de empresas porque, além da taxa desse segmento ser mais alta, a sua participação no total de empreendimentos passou de 0% para 63% do total de empresas criadas, entre 2008 e 2012.

O contexto da mortalidade tem vários fatores e essa combinação de fatores em quatro grandes áreas: a situação do empresário antes da abertura, o planejamento dos negócios, a capacitação em gestão empresarial e a gestão do negócio em si. O percentual de fechamento é maior entre os empreendedores que estavam desempregados antes de abrir o negócio, que tinham pouca experiência no ramo, que abriram o negócio por necessidade (ou exigência de cliente/fornecedor), tiveram menos tempo para planejar, não conseguiram negociar com

fornecedores, não conseguiram empréstimos em bancos, não aperfeiçoaram produtos ou serviços, não investem na capacitação da mão-de-obra, não buscaram inovar, não faziam o acompanhamento rigoroso de receitas e despesas, não diferenciavam seus produtos e não investiam na sua própria capacitação em gestão empresarial (SEBRAE, 2017).

Gráfico 2 - Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil



Fonte: Sebrae, 2017.

Diante do contexto teórico que foi apresentado existem algumas lacunas no uso do planejamento estratégico adotado em micro e pequenas empresas, a tese procurará responder a seguinte pergunta de pesquisa: quais são e como as ações de planejamento estratégico impactam no desempenho relacionado ao faturamento dentro das perspectivas de empreendedorismo das micro e pequenas empresas no município de Garibaldi?

1.2 PROPOSIÇÕES DO ESTUDO

Kaplan (2009) define a mensuração do desempenho como um método de avaliação de resultados de negócios para determinar a eficácia da empresa e para resolver deficiências de desempenho e problemas de processos. Gestores utilizam os dados para aferir o quão bem a organização está alinhada com sua estratégia e se ações corretivas precisam ser implementadas.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* tem como objetivo ser um incentivo para que as MPEs vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. Os

objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas financeiras do *scorecard*. De acordo com Kaplan e Norton (1997), medir é importante: “o que não é medido não é gerenciado”. Não é possível gerenciar uma empresa sem que exista um sistema de medição de suas ações. Segundo Anthony e Govindarajan (2001, p.27), as organizações têm a necessidade de gestão que controle e apresente a direção pretendida por seus gestores, empreendedores e microempresários.

A partir dos controles internos realizados pela empresa e com a obtenção de informações financeiras, os gestores conseguem traçar suas estratégias que visam atingir os objetivos da organização. A combinação incluía indicadores financeiros e não financeiros, de curto e de longo prazo, indicadores de resultado e indicadores de tendência, relacionando as perspectivas interna e externa do desempenho. O objetivo era o de aumentar a abrangência dos indicadores de desempenho, sem aumentar a quantidade. Pretendiam reunir num único relatório os indicadores que mostravam o cumprimento das metas necessárias para a criação de valor futuro. Combinando uma diversidade de elementos típicos de uma organização a atuar num meio envolvente competitivo: orientação para o cliente; ser capaz de dar respostas rápidas; melhorar a qualidade; reduzir o tempo de lançamento de novos produtos; gerir para o longo prazo. Esta combinação equilibrada de indicadores não ignorava a informação financeira tradicional, mas complementava-a com medidas operacionais que podiam ser vistas como fatores críticos da criação de valor futuro (KAPLAN; NORTON, 1992).

A proposta principal do estudo foi verificar a utilização e importância do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas de Garibaldi. A partir de um modelo de regressão linear, a tese objetivou verificar a influência e significância do planejamento no faturamento das empresas e, assim, poder concluir se o planejamento estratégico é significativo ou não e qual é o impacto dele no faturamento de empresas que fazem ações de planejamento em comparação ao faturamento das empresas que não fazem.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

No Brasil há um alto índice de empresas que entram em falência nos primeiros anos de existência. Esse alto índice está diretamente ligado à inexistência de planejamento estratégico, o que mostra a importância desse recurso na gestão empresarial. Muitas são as razões para essa inexistência: (i) é difícil planejar algumas ações pelas constantes mudanças da economia e de cenários no país e; (ii) a ideia de que gastar tempo planejando é uma perda

de tempo, sendo que este tempo que poderia ser utilizado implantando algo novo (GEM 2016).

A contextualização apresentada anteriormente mostra o entendimento de que o planejamento estratégico traz em sua estrutura muitas vantagens para as MPEs, além de servirem como instrumento para a melhora no desenvolvimento econômico das organizações e no desempenho regional. A partir disso e com a intenção de elaborar um estudo que possa servir como forma de verificação dos diferentes elementos que compõem e fazem a mensuração dos processos de planejamento estratégico e como influenciaram no desempenho das empresas associadas à Associação de Micro e Pequenas Empresas de Garibaldi (APEME).

Dentre os elementos que compuseram a pesquisa estão os fatores que auxiliam na implementação do planejamento estratégico, os principais entraves e dificuldades que os empreendedores e MPEs têm tanto para as implementações estratégicas efetivando ganhos econômicos. Além disso, as facilidades e as dificuldades encontradas no objeto de estudo podem ser utilizadas como novas práticas para as posteriores avaliações sobre o desenvolvimento e políticas locais de fomento aos novos empreendimentos e MPEs podendo lançar mão das informações valendo-se positivamente no instante da tomada de decisão e nas escolhas estratégicas orientadas ao crescimento financeiro da organização e da economia local. Mesmo existindo alguns estudos indicando algumas métricas sobre planejamento estratégico e suas vertentes econômicas, são as críticas sobre indicadores e suas aplicações práticas nos diferentes modelos.

O planejamento estratégico é uma área de significativa importância para os estudos em administração, tendo em vista o impacto das decisões e ações estratégicas para o sucesso ou insucesso das empresas. Ao mesmo tempo, a discussão sobre as formas como as empresas obtêm e sustentam o desempenho vem adquirindo importância cada vez maior, tanto no debate acadêmico como na prática. Kargar e Parnell (1996) afirmam que, apesar de existirem diversos estudos examinando a efetividade do planejamento e seu impacto no desempenho, não há conclusões empíricas sólidas que digam respeito aos benefícios do planejamento estratégico. Powell (1992) e Schmalensee (1985) ressaltam que novos desenvolvimentos teóricos que busquem explicar a variância na performance das empresas são necessários. Urdan (1999) salienta que, mesmo sendo um tema importante para empresas e acadêmicos no Brasil, as pesquisas dos antecedentes do desempenho das empresas estão muito aquém das dificuldades inerentes ao problema, representando assim uma lacuna significativa nessa área.

Com isso, dada a escassez de trabalhos conclusivos nessa área, especificamente no Brasil, um estudo que se propõe a examinar o grau de associação da utilização do planejamento estratégico com o desempenho organizacional que contribui na compreensão da variação de desempenho entre empresas, contribuindo assim para o avanço do conhecimento existente a esse respeito. O que tange a evolução e a importância do trabalho teve um caráter propositivo, ou seja, propôs um modelo que crie ferramentas para aumentar o entendimento dos empreendedores em relação ao impacto do planejamento estratégico nos indicadores financeiros das MPEs, mais especificamente nos resultados econômicos.

1.4 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

A partir da identificação da problemática, da justificativa e dos objetivos da realização desta investigação se destacou suas principais contribuições para auxiliar na construção de conhecimentos que possam ser utilizados e aprimorados trazendo resultados para a academia.

Dentre as principais contribuições no que tange a teoria a pesquisa esquematizada para análise das MPEs em seu aspecto estratégico com demonstração econômica pretendendo que sejam apresentadas as diferentes situações que levam um setor ou uma organização a tomar a decisão de implementar políticas de planejamento estratégico.

Com a utilização da teoria de Kaplan (1997) que norteia indicadores financeiros no planejamento estratégico, o esperado é que a comunidade acadêmica, assim como o objeto de estudo, possa visualizar uma forma mais didática e esquematizada das diferentes ações que compõem os processos de crescimento econômico pelas MPEs. A contribuição do estudo foi incluir indicadores, objetivos, metas, e ações a desenvolver, necessárias para o cumprimento dos objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 1992).

Sendo as traduções quantitativas da estratégia da organização, tomando como referência as quatro perspectivas vistas acima. Com esta contribuição o estudo apresentou uma tendência para a evidência de fatores críticos que podem juntamente com indicadores e teorias tradicionais apresentar uma visão mais ampla das ações do setor. Os fatores críticos referem-se às práticas de gestão, ao contexto social, político e econômico das empresas, bem como a necessidade de atendimento a todas as normas e procedimentos referente ao planejamento estratégico das MPEs associadas à Associação de Micro e Pequenas Empresas de Garibaldi (APEME).

A principal contribuição da presente tese foi de mostrar que uma adequada alocação de recursos em planejamento estratégico provoca um fortalecimento no desempenho em médias e pequenas empresas do país, não somente nas grandes cidades.

1.5 SELEÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO

O campo de estudo foi uma Associação fundada por vinte quatro empreendedores de Garibaldi com o objetivo de agrupar empreendedores e fomentar alternativas para a gestão das MPEs locais. Neste contexto, hoje ela conta com 967 associados dos quais tem benefícios e são representados nas mais diferentes esferas, tanto regionais como federais.

A APEME está situada em Garibaldi, com o seguinte histórico: O núcleo surge por ato de 24 de maio de 1870. Na data o presidente, Dr. João Sertório, cria as colônias Conde D'Eu e Dona Isabel, inaugurando um novo momento no processo de colonização e economia no estado do Rio Grande do Sul. Garibaldi intitula-se, inicialmente, Colônia Conde D'Eu, denominada assim em homenagem ao genro do imperador, casado com a Princesa Isabel. As duas colônias possuíam 32 léguas quadradas de terras devolutas. Era necessário proceder ao povoamento. A região não oferecia atrativos, pois suas terras eram acidentadas. Seria necessário investir na infraestrutura para povoá-la. Mas como o governo não estava disposto a tanto, buscou outros recursos para torná-la habitável e cultivável. Estendeu seu foco para além do que o horizonte podia enxergar e encontrou a solução: povoar a região com europeus habituados ao mesmo clima do sul, ao frio e às dificuldades do terreno para o cultivo agrícola.

A colonização da Colônia Conde D'Eu, aconteceu no final da fase imperial. Os primeiros imigrantes chegaram em 9 de julho de 1870 e eram todos prussianos (alemães). Já naquela fase, encontravam-se aqui estabelecidas algumas famílias de nacionais, indígenas ou bugres, como comumente eram identificados. Durante esse período de colonização, os alemães somente desenvolveram uma agricultura de subsistência, devido à quase inexistência de estradas que pudessem servir para o escoamento de sua produção agrícola e manufatureira. Na época, a única estrada existente, e em péssimas condições, ligava Montenegro a Conde D'Eu, passando por Maratá. Foi por essa estrada que, a partir de 1874 e 1875, começaram a chegar novas levas de imigrantes suíços, italianos, franceses, austríacos e poloneses.

O contato para a vinda desses povoadores foi feito por agentes que, através de uma campanha de aliciamento, promoveram a vinda de um contingente de europeus. Também não havia necessidade de se pensar em estratégias complexas, era apenas necessário compreender a situação do povo diante das guerras que aconteciam na Europa, para a

Unificação da Alemanha, a agitação política para estabelecer a Unidade Italiana e as lutas na Áustria e Polônia, trazendo de roldão a falta de trabalho nos campos e o empobrecimento das regiões urbana e rural. No entanto, o maior número de imigrantes era proveniente da Itália. A Colônia Conde D'Eu foi o primeiro núcleo de colonização na região serrana do Rio Grande do Sul. A população da Colônia, que em 1875 era de 720 habitantes, atingiu o número de 870 pessoas em 1876. A oferta brasileira vinha ao encontro das expectativas dos imigrantes europeus, pois acreditando que o quadro de miséria vivido na Europa ficaria no porto, o imigrante "encheu sua bagagem de sonhos, fechou-a com esperança e coragem e partiu, como um peregrino, em busca de um caminho que ressignificar sua vida". Do embarque na Itália, até a chegada nas terras do Sul, as histórias relatadas pelos imigrantes falam, no entanto, de desamparo, de exploração, de muito sacrifício. Novos estudos apontam que o maior sofrimento estava ligado à saudade da terra e à incerteza do novo. O fato é que foi necessário muito trabalho para que os imigrantes transformassem esta região em colônias e, conseqüentemente, em cidades.

Nos primeiros tempos foi na religião, na reza do terço, que o habitante renovou seu vigor e encontrou alento para enfrentar a saudade de sua pátria e buscar o convívio com outras famílias. Foi a partir de 1890, com a Colônia já estabelecida, que as casas, os prédios, que hoje compõem o Centro Histórico, foram construídos. Em 31 de outubro de 1900, o governo eleva Conde D'Eu à condição de município, que passa a chamar-se de Garibaldi, em homenagem ao italiano Giuseppe Garibaldi, que participou da Revolução Farroupilha e é considerado "herói dos dois mundos". Já no início de 1900, houve um novo fluxo de imigração, com a chegada de famílias sírio-libanesas, que desenvolveram o aspecto comercial do centro da Cidade. Ainda hoje, a quase totalidade dos habitantes do município é descendente dessas levas de imigrantes, o que fez com que Garibaldi desenvolvesse alguns aspectos peculiares, em parte por essa mescla e pelos imigrantes com suas respectivas culturas. Garibaldi, Terra do Espumante, quando chegaram a Garibaldi trazendo como hábito a viticultura, os imigrantes italianos talvez não tivessem a ideia do efeito que esta contribuição teria sobre a história do Município. Hoje Garibaldi é conhecida como a capital brasileira do espumante. A cada estourar é celebrado o trabalho de obstinados, que a cada ano perseguem o ciclo das uvas. Esse trabalho tem como pioneira a família Peterlongo, que em 1913 elaborou o primeiro espumante brasileiro, em Garibaldi.

Durante quatro décadas, o Brasil conheceu um único "champanhe" elaborado aqui. Produzido desde 1913, por uma família de italianos que chegaram do Tirol, o champanhe

Peterlongo conquistou definitivamente o mercado brasileiro a partir de 1930. Esta foi a bebida servida pelo Presidente Getúlio Vargas na ocasião da visita da Rainha Elizabeth e seus convidados ao Brasil. Hoje o pioneirismo da Peterlongo na elaboração do champanhe nacional, continua sendo registrado na preocupação com a qualidade do produto. O que demonstra a pujança local é o número de empresas do município.

Tabela 5 - Número de Empresas em Garibaldi

EMPRESAS COMPANIES	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Indústria Industry	368	351	373	378	373	389	394	409	387
Comércio Commerce	836	825	863	897	872	875	881	904	902
Serviços Services	1.394	1.319	888	1.588	2.096	2.276	2.463	2.685	2940
Total de Empresas Total companies	2.598	2.495	2.124	2.863	3.341	3.540	3.738	3.998	4229
Profissionais Liberais Independent Prof.	214	212	230	244	237	238	224	231	235
Autônomos Self-employed	708	714	583	570	513	494	346	356	490
Produtores Rurais Farmers	1.807	1.795	1.742	1.610	1.609	1.725	1.548	1.560	1.610
Total de Profissionais Professionals total	2.729	2.721	2.555	2.424	2.359	2.457	2.118	2.147	2.335

Fonte: UCS, 2020.

Garibaldi apresenta uma dinâmica financeira positiva em todos os anos, inclusive no período 2018 e 2019, com crise econômica nacional significativa que reduziu o número de empregos locais em 2.940 postos de trabalho. No ano passado o crescimento foi de 13,31%, alcançando o patamar de R\$ 2,32 bilhões. O anuário econômico também demonstra que Garibaldi é a 37ª cidade gaúcha que mais exporta. A posição foi confirmada após um ano com aumento de 52,1% no valor (63 milhões de dólares) e de 58,5% no volume exportado (43,5 toneladas) UCS (2020).

Um dos fatos importantes e que motivam a utilização de Garibaldi como cidade para o estudo está no fato da grande quantidade de empresas do município, em relação a sua população. Segundo o SEBRAE (2019), Garibaldi tem 3.067 empresas, sendo 2.929 microempresas e 141 pequenas empresas. Levando em consideração a população do município (33.534 habitantes), a cidade conta com um empreendimento para cada (11) habitantes, tornando claro que o município tem potencial empreendedor e que pode ser analisado em contexto global. UCS (2020)

1.6 OBJETIVOS

A partir da delimitação do problema são apresentados os objetivos que são seguidos para a efetivação da investigação.

1.6.1 Objetivo geral

Identificar como o planejamento estratégico pode ter influência para o desempenho financeiro das pequenas e microempresas.

1.6.2 Objetivos específicos

Desse objetivo geral, derivam os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar quais as principais variáveis incidem sobre o faturamento de micros e pequenos empreendedores;
- b) identificar e analisar os fatores de planejamento estratégico utilizados e que vigoram nas micro e pequenas empresas que o praticam;
- c) identificar porquê o planejamento estratégico pode ter influência sobre o desempenho financeiro das micro e pequenas empresas;

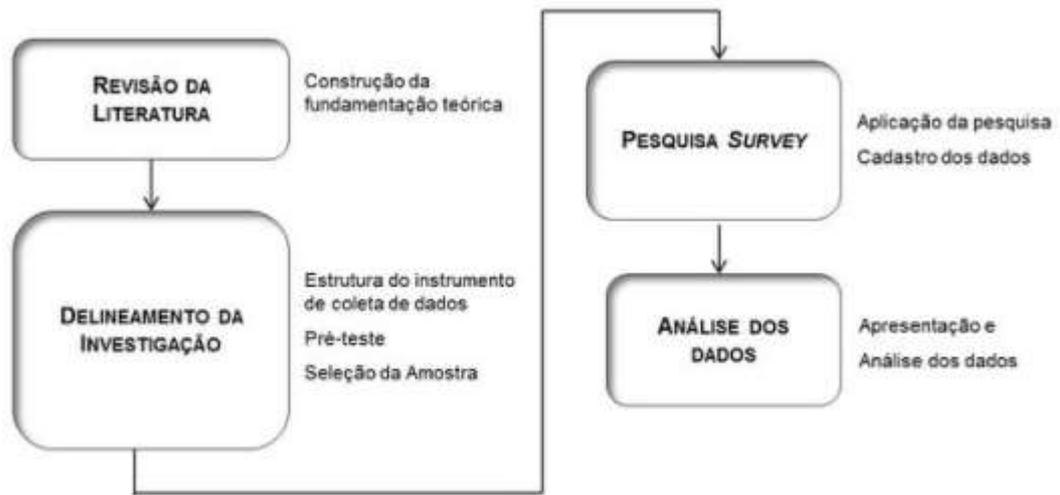
1.7 ESTRUTURA DA TESE E PROPOSTA

O estudo tem como distribuição no primeiro capítulo a Introdução, contextualização do tema, apresentação da bibliometria sua justificativa, a problemática, os objetivos e um breve relato das contribuições do estudo. O capítulo 2 apresenta o referencial teórico base para a construção de toda a investigação. Este capítulo tem como estrutura: definição, caracterização, tipos, mensuração e indicadores econômicos e geográficos.

Na sequência está apresentado o método de regressão linear e a integração entre empreendedores/microempreendedores e planejamento estratégico. O terceiro capítulo é constituído pelos procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração do estudo.

A tese tem a proposição da seguinte estrutura descrita na Figura 3.

Figura 3 - Estrutura Metodológica



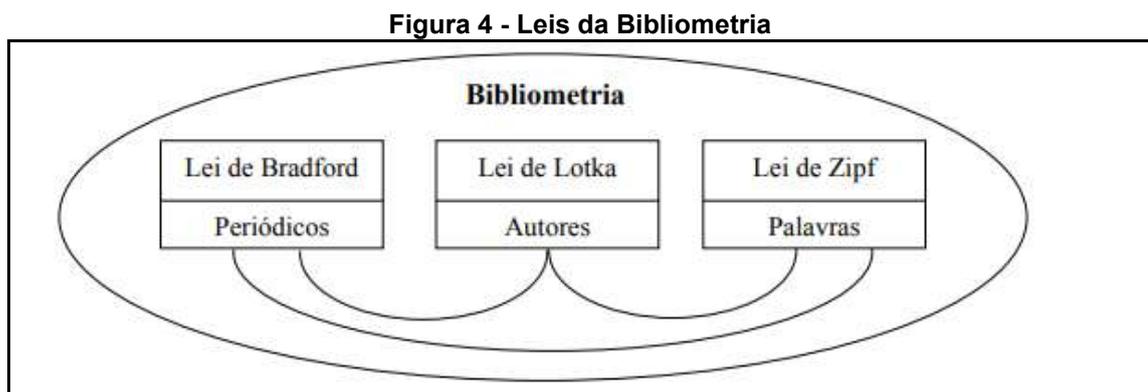
Fonte: autor (2021)

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a base conceitual que fundamentou a tese, desenvolvendo os temas planejamento estratégico, empreendedorismo e micro e pequenas empresas e uma integração entre as teorias. Além disso, explana o estudo bibliométrico realizado, apresentando as publicações que envolvem temas e realizações semelhantes com as propostas desta tese.

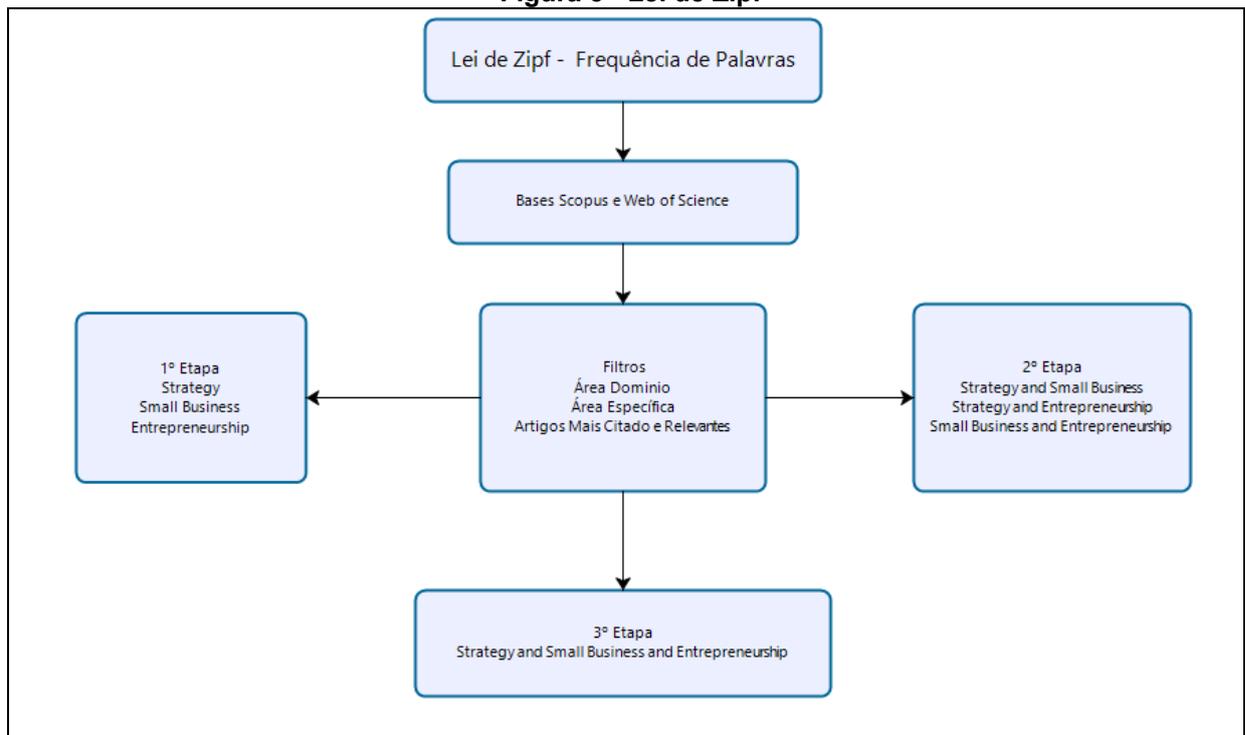
2.1 REVISÃO DA BIBLIOMETRIA

A Lei de Zipf (BORSCHIVER, 2005) consiste em medir a frequência do aparecimento das palavras em vários textos, gerando uma lista ordenada de termos de uma determinada disciplina ou assunto. Na Figura 4 segue as principais Leis da Bibliometria:



Fonte: Borschiver (2005)

A Cienciometria tem seu princípio na utilização de métodos quantitativos em estudos que objetivavam a história da ciência e o progresso tecnológico (SPINAK, 1998). Sob esse aspecto, as primeiras definições contextualizam a cienciometria como a mensuração do processo informativo. Vale ressaltar que o termo que informa para Spinak (1998) designa uma disciplina do conhecimento imbuída em compreender a estrutura e as propriedades da informação científica, bem como as Leis envolvidas no processo de comunicação. A publicação da revista *Scientometrics* em 1977 foi a responsável pela consolidação do termo cienciometria. Com o objetivo de estruturar esta tese foi utilizada a lei de Zipf para a busca nas bases de dados que gerou a análise abaixo apresentada.

Figura 5 - Lei de Zipf

Fonte: Autor 2021

A pesquisa apresentou em detalhes abaixo mostra a numeração dos trabalhos encontrados, nas bases citadas: Web of Science, SCOPUS e Banco Digital de Teses e Dissertações (BDTD), sobre os temas englobados pela tese, sob a utilização da Lei de Zipf.

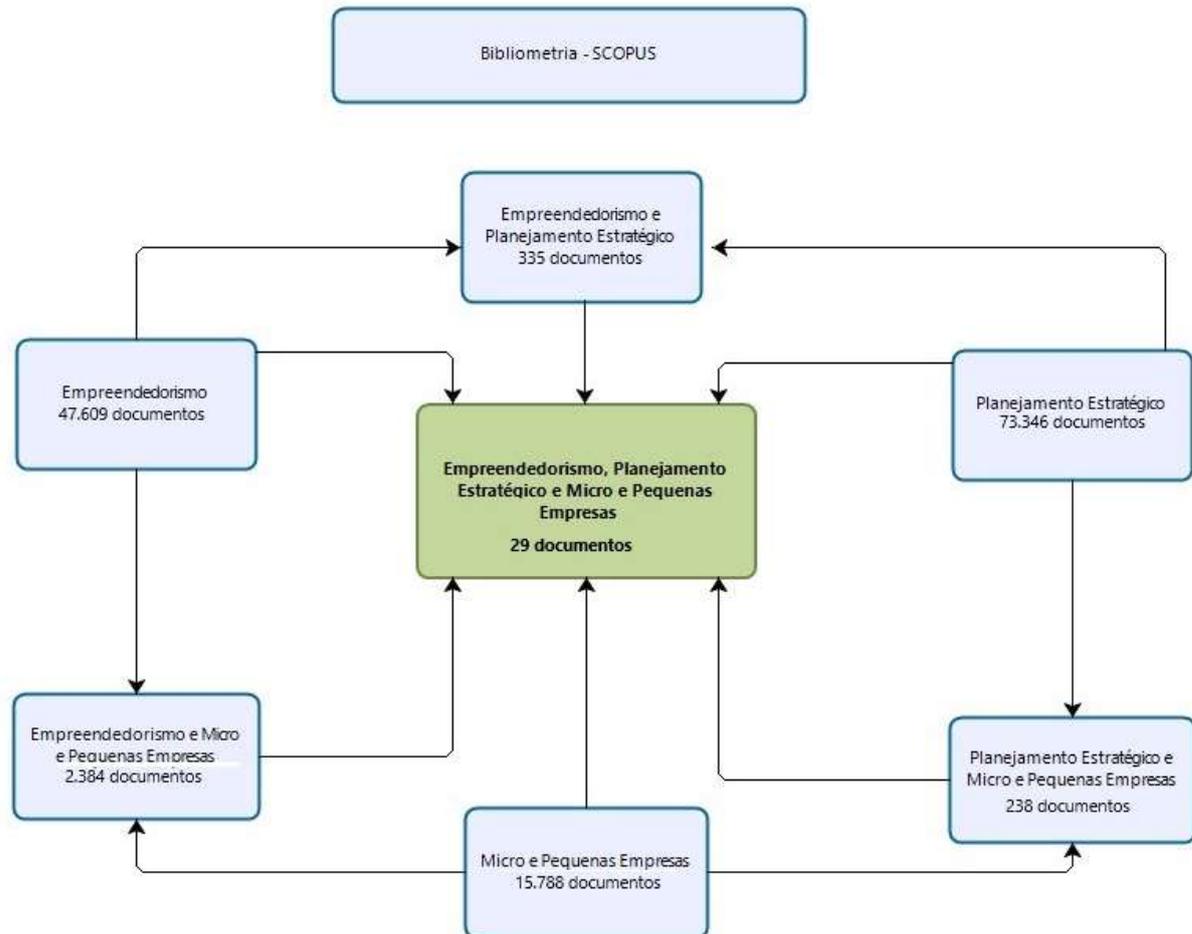
Tabela 6 - Números da Bibliometria

	Web of Science	SCOPUS	BDTD
Entrepreneurship	39.189	47.609	3.347
Micro and Small Companies	35.904	15.788	1.262
Strategic Planning	35.127	73.346	10.858
Entrepreneurship and Micro and Small Companies	3.701	2.384	244
Entrepreneurship and Strategy Plan	354	335	242
Micro and Small Companies and Strategy Plan	573	238	93
Entrepreneurship and Micro and Small Companies and Strategy Plan	78	29	23

Autor: Pesquisa Nas Base de Dados 14/03/2021.

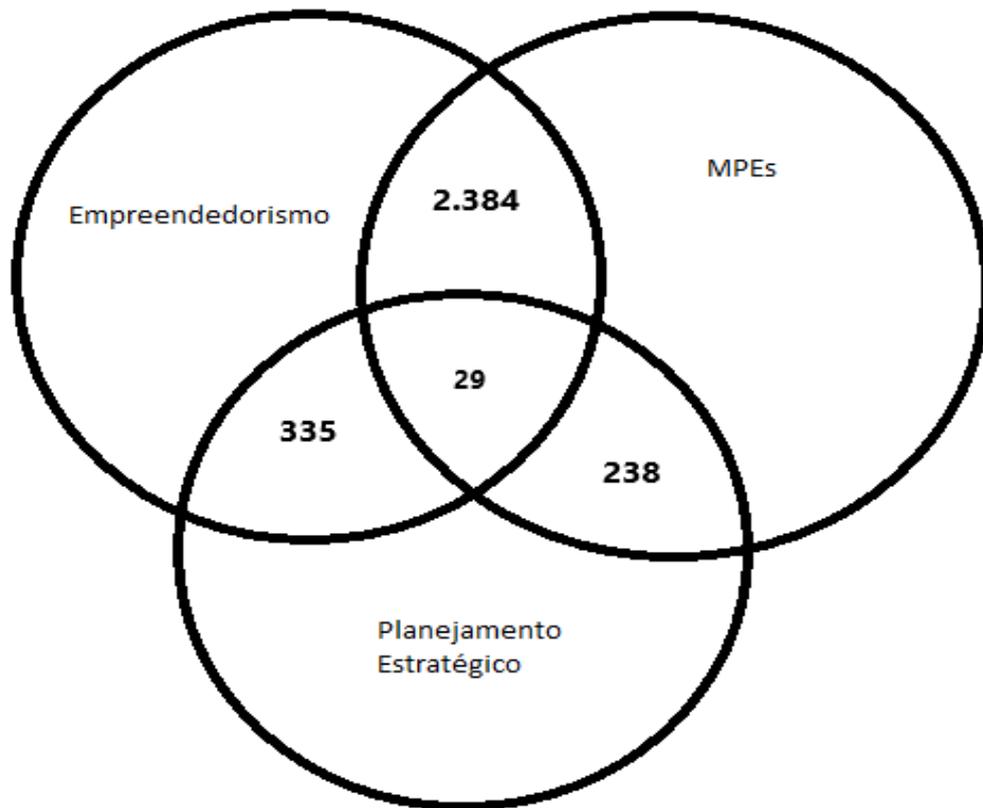
A análise da pesquisa da bibliometria mostra uma pequena quantidade de artigos e publicações em consonância com o assunto da tese proposta. Muitos artigos são publicados com algum dos temas, entretanto a junção dos três temas não possui muitos artigos com significância, mostrando ser um tema ainda pouco debatido pela comunidade acadêmica.

Figura 6 - Pesquisa SCOPUS



Fonte: Autor (2021).

Figura 7 - SCOPUS



Fonte: Autor (2021).

A base da SCOPUS apresentou uma grande quantidade de publicações com os temas separados, porém ao procurar palavras-chave conjuntas, a quantidade de artigos cai demasiadamente. A figura 8 acima mostra a quantidade de artigos encontrados na base com a intersecção das palavras-chave. A pesquisa na base mostra que não existem artigos publicados com a mesma com a intersecção dos três temas englobados pela tese, mostrando-se como algo novo e uma grande oportunidade para o crescimento de uma discussão acadêmica na área.

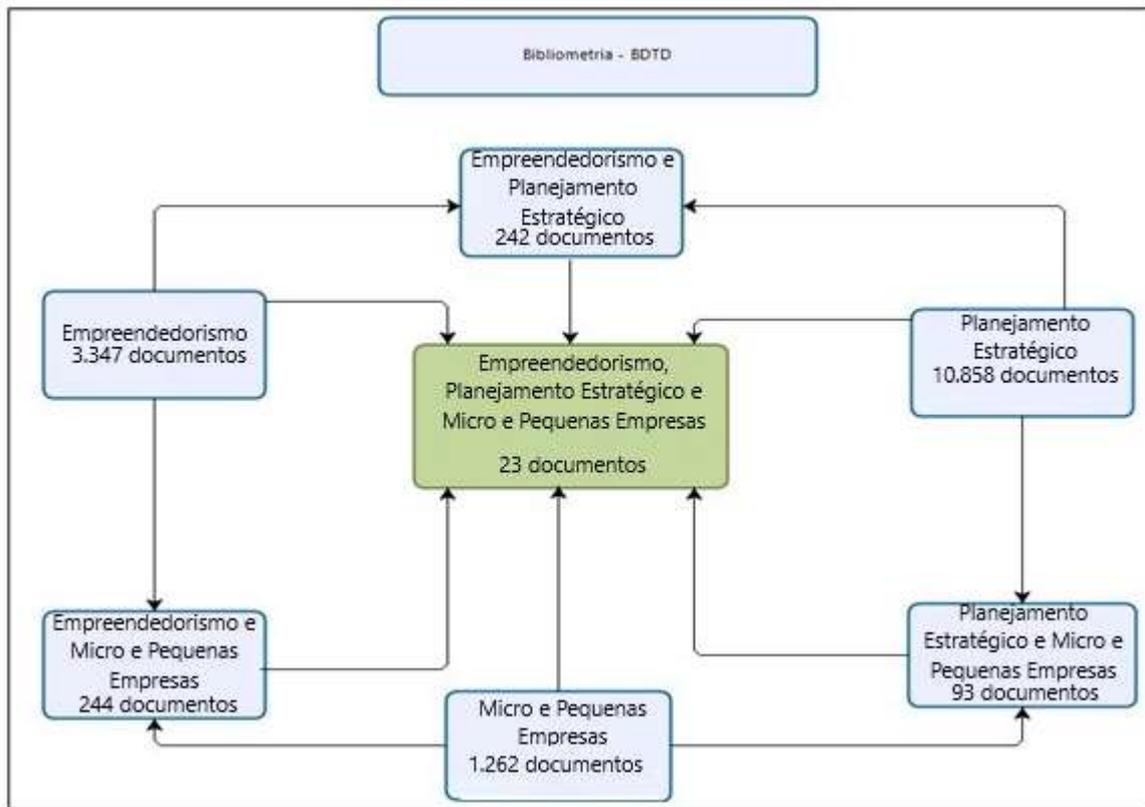
Entrepreneurship, Planning Strategic and Small Business Web Of Science (SCOPUS)

Autor	Título	Ano
Agyapong, A., Essuman, D., Afia Kesewa Yeboah, L.	Performance implications of strategic planning and marketing capability in micro and small businesses in an emerging African economy: a contingent resource-based view	2021
Khaledi, K., Chizari, M., Abbasi, E., Sadighi, H.	Microfinance systems analysis in rural Smes in Kurdistan	2020
Harkusha, S.A., Hlushachenko, A.I., Dovzhyk, O.O.	Organizational and economic approaches to entrepreneurship development at the regional level in Ukraine	2018
Adewuyi, M., Akande, T., Akande, A., Adetoun, B.,	The surprising stress that comes with being an entrepreneur	2018

Kubheka, L.P.,		
Tiwari, M., Dwivedi, A.,	Health Zone: the solution to slimming, fitness and beauty care	2018
Anwar, M., Bingley, S., Burgess, S.,	Understanding ICT strategy of women small business owners in developing countries: Linking social media use, business strategy and well-being	2018
Harkusha, S.A., Hlushachenko, A.I., Dovzhyk, O.O.,	Business activity organization on the regional level: State and prospects	2017
Hänninen, K., Jokela, H., Saarela, M., Muhos, M.,	How to identify micro-firm owner-manager's potential growth intentions	2017
Knysh, N.A., Verlup, E.V.,	Program management approach to the territorial development of small business	2016
Ruseva, R., Ruskov, P.	The reverse business-modelling framework: A new approach towards action-oriented entrepreneurship	2015
Raditloaneng, W.N., Chawawa, M.	Capacity building for sustainable development in D'kar community	2015
Rashid, A.G., Haroon, S.Z., Nasir, A.,	One agricultural family's story	2014
Solomon, G., Matthews, C.,	The curricular confusion between entrepreneurship education and small business management: A qualitative analysis",2014,"Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy	2014
Costanzo, L.A., Vurro, C., Foster, D., Servato, F., Perrini, F.,	Dual-mission management in social entrepreneurship: Qualitative evidence from social firms in the United Kingdom	2014
Al Hosani, M., Ahmad, S.Z.,	Fuala: a success story of an entrepreneur	2013
Kozan, M.K., Oksoy, D., Ozsoy, O.,	Owner sacrifice and small business growth	2012
Filho, S.P., Filho, E.E.,	Processo de criação de estratégia em pequenas empresas de base tecnológica: um modelo de fases evolutivas para o setor médico-odontológico	2012
Jha, R., Hoda, M.N., Saini, A.K.,	Implementing best practices in ERP for small & medium enterprises	2009
Clark, W.A., Turner, C.A.,	Market simulation programming as a culminating experience for students interested in entrepreneurship and pursuing an M.S. in engineering technology"	2009
Rufe, P., Rodak, G., Pollock, S., Finkel, M.,	Bringing "real world business" into the classroom: Introducing entrepreneurship to engineering and technology students	2006
Ebben, J.J., Johnson, A.C.,	Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms	2015
Poisson, R., Su, Z., Gasse, Y., D'Amboise, G.,	Monitoring and planning in Canadian SMEs, working in emerging Asian markets [Veille et planification au sein de PME canadiennes, oeuvrant sur des marchés émergents asiatiques]	2005
Stewart Jr., W.H., Watson, W.E., Carland, J.C., Carland, J.W.,	A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers	1999
Duffy, Jo Ann, Roseberry, Rebecca, Garrison, Michael Jay,	American Family Housing, Inc	1996

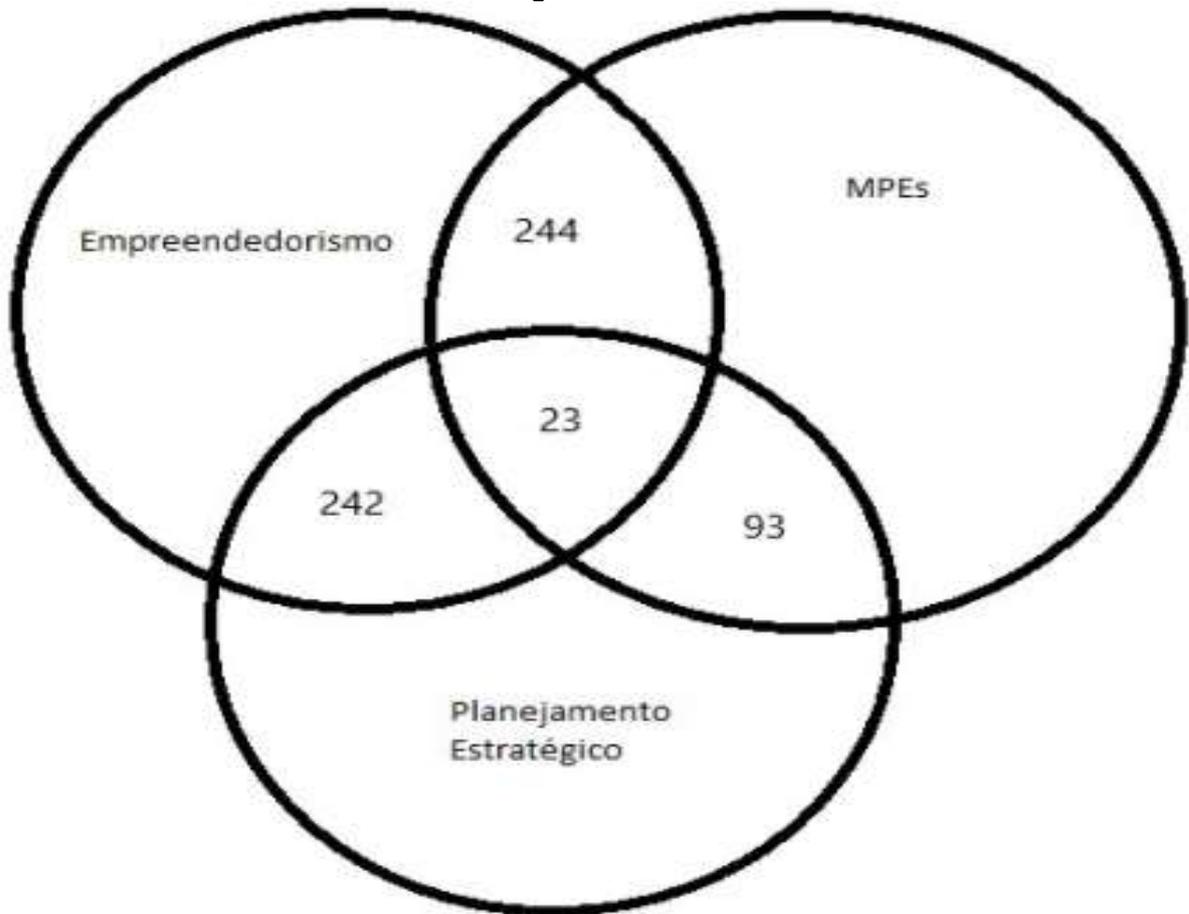
Já a pesquisa realizada no Banco Digital de Teses e Dissertações mostrou uma maior quantidade de estudos publicados em seu acervo com relação aos três temas da tese apresentada. No total, encontram-se 24 documentos, entre teses e dissertações, que abarcou os três temas, mostrando uma maior importância da academia, em geral brasileira, do tema.

Figura 8 - Pesquisa BDTD



Fonte: Autor (2021)

Figura 9 - BDTD



Fonte: Autor (2021).

A tabela 6 abaixo apresenta os artigos que foram encontrados com os três temas-chave da tese. Percebe-se a quantidade baixa de publicações e estudos, assim como percebe-se a baixa quantidade de produções antigas, afirmando-se o tema como algo recente e passível de estudos para maiores entendimentos.

Tabela 7 - Trabalhos apresentados com as palavras-chave: empreendedorismo, planejamento estratégico e micro e pequenas empresas

Título	Autor	Ano
Modelo de negócios circulares: um estudo de micro e pequenas empresas no varejo de moda brasileiro	LAZZERINI, Celeste de Arantes	2019
Um estudo sobre as barreiras no processo de internacionalização das empresas incubadas em Natal-RN	COSTA JÚNIOR, João Florêncio da	2018
Fatores condicionantes ao sucesso de startups	PEREIRA, Fabiano Alves	2017
Proposta de modelo de gestão estratégica para o desenvolvimento das MPÉs: um estudo de múltiplo caso	MARINHO, Mauro Soares	2016

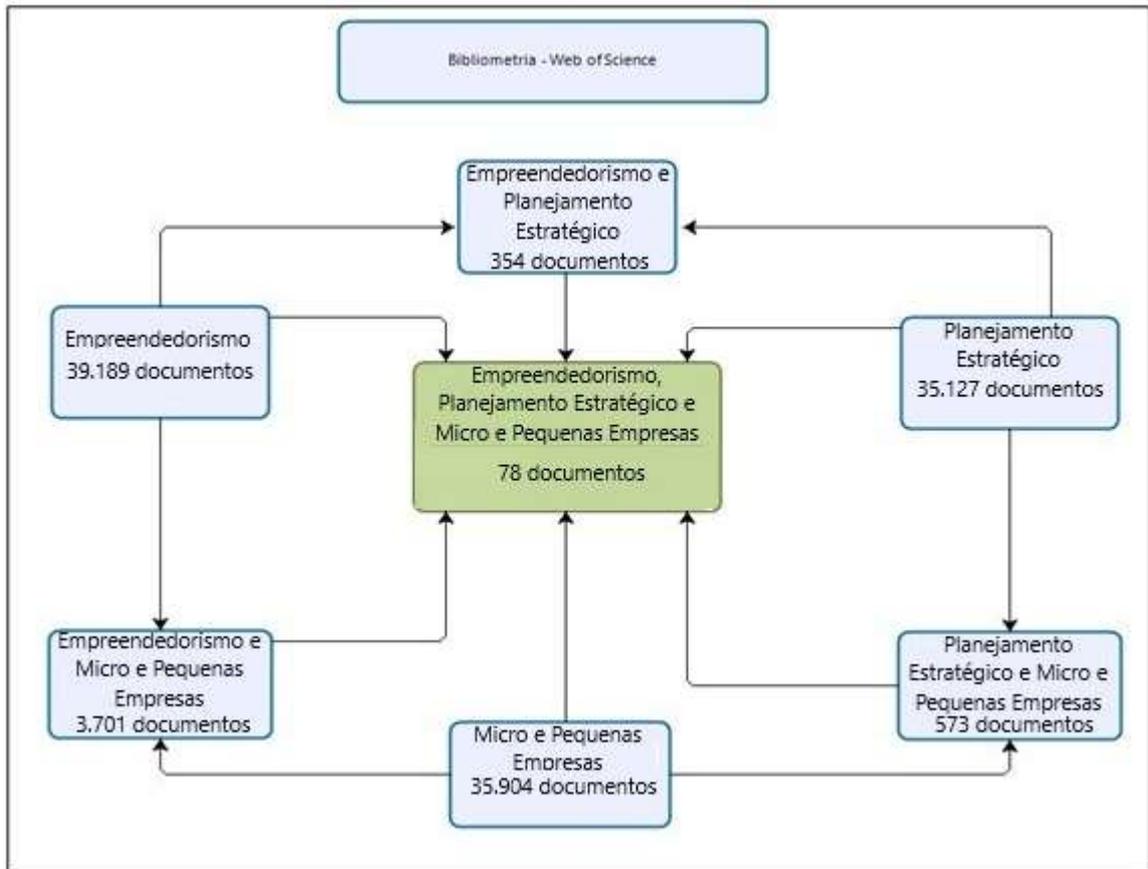
A lógica efectual e os seus princípios aplicados aos MEIs frente à crise econômica do Brasil (2010-2015): um estudo de caso na cidade de São Bernardo do Campo-SP	DIOGO, Evellyn Ruiz	2016
A adoção de programas sustentáveis nas micro e pequenas indústrias	SOARES, Douglas	2015
Avaliação do panorama do setor moveleiro da região metropolitana do Rio de Janeiro, com ênfase nas certificações florestal e de qualidade	SOUZA, Natalia Dias de	2015
Contribuições do planejamento estratégico situacional para a gestão de micro e pequenas empresas: um estudo de caso comparativo em Itapeva	SANTOS, Oderlei Ferreira dos	2014
Avaliação de eficácia da formação continuada de tutores: o caso EAD Sebrae	CARULLA, Luana Martins	2014
Avaliar a gestão da cadeia de suprimentos sustentável aplicada às pequenas empresas e médias indústrias químicas em Uberaba-MG	MALAQUIAS, Andreia Fernandes	2014
Estudo multi-caso de empresas de micro, pequeno e médio porte sob análise do nível de inserção do design	SAMPAIO, Renelson Ribeiro NOLASCO, Ângela Xavier de Souza OLIVEIRA, Sergio Ricardo Goes FACTUM, Ana Beatriz Simon	2012
Relações entre empreendedorismo, formulações de estratégias e desempenho em micro e pequenas empresas	WALKOWSKI, Marcelo	2010
Formação profissional empreendedora sob a visão pedagógica	SOARES, Mônica Bomtempo Reis	2010
Eficácia do planejamento estratégico em instituições de ensino infantil: uma abordagem sob a ótica empresarial e sua influência na qualidade do ensino	NIZA, Rachel Campos	2009
Um modelo de gestão para redes de cooperação: um estudo de caso em empresas juniores	SANTOS, Vergilio Ferreira Marques dos	2009
Estratégias de cooperação e colaboração em micro e pequenas empresas	PEREIRA, Débora Oliveira	2007
Formulação e formação de estratégias: análise nos segmentos atacadista, varejista e processador da cadeia de confecções e vestuário da região de Londrina-PR	NONAKA, Henry Tetsuji	2007
Sobrevivência de micro e pequenas empresas: sua relação com análises de ambientes internos, externos e com inovação	SPALDING, Marcos	2006

Processo de criação de estratégia em pequenas empresas com base tecnológica: proposta de modelo contemplando as fases de desenvolvimento de empresas do setor de fábricas de equipamentos médicos e odontológicos	PERUSSI FILHO, Sergio	2006
Incubadora como fator competitivo para empresas nascentes: o caso da incubadora tecnológica da Feevale	SCHMITT, Claudia Lunkes	2005
Clusters, alianças e vantagem comparativa sob a intervenção da construção da base de recursos: a estratégia do setor de confecções de Cianorte-PR	BISPO, Cristiano Molinari	2004
Planejamento Estratégico para pequenas empresas de informática no Brasil	BODART, Suely Mattos	1996

Fonte: Bdttd (2021)

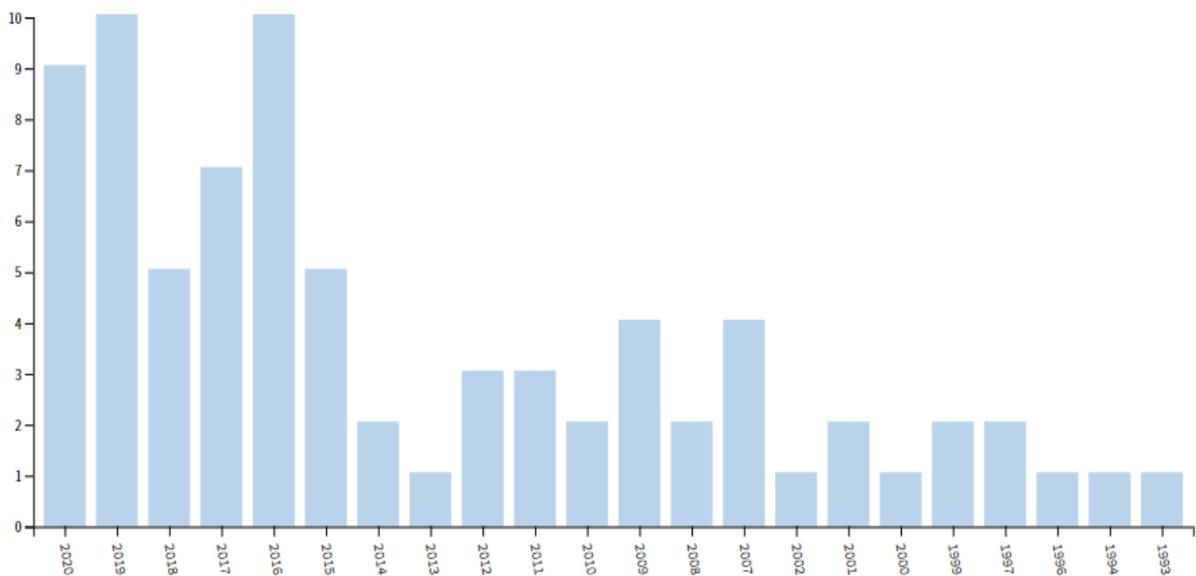
A pesquisa realizada na plataforma Web of Science apresentou um resultado semelhante ao encontrado na plataforma SCOPUS. Na pesquisa, foi encontrado em sua base apenas um artigo com as palavras-chave. Essa pequena quantidade de artigos encontrados na base com as palavras-chave propostas pela tese reforça a oportunidade de discussão do tema e sua relevância.

Figura 10 - Pesquisa Web of Science



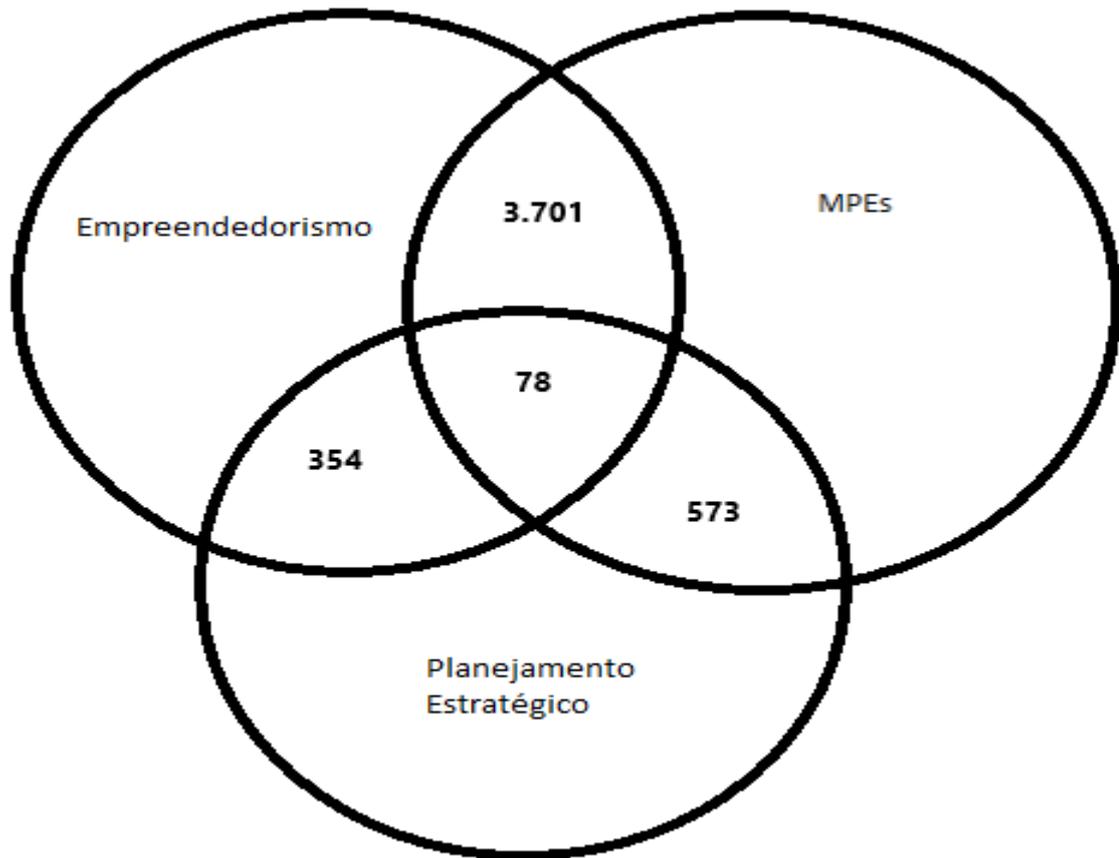
Fonte: Autor (2021)

Tabela 8 - Média de documentos por ano 1993-2020



Fonte: Web of Science (2021)

Figura 11 - Web of Science



Fonte: Autor (2021).

Entrepreneurship, Planning Strategic and Small Business Web Of Science

Título	Autor	Ano
Business risk management in the context of small and medium-sized enterprises	Dvorsky, J; Belas, J; Gavurova, B; Brabenec, T	2020
Networking and strategic planning to enhance small and medium-sized enterprises growth in a less competitive economy	Clifton, N; Huggins, R; Pickernell, D; Prokop, D; Smith, D; Thompson, P	2020
Using simulation to develop business strategy skills of entrepreneurs-Some reflections on a pilot	Barnaby, J; Devins, D; Beech, N	2020

Contextual factors of entrepreneurship intention in manufacturing SMEs: the case study of Iran	Ahadi, S; Kasraie, S	2020
Open the bar and let the chicks manage	Cruz, BDA	2020
Challenges and barriers in finding, forming and performing for network creation A case study of collaboration network in medical equipment	Moazzez, H; Khargh, MT; Nilforoushan, H; Khorasani, MS	2020
A conceptual model of entrepreneurial competencies and their impacts on rural youth's intention to launch SMEs	Ataei, P; Karimi, H; Ghademarzi, H; Norouzi, A	2020
The impact of entrepreneurship on managerial innovation capacity: The moderating effects of policy finance and management support	Jin, CH; Lee, JY	2020
WISHFUL THINKING VERSUS REALITY: HIGH-GROWTH ASPIRATIONS OF START-UPS AND ESTABLISHED ENTREPRENEURS IN ASEAN	Guelich, U	2020
Tourism Family-Business Owners' Risk Perception: Its Impact on Destination Development	Glowka, G; Zehrer, A	2019
Shaping the future of Alpine tourism destinations' next generation: an action research approach	Heimerl, P; Peters, M	2019

Innovation ecosystem for SMES in ICT industry	Namaayande, P; Khamseh, A	2019
SUCCESS FACTORS OF MSMES IN COLOMBIA	Castro-Silva, HF; Rodriguez-Fonseca, F; Martinez-Chaparro, YA	2019
INFLUENCE OF THE BUSINESS ENVIRONMENT IN THE DYNAMICS OF INNOVATION AND IN THE PERFORMANCE OF SMEs	Perez-De-Lema, DG; Hansen, PB; Madrid-Gujjarro, A; Silva-Santos, JL	2019
Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs	Herbane, B	2019
Dynamic capabilities in the context of Brexit and international wine business: An exploratory two-country study	Alonso, AD; Kok, I	2019
Differences in management styles, levels of profitability, and performance across generations, and the development of the Family Business Success Model	Sreih, JF; Lussier, RN; Sonfield, MC	2019
Business ecosystems policy in Stra.Tech. Man terms: The case of the Eastern Macedonia and Thrace region	Vlados, C; Chatzinikolaou, D	2019
CONCEPTUAL BASIS OF ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN NON-OIL SECTOR	Manafov, G	2019
Rural Tourism Entrepreneurship Survey with Emphasis on Eco-museum Concept	Ghorbanzadeh, M	2018

Determinant Factors for the Success of Traditional Cookies Entrepreneurs in Papar District, Sabah	Johnes, J; Abidin, NFZ; Mapjabil, J; Haron, NIN; Taba, SH; Alexander, CC	2018
How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs	Branicki, LJ; Sullivan-Taylor, B; Livschitz, SR	2018
Family Entrepreneurship Orientation in Family Owned SMEs: A Key Resource for Internationalization?	Hadrys-Nowak, A	2018
Risks/rewards and an evolving business model: A case study of a small lifestyle business in the UK tourism sector	Crick, D; Chaudhry, S; Crick, JM	2018
Tows Analysis for Strategic Choice of Business Opportunity and Sustainable Growth of Small Businesses	Kulshrestha, S; Puri, P	2017
Careers at Biotech Start-Ups and in Entrepreneurship	Froshauer, S	2017
Problems of innovative development of an entrepreneurship in the industry in the conditions of upgrade of Economy	Golubetskaya, N; Kosheleva, T; Kunin, V	2017
Strategic Alignment in SMEs: Strengthening Theoretical Foundations	Street, C; Gallupe, B; Baker, J	2017
The Current State and Specifics of Small Business Development in Russia	Terebova, SV	2017

Technological Breakthroughs for Water Hyacinth: An Entrepreneurial Innovation	Mirando, MB; Loquias, RB; Bagadion, AMF	2017
How to Identify Micro-Firm Owner-Manager's Potential Growth Intentions	Hanninen, K; Jokela, H; Saarela, M; Muhos, M	2017
Business sense or subjective satisfaction? Exploring the outcomes of business planning comprehensiveness in the SME context	Osiyevskyy, O; Costa, SF; Madill, CM	2016
Program Management Approach to the Territorial Development of Small Business	Knysh, NA; Verlup, EV	2016
EFFECTIVE EXIT PLANNING IN REGIONAL SMALL BUSINESSES - A BORROW FROM THE 'SPECIALISED CLUSTERS' APPROACH	Khan, AA	2016
Entrepreneurship Development and Innovation Management: Key Connections	Tomar, TS	2016
Application of System Engineering by Armored Vehicles Manufacturers in Developing Countries	Aljeeran, IK; Adcock, R; Hameed, A	2016
The role of absorbed slack and potential slack in improving small business performance during economic uncertainty	Jifri, AO; Drnevich, P; Tribble, L	2016

How Responsible Innovation Strategies Emerge in Very Small Enterprises: The Case of a Small Wine-Growers' Cooperative	Ceccaldi, V	2016
The performance advantage of business planning for small and social retail enterprises in an economically disadvantaged region	Grimmer, L; Miles, MP; Grimmer, M	2016
Profiling the effective marketing mix on purchase intention in Malay Spa	Jamin, A; Zamri, MT; Akhuat, NM	2016
The Strategy for Development of Small and Medium Entrepreneurship in Russia till 2030: Ambitions and Realities	Bukhval'd, EM	2016
Strategic Entrepreneurship in Taiwan's Food and Catering Industries: The Case of 85 degrees C Cafe Shop	Yu, FLT; Hu, MW	2015
ENTREPRENEURSHIP ECOSYSTEM: METHODOLOGICAL APPROACHES TO FUNCTIONS' REVIEW OF PUBLIC SECTOR INSTITUTIONS	Tuncikiene, Z; Drejeris, R	2015
Piloting a Healthy Street Food Venture in Kenya: Lessons Learned	Sun, YX; Liguori, K; Moussavi, P; Mehta, K	2015
The Reverse Business-Modelling Framework: A new Approach Towards Action-Oriented Entrepreneurship	Ruseva, R; Ruskov, P	2015

Marketing and social enterprises: implications for social marketing	Mitchell, A; Madill, J; Chreim, S	2015
---	-----------------------------------	------

Fonte: Web Of Science (2021)

2.2 DEFINIÇÕES DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um processo que mobiliza a empresa e seus gestores para pensarem em estratégias de futuro que desejam implementar. É importante pensar no longo prazo, combinando suas ações com ações de curto prazo, para que ambos prazos sejam saciados e contribuam para o crescimento da empresa. É visível, em grandes empresas, que um planejamento estratégico bem definido é uma das condições fundamentais para sua manutenção no mercado. Sem um planejamento bem definido, com objetivos e possíveis caminhos para atingi-los, os gestores correm o risco de ver seu empreendimento não apresentar os resultados que almejam. Nas palavras de Drucker (1987, p.47): “Quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar”.

A previsibilidade das ações de uma organização, o planejamento tem como função ajudar a articular melhor as atividades da organização, ou seja, coordenar os diversos departamentos de uma organização para que trabalhem juntos, e não somente sob o mesmo teto. Toda forma de decisão formalizada é melhor que uma decisão não-formalizada, pois a administração é uma ciência e como tal deve seguir uma metodologia de ação. É fato que além de prever, articular e racionalizar a gestão, a função de controlar aquele cujo trabalho é “coordenado” é também papel importante do planejamento estratégico (PICCHIAI, 2010).

Dessa forma, o principal objetivo estratégico é ajudar as organizações a entender e subsidiar o planejamento de ações no ambiente em que elas estão inseridas. Caracterizados pela competitividade, nos progressos tecnológicos, novas exigências mercadológicas, e recursos que cada vez impõem às organizações necessidades constantes de mudanças operacionais e gerenciais (OLIVEIRA, 2013; SIMON et al., 2014; TANSEY; SPILLANE; MENG, 2014).

O pensamento a respeito do planejamento estratégico está no fato de grande parte das pessoas acharem que esse tipo de política está relacionado somente as maiores corporações, mas ao contrário desse pensamento, as ações de planejar e estabelecer objetivos e metas não está somente ligado ao planejamento das grandes empresas, e sim em todas as

organizações não importando o seu tamanho, pois dificilmente uma empresa conseguirá se manter competitiva por muito tempo sem apresentar projeto viável.

Segundo Kotler (2000, p.67) “o segredo das empresas bem-sucedidas no mercado se deve ao fato de praticarem frequentemente a arte do planejamento estratégico”. Neste contexto podemos afirmar que é uma das atividades que compõem o processo organizacional, envolvendo basicamente a definição de objetivos e as ações a serem desenvolvidas. O planejamento estratégico ainda considera prováveis cenários futuros a partir do reconhecimento da condição da organização, situação do ambiente interno e externo, relação entre essas duas dimensões e estratégias alternativas (SALAVOU, 2015; ZHANG, 2015).

Para empresas incipientes e novos empreendedores, o planejamento estratégico torna-se ainda mais importante, pois é de extrema necessidade que essas novas empresas saibam planejar suas ações e desenhar suas estratégias. É necessário que os gestores, desde a criação da empresa, tenham metas e objetivos traçados e as estratégias para alcançar esse objetivo, dessa forma a implantação de um plano estratégico é um recurso fundamental, pois contribui para o desenvolvimento inicial e contínuo do empreendimento. Segundo McAfee (2010, p.175), empresas que não praticam esse tipo de planejamento estratégico correm o risco de entrar em situações que comprometam toda a empresa. Esse tipo de planejamento geralmente é considerado ativo intangível e o valor desse ativo deriva diretamente da sua capacidade de ajudar a organização a implantar o planejamento correto. Esse conhecimento tem impacto direto nos resultados financeiros, ajudando tanto no aumento das receitas, redução de custos ou aumento de produtividade.

A deficiência destes modelos é o hiato existente entre o processo de elaboração de estratégias e a capacidade da empresa em operacionalizar as mesmas. Um processo de planejamento estratégico bem sucedido deveria ser capaz de descrever a missão, visão e valores fundamentais da empresa, identificar as oportunidades e ameaças emergentes, entender as prioridades presentes e futuras de segmentos de mercado, analisar as forças e fraquezas da empresa em relação aos seus competidores, identificar e avaliar estratégias inovadoras, desenvolver um modelo de gestão que poderá diferenciar a empresa de seus concorrentes, definir as expectativas dos *stakeholders*, preparar os planos para implementar as estratégias, estabelecer estruturas de suporte à implantação e sistemas de controle da informação, bem como alocar recursos para desenvolver as competências essenciais (MINTZBERG, 1992 e 1994, PORTER, 1989). Portanto, um modelo de planejamento

estratégico para a sustentabilidade empresarial deve incorporar todos esses conceitos para que o processo possa atingir os seus objetivos.

2.3 ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

A proposta de vários autores foi estabelecer classificações entre os diferentes tipos de estratégia existentes. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam uma divisão entre estratégias intencionadas, não-realizadas, deliberadas, emergentes e realizadas. Resumidamente, a estratégia pretendida é a que a organização desenvolve através de planos para o seu futuro, enquanto a realizada é extraída de padrões de seu passado.

Schendel (1992) afirma que dentre os muitos pesquisadores organizacionais que se dedicam ao tema estratégia empresarial, dois exercem impacto fundamental para a configuração dessa área: Porter e Mintzberg.

O primeiro por fortalecer os desenvolvimentos teóricos na área de estratégia e enfatizar a importância da formalização das estratégias para o sucesso das organizações (PORTER, 1986; 1999; 1989). O segundo pela crítica ao domínio expressivo do uso do processo de formalização pelas organizações sem a análise crítica de seus efetivos resultados e consequências (MINTZBERG 1994; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000) e pelos seus estudos sobre o processo estratégico (MINTZBERG, 1978; 1992; 1994; MINTZBERG e MCHUGH 1985; MINTZBERG e LAMPEL, 2002), que permitiram a abertura de uma discussão sobre a dicotomia da estratégia formalizada versus estratégia formada.

Seguindo o pensamento das escolas temos às dez escolas de formulação da estratégia da obra *Safári de Estratégia* de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), são elas: escola de *design*; escola do planejamento; escola do posicionamento; escola empreendedora; escola cognitiva; escola de aprendizado; escola de poder; escola cultural; escola ambiental e escola de configuração, apresentado na tabela 9 (Escolas de formulação da estratégia).

Tabela 9 - Escolas do Pensamento Estratégico

	Escolas	Formulação de Estratégia como:	Estratégia como:
Prescritiva	Escola do <i>Design</i>	Processo de concepção	Perspectiva planejada
	Escola do Planejamento	Processo formal	Planos (ou posições) decompostos
	Escola do Posicionamento	Processo analítico	Posições genéricas planejadas, também

			manobras
Descritiva	Escola Empreendedora	Processo visionário	Perspectiva única (visão)
	Escola Cognitiva	Processo mental	Perspectiva mental
	Escola de Aprendizado	Processo emergente	Padrões aprendidos
	Escola do Poder	Processo de negociação	Posições e padrões cooperativos e políticos, também manobras estratégicas
	Escola Cultural	Processo coletivo	Perspectiva coletiva
	Escola Ambiental	Processo reativo	Posições genéricas específicas (nichos)
	Escola de Configuração	Processo de transformação	Quaisquer das anteriores, em contexto.

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2000).

Na escola do design, planejamento e posicionamento, surgiram a partir dos anos 70 e 80, são de natureza prescritiva, ou seja, estão mais preocupadas com a formulação da estratégia. A escola de *design* é vista pelos autores como a mais influente do processo de formulação da estratégia, a qual inicia por uma avaliação externa (ameaças e oportunidades) e interna (forças e fraquezas), buscando um alinhamento entre organização e ambiente para implementação da estratégia. A escola de planejamento tem como premissas: o planejamento formal; o executivo principal é o responsável por esse processo e as estratégias surgem deste processo.

No entanto, apresentam-se três avanços recentes nessa abordagem: Planejamento de Cenários; opções reais (teoria das opções em finanças) e controle estratégico. A escola de posicionamento enfatizou a importância do conteúdo das estratégias. Suas premissas são: as estratégias são identificáveis no mercado; o mercado é econômico e competitivo; formulação de estratégias a partir da seleção das posições genéricas; papel importante dos analistas e a estrutura do mercado dirigem as estratégias (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Nas abordagens das escolas, empreendedora, cognitiva, aprendizado, do poder, cultural e ambiental, evoluíram a partir dos anos 90, tornando o campo mais eclético, as quais têm focado sua atenção com a descrição e buscam entender como as estratégias são formuladas. A escola empreendedora formula suas estratégias a partir da experiência e intuição do líder, caracterizando desta forma uma visão estratégica e organização maleável. A escola cognitiva busca sondar a mente do estrategista, uma vez que a formulação da estratégia ocorre na mente deste. Já na escola de aprendizado, a formulação da estratégia

precisa assumir a forma de um processo de aprendizado com o tempo, na qual, formulação e implementação não sejam separadas. Na escola de poder a formulação da estratégia é influenciada pelo poder e política de acordo com determinados interesses. Ressalta-se que as estratégias resultantes deste processo tendem a ser emergentes. A escola cultural caracteriza a formulação da estratégia como sendo um processo de interação social enraizado na força social da cultura, promovendo mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização. Na escola ambiental o ambiente é o agente principal para formulação das estratégias e a organização é considerada passiva frente às ações do ambiente externo. Ao longo do tempo, a liderança torna-se incapaz de influenciar o desempenho da organização.

As abordagens segundo a formulação da estratégia devem combinar os aspectos das dez escolas, tendo em vista que todas olham para o mesmo processo, porém, cada uma do seu jeito. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.355), a formulação de estratégia é um espaço complexo, sendo assim, é preciso levar em consideração a avaliação do ambiente interno e externo, o controle estratégico e conteúdo da estratégia, a intuição do líder e a mente do estrategista, o aprendizado emergente, a negociação e a interação social, a fim de dar resposta ao ambiente exigente. Assim, as melhores estratégias podem ser aquelas que combinam os diversos aspectos, não levando em consideração um único prisma. A partir de Cardeal (2014), o conceito de pensamento estratégico apresenta estruturado em fundamentos e elementos, conforme apresenta quadro abaixo:

Tabela 10 - Pensamento Estratégico – Fundamentos e Elementos

PENSAMENTO ESTRATÉGICO	
Fundamentos	Capacidade de pensar fora da caixa.
	Identificar formas diferentes de fazer as coisas.
	Promove a transformação de ideias no sentido de fazer as coisas diferentes em algo útil e executável.
	Ver a floresta e não as árvores.
	Colocar em causa os paradigmas tradicionais. Desafiar o <i>status quo</i> .
	Juntar os tópicos da visão integrada para que façam sentido.
	Isolar questões relevantes a partir de contextos integrados;
	Percepção de interdependência e as ligações entre as diversas partes do sistema.

Elementos	Criar sinergias tendo em conta que o todo é maior do que a soma das partes.
	Pensar de forma holística e criativa.
	Ver a intuição como parte relevante do processo de decisão.
	Pensar mais fundo sobre os assuntos sem perder de vista as prioridades, a direção estratégica e os valores organizacionais.
	Olhar como detalhe para os aspectos particulares de problemas, assuntos e situações.
	Lidar com paradoxos, particularmente ao nível de informação e/ou dos eventos que aparentam ser mutuamente exclusivos.
Parte de um processo essencialmente interativo e dinâmico e não sequencial e discreto.	

Fonte: Adaptado de Cardeal (2014)

As abordagens apontam para um contexto onde o planeamento estratégico e o pensamento estratégico partem de dois pontos divergentes, mas com relações complementares e com variáveis que se relacionam à medida que a evolução dos processos acontece. O planeamento estratégico se concentra em regras pré-programadas seguindo uma linha parecida ao raciocínio, enquanto o pensamento estratégico enfoca no desenvolvimento de novas ideias criativas, preparação de ações sobre a base de novos aprendizados (CARDEAL, 2014)

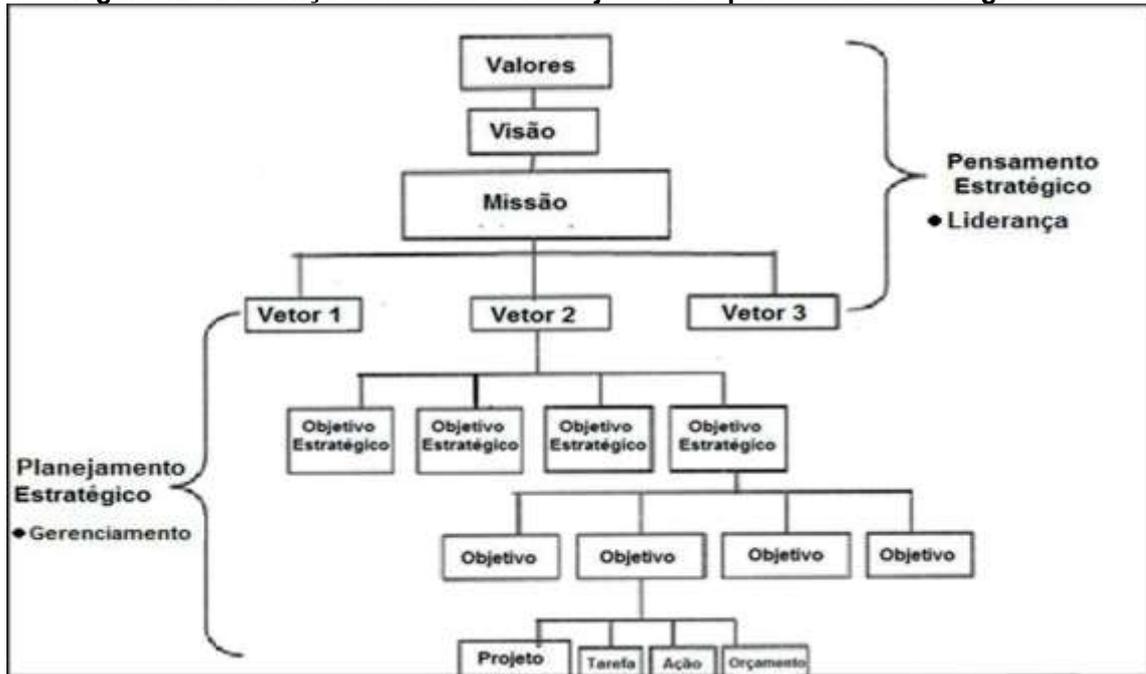
Tabela 11 - Diferenças entre Planeamento e Pensamento Estratégico

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PENSAMENTO ESTRATÉGICO
Estratégias deliberadas.	Estratégias deliberadas e emergentes.
Planejamento é a análise. Um conjunto de etapas, formalizados, programados para o alcance dos resultados.	Pensamento é a síntese. Envolve intuição e criatividade, e seu resultado é uma perspectiva integrada da organização.
Planejamento formal exerce o controle e representa um estilo calculista de gestão.	Incentiva a aprendizagem informal que produz novas perspectivas e novas combinações.
Planejamento analítico.	Planejamento criativo.
As decisões estratégicas partem da alta gestão	Envolve pessoas de vários níveis da organização.

Fonte: Adaptado de Costa Sousa (2017)

O planejamento estratégico relaciona-se ao pensamento analítico, enquanto o pensamento estratégico criativo. Desta forma, enquanto aquele permite limitar que aspectos emocionais venham enviesá-lo, porquanto o planejamento criativo livra a organização da rigidez enraizada pelo modelo racional, lógico, destacou Cardeal (2014).

Figura 12 - Diferença conceitual de Planejamento e pensamento estratégico



Fonte: Adaptada de Fairholm (2009)

No trabalho da gestão estratégica maleabilidade aborda questões complexas que denotam o pensamento estratégico, somando a cognição e raciocínio, relacionando-se com o processo de tomada de decisão, definições de políticas, tal como aprendizagem e dinâmicas organizacionais. Os estrategistas podem dispor de uma visão diferenciada do mundo e, com isso, submergir em uma perspectiva mais concentrada e específica aos problemas de corporações tecnológicas, que necessitam de uma observação mais aberta para o pensar nas ações futuras da organização.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUAS FORMAS

O planejamento empresarial não deve ficar limitado ao processo de planejamento estratégico, uma vez que ele trata da associação de atividades de planejamento que acontecem em todos os níveis da empresa. O Planejamento Estratégico, desta forma, é o procedimento

que acontece na área estratégica do topo da organização e deve distribuir as tarefas de planejamento nos demais níveis hierárquicos. Através dessa diferenciação, entre planejamento empresarial e planejamento estratégico, é apresentada a classificação dos tipos existentes de planejamento. Segundo os autores, praticamente nenhuma estratégia pode ser plenamente deliberada e poucas podem ser plenamente emergentes.

A primeira sugere nenhum aprendizado; a outra, que não houve controle. Com isso, os autores afirmam que se deve buscar um certo equilíbrio entre as estratégias deliberadas e emergentes de forma que se possa exercer um controle sobre as mesmas, ao mesmo tempo em que se torne possível fomentar o aprendizado. Para tanto, a formulação de estratégia precisa ser abrangente, sem se preocupar com detalhes, para permitir o aproveitamento das oportunidades pela organização e a diminuição dos impactos negativos das ameaças que forem surgindo (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). De acordo com Miles e Snow (1978), para interagir com o ambiente e construir uma postura flexível frente à imprevisibilidade das forças externas, as empresas desenvolvem determinados tipos de comportamentos estratégicos. Nesse sentido, os autores desenvolveram uma tipologia de comportamento estratégico com base na capacidade de resposta da empresa às condições de mudança do ambiente.

Tal tipologia objetiva analisar as organizações como um universo dinâmico e integrado, dando a cada tipo criado uma configuração distinta de tecnologia, estrutura e processo, gerados na tentativa de se adaptar ao ambiente. Com isso, uma das premissas básicas é a de que a empresa exercita a escolha estratégica ao lidar com o ambiente à sua volta. Sendo assim, ela pode focar suas ações sobre aspectos internos, voltando-se para a busca de eficiência, ou nos aspectos externos, voltando-se para a eficácia.

A tipologia proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) classifica as organizações em quatro estratégias distintas, conforme segue:

a) prospectoras: estão constantemente buscando novas oportunidades de mercado, apresentando um direcionamento à inovação com respostas potenciais às tendências ambientais. Desenvolvem um controle descentralizado, favorecendo a introdução e o desenvolvimento de novas tecnologias, bem como a identificação de novas oportunidades de produtos e mercados. Constituem-se, portanto, em iniciadores de mudanças. Um problema comum enfrentado pelas organizações prospectoras relaciona-se à eficiência, em função da forte preocupação com a flexibilidade e com a inovação de seus produtos e mercados.

b) defensivas: apresentam uma visão conservadora no que se refere ao desenvolvimento de produtos e mercados, apresentando estreitos domínios de produto-mercado. Normalmente a alta administração possui um elevado nível de especialização, mas limita-se ao domínio da empresa evitando a busca de novas oportunidades. As organizações defensivas raramente investem na introdução de novos produtos ou novas tecnologias, focando em melhorias de eficiência das operações já existentes.

c) analíticas: envolvem-se na exploração de novos produtos e mercados ao mesmo tempo em que procuram manter seu domínio estável, baseando-se em suas competências e habilidades. Observa-se, então, uma mistura entre os comportamentos das empresas defensivas e das prospectoras. Estão permanentemente em contato com o mercado para descobrir e superar falhas de lançamentos pioneiros. Buscam minimizar riscos e maximizar retorno ao combinar os pontos fortes de defensores e prospectores.

d) reativas: são aquelas em que a alta administração frequentemente demonstra incapacidade de dar respostas às mudanças que ocorrem no ambiente em que estão inseridas. Exibem inconsistências entre sua estratégia e sua tecnologia, estrutura e processos, dificultando a realização de ajustes capazes de acompanhar as tendências ambientais. Miles e Snow (1978) destacam que as organizações que adotam este tipo de comportamento estratégico apresentam um desempenho inferior aos demais tipos estratégicos.

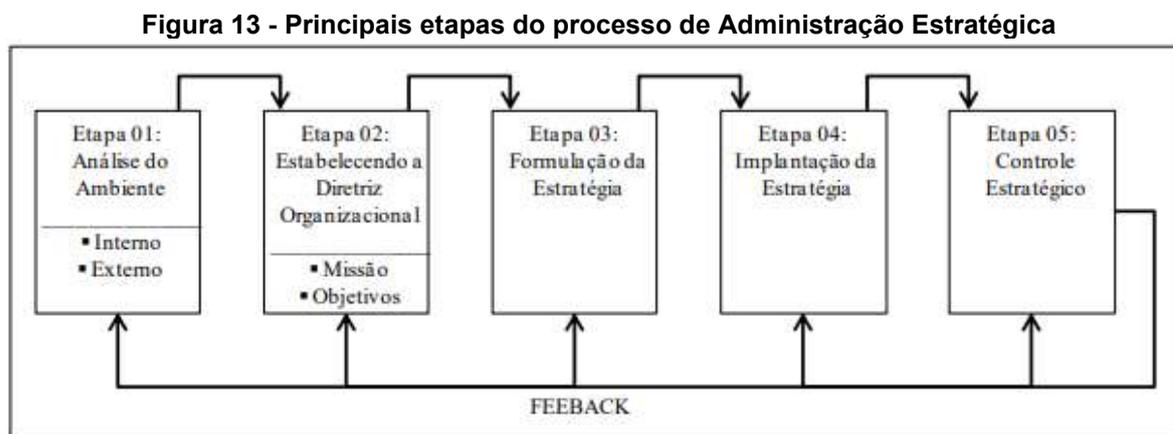
2.5 METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MPES

De acordo com Leone (1999, p.93), “durante muito tempo pensou-se que as pequenas e médias empresas deveriam utilizar, em menor escala, os mesmos princípios de administração usados pelas grandes empresas.” No entanto, segundo Drucker (1981), o tamanho de uma empresa não modifica sua natureza ou os princípios da administração, mas afeta a sua estrutura administrativa, fazendo com a mesma necessite de um tratamento diferenciado.

Segundo Deitos (2003), as principais características das micros e pequenas empresas são: estrutura organizacional simples, limitação de recursos humanos e financeiros, ausência de burocracia interna, baixo grau de diversificação produtiva, produção para mercados locais, proximidade do mercado com o cliente, rapidez de resposta e; flexibilidade e adaptabilidade a mudanças. As organizações de pequeno porte possuem características específicas que exercem influência na sua atuação e demandam um processo diferenciado de gestão. Segundo os autores as pequenas empresas apresentam

particularidades comportamentais, que estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, particularidades estruturais, que se referem aos aspectos internos decorrentes da organização da pequena empresa e particularidades contextuais, que diz respeito ao ambiente externo, que influenciam na sua atuação e demanda um processo diferenciado de gestão.

Essas particularidades, se bem exploradas e administradas, podem ser consideradas uma vantagem competitiva aos micros e pequenas empresas. Visando desenvolver o modelo para orientar o microempresário na elaboração do planejamento estratégico, Certo (2005) propôs uma metodologia voltada para pequenas empresas. A metodologia apresentada pelo autor é dividida em cinco etapas.



Fonte: Certo et al (2005, p.8)

Para conscientizar o microempresário da importância do planejamento estratégico, Certo (2005) propôs a fase preparatória, que consiste na transmissão de conhecimento teórico a respeito do planejamento estratégico. Nesta fase, também busca-se orientar o microempresário a respeito do uso do tempo para assuntos estratégicos.

A fase de exercícios compreende a realização de exercícios conjuntos para criar a base para o estabelecimento da estratégia da empresa. A identificação da vocação é a tomada de conhecimento do que a mais se tem apreço por fazer, ou seja, o que se tem facilidade para realizar e do campo de atuação. Na comparação vocação e campo de atuação procura-se identificar as atividades que poderão ser desenvolvidas, cortadas ou adequadas à vocação da empresa. Na análise ambiental busca-se identificar as variáveis que influenciam os negócios e previsão da evolução destas variáveis. Através desta análise foi possível identificar as oportunidades e os riscos da organização. Nesta fase procura-se, também, identificar as

potencialidades e fraquezas da empresa. E por fim, é preciso tomar conhecimento da estratégia vigente. A última fase, compreendeu o estabelecimento da estratégia e objetivos, e a verificação da possibilidade do atingimento deles. Por fim tem-se a implementação das proposições, para isso é necessário estabelecer ações práticas, vale ressaltar que estas ações devem ser tratadas como projetos, sendo assim é preciso determinar prazo e responsabilidades para as suas realizações.

Geralmente os proprietários e administradores das pequenas empresas citam em seu favor a falta de recursos humanos, custos de implantação e a manutenção de sistemas gerenciais como obstáculos impedindo que a gestão da empresa tenha uma perspectiva estratégica (Hitt e Ireland, 2011). Segundo Scramim & Batalha (1997), o planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas é um meio de preparar ações relativas à escolha de mercados e produtos adequados, tendo em vista uma situação de longo prazo. A metodologia usada, pelos autores, é uma das muitas disponíveis na literatura, no entanto, foi adaptada às condições da empresa e do ambiente onde ela foi aplicada. A metodologia apresenta uma sequência lógica, que não deve ser invertida e nem alguma ação suprimida, sob pena do fracasso da implementação. A metodologia proposta pelos os autores compreendem as seguintes etapas:

- a) Etapa 1 – Sensibilização: envolve a definição de estratégia a ser adotada no conjunto do trabalho.
- b) Etapa 2 - Definição da missão: busca definir “onde se quer chegar”, qual o seu “negócio” e no que ela deve se concentrar no futuro. A missão deve ser a mais abrangente possível, deve-se evitar uma definição de missão que restringe demais as ações estratégicas futuras da organização.
- c) Etapa 4 - Segmentação Estratégica: se aplica em empresas que fabricam diferentes produtos e, portanto, atuam em diferentes mercados. Os métodos de segmentação estratégica utilizam três dimensões básicas: a característica do comprador, as aplicações do produto e as tecnologias utilizadas.
- d) Etapa 5 - Diagnóstico Estratégico: consiste em analisar os fatores externos e fatores internos da empresa.
- e) Etapa 6 - Delineamento de Estratégias: de forma geral existem duas estratégias genéricas para uma empresa buscar vantagem, trata-se da dominação pelos custos e a diferenciação. Estas duas estratégias genéricas, por sua vez, podem ser combinadas com possíveis estratégias quanto ao campo concorrencial: a focalização e a diversificação.

f) Etapa 7 - Definição de Planos de Ação: deve-se elaborar planos de ação, com as atividades necessárias para pôr em prática tais decisões.

g) Etapa 8 - Mecanismos de controle e acompanhamento: é preciso desenvolver mecanismos para controlar as ações e detectar possíveis desvios entre os objetivos traçados e os alcançados.

Terence e Escrivão (2002), por sua vez, desenvolveu um roteiro prático, com o objetivo de auxiliar o microempresário na elaboração do planejamento estratégico. O roteiro, a partir das características do planejamento estratégico, da pequena empresa e do planejamento estratégico na pequena empresa procurou superar os obstáculos e explorar as facilidades existentes no processo estratégico da pequena empresa. A elaboração do roteiro prático está na definição das características da pequena empresa e faz-se necessária uma disciplina do pequeno empresário para iniciar o processo. Para realizar e obter benefícios é importante que o pequeno empresário se conscientize da importância do planejamento estratégico e se dedique na elaboração do mesmo.

O roteiro para a elaboração do planejamento estratégico foi desenvolvido nas seguintes etapas:

a) Visão geral da empresa: esta primeira etapa corresponde ao estabelecimento da missão, visão e valores da empresa e do empresário. Para estabelecer a missão a equipe deve delimitar a razão de ser, as realizações, os recursos da empresa e suas atividades futuras. A declaração de valores propicia o entendimento das crenças e dos princípios que norteiam as atividades da empresa. A definição da visão mostrará para qual direção a empresa seguirá e os orientará.

b) Análise ambiental: pode ser dividida em análise do ambiente (externo e interno) e determinação dos fatores críticos de sucesso.

c) Definição de objetivos e metas empresariais: o dirigente e sua equipe deverão estabelecer os objetivos e metas organizacionais, os mesmos deverão ser comunicados a toda organização, visando o comprometimento de todos os funcionários no processo, objetivando facilitar a concretização dos objetivos e metas.

d) Elaboração da estratégia: o dirigente e sua equipe definirão aquela estratégia que irá concretizar os objetivos e metas da organização, é muito importante o empresário ter em mente sua estratégia atual.

Tabela 12 - Roteiro de elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa

ATIVIDADE	PASSOS
Apresentação da Técnica Conscientização do Pequeno Empresário	Realizar uma apresentação da técnica do planejamento ao pequeno empresário, esclarecendo eventuais dúvidas e informando as vantagens e desvantagens da utilização desta ferramenta.
Estabelecimento da Visão	Definir o que é a empresa a partir das seguintes questões? Qual o negócio da empresa? Onde a empresa está? Quais são os clientes? Quais são os produtos/serviços oferecidos? Quais são as necessidades dos clientes? Qual é o diferencial em relação à concorrência? Qual é a imagem da empresa?
Estabelecimento dos Valores	Identificar as crenças e os princípios a partir: <ul style="list-style-type: none"> - da verificação dos valores que o dirigente considera mais importantes para a empresa; - do levantamento dos interesses e das expectativas dos agentes.
Estabelecimento da Visão	Identificar onde a empresa quer chegar, tomando conhecimento da expectativa e do interesse do dirigente e dos agentes da empresa.
Análise Externa	Análise da economia, do mercado potencial, do mercado total e do setor da indústria; A partir da análise acima, identificar as ameaças e oportunidades
Análise Interna	Análise da forma de atuação vigente, a partir da performance dos produtos, da participação do mercado, do desempenho financeiro, da definição sobre o resultado da estratégia atual. Levantamento dos pontos fracos e fortes.
Estabelecimento dos Fatores Críticos de Sucesso	Os fatores críticos de sucesso são específicos e dependem de cada empresa e de cada setor, pois estão diretamente relacionados com as análises ambientais. Identificar a partir de algumas categorias, quais seriam os fatores mais relevantes para a empresa.
Definição de Objetivos	Definir os objetivos de acordo com a dinâmica do setor de atuação da empresa, missão e análise ambiental
Definição de Metas	Definir o período de tempo determinado para as metas. Estabelecer os procedimentos para monitorar as metas.
Identificação da Estratégia Atual	Levantamento das principais ações, de investimentos e decisões tomadas no último ano.
Escolher uma Estratégia	Realizar a análise exaustiva das atividades anteriores. Selecionar a estratégia de atuação que seja condizente com sua realidade, proporcione a concretização das metas e dos objetivos e considere as ações dos concorrentes.
Elaborar um plano para suportar a estratégia e atingir os objetivos e as metas.	Identificar ações, projetos, investimentos etc. que serão necessários para atingir os objetivos propostos através da estratégia selecionada.
Apresentar a Estratégia e o Plano para toda a Organização	Realizar uma reunião com a equipe para comunicar a estratégia e a importância do engajamento de todos os funcionários para o sucesso da empresa.

Fonte: Terence (2002)

As variações estruturais referem-se aos aspectos internos decorrentes da forma de organização da pequena empresa. Estes modelos estruturais estão: a informalidade das relações na pequena empresa, a estrutura da organização não formalizada e com menos

recursos e pessoal qualificado, a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais e de planejamento.

Analisando as três metodologias (SCRAMIM & BATALHA, 1997; TERENCE, 2002) percebe-se que existe pouca variação de conceitos e etapas, o que irá de fato diferenciá-las é a forma como serão aplicadas nas pequenas empresas. Estas metodologias evidenciam a importância de definir a identidade organizacional pois, antes de analisar o meio em que se encontram, essas empresas precisam definir de maneira clara quem são, o que fazem, o que valorizam e onde querem chegar.

A etapa preparatória apresentada por Certo (2005) e a atividade de apresentação da técnica e conscientização do pequeno empresário, apresentada por Terence (2002), devem ser realizadas para mostrar a importância da técnica e preparar o empresário e os demais agentes envolvidos para o processo de planejamento estratégico. Scramim & Batalha (1997) deixa a desejar neste aspecto visto que sua metodologia não enfatiza a importância dessa preparação inicial. As metodologias convencionais, apresentadas na seção 2.3, também deixam a desejar neste aspecto, apenas a metodologia de Fischmann (1987), na etapa de avaliação da necessidade e possibilidade de se fazer planejamento estratégico, faz uma preparação da empresa para a adoção da mentalidade estratégica. Segundo o autor, esta etapa é praticamente ignorada pela literatura de planejamento estratégico, o mesmo ainda ressalta que enquanto esta preparação inicial for ignorada haverá baixa probabilidade de êxito em qualquer iniciativa de planejamento estratégico.

Como a maioria dos micros e pequenos empresários desconhece a ferramenta de planejamento estratégico e a sua importância é imprescindível que haja essa preparação inicial. É preciso conscientizá-los para que eles se comprometam com o processo de planejamento estratégico, para obter êxito neste processo é preciso que todos os agentes envolvidos estejam engajados nas atividades a serem desenvolvidas.

A metodologia apresentada por Terence (2002) além de fornecer o que é para fazer em cada etapa, dar os passos de como fazer, facilita o processo de elaboração do planejamento estratégico porque norteia o microempresário. No entanto, sua metodologia, diferente das outras, não apresenta a etapa de implementação e controle.

2.6 AS ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento é parte fundamental do trabalho de preparação para qualquer empreendimento, no qual se alinham e se organizam os objetivos e os recursos necessários em

busca do melhor cenário possível para a empresa, bem como as políticas que deverão disciplinar a aquisição, utilização e disposição desses recursos, etapas, prazos e meios para sua concretização. As etapas partem do princípio que é necessário que o pequeno empresário tome consciência da importância da realização do planejamento estratégico, sendo indispensável a etapa de conscientização. Dessa forma, tendo o foco do gestor no desenvolvimento do planejamento, é possível realizar uma avaliação da situação atual da empresa e definir os planos futuros.

Figura 14 - Processo de Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas



Fonte: Adaptado de Terrence (2002)

As correntes de pensamento que surgiram, ao menos parcialmente, em reação às limitações da perspectiva tradicional em estratégia também se desenvolveram no campo da estratégia de PMEs. Entre tais correntes encontram-se a da aprendizagem e a da visão – esta última chamada de “escola empreendedora” por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).]

O planejamento estratégico é um processo em que há a necessidade da tomada de decisão sem ter conhecimento do futuro. Além disso, para a tomada de decisão ser bem-sucedida, é necessário considerar cada ambiente específico, e a formulação da estratégia pode ocorrer tanto de forma deliberada quanto emergente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; MATOS; VENÂNCIO; DUTRA, 2014). Segundo DRUCKER (1981), o tamanho da empresa afeta efetivamente sua estrutura administrativa, isto é, o comportamento dos órgãos administrativos. O conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para que a implementação seja mais assertiva.

As abordagens que se concentram nos procedimentos racionais e analíticos cederam lugar a outras que se interessam mais pelos processos, como se vê nas duas correntes mencionadas. Uma razão central para isso é que a decisão estratégica é tomada por indivíduos caracterizados pela racionalidade limitada (SIMON, 1957) e que devem solucionar problemas sob a influência de um contexto complexo, turbulento e em evolução constante (D'AMBOISE, 1997; MINTZBERG, 1993; SILVESTRE; GOUJET, 1996; WYER; MASON, 1998). Esses fatos são barreiras à prática do planejamento, como apresentamos anteriormente.

2.7 INDICADORES DE DESEMPENHO ESTRATÉGICO

Além do planejamento estratégico ser importante no curto prazo, ele é essencial em ações de longo prazo. Em outras palavras, uma empresa só consegue superar suas rivais e captar a maior parcela de mercado, se estabelecer estratégias e metas que a diferencie das concorrentes e consiga fazer com que isso perdure o maior tempo possível, sendo um diferencial essencial no mercado. A estratégia competitiva, segundo Porter (1986), tem a ver com a diferenciação da empresa em relação às demais concorrentes. Mais precisamente, significa escolher um conjunto de atividades para distribuir um estilo único para seu produto. Além disso, o autor ressalta que a essência da estratégia está em optar por realizar atividades de uma forma diferente das rivais. As posições estratégicas tomadas pelas empresas podem ter origem, segundo Porter (1996), em três fontes distintas, não excludentes, isto é, elas não são exclusivas e, em muitas ocasiões, se sobrepõem. O primeiro posicionamento está baseado na produção de uma gama de produtos e serviços, sendo chamada pelo autor de posição “baseada em variedade”, pois está baseada justamente na escolha da gama de produtos a serem ofertadas pela empresa, ao invés de se focar no planejamento para os clientes (PORTER (1996, p.7).

O segundo posicionamento de Porter (1996, p.8) está no provimento das necessidades de um grupo específico de clientes, chamado de posicionamento baseado em necessidades. Esse posicionamento estratégico surge quando há grupos de clientes com necessidades diferentes dos demais e existe um conjunto de atividades da empresa que possui a medida certa para suprir essas necessidades. Em outras palavras, existem níveis de exigência diferentes entre os clientes, o que pode fazer com que a empresa molde o nível de informações que apresenta para cada consumidor, com o objetivo de conquistá-lo.

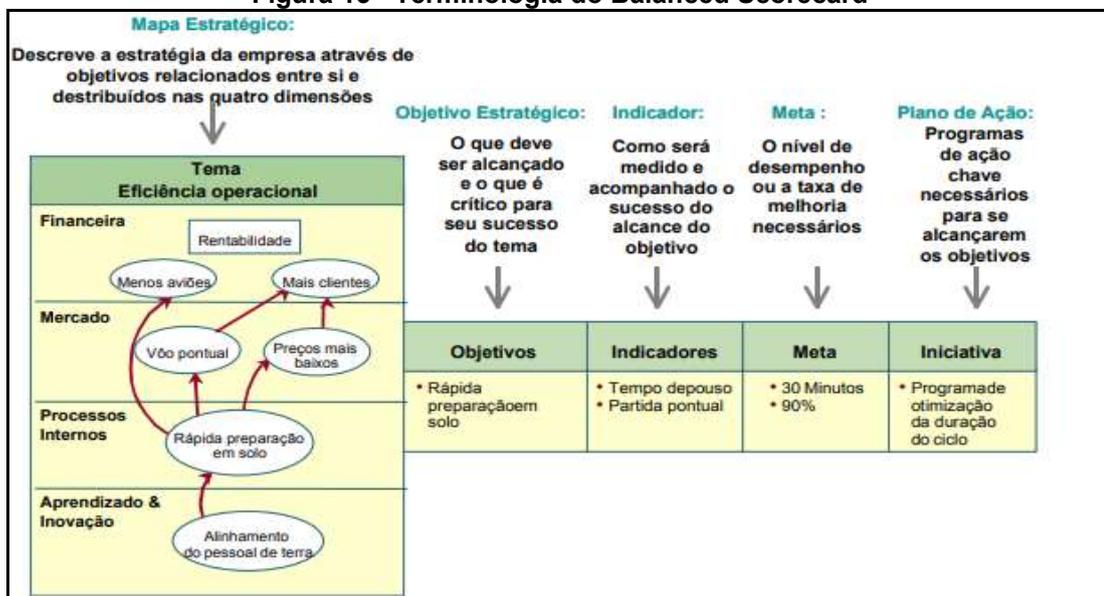
A terceira base do posicionamento está relacionada a segmentação dos clientes através de sua acessibilidade. Embora as necessidades dos clientes sejam, via de regra, semelhantes, a melhor configuração para alcançá-las muitas vezes é diferente. Porter (1996) define esse posicionamento como “posicionamento baseado em acesso”, sendo esse acesso uma função de geografia do cliente ou escala de consumidor, ou qualquer outra coisa que faça com que a empresa tenha que sair de sua zona de conforto para alcançar o cliente da melhor forma possível.

Essas bases de posicionamento são importantes para o planejamento estratégico Porter (1996), pois delimitam de maneira eficiente o comportamento e o uso da política empresarial na estratégia, sendo utilizada como base para suas aplicações. A partir desse posicionamento, as empresas podem traçar seu planejamento estratégico, com o objetivo de não só apresentar lucros e altas taxas de participação de mercado no curto prazo, como se consolidar como um importante empreendimento de longo prazo. A análise de uma amostra representativa dos modelos de planejamento estratégico disponíveis evidenciou as carências dos mesmos em relação às questões ambientais e sociais. A principal constatação é que os modelos existentes estão fundamentados na busca da vantagem competitiva, representado pelo modelo de Porter (1986) e, portanto, priorizam as questões econômicas, divididas em diferentes focos como: Mix de produto e mercado (ANSOFF, 1977), valores da alta gestão no processo de planejamento (ANDREWS, 1971), vantagem competitiva (CUNHA, 1996). Observando estes pressupostos Kaplan e Norton (2009), sugerem que não importa qual seja a metodologia, o resultado de qualquer ferramenta de formulação da estratégia é desenvolver um roteiro que diferencie a posição e as ofertas da empresa em relação às dos concorrentes, de modo a criar vantagem competitiva sustentável que gere desempenho financeiro.

Existem trabalhos, envolvendo muitos métodos e escolas de pensamento sobre a formulação e desenvolvimento da estratégia. Entre os de maior destaque incluem-se as abordagens de posicionamento Porter (1980); visão baseada em recursos (*resource-based-*

view), competências essenciais (*core competencies*), gestão baseada em valor (*value-based management*), lucro oriundo do núcleo (*profit-from-the core*), oceano azul (*blue ocean*), estratégia emergente (*emergent strategy*), co-criação de experiências (*experience cocreation*) e inovação disruptiva (*disruptive innovation*) (KAPLAN e NORTON, 2009). O *balanced scorecard* apresenta-se como um conceito simples, mas possuindo uma profundidade para sua elaboração. Propõem às organizações que utilizem um conjunto limitado de indicadores do desempenho, apresentados pelos gestores, que proporcionem o equilíbrio entre indicadores externos voltados para os acionistas e os clientes, e os indicadores internos voltados para os processos, para a inovação, a aprendizagem e o crescimento.

Figura 15 - Terminologia do Balanced Scorecard



Fonte: Symmetics, 2011

A implementação de um modelo de gestão para o gerenciamento das estratégias nas empresas, permite incorporar uma filosofia que as tornem organizações orientadas para a estratégia, e que segundo os idealizadores do *balanced scorecard*, Kaplan e Norton (2000) apesar de essas organizações estarem inseridas em diferentes contextos e terem escolhido caminhos distintos, existe um padrão consistente presente em todas elas:

- traduzir a estratégia em termos operacionais;
- alinhar a organização com a estratégia;
- transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos;
- converter a estratégia em processo contínuo e;
- mobilizar a mudança por meio de uma liderança forte e eficaz.

Desta forma os princípios foram desenhados para que a organização com orientação fundamentada em estratégia desenvolvesse métodos para observar as ações adotadas em cada norteador.

Figura 16 - Princípios da Organização Orientada para a Estratégia



Fonte: Kaplan e Norton, 2000

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica, sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento (KAPLAN E NORTON: 1997).

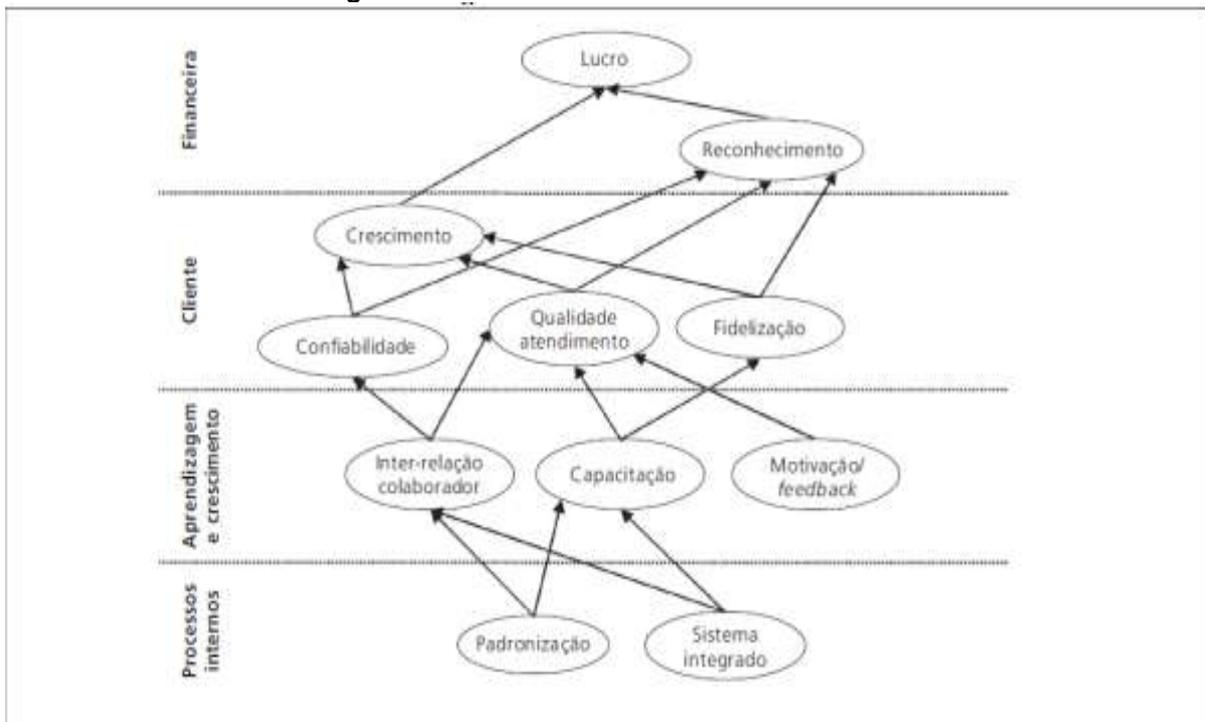
A estratégia não é algo mensurável, para Kaplan e Norton (1992), existe a necessidade de pontos de referência (indicadores do desempenho) relativos: a) aos produtos ou serviços oferecidos pela organização; b) aos mercados ou segmentos de mercado onde a organização atuava; c) à análise do desempenho dos processos internos, com o objetivo de escolher os processos a melhorar, a abandonar, a reconverter, ou determinar o nível de responsabilidade das unidades de negócios e colaboradores.

Para tanto a metodologia do *balanced scorecard* visa traduzir a missão e a estratégia da organização numa maneira equilibrada de indicadores do desempenho, de forma a possibilitar a execução da estratégia e um sistema de gestão eficiente (KAPLAN; NORTON,

1996, YOUNG; O'BYRNE, 2001). Segundo Young e O'Byrne (2001) o conjunto de indicadores de desempenho, onde incluem indicadores financeiros que apresentavam o resultado de ações do passado, passa a ser complementado por indicadores não financeiros, que normalmente são de mais difícil quantificação (relacionados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e com a capacidade da organização aprender a melhorar e crescer - atividades impulsionadoras do desempenho financeiro futuro) (KAPLAN; NORTON, 2000).

O *balanced scorecard* busca integrar as medidas derivadas da estratégia, incorporando as medidas financeiras de desempenho passado aos vetores do desempenho financeiro futuro. Pereira (2017) salienta a ferramenta que apresenta os níveis da empresa, a sua missão e estratégia, e que toda medida selecionada para a constituir deve ser um elemento de uma cadeia de relação de causa e efeito que comunique o significado desta estratégia. Na figura 15 estão apresentadas as premissas do *balanced scorecard*.

Figura 17 - Premissas do Balanced Scorecard



Fonte: Igarashi (2007)

Assim, o fator que gera diferencial do *balanced scorecard* é a possibilidade de equilibrar as medidas estratégicas, permitindo estabelecer objetivos e realimentá-los de modo contínuo. Por isso, o *balanced scorecard* pode ser visto como um processo de comunicação

contínua da empresa, pois, ao mesmo tempo em que possibilita a interação entre os níveis organizacionais, ele divulga a história da estratégia da organização IGARASHI (2007).

Conforme os indicadores apresentados o que tange a evolução e a importância do trabalho teve um caráter propositivo, ou seja, propôs um modelo que crie ferramentas para aumentar o entendimento dos empreendedores em relação ao impacto do planejamento estratégico nos indicadores financeiros das MPEs mais especificamente nos resultados econômicos.

As principais funções do *balanced scorecard*, como instrumento de implementação e monitoramento da estratégia das organizações, segundo Kaplan e Norton (2000), o *balanced scorecard* tem como suas principais funções: a) comunicar a estratégia a toda organização; b) alinhar as ações e os objetivos estratégicos; c) mensurar o desempenho organizacional. No meio corporativo, onde os ruídos de comunicação podem trazer consequências ao rumo da organização, a comunicação da estratégia a toda empresa torna-se muito importante. A sobrevivência da organização depende da velocidade da adaptação da organização à estratégia, logo, envolve todos os níveis, o estratégico, tático e operacional.

2.8 RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DESEMPENHO SUPERIOR

Para ser viável e sustentável em um dado período de tempo, toda empresa tem como objetivo consolidar sua estratégia e colher resultados acima da média atual do mercado em que atua. O planejamento estratégico tem como principal objetivo o crescimento da empresa acima da média de mercado e uma criação de valor que a coloque em um patamar acima das demais concorrentes.

Ao confirmar suas ações de planejamento estratégico e formalizar no mercado sua vantagem competitiva, a empresa consegue produzir um desempenho superior, ou seja, acima da média de mercado, que constitui o seu primeiro objetivo. Um desempenho superior significa resultados acima da média que os investidores esperavam de outros investimentos de mesmo grau de risco. Empresas que não possuem uma vantagem competitiva clara com um planejamento estratégico factível e pleno apresentam retornos compatíveis com a média de mercado nos quais atuam. No longo prazo, empresas que não conseguem ao menos garantir uma taxa de retorno na média do mercado estão mais próximas da falência.

Desde a década de 60, quando o planejamento estratégico se expandiu rapidamente entre as empresas, diversos estudos foram realizados comprovando um relacionamento positivo entre planejamento e desempenho superior (HEROLD, 1972; WOOD e LAFORGE,

1979; BOURGEOIS, 1980; RHYNE, 1986; BRACKER, KEATS e PEARSON, 1988; LYLES, BAIRD, ORRIS e KURATKO, 1993; MILLER e CARDINAL, 1994; HOPKINS e HOPKINS, 1997; BERMAN, GORDON e SUSSMAN, 1997; BREWS e HUNT, 1999; MENON, BHARADWAJ, ADIDAM e EDISON, 1999; PEARCE, ROBBINS e ROBINSON, 1987). Para estes autores, as empresas se beneficiam com o processo de planejamento, que resulta em um melhor desempenho. A matriz importância-desempenho serve como fonte para indicar quais, e com qual prioridade, dos vários aspectos de desempenho precisam ser corrigidos pela empresa (FERNANDES, 2012).

Nas abordagens de Pereira Filho, Campos e Dantas (2013), a matriz importância-desempenho é uma ferramenta que consiste em situar os pares ordenados, construídos pelos escores médios obtidos nas respostas de importância e desempenho de cada critério. Tontini e Zanchett (2010) enfatizam inicialmente que este método possui como pressuposto a linearidade entre o desempenho dos atributos e a satisfação, porque considera que qualquer atributo, ao ser melhorado, desta forma irá gerar aumento de satisfação, sendo que, alguns tipos de critérios não refletem no aumento de satisfação dos clientes proporcionalmente ao aumento de desempenho, caracterizando a não linearidade da relação entre satisfação e desempenho.

Segundo Slack (2009) a matriz importância-desempenho é dividida em quatro zonas. Na zona “adequada”, os critérios em questão estão acima da fronteira de aceitabilidade e em situação favorável. Na de “melhoramento”, os critérios localizados nela estão sujeitos a melhorias. Na de “ação urgente”, eles precisam ser melhorados rapidamente, e os critérios situados na zona de “excesso” estão acima da concorrência, mas a empresa poderia estar alocando esforços e recursos em outras áreas ou setores que se encontram em situação mais crítica.

Além destas, observa-se também diferenças quanto aos indicadores utilizados na medição do desempenho ou do sucesso, ao conceito de estratégia e de planejamento estratégico, ao desenho dos construtos, às técnicas de amostragem, às técnicas de coleta e às análises estatísticas realizadas. Os aspectos importantes do *balanced scorecard* começam com o estabelecimento de uma cadeia de relações de causa e efeito entre os indicadores, as metas e os objetivos, as quais devem estar refletidas nos mapas estratégicos (KAPLAN; NORTON, 2012).

Figura 18 - Matriz importância-desempenho



Fonte: Slack e Lewis (2009).

Estes permitem compreender as relações de causa e efeito que se estabelecem entre as perspectivas do *balanced scorecard*, descrevem a estratégia, e apoiam o alinhamento entre objetivos, metas e ações. O *balanced scorecard* evidencia dois tipos de indicadores do desempenho: a) os relacionados com os resultados (perspectiva financeira e dos clientes); b) os que determinam os resultados (perspectiva dos processos internos, e de aprendizagem e crescimento).

Tabela 13 - Perspectivas do Balanced Scorecard

Perspectiva	Questão
Financeiro	Como nos veem os sócios?
Clientes	Como lidar com os clientes?
Processos internos	Como podemos ser excelentes?
Aprendizagem e crescimento	Como podemos continuar a inovar e criar valor?

Fonte: Kaplan Norton (1992)

As perspectivas citadas acima dentre as quais a que tem maior ênfase no modelo é a perspectiva financeira que representa os objetivos a longo prazo da organização: gerar retornos superiores ao capital investido nas unidades de negócio. Os seus indicadores pretendem mostrar se a implementação e a execução da estratégia organizacional contribuem

para a melhoria dos resultados. De acordo com Kaplan e Norton (2000), são três os objetivos financeiros que guiam a estratégia e estão relacionados com a rentabilidade do capital utilizado e os resultados da exploração: a) crescimento e diversificação do volume de negócios; b) redução de custos: melhoria da produtividade; c) estratégia de utilização dos ativos e do investimento.

Nesta perspectiva dos clientes o *balanced scorecard* e as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir a componente receita dos objetivos financeiros da empresa. A importância da perspectiva dos clientes vem do fato de a organização só conseguir alcançar bons resultados financeiros se os clientes estiverem satisfeitos. Era o *goodwill*, representando o prestígio de uma organização, o relacionamento com os seus clientes, fornecedores, e Sociedade em geral, bem como outros ativos intangíveis (HALL, 1992). Estes indicadores avaliavam a capacidade da empresa dispor de produtos e serviços de qualidade, entregas eficientes, e outros atributos que garantem satisfação total aos clientes (THOMPSON et al., 2005). O interesse dos clientes tendia a enquadrar-se em quatro categorias: prazos (de execução, de entrega), qualidade intrínseca dos produtos e serviços, nível de serviço e custos. Os indicadores geralmente mais utilizados nesta perspectiva são o número de clientes, quota de mercado e volume de vendas anual (OLVE et al., 1999).

Perspectiva dos processos internos, o desempenho excelente do ponto de vista do cliente decorre de processos, decisões e ações em todo o âmbito da organização. Os gestores precisam concentrar-se nessas operações internas críticas que os capacitam a satisfazer as necessidades dos clientes e a realizar os objetivos dos acionistas. Esta perspectiva está relacionada com as duas perspectivas anteriores. Num ambiente de negócios em que os produtos e os serviços são facilmente copiados, para criar valor é necessário diferenciar, de acordo com Porter (1996); a competitividade das organizações assenta na melhoria contínua dos processos internos. Tratava-se, desde logo, de identificar e de seguir a eficácia dos processos críticos, em particular a inovação, a produção e os serviços após venda, através de uma visão transversal da organização. Era através desta perspectiva que se identificavam os aspectos críticos das atividades da organização, os quais deviam ser controlados e avaliados, para satisfação dos clientes e acionistas. Por isso, os sistemas de informação desempenham um papel importante (KAPLAN; NORTON, 1992). Para definir os objetivos organizacionais e as expectativas dos clientes, as organizações devem identificar os processos críticos do negócio em que são excelentes, e especificar os respectivos indicadores, para garantirem que

esses processos são satisfatórios. A perspectiva dos processos internos pode também ser dividida em três tipos: organizacional, de inovação e de processos. Alguns indicadores desta perspectiva são: o tempo de entrega, a rotação dos stocks, a melhoria da produtividade (OLVE et al., 1999).

Perspectiva da aprendizagem e crescimento, “Como podemos continuar a inovar e a criar valor? Os objetivos desta perspectiva oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. O *balanced scorecard* enfatiza a importância de investir no futuro e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e investigação e desenvolvimento de novos produtos. Os investimentos em investigação e desenvolvimento são importantes, mas dificilmente são suficientes por si sós. As empresas devem investir também na infraestrutura - pessoal, sistemas e procedimentos - se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento a longo prazo. Um dos objetivos mais importantes para a adoção do *balanced scorecard* como ferramenta de gestão e controle é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais. Para obtermos uma melhoria contínua nos processos internos, é necessário promover o talento e as capacidades internas (NICOLAU, 2005). Portanto, esta perspectiva define os ativos intangíveis importantes para a estratégia: avalia as aptidões e capacidades dos empregados, a qualidade dos sistemas de informação e o seu ajustamento aos objetivos da organização (KAPLAN; NORTON, 1996b). Compreende os indicadores que traduzem a criação de valor para os clientes, pela exploração de competências específicas, pelo aumento da aprendizagem organizacional, e por todas as outras ações que a médio e longo prazo permitem desenvolver os ativos intangíveis da organização.

Wood e Laforge (1979) examinaram a relação entre procedimentos de planejamento formais e o desempenho financeiro em grandes bancos americanos. Os autores verificaram que os bancos que se engajam em planejamentos mais estruturados têm um desempenho significativamente superior ao desempenho daqueles que não possuem um sistema de planejamento formal.

Pearce, Robbins e Robinson (1987), através de um estudo empírico envolvendo pequenas e médias empresas americanas, comprovaram uma correlação forte e positiva entre o grau de formalidade de planejamento e o desempenho nestas organizações. Na mesma linha, Falshaw, Glaister e Tatoglu (2006) realizaram um estudo com 113 empresas no Reino Unido para examinar a relação entre a formalidade do planejamento estratégico e o desempenho financeiro. Os autores afirmam que “a relação entre a formalidade do planejamento e o

desempenho é uma questão controversa, problemática e ainda não resolvida” (FALSHAW, GLAISTER e TATOGLU, 2006, p. 9).

Willie Hopkins e Shirley Hopkins (1997) testaram a relação de causa e efeito existente entre planejamento estratégico e resultado financeiro de bancos. De acordo com o estudo, a intensidade com que os bancos se engajam em processos de planejamento estratégico afeta positivamente o resultado financeiro, assim como melhores resultados financeiros causam maior intensidade de engajamento com o planejamento estratégico. Os autores afirmam que a relação entre a intensidade de planejamento e o desempenho financeiro não é apenas forte, mas também sugerem a importância da intensidade do planejamento estratégico para o sucesso dos bancos analisados.

Autores como Schwenk e Shrader (1993) defendem que o valor do planejamento estratégico está na geração de informação, na promoção do pensamento de longo prazo, em forçar a empresa a analisar seu ambiente, prover uma maneira estruturada de identificar e avaliar alternativas estratégicas, estimular novas ideias, aumentar a motivação e o comprometimento e reduzir o foco em detalhes operacionais. Todos esses fatores, por sua vez, têm um efeito positivo sobre o desempenho. Conforme Hopkins e Hopkins (1997), estes fatores podem ser vistos como produtos da intensidade do planejamento estratégico. Quer dizer, o planejamento com maior intensidade gera mais informações, estimula novas ideias, aumenta a motivação e o comprometimento, e assim por diante. Portanto, estas variáveis representam uma espécie de fatores intermediários na relação entre o planejamento e o desempenho.

Por outro lado, Slotegraaf e Dickson (2004) sugerem um paradoxo que as empresas podem enfrentar com relação ao planejamento: os autores sugerem que a capacidade em planejamento, por reduzir a incidência do imprevisto pós- planejamento e conter rigidez inerente ao processo, pode afetar negativamente o desempenho da organização. Eles alertam também para o fato de empresas com maiores capacidades de planejamento elaborarem planos muito abrangentes, incluindo uma série de ações e comprometimento dos recursos, o que, por sua vez, acaba afetando negativamente no desempenho. Na mesma linha, Bahae (1992) afirma que a abrangência do planejamento impacta diretamente no desempenho da organização, e que um planejamento muito abrangente em muitos casos pode se tornar prejudicial.

2.9 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é um campo de pesquisa ainda em desenvolvimento (HEBERT e LINK, 2006), cujo significado pode divergir conforme o enfoque que procura explicá-lo (LOPES JR e SOUZA, 2005; SOUZA e SOUZA, 2006). Devido, possivelmente, à dependência da trajetória do termo, conceituar empreendedorismo é uma tarefa sujeita a discordância entre seus estudiosos (GARTNER, 1990; FILION, 1997; 2011). Quando se pretende definir empreendedorismo, deve-se considerar toda a complexidade, as crenças envolvidas e o prisma sob o qual o tema está sendo observado e entendido, para não o tornar um mero rótulo de conveniência com pouco significado inerente (GARTNER, 1990; FILION, 2011).

O elemento central do fenômeno empreendedorismo é o sujeito empreendedor. Quando o tema é analisado sob esta ótica, faz-se necessário compreender que através da história o empreendedor teve diversas fases e desempenhou vários papéis (HEBERT e LINK, 2006). Assim, deve-se considerar os contextos temporal (MACHADO e NASSIF, 2014), espacial, cultural (JULIEN, 2010), político, social, econômico (UZUNIDIS, BOUTILLIER e LAPERCHE, 2013) e tecnológico (ZEN e FRACASSO, 2008) em que o empreendedor se insere para compreender adequadamente sua relação com a criação de valor.

O termo “empreendedor” tem origem no desenvolvimento da palavra francesa *entreprendre*, derivada dos termos em latim *inter* e *prehendere* e usada inicialmente como um vocábulo militar durante a Idade Média, com o significado de “proteger-se”. A partir do início do século XV, o verbo *entreprendre* passou a expressar algo como “vir a enfrentar” e mais tarde, “tomar risco” ou “desafiar” (UZUNIDIS, BOUTILLIER e LAPERCHE, 2013). Tal palavra, então, fomentou a formação de outra, *entrepreneur*, designada com o sentido militar de atacar e constituída por duas partes, *entre* (cuja tradução para o português é idêntica, isto é, “entre”) e *preneur* (tomador), cujo significado conjunto é “intermediário” (HISRICH, PETERS e SHEPHERD 2009; FILION, 2011).

A primeira aparição do termo “*entrepreneur*” na literatura remonta a 1253. A palavra, porém, tomou sua forma atual apenas em 1433 (FILION, 2011). Na língua inglesa, *entrepreneur* aparecia nos dicionários do século XVII frequentemente caracterizado pelas palavras “empresário” – termo com conotação correlata à concepção contemporânea de gerente/gestor - e “aventureiro” ou como “aventureiro mercante”. Em suma, o empreendedor

era percebido como uma pessoa que queria ter o controle da própria vida e enriquecer (BOUTILLIER e UZUNIDIS, 2013).

Machado e Nassif (2014) atribuem as primeiras referências aos empreendedores ao grupo de fisiocratas liderado por François Quesnay. Mesmo que a assunção de risco já fosse uma característica inerente aos mercantilistas da idade média, segundo Casson *et al.* (2006) a introdução do termo “empreendedor” na teoria econômica, conferindo a este o aspecto central de tomador de risco, pode ser atribuída ao economista Richard Cantillon, membro do grupo de Quesnay (MACHADO e NASSIF, 2014) e pioneiro no estudo da função do empreendedor (FILION, 1997; HISRICH, PETERS e SHEPHERD, 2009). Ele via o empreendedor como um indivíduo envolto pela incerteza de mercado, que deve refletir sistematicamente e ser sempre racional, de modo a calcular adequadamente os riscos (ZEN e FRACASSO, 2008) e intermediar as relações entre outros agentes, instigando transformação (FILION, 2011).

O também economista Jean-Baptiste Say percebia o empreendedor como o agente de mudança responsável pelo desenvolvimento econômico. Ele teria sido o segundo estudioso a envolver-se com o assunto é o primeiro a estabelecer uma conexão entre empreendedor e inovação, através da criação de valor (FILION, 1997; 2011; VALE, 2014). Outra preocupação sua foi distinguir o capitalista, ou seja, a pessoa que dispunha e empresta o capital (atual investidor de risco) daquela que precisava e emprega o capital (empreendedor) (HISRICH, PETERS e SHEPHERD, 2009; FILION, 2011).

Seguindo a vertente econômica, economistas clássicos alemães e ingleses dos séculos XVIII e XIX também tiveram grande contribuição para o desenvolvimento dos estudos em empreendedorismo. Na Inglaterra, Adam Smith identificava o empreendedor como especulador e acumulador de riquezas. Na Alemanha, destacam-se as ideias de J. H. Von Thünen e Hans Von Mangoldt, para os quais o empreendedor era um inovador. Von Mangoldt, ainda, atribuía ao empreendedor a função de supervisor, responsável por escolher técnicas, alocar fatores de produção e vender os produtos (MACHADO e NASSIF, 2014).

As noções econômicas sobre o empreendedor prevaleceram durante o século XIX, através de nomes como Alfred Marshall e Frank Knight. Marshall, em 1879, ponderava, assim como Smith, que o empreendedor era um trabalhador superior (MACHADO e NASSIF, 2014), apesar de ser apenas um coordenador de produção, e que sua tomada de decisão estava baseada na maximização dos lucros; enquanto isso, o capitalista era um

administrador profissional que investia em troca de uma alta taxa de retorno financeiro (ZEN e FRACASSO, 2008). Ao mesmo tempo, Knight afirmava que os empreendedores, além de assumir riscos, deveriam gerenciar a incerteza, a qual decorre da capacidade humana finita de fazer julgamentos (MACHADO e NASSIF, 2014), ou seja, a racionalidade limitada (SIMON, 1997). No mesmo período, destaca-se, adicionalmente, a introdução da subjetividade pela escola econômica austríaca, através de Carl Menger, em 1871. Para ele, empreender envolvia a busca de informações, a transformação de materiais e a supervisão da produção. Dentre os expoentes desta escola, foram igualmente importantes os estudos de Ludwig Von Mises, os quais apresentaram a independência dos indivíduos e da ação humana como capazes de proporcionar o aproveitamento de oportunidades. A importância do conhecimento e sua difusão na sociedade também foram legados importantes deixados pela escola austríaca (MACHADO e NASSIF, 2014).

Ambas as escolas, britânica e austríaca, dominaram a teoria econômica entre o final do século XIX e início do século XX. Delas, especialmente da escola austríaca, partiu a ênfase no empreendedorismo como motor do desenvolvimento econômico (MACHADO e NASSIF, 2014). Todavia, percebida a complexidade abarcada pelo assunto, passou-se a considerar que a visão puramente econômica é reducionista e limitada para explicá-lo. Desde então, surgiram novas abordagens sobre o empreendedor, baseadas em preceitos e estudos de outras áreas do conhecimento (SOUZA e SOUZA, 2006).

Um dos novos campos de estudo em empreendedorismo foi a sociologia, inicialmente através de Max Weber e Werner Sombart. Enquanto Weber enxergava o empreendedor não apenas como inovador, mas como um líder que, baseado em seu sistema de valores, empenhava-se em aliar a ética ao trabalho e à procura por lucro, exercendo autoridade formal nos negócios (DEPIERI e SOUZA, 2007), Sombart foi o primeiro a tratar sobre o empreendedor como o agente da destruição criativa, elemento que viria a ser central na teoria schumpeteriana (MACHADO e NASSIF, 2014).

Ao lado de Cantillon e Say, Joseph Schumpeter foi um dos principais pioneiros dos estudos sobre empreendedorismo. Novamente sob o ponto de vista econômico, o autor retomou o caráter inovador do empreendedor (SOUZA e SOUZA, 2005; MACHADO e NASSIF, 2014). Inovação, para Schumpeter (1985), consistiria em:

- a) a introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem;
- b) a introdução de um novo método de produção;

- c) a abertura de um novo mercado;
- d) a conquista de uma nova fonte de matérias-primas ou de bens manufaturados;
- e) o estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria.

É interessante notar que entre o que Schumpeter definiu como inovação, não há menção à criação de um novo negócio (FILION, 2011). Ele ainda ressalta a importância da destruição criativa, dado o caráter evolutivo do capitalismo, exprimindo que é o surgimento de novos produtos, novos métodos de produção, novas formas organizacionais e novos mercados, através da “destruição” de antigos modelos de negócio, que a economia prospera (SCHUMPETER, 1985).

Desta forma, Schumpeter declara que o empreendedor exerce papel de liderança, com imaginação criativa e é um agente de desequilíbrio de mercado (MACHADO e NASSIF, 2014). O empreendedor schumpeteriano, portanto, é aquele envolvido com a criação de valor, aproveitamento de oportunidades e novas associações de ideias, oferecendo uma nova solução que o mercado estaria disposto a comprar - e pagar por isso (ZEN e FRACASSO, 2008; JULIEN, 2010). Como contraponto a Schumpeter, Kirzner acreditava que o empreendedor era, na verdade, um agente de equilíbrio, devido ao seu papel de coordenação de mercado e alerta às mudanças. Este autor percebia a visão como principal diferencial do empreendedor em relação aos demais indivíduos (MACHADO e NASSIF, 2014; VALE, 2014). Porém, conforme pontua Filion (2011), Cantillon, Say e Schumpeter não eram pesquisadores, de acordo como o termo é entendido atualmente e, por isso, suas reflexões sobre características e papéis do empreendedor, baseadas em amostras compostas por pessoas que eles sabiam que haviam desempenhado papel empreendedor, não seriam consideradas representativas na época presente. As pesquisas formais sobre o empreendedor datam de tempos posteriores aos autores citados.

Em 1932, Schumpeter passou a lecionar na Universidade de Harvard e, em 1946 foi criado um centro de pesquisas em empreendedorismo na instituição. Um ano depois, o primeiro curso universitário de empreendedorismo teve início. Dentre os filiados ao referido centro, estava o sociólogo Talcott Parsons. Ele buscou entender como o contexto histórico e social influenciava os empreendedores. Ampliando as contribuições da sociologia, Mark Granovetter esforçou-se em compreender a estes indivíduos sob a ótica das relações e das redes sociais e como suas ações seriam influenciadas por tais aspectos, tratando-os como produtos da cultura (MACHADO e NASSIF, 2014).

A introdução e princípio de consolidação do empreendedorismo como objeto de estudo da psicologia, se deu na década de 1960, principalmente através dos estudos de David McClelland, o qual identificou o desejo de realização como um dos traços característicos do empreendedor (McCLELLAND, 1965; 1972; 1987; McCLELLAND e BOYATZIS, 1982; MACHADO e NASSIF, 2014) e despertou o interesse dos pesquisadores nas motivações que levam as pessoas a iniciarem um novo negócio (FAYOLLE, LIÑÁN e MORIANO, 2014). Isto representaria a força motivadora da atitude empreendedora, significando a vontade humana de se superar e se tornar diferente, relacionada às características como tendência ao risco, iniciativa e desejo de reconhecimento (SOUZA e SOUZA, 2006).

Em sua pesquisa intitulada “*Achievement and entrepreneurship: a longitudinal study*” McClelland (1965) identificou que 83% dos indivíduos considerados empreendedores tinham alta necessidade de realização, enquanto que 79% daqueles caracterizados como não- empreendedores tinham baixa necessidade de realização. Neste estudo, o autor expunha como definição de ocupação empreendedora aquela que envolve iniciativa na tomada de decisões, mais responsabilidade individual pelas decisões e seus efeitos, mais disponibilidade de dados objetivos sobre o sucesso das decisões tomadas e que tenha mais riscos e desafios inerentes.

Na mesma linha, Leibenstein (1968) atentou para o fato de o empreendedorismo requer um conjunto de capacidades. Segundo ele, algumas destas podem ser desenvolvidas por meio de treinamento, ao passo que outras não. Para o autor, a maneira como os empreendedores se comportam é guiada por quatro objetivos principais: primeiro, o empreendedor é um operador intramercado, pois conecta diferentes atividades criativas e culturais para aumentar a variedade do que oferece ao mercado; segundo, ele tem habilidade para preencher lacunas de mercado; em seguida, o empreendedor age de modo a associar insumos, tentando combinar fatores que permitem a realização de novas atividades criativas; e, por fim, os empreendedores sabem como criar e desenvolver organizações eficientes.

Leibenstein (1968), privilegiando uma visão orientada para o mercado, ainda expressa que determinadas capacidades seriam desejáveis em empreendedores, tais como: pesquisar e descobrir oportunidades econômicas, avaliar oportunidades econômicas, organizar os recursos financeiros necessários para a empresa, fazer arranjos de tempo-oferta, assumir a responsabilidade final pela gestão, ser o portador final da incerteza e/ou do risco,

providenciar e ser responsável pelo sistema motivacional dentro da empresa, pesquisar e descobrir novas informações econômicas, traduzir novas informações em novos mercados, técnicas e produtos, e liderar o grupo de trabalho.

A partir de 1970, com a criação de organizações profissionais e a introdução de produções científicas específicas, além daquelas de outra natureza - como o relatório Global Entrepreneurship Monitor (GEM), por exemplo - o empreendedorismo entrou na era dos estudos gerenciais. Tal fato contribuiu para que o tema passasse a ser discutido como um fenômeno complexo e heterogêneo, iniciado pelo empreendedor e que requer persistência (MACHADO e NASSIF, 2014). No Brasil, o primeiro curso de empreendedorismo nasceu em 1980, na Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, introduzido pelo professor Ronald Jean Degen (DEGEN, 2009).

Ultimamente, outros aspectos têm sido constatados e vêm emergindo como ramificações adicionais do campo do empreendedorismo. Estudos recentes enfatizam o papel central da inteligência para o sucesso de novos empreendimentos. Dentre os tipos de inteligência, destaca-se a inteligência emocional, conceituada como a habilidade de compreender, descrever, receber e controlar emoções. Ela facilita a conduta pessoal e, atrelada ao quociente de inteligência (QI), aumenta a “funcionalidade” do indivíduo, catalisando o comportamento empreendedor (NEQABI e BAHADORI, 2012). Segundo Baum e Bird (2010), as pessoas podem desenvolver uma “inteligência bem-sucedida” (IBS) através da capitalização sobre seus pontos fortes, da compensação das suas fraquezas e adaptando-se ou dando forma a seus ambientes.

Contudo, as duas principais correntes de estudo sobre empreendedorismo continuam sendo a dos economistas e a dos comportamentalistas (*behaviorists*, em inglês). De um lado, a abordagem econômica busca explicar o que acontece quando o empreendedor age (STEVENSON e JARILLO, 1990) e o considera como um indivíduo envolvido com a agregação de valor, através da combinação de recursos, trabalho, materiais e outros ativos, ou então como um agente de mudança, responsável pela viabilização de inovações (HISRIC, PETERS e SHEPERD, 2009). Por outro lado, a corrente comportamental procura entender por que o empreendedor age (STEVENSON e JARILLO, 1990). Sendo assim, esta abordagem concebe o empreendedor a partir de seu perfil psicológico, suas características e personalidade (FILION, 1997), como alguém motivado pela necessidade de

obter algo, de experimentar e de ser independente da vontade e autoridade alheias (HISRICH, PETERS e SHEPERD, 2009).

Às referidas correntes, ainda pode-se somar outras três. A abordagem sociológica que, em suma, considera o empreendedor como um criador de organização, a corrente geográfica (ou de economia regional), a qual enxerga o empreendedor como um dos principais atores do meio em que está inserido; alguém envolvido com as dinâmicas territoriais (JULIEN, 2010) e a administrativa, que foca em como os empreendedores agem, isto é, nos processos de gestão do empreendedor (NASSIF, ANDREASSI e SIMÕES, 2011).

Visando conciliar estas abordagens, Filion (2011) sugere uma forma de definir quem é o empreendedor. Conforme o autor, deve-se, em primeiro lugar, verificar o que o empreendedor faz, isto é, a qual atividade se dedica. A primeira habilidade do empreendedor a ser ressaltada é a de agir independentemente. Para Filion (2011), empreendedores são pessoas aptas a transformar pensamentos em ações, motivadas a inovar ou introduzir algo novo, que implementam e desenvolvem seus projetos buscando um uso mínimo de recursos e a minimização dos riscos, a fim de gerar lucros que podem ser reinvestidos na busca de um maior desenvolvimento.

Alguns autores buscaram sintetizar os elementos mais citados pela literatura para definir o empreendedor. Souza e Guimarães (2006), por exemplo, construíram uma matriz, mediante a qual exibem os fatores que, sob o ponto de vista de alguns dos principais estudiosos de empreendedorismo, estariam vinculados a esse tema (Tabela 11).

Tabela 11 - Matriz das características do empreendedor e empreendedorismo

Características	Autores																
	J. Schumpeter	D. McClelland	M. Weber	L. J. Filion	R. E. McDonald	R. Degen	P. Drucker	R. Lalkala	I. Dutra	Barros e Prates	H. Mintzberg	E. Angelo	Longenecker <i>et al.</i>	E. Leite	Carland <i>et al.</i>	Frese <i>et al.</i>	TOTAL
Buscar Oportunidades	X	X		X	X	X	X		X		X	X	X	X			11
Conhecimento do Mercado						X	X	X				X		X			5
Conhecimento do Produto						X	X	X				X		X			5
Correr Riscos	X	X		X	X	X	X				X	X		X	X		10
Criatividade		X		X		X		X	X	X		X		X	X		9

Iniciativa	X	X		X					X					X		X	6
Inovação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
Liderança	X	X	X	X	X		X				X						7
Necessidade de Realização	X	X									X				X	X	5
Proatividade	X	X		X											X	X	5
Visionariedade				X					X		X			X		X	5

Fonte: Souza e Guimarães (2005, p. 17)

De acordo com Souza e Guimarães (2005), essas características podem se estender a vários tipos de empreendedores:

- a) O técnico, que necessita iniciar um novo negócio para exercer seu ofício;
- b) O tecnológico, que se associa ao desenvolvimento ou comercialização de um novo produto ou processo inovador;
- c) O oportunista, que estabelece, fomenta, compra empreendimento em resposta a uma oportunidade;
- d) O que é empregado ou inicia um negócio motivado pela liberdade, independência ou outros valores que um empreendimento torna possíveis;
- e) O empreendedor por necessidade, representado pelo indivíduo que realiza negócios, geralmente de natureza informal, pelo fato de não encontrar opções melhores de trabalho.

Além da inovação, que é a única característica citada por todos os pesquisadores, buscar oportunidades, correr riscos e criatividade foram encontrados nos trabalhos de mais da metade dos autores contemplados pela pesquisa. Em contraponto, autoconfiança, proatividade, uso de estratégias, influência e rede de contatos, mencionados em outros estudos, foram citados por menos de um terço dos autores (SOUZA e GUIMARÃES, 2005). Uma possível explicação para que os empreendedores apresentem diferentes características podem ser o perfil, a formação de e a influência do contexto sobre cada um deles.

Outro autor a tentar delinear um perfil do empreendedor foi Fillion (2011), o qual identificou na literatura 15 elementos mais frequentemente utilizados e relevantes para a definição do termo “empreendedor”, além de 12 atividades (relacionadas a diversas características) geralmente atribuídas ao empreendedor, as quais constam no Tabela 15.

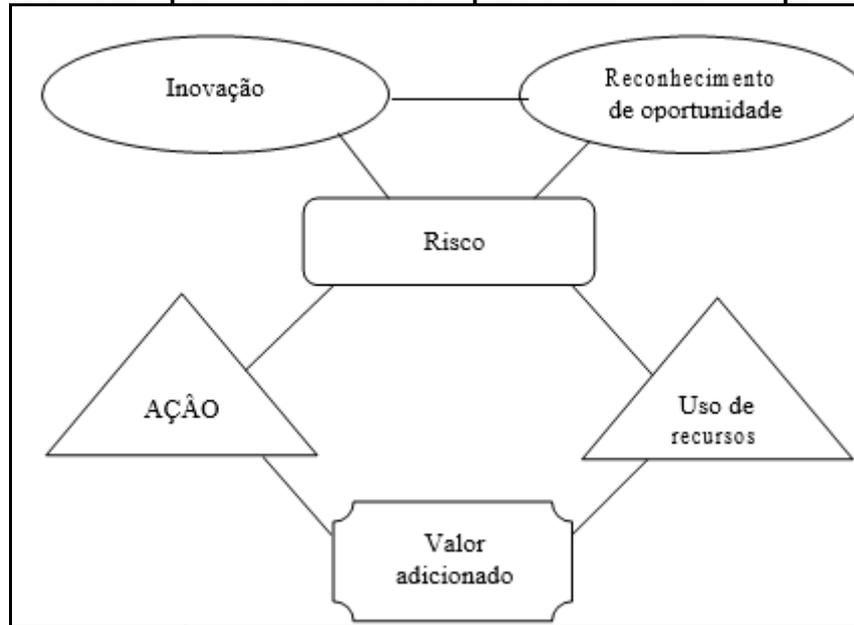
Tabela 14 - Atividades e características atribuídas ao empreendedor

Atividades	Características
1. Aprendizado	Experiência de um setor; informação memorizada; uso de <i>feedback</i>
2. Escolha de um setor	Interesse; motivação; avaliação de um potencial valor adicionado para o futuro
3. Identificação de um nicho	Cuidados; capacidades analíticas; precisão; alvo
4. Reconhecimento e desenvolvimento de uma oportunidade empreendedora	Originalidade; diferenciação; criatividade; intuição; iniciativa; cultura que valoriza inovação
5. Visualizar projetivamente	Capacidade para sonhar realisticamente; habilidades conceituais; pensamento sistêmico; antecipação; previsão; capacidade de definir metas e objetivos; visão
6. Gestão do risco	Economia (de dinheiro); segurança; conservadorismo; tomada de riscos moderados; capacidade para tolerar incerteza e ambiguidade; independência
7. Design (produtos, serviços, organização)	Imaginação; habilidades para solução de problemas
8. Comprometimento com a ação	Autoconfiança relacionada a identidade claramente definida; comprometimento a longo-prazo; trabalho árduo; energia; orientação para resultados; tomada de decisão; paixão; locus de controle; determinação; perseverança; tenacidade
9. Uso de recursos	Desenvoltura; coordenação; controle
10. Construção de sistemas relacionais	Habilidades de redes; flexibilidade; empatia; habilidades de escuta e comunicação; uso de mentores; visão
11. Gestão – vendas; negociação; pessoas – e delegação	Versatilidade; adaptabilidade; Capacidade de projetar tarefas; capacidade de confiar
12. Desenvolvimento	Liderança; busca de desafios

Fonte: Fillion (2011, p. 46).

Reforçando os achados de Fillion (2011), Machado e Nassif (2014) concluem que a percepção contemporânea do empreendedor envolve variáveis como identificação, criação e exploração de oportunidades, acúmulo de conhecimento, motivação, criação de valor, relações sociais, criação de novos artefatos e/ou mercados, enfrentamento de riscos, alocação de recursos, incerteza e criatividade. Logo, Fillion (2011) sugere que “empreendedor” seja definido a partir do foco na essência da atividade empreendedora, ou seja, o reconhecimento e desenvolvimento de oportunidades empreendedoras. Para tal, ele recomenda a inclusão de seis elementos mais usualmente empregados nessa construção de significado: inovação, reconhecimento de oportunidades, risco, ação, uso de recursos e valor adicionado (Figura 13).

Figura 13 - Principais elementos usados para definir o termo "empreendedor"



Fonte: Filion (2011, p. 47)

Apesar dos elementos compilados por Filion (2011), pesquisas mais atuais salientam um aspecto até então pouco comentado sobre o empreendedor: a ambição. (ISENBERG, 2011; STAM, 2015). Stam (2015) enfatiza que os empreendedores ambiciosos são mais propensos a inovar e conduzir suas empresas a um crescimento substancial e à internacionalização. O autor conceitua os empreendedores ambiciosos como “indivíduos explorando oportunidades para descobrir e avaliar novos produtos e serviços e explorá-los de forma a agregar tanto valor quanto possível” (STAM, 2015, p. 1759-1760). Isenberg (2011) vai mais além e argumenta que é justamente a ambição que diferencia o empreendedor do autoempregado. Para este autor, o empreendedorismo é aspiracional e tomador de risco, enquanto que o empreendedor é a pessoa que persegue continuamente o valor econômico através de crescimento e como resultado está sempre insatisfeito com o *status-quo*. Sendo assim, neste trabalho considera-se que o empreendedor é o indivíduo que mobiliza recursos para explorar oportunidades (STAM, 2015) e agregar valor através da criação de um novo negócio (ACS, SZERB e AUTIO, 2014).

2.10 TIPOS DE EMPREENDEDOR

Ao longo dos paradigmas tecnológicos, pode-se identificar quatro tipos de empreendedores: o empreendedor individual, o intraempreendedor, o empreendedor coletivo e o empreendedor social (ZEN e FRACASSO, 2008). Sob o paradigma da revolução industrial, cujo alvorecer se deu ao final do século XVIII, o empreendedor é tido como

alguém que visa somente ao lucro, movido pela iniciativa individual e cuja ação está associada ao risco. Aqui surge a diferenciação entre investidor e empreendedor. Já no paradigma fordista, iniciado durante os primórdios do século XX, doravante o surgimento das grandes corporações e tendo como pano de fundo o reconhecimento do papel central da inovação, irrompe o intraempreendedor. Concomitantemente a isso, surge a diferenciação entre os papéis de gerente e empreendedor. Por fim, a partir das últimas décadas do século XX, sob o paradigma atual, da tecnologia da informação (TI), que salienta a importância do conhecimento e da inovação para o desenvolvimento das novas possibilidades advindas das inovações em TI, acontece a emergência dos empreendedores coletivo e social (ZEN e FRACASSO, 2008). Estes últimos tipos de empreendedores também decorrem principalmente da ênfase no associativismo e nas relações sociais. Eles se envolvem por interesse próprio na atividade empreendedora e não se importam em cooperar e compartilhar seu conhecimento (BÉRAUD e CORMERAIS. 2013).

Enquanto que os empreendedores coletivos constituem um grupo de indivíduos associados democraticamente em torno de um objetivo – empreendimento – em comum, o empreendedor social se caracteriza, essencialmente, pela busca de justiça social. Ele se contrapõe àqueles indivíduos que, guiados pela lógica capitalista de gerar riqueza apenas para si próprios, perseguem lucro e acumulação de riqueza como único fim. Os empreendedores sociais se empenham em criar riqueza em prol da comunidade a que assistem (ZEN e FRACASSO, 2008). O que influencia o comportamento destes indivíduos é a combinação entre trajetórias individuais e determinações sociais, traduzidas em variáveis como educação, treinamento, experiência, disponibilidade, mobilização, altruísmo ou liderança. Assim, o modo como se comporta o empreendedor social pode estar vinculado ao primeiro setor, quando do interesse na troca de conhecimentos com concorrentes ou usuários, visando à oferta de melhores soluções, ou atrelado ao terceiro setor, mais especificamente à criação de valor social (BÉRAUD e CORMERAIS. 2013).

De acordo com Julien (2010), há quatro grandes tipos de empreendedor, delimitados em função da importância da mudança, importância do valor criado e do contexto ambiental em que o empreendedor está inserido ou pretende se inserir, se hostil e com fortes barreiras à entrada ou se tradicional e com barreiras baixas. O primeiro tipo, denominado empreendedor de reprodução, se limita a reproduzir o que ele mesmo já fez em uma empresa onde trabalhava ou o que outros já fizeram, criando pouco valor. Sua gestão é tradicional e reativa, sendo que geralmente tem poucos empregados. Um exemplo característico são os

ex-empregados de determinada companhia que decidem sair e ofertar o mesmo produto por conta própria. O segundo tipo é o empreendedor de imitação, que apesar de não criar muito valor novo, aperfeiçoa gradualmente o valor de sua oferta, ao mesmo tempo em que procura adquirir novos conhecimentos e aprimorar sua estratégia. O empreendedor de valorização, terceiro tipo, é aquele que oferece novo valor – geralmente inovações tecnológicas incrementais - em ambientes predominantemente tradicionais. Por último, o empreendedor de aventura é o tipo mais raro e representa os indivíduos que se expõem mais ao risco e costumam estar envolvidos com a viabilização de inovações radicais, as quais podem mudar radicalmente os rumos de uma indústria e, até mesmo, criar setores completamente novos.

Seguindo essa linha, Degen (2009) propõe que o indivíduo que intenciona iniciar um negócio próprio deve assumir ou administrar quatro papéis: os dois primeiros são o de empreendedor, que assume ativamente os riscos do negócio, tem visão e não mede esforços para realizar o empreendimento; e o de empresário, semelhante ao banqueiro-capitalista veneziano, que financia o empreendimento na expectativa de obter lucro financeiro, mas que toma posição passiva em relação aos riscos do negócio. Os outros papéis propostos por Degen (2009) são o de executivo, que através de uma remuneração fixa tem a incumbência de liderar uma equipe de pessoas, visando atingir os objetivos do empreendimento; e o de empregado, perfil cuja característica típica é o desejo de estabilidade. O empregado é o responsável por executar, a nível operacional na empresa, tarefas específicas designadas por um executivo, mas sem assumir qualquer risco do negócio. Salienta-se que este fator (risco) decresce conforme a responsabilidade atribuída ao profissional é menor.

Em suma, o empreendedor pode ser tanto o indivíduo que introduz uma inovação, quanto um empresário, um gerente ou um empregado da firma (HULT, SNOW e KANDEMIR, 2003). Empreendedorismo é uma área muito ampla de estudos, sendo que não é possível definir o empreendedor apenas através das características das pessoas que desempenham papéis empreendedores. Ao mesmo tempo, não há uma configuração única de características que representam o arquétipo empreendedor. Há diferentes tipos de empreendedores que empregam diferentes ações para criar diferentes firmas em diferentes ambientes. Estudar empreendedorismo depende da perspectiva do pesquisador e do que ele considera importante focar em sua pesquisa (GARTNER, 2010; FILION, 2011).

A presente pesquisa se propõe a estudar o empreendedorismo sob o aspecto da criação de um novo negócio (GARTNER, 2010), aliado à perspectiva comportamental de

estudo do empreendedor. Para tal, apoia-se na premissa proposta por Reynolds, Hay e Camp (1999, p. 3) e adotada pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM), segundo a qual empreendedorismo é “qualquer tentativa de criação de novos negócios ou empresas, tais como o autoemprego, a organização de um novo negócio ou a expansão de uma empresa, por um indivíduo, uma equipe de indivíduos ou um negócio estabelecido” (GEM, 2016, p. 116). Adotou-se esta definição, pois entende-se que é a mais abrangente e que melhor se adequa a esta proposta. A abordagem mais recente a tentar explicar a criação de novos negócios é a de ecossistemas de empreendedorismo, apresentada no capítulo a seguir.

2.11 O COMPORTAMENTO DO EMPREENDEDOR

Nenhuma oportunidade é explorada, nem qualquer novo negócio vem a existir, sem a ação do empreendedor. O interesse acadêmico no comportamento dos empreendedores foca na exploração de uma oportunidade e na criação, desenvolvimento e crescimento inicial de um novo negócio. Afinal, comportamento é a causa próxima para os resultados de uma empresa (existência, vendas, produtos, sobrevivência e crescimento). Logo, um dos maiores objetivos da pesquisa em comportamento dos empreendedores é explicar, prever e controlar o comportamento a nível individual (BAUM e BIRD, 2010).

Comportamento se refere à conduta observável de um indivíduo (BAUM e BIRD, 2010) e pode ser visto como uma resposta a algum estímulo precedente. Os comportamentos são unidades discretas de ação (visíveis, audíveis e / ou cinestésicas e, se outros estão presentes, sociais ou potencialmente interpessoais por natureza) "sob medida" que podem ser observadas por outras pessoas. Assim, eles têm significado tanto para o ator quanto para sua audiência, e podem ser obtidos por meio de auto-relato (BAUM e BIRD, 2010). Em empreendedorismo, os indivíduos escolhem comportamentos conscientemente e reúnem recursos humanos, financeiros, físicos e sociais com o objetivo de encontrar e explorar uma oportunidade.

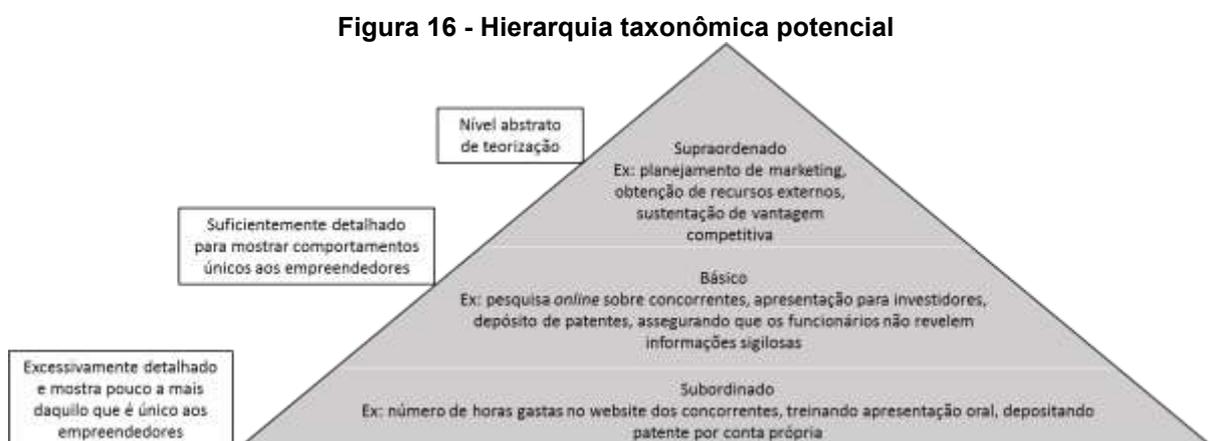
Entretanto, comportamento empreendedor é um domínio abrangente e um termo descritivo que pode designar as ações empreendedoras tomadas por indivíduos não necessariamente engajados na criação de uma nova empresa como, por exemplo, os intraempreendedores. Desta forma, Bird (2014) sugere o uso do termo possessivo “comportamento do empreendedor” para aquelas ações específicas dos empreendedores. O comportamento do empreendedor, portanto, refere-se à capacidade individual para encontrar

e explorar uma oportunidade, transformando ideias em ações que resultam na criação e desenvolvimento de novas empresas (BAUM e BIRD, 2010).

Os comportamentos dos empreendedores são definidos por Bird (2014, p. 116) como as “ações concretas e teoricamente observáveis de indivíduos (como empreendedores individuais ou uma parte de um time de empreendedores) na fase de *startup* ou estágios iniciais de criação da empresa”. Estes comportamentos são o resultado próximo de traços, cognição, motivação, emoção, conhecimento, aptidões e habilidades (BIRD, 2014). Neste trabalho, entender-se-á que comportamento do empreendedor é um construto que compreende estas dimensões referidas, pois considera-se que tal definição leva em conta a complexidade do comportamento e se mostra mais holística do que as demais encontradas na literatura.

Comportamento do empreendedor também pode ser entendido como o engajamento de indivíduos (ou times) em tarefas ou atividades cuja combinação leva ao início e crescimento das empresas. Assim, o comportamento pode ser encadeado em uma série de eventos, tarefas ou processos em uma escala que, grosseiramente, se estende do abstrato ao extremamente específico. Um encadeamento de comportamentos é frequentemente mais útil do que seus componentes separadamente (BIRD, 2014).

Objetivando um entendimento único sobre o comportamento dos empreendedores, Bird (2014) sugere uma classificação taxonômica de três níveis, conforme mostra a Figura 16.



Fonte: Bird (2014, p. 118)

Ao nível supraordenado, os comportamentos são mais inclusivos, abstratos e compreendem um período de tempo mais longo (ex: pesquisa de mercado). Já no nível subordinado, os comportamentos são uma parte do evento maior ou abstrato (ex: testando com um usuário inicial), porém têm menos significado. Os comportamentos básicos, por sua vez, são intermediários entre os outros dois níveis e têm os requisitos necessários para serem específicos e significativos ao mesmo tempo (BIRD, 2014).

Segundo Bird (2014), os comportamentos supraordenados, por serem muito gerais e abstratos, se aplicam a muitos atores econômicos diferentes. Para fazer pesquisa de mercado, por exemplo, as grandes empresas dispõem de orçamento para este fim e equipes de *marketing* especializadas. Enquanto isso, os empreendedores que estão iniciando geralmente dispõem de poucos recursos e têm que fazer isso por conta própria (ou junto aos membros fundadores da *startup*). Entretanto, quando os comportamentos são analisados ao nível básico, mais específico, pode-se apontar comportamentos que são mais comuns aos empreendedores do que a outros atores (BIRD, 2014). Nesta pesquisa, dado seu caráter exploratório, não foi feita distinção entre os níveis de comportamento. Conforme já mencionado, "comportamento do empreendedor" foi considerado como o resultado de traços, emoção, cognição, conhecimento, aptidão e habilidades. Cada uma destas dimensões é descrita a seguir.

2.11.1 Escola dos Traços

A Escola dos Traços é uma corrente específica dentro da abordagem comportamental de estudos em empreendedorismo. Para esta escola, os empreendedores são indivíduos com traços únicos de personalidade (GARTNER, 1990) que contribuem para sua predisposição em criar um novo negócio e influenciam no sucesso da nova empresa (PINHO e SÁ, 2014). Assim, ela estuda empreendedores bem-sucedidos que tendem a exibir características comuns. Estas características são abordadas a seguir.

Empreender com sucesso depende de muitos fatores que interagem de forma complexa. Entre estes fatores estão as características do empreendedor (KYNDT e BAERT, 2015). McClelland e Boyatzis (1982), em um estudo com 237 gestores, concluíram que três grupos de características são essenciais e não substituíveis para o exercício bem-sucedido da liderança. Estes são: o poder (mostra que a pessoa está interessada em influenciar os demais), a afiliação (capacidade dos líderes tomarem decisões sem se preocuparem com o

que os demais irão pensar) e a inibição (significa que a pessoa tem autocontrole, o que é importante para que se preocupe com a manutenção de sistemas organizacionais e siga procedimentos ordenados).

Para promover o desenvolvimento econômico de países emergentes, percebeu-se, portanto, que o foco deveria ser a seleção e treinamento dos empreendedores (McCLELLAND, 1987).

Tabela 15 - Dimensões e características do comportamento empreendedor

Dimensão	Característica do Comportamento Empreendedor (CCE)	Comportamento
REALIZAÇÃO	Busca de oportunidades e iniciativa: desenvolve a capacidade de se antecipar aos fatos e de criar oportunidades de negócios com novos produtos e serviços.	Age com proatividade, antecipando-se às situações; Busca a possibilidade de expandir seus negócios; Aproveita oportunidades incomuns para progredir.
	Persistência: desenvolve a habilidade de enfrentar obstáculos para alcançar o sucesso.	Não desiste diante de obstáculos; reavalia e insiste ou muda seus planos para atingir seus objetivos; Esforça-se além da média para atingir seus objetivos.
	Correr Riscos Calculados: envolve a disposição de assumir desafios e responder por eles.	Procura e avalia alternativas para tomar decisões; Busca reduzir as chances de erro; aceita desafios moderados, com boas chances de sucesso.
	Exigência de Qualidade e Eficiência: relaciona-se com a disposição e a inclinação para fazer sempre mais e melhor.	Melhora continuamente seus negócios ou seus produtos; Satisfaz e excede as expectativas dos clientes; Cria procedimentos para cumprir prazos e padrões de qualidade.
	Comprometimento: envolve sacrifício pessoal, colaboração com os funcionários e esmero com os clientes.	Traz para si mesmo as responsabilidades sobre os resultados (sucesso ou fracasso) do empreendimento; Atua em conjunto com a sua equipe para atingir os resultados; Coloca o relacionamento com os clientes acima das necessidades de curto prazo.
PLANEJAMENTO	Busca de Informações: envolve a atualização constante de dados e informações sobre clientes, fornecedores, concorrentes e sobre o próprio negócio.	Envolve-se pessoalmente na avaliação do seu segmento; Investiga sempre como oferecer novos produtos e serviços; Busca a orientação de especialistas para tomar decisões.
	Estabelecimento de metas: compreende saber estabelecer objetivos que sejam claros para a empresa, tanto em longo quanto em curto prazo.	Persegue objetivos desafiantes e importantes para si mesmo; tem clara visão de longo prazo; Cria objetivos mensuráveis, com indicadores de resultado.

	Planejamento e monitoramento sistemáticos: desenvolve a organização de tarefas de maneira objetiva, com prazos definidos, a fim de que possam ter os resultados medidos e avaliados.	Enfrenta grandes desafios; Adequa rapidamente seus planos às mudanças e variáveis do mercado; acompanha os indicadores financeiros e os leva em consideração no momento de tomada de decisão.
PODER	Persuasão e rede de contatos: engloba o uso de estratégia para influenciar e persuadir pessoas e se relacionar com pessoas chave que possam ajudar a atingir os objetivos do seu negócio.	Cria estratégias para conseguir apoio para seus projetos; Obtém apoio de pessoas chave para seus objetivos; Desenvolve redes de contatos e constrói bons relacionamentos comerciais.
	Independência e autoconfiança: desenvolve a autonomia para agir e manter sempre a confiança no sucesso.	Confia em suas próprias opiniões, mais do que nas dos outros; É otimista e determinado, mesmo diante da oposição; Transmite confiança na sua própria capacidade.

Fonte: elaborado pelo autor, com base em GEM (2019).

As dimensões do quadro 16 se diferenciam conforme a natureza dos resultados alcançados pela sua prática e são constituídas por dez características de comportamento empreendedor (CCEs). Cada uma destas características é composta por três comportamentos empreendedores. Enquanto o conjunto Realização está relacionado a fazer as coisas acontecerem, o conjunto Planejamento se refere a enxergar resultados futuros (assim como a forma de alcançá-los) e o conjunto poder se refere a influenciar as pessoas para seguirem sua própria visão. (GEM, 2019).

Tabela 16 - Dimensões e indicadores da atitude empreendedora.

Dimensão	Indicadores
Realização	Busca de Oportunidades/Iniciativa
	Persistência
	Aceitação de Riscos
	Comprometimento
Planejamento	Estabelecimento de Metas
	Busca de Informações
	Planejamento e Monitoramento
Poder	Estabelecimento de Redes de Contato
	Persuasão
	Liderança
	Independência
Inovação	Autoconfiança
	Criatividade
	Inovação

Fonte: adaptado de Lopes Jr. e Souza (2017, p. 5-6)

Os quatro conjuntos exibidos na tabela 16 foram, posteriormente, agrupados em dois fatores: Prospecção e Inovação; e Gestão e Persistência. Ao primeiro grupo foram alocadas as dimensões Planejamento e Inovação, às quais pertenciam os itens “estabelecimento de metas”, “busca de informações”, “planejamento e monitoramento”, “criatividade” e “inovação”. No fator Gestão e Persistência foram incluídos os itens das dimensões Realização e Poder, tais como “busca de oportunidades/iniciativa”, “persistência”, “aceitação de risco”, “comprometimento”, “estabelecimento de redes de contato”, “persuasão”, “liderança”, “independência” e “autoconfiança” (LOPES JR. e SOUZA, 2017).

Dessa forma, os indivíduos que criam uma nova empresa no contexto da economia criativa precisam desenvolver as características que formam o comportamento empreendedor, pois o mesmo é crucial para o sucesso do novo negócio. Contudo, o empreendedorismo não está relacionado simplesmente a um conjunto de características únicas de determinados indivíduos.

2.12 MAPA CONCEITUAL

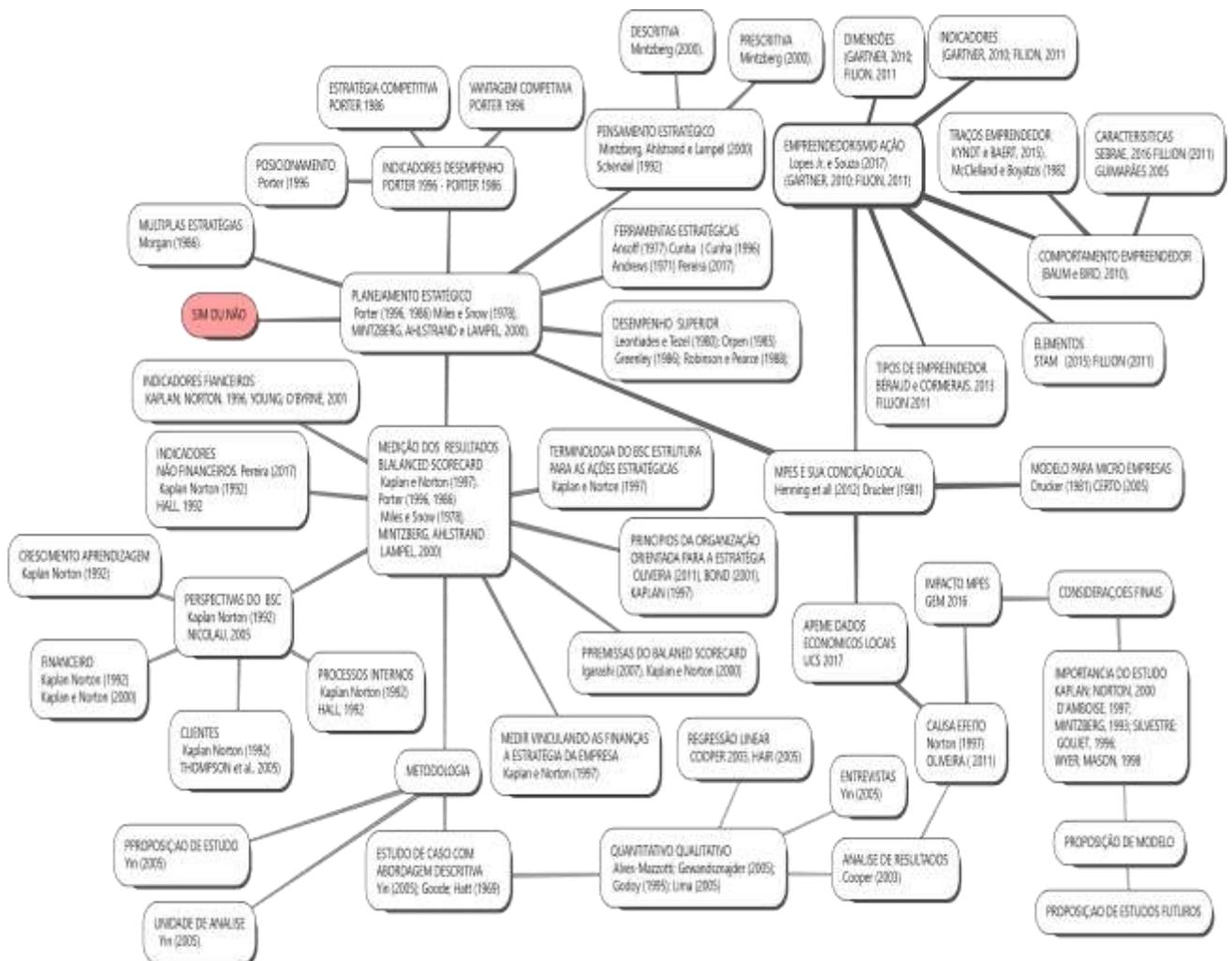
Segundo David Ausubel (1980) o ser humano constrói significados de maneira mais eficiente quando considera inicialmente a aprendizagem das questões mais gerais e inclusivas de um tema, ao invés de trabalhar inicialmente com as questões mais específicas desse assunto: “Quando se programa a matéria a ser lecionada de acordo com o princípio de diferenciação progressiva, apresentam se, em primeiro lugar, as ideias mais gerais e inclusivas da disciplina e, depois, estas são progressivamente diferenciadas em termos de pormenor e de especificidade.

A construção de mapas conceituais na maneira proposta por Novak e Gowin (Novak, 1998; Novak e Gowin, 1999) considera uma estruturação hierárquica dos conceitos que serão apresentados tanto através de uma diferenciação progressiva quanto de uma reconciliação integrativa. Na diferenciação progressiva um determinado conceito é desdobrado em outros conceitos que estão contidos (em parte ou integralmente) em si.

Na reconciliação integrativa um determinado conceito é relacionado a outro aparentemente díspar. Um mapa conceitual hierárquico se ramifica em diversos ramos de uma raiz central. Na reconciliação integrativa um conceito de um ramo da raiz é relacionado a um outro conceito de outro ramo da raiz, propiciando uma reconciliação, uma conexão entre conceitos que não era claramente perceptível. No mapa conceitual da figura 1 estão

apresentadas duas situações com reconciliação integrativa, e as conexões estão apresentadas num tracejado em negrito. Essas ligações cruzadas podem indicar capacidade criativa (Novak e Gowin, 1999: 52) na percepção de um elo conceitual entre dois segmentos de um mapa. O mapa conceitual hierárquico se coloca como um instrumento adequado para estruturar o conhecimento que está sendo construído, assim como uma forma de explicitar o conhecimento. Sendo que para a tese proposta o quadro conceitual está relacionado há como o planejamento estratégico tem impacto nas micro e pequenas empresas em uma região essencialmente empreendedora.

Figura 19 - Mapa Conceitual



Fonte: Autor 2021

Dentro das abordagens e estrutura do mapa conceitual foram diversas possibilidades para realizar os questionamentos que possibilitaram elaborar a pesquisa e propiciar a construção de modelos que permitam observar a influência do planejamento

estratégico no desempenho superior de algumas micro empresas na cidade de Garibaldi. Desta forma o conceito partiu das estruturas básicas do planejamento estratégico em organizações empreendedoras que em suma tem uma orientação empreendedora.

O planejamento estratégico dentro das premissas de criação e de execução que podemos estabelecer dentro da influência do pensamento estratégico até a aplicação na mensuração através dos estudos das perspectivas do BSC e da medição dos resultados.

Na narrativa empreendedora local, temos os dados econômicos para verificar o aspecto da criação de valor ou na perspectiva social da ação e da orientação empreendedora. A criação de um grande número de pequenas e micro empresas tem impacto econômico que os elementos coletados através da Survey nos associados da Associação de Micro e pequenas empresas (APEME), permitiram medir a influência do planejamento estratégico nas MPEs e sua orientação empreendedora que foi medida pelo desempenho e os resultados superiores.

2.13 CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO À TEORIA EXISTENTE

Uma análise da literatura sobre Planejamento Estratégico mostra que, embora muito já se tenha escrito e pesquisado sobre o assunto, não há um pensamento hegemônico sobre o tema. Diversas são as linhas de pensamento, assim como os modismos. Os modelos de portfólio, nos anos 60, ou mesmo as abordagens de Porter nos anos 80 ou as de Mintzberg nos anos 90, são alguns exemplos. Todavia, parece existir, no meio de todas estas linhas de pensamento, um conjunto comum de questões e conceitos. Porém, a realização de pesquisas empíricas sobre a utilização de processos de planejamento MPES e da mensuração de resultados destes processos sempre foi muito reduzida, o que levou Mintzberg (1999) a apresentar a seguinte crítica:

“...Poucas pesquisas eram feitas para descobrir como o planejamento funcionava, na prática. Peter Lorange, que tentou levantar as pesquisas de bases empíricas sobre os processos de planejamento formal para a estratégia corporativa (1979:226), citou menos de 30 estudos empíricos, (...) feitos para provar que o planejamento compensa.” (1999:p.44)

A hegemonia das teorias e práticas gerenciais americanas frequentemente leva os pesquisadores a elaborar teorias nacionalizadas, sem a comprovação empírica significativa em um conjunto de empresas nacionais que permita maior inferência dos resultados.

O principal objetivo desta pesquisa, como relatado anteriormente, foi de investigar se os MPEs de Garibaldi, que demonstram índices significativos de empreendedorismo e apresentam ações eficazes nos processos de planejamento estratégico adotados. Pretendeu analisar os resultados associados à eficácia de processos de planejamento estratégico ligados a resultados econômicos através de uma regressão linear que foi realizada em uma associação de MPEs com 967 associados.

A literatura corrente apresenta diversos modelos de avaliação de esforços de planejamento e de contextualização de esforços estratégicos. Contudo, poucos têm um grau de abrangência que permita uma avaliação mais profunda daqueles esforços e, em especial, da percepção que as pequenas têm sobre a eficácia dos processos de planejamento em suas empresas. A estratégia não é algo mensurável, para Kaplan e Norton (1992), existe a necessidade de pontos de referência (indicadores do desempenho) relativos: a) aos produtos ou serviços oferecidos pela organização; b) aos mercados ou segmentos de mercado onde a organização atuava; c) à análise do desempenho dos processos internos, com o objetivo de escolher os processos a melhorar, a abandonar, a reconverter, ou determinar o nível de responsabilidade das unidades de negócios e colaboradores.

A contribuição da Tese se dá no estudo dos cenários empreendedores das MPEs, que em seus processos de planejamento estratégico tem resultados superiores. Ao investigar estas organizações através de métodos quantitativos e qualitativos propôs um modelo que seja ferramenta para os empreendedores ou pequenos empresários fazerem uso ou estudo na confecção de suas ações estratégicas.

3 MÉTODO

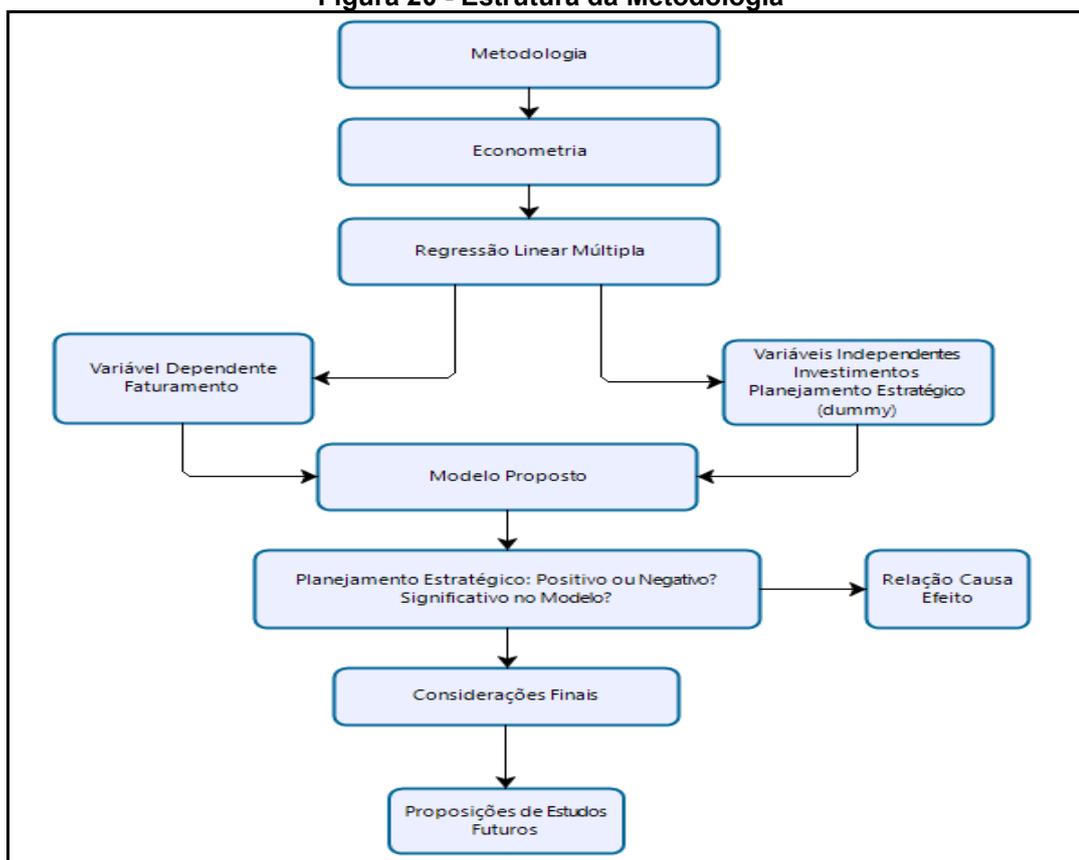
A investigação metodológica faz parte da vida do ser humano, abrindo sempre novas possibilidades em cada trabalho realizado, agregando o conhecimento e desenvolvendo explicações. Chizzotti (2000) afirma que a pesquisa questiona o mundo em que o homem vive e o próprio ser como um todo. Para esta atividade, o pesquisador recorre à observação e à reflexão que faz sobre os questionamentos que enfrenta, e à experiência passada e atual dos homens na solução destes problemas, a fim de munir-se dos instrumentos mais adequados à sua ação e investir no seu mundo para construí-lo adequado à sua vida. Transformar o mundo, criar objetos e concepções, encontrar explicações e avançar previsões, trabalhar a natureza e elaborar as suas ações e ideias, são fins subjacentes a todo esforço de pesquisa.

Churchill (2001), cita as classificações dos tipos de pesquisa referem-se a três categorias: a) pesquisa exploratória - aquela que dá ênfase à descoberta de novas ideias e exploração de fenômenos ainda não desvendados; b) pesquisa descritiva - aquela que procura responder questões objetivas em relação a um fenômeno, ressaltando o quê, quanto, quando, como ou onde determinado fenômeno se manifesta; e c) a pesquisa causal - procura identificar além de todos os pontos de uma pesquisa descritiva, o porquê de um fenômeno.

O presente estudo pretendeu, conforme já mencionado, estabelecer a relação entre a utilização do planejamento estratégico e o desempenho econômico das MPEs. Portanto, optou-se pelo método quantitativo e pelo tipo de pesquisa descritiva. Através dela, é possível verificar a relação formulada e se os resultados mostram alguma relação com os já obtidos por Falshaw, Glaister e Tatoglu (2006), Hopkins e Hopkins (1997) e Slotegraaf e Dickson (2004).

Em resumo a imagem abaixo apresenta o alinhamento metodológico do estudo proposto: Utilizamos uma Survey para aplicar os estudos com as empresas dentro dessa concepção a regressão linear na análise dos dados e utilizando a abordagem da econometria tentando entender a relação entre variáveis econômicas do modelo.

Figura 20 - Estrutura da Metodologia



Fonte: Autor (2021)

3.1 DESENHO DE PESQUISA

As estratégias que orientam os estudos científicos foram sendo adicionadas ao longo dos anos. Dessa forma este estudo parte do princípio que estas bases servem de estrutura a cada novo estudo realizado. A partir da contextualização e apresentação da problemática que envolve e justifica o estudo a investigação requer a escolha do tipo de pesquisa que foi utilizada. Godoy (1995) salienta que a pesquisa nas Ciências Sociais tem sido fortemente marcada, no decorrer dos anos, por investigações que utilizem métodos quantitativos procurando descrever e explicar os fenômenos estudados.

A definição da natureza do estudo depende diretamente dos objetivos pré-estabelecidos, onde está pode ser de natureza qualitativa, quantitativa ou qualitativa e quantitativa. Assim, investigação teve enfoque quantitativo e descritivo, tendo a Survey como estratégia.

Dentre as principais características apresentadas do tipo de pesquisa vêm algumas descritas a seguir: a pesquisa quantitativa como forma de investigação nos estudos

organizacionais permite a partir de amostra extraída de um universo a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes.

Algumas características da pesquisa quantitativa a partir dos pressupostos de Denzin; Lincoln (2005); Neves (1996); Hayati; Karami; Slee (2006) são: segue planejamento pré-estabelecido, com a intenção de enumerar ou mensurar eventos; a partir da utilização de teorias são desenvolvidas hipóteses e variáveis de pesquisa; examina as relações existentes entre as variáveis através de métodos experimentais ou semi-experimentais, sempre com rigor; na análise de dados são utilizados, em geral, métodos estatísticos; a confirmação das hipóteses em uma investigação são feitas por dedução, realizando previsões de princípios, observações ou experiências; a amostra estudada serviu para representar a população estudada, a partir disso os resultados podem ser generalizados e utiliza como instrumento para coleta de dados questionários estruturados composto de questões fechadas, testes e *checklists*.

A Tabela 15 apresenta algumas das características específicas da abordagem quantitativa e suas abordagens na pesquisa.

Tabela 17 - Abordagem quantitativa

	Pesquisa Quantitativa
Inferência	Dedutivo
Objetivo	Comprovação
Finalidade	Teste de teorias, predição, estabelecimento de fatos e teste de hipóteses
Realidade investigada	Objetiva
Foco	Quantidade
Amostra	Determinada por critério estatístico
Característica da amostra	Grande
Característica do instrumento de coleta de dados	Questões objetivas, aplicações em curto espaço de tempo. Evita-se a interação entrevistador-entrevistado
Procedimentos	Isolamento de variáveis. Anônima aos Participantes
Análise dos dados	Estatística e numérica
Plano de pesquisa	Desenvolvido antes de o estudo ser iniciado. Proposta estruturada e formal
Resultados	Comprovação de hipóteses. A base para generalização dos resultados é universal e independente do contexto
Confiabilidade e validade	Pode ser determinada, dependendo do tempo e recurso

Fonte: Adaptado de Alves-Mazzotti; Gewandsznajder (2005); Godoy (1995); Lima (2005)

A partir da contextualização e apresentação da problemática que envolve e justifica o estudo a investigação requer a escolha do tipo de pesquisa que foi utilizada. Além da pesquisa

de natureza quantitativa, também os estudos em Ciências Sociais Aplicadas têm sido encontrados muitos estudos de natureza qualitativa. Esta abordagem foi utilizada como alternativa de investigação que auxilia na descoberta e compreensão dos elementos que envolvem o contexto interno e externo das organizações. Nesta tese foram utilizadas as abordagens de pesquisa quantitativa.

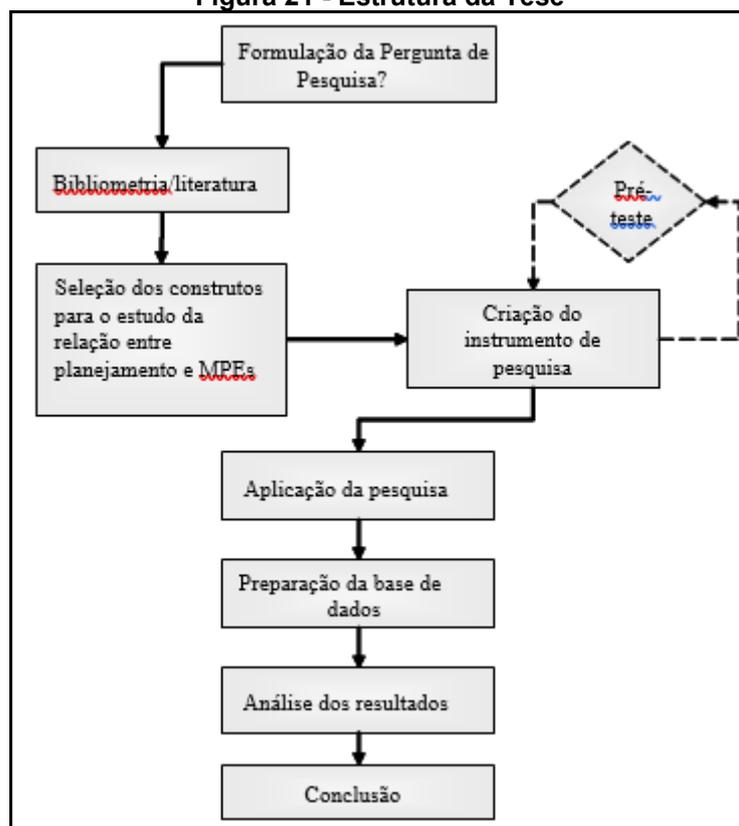
Com relação aos objetivos as pesquisas podem ser exploratórias, descritivas e explicativas. O estudo exploratório desenvolve elementos para formulação de problemas e possíveis hipóteses como fonte de pesquisa; já as pesquisas descritivas permeiam características de determinado fenômeno ou população de relação entre as variáveis, e finalmente as explicativas identificam fatores que influenciam a ocorrência dos fenômenos

A tese assumiu cunho quantitativo, em função de que se faz necessário o conhecimento da influência em relação ao planejamento estratégico que envolveu os empreendedores e MPEs dentro de um contexto local e seu impacto em relação ao desempenho.

Em relação ao desenho de pesquisa, Yin (2005) ressalta que este método apresenta uma lógica na investigação, onde os dados empíricos são conectados a problemática levantada e as considerações que são efetivadas com sua realização. Assim, Yin (2005) considera que para a elaboração do desenho da pesquisa previamente devem ser feitos os objetivos, a pergunta de pesquisa, o modelo teórico e os recursos a serem utilizados, sejam eles financeiros, tempo e pessoas.

Sendo que para este estudo definimos o seguinte modelo da pesquisa:

Figura 21 - Estrutura da Tese



Fonte: Autor – 2021.

A escolha por caso único para Bensasat; Goldstein; Mead (1987); Yin (2005) deve ser feita quando este for crítico no sentido de satisfazer as diferentes etapas que compõem uma pesquisa, além disso, quando for extremo e o foco da investigação tem ocorrência eventual, quando for um caso típico em virtude do evento/fenômeno apresentar condições usuais, se for revelador no que se refere a situações que previamente apresentam características inacessíveis de investigação e, além disso, quando desenvolvido de forma longitudinal em diferentes etapas de tempo. O estudo de caso também pode ser realizado através da análise transversal com replicação do *survey*. Nesta tese foi utilizada a análise transversal.

3.2 ESTUDO DE CASO COM ABORDAGEM DESCRITIVA E ETAPAS DA INVESTIGAÇÃO

Para a efetivação dos processos de investigação é necessário que sejam levados em consideração o que se pretende obter com esta pesquisa. Dessa forma este estudo contempla diferentes etapas compondo um estudo de caso com abordagem Descritiva com estudo de caso. O método estudo de caso de acordo com Yin (2005); Goode; Hatt (1969) é adequado

nos casos em que a investigação pretende fazer relações entre diversos elementos de um mesmo evento ou fenômeno.

O estudo de caso é uma abordagem holística, que permite o estudo de múltiplas facetas de um mesmo objeto, pesquisando de forma mais profunda as relações existentes entre as variáveis deste objeto. Creswell (1994) salienta que o método de estudo de caso é utilizado quando se pretende estudar uma situação com delimitações bem definidas. Este autor ressalta também que para estudos de casos são importantes os materiais que envolvem e apresentam o contexto do objeto, assim como devem ser realizados levantamentos que resultem em um conjunto amplo de informações permitindo que o pesquisador possa fazer uma exploração aprofundada e detalhada do caso.

Creswell (1994) faz referência à utilização do método de estudo de caso ressaltando o foco no desenvolvimento de forma aprofundada de apenas um ou de vários casos. Assim, sendo estudados muitos casos, faz-se necessário o uso de métodos quantitativos para melhor entender a mensuração das situações e para uma melhor interpretação dos fatos ocorridos.

A apresentação de estudo de caso feita por Yin (2005) revela que este método deve ser utilizado após a análise de situações como o tipo de questão proposta na investigação, o controle que o investigador tem sobre os eventos relacionados ao comportamento e situações atuais e a diferença apresentada entre os acontecimentos atuais em contrapartida aos acontecimentos históricos. A Tabela 16 demonstra essas relações com as diferentes estratégias de pesquisa utilizadas nas Ciências Sociais Aplicadas.

De acordo com Yin (2005) o método estudo de caso tem vantagem quando comparado com outros métodos quando as questões de pesquisa são conduzidas pelo “como?” e “por quê?” Isso ocorre em função de que o pesquisador exerce alguma influência sobre os eventos.

Tabela 18 - Método de acordo com a intenção da pesquisa

Estratégia	Questão de pesquisa	Eventos comportamentais?	Fatos contemporâneos
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quanto	Não	Sim
Análise de arquivo	Quem, o que, onde, quanto	Não	Sim / Não
Pesquisa Histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

Fonte: Yin (2005)

Em função dos objetivos e da proposta central da investigação, o método estudo de caso apresenta-se como a melhor estratégia de pesquisa e por satisfazer os três critérios expostos anteriormente e destacados como fundamentais em estudo de caso por Yin (2005).

Na realização de um estudo de caso Yin (2005) salienta que é necessário estarem presentes cinco componentes, sendo: questões de estudo, proposições (se houver), unidade de análise, além da lógica existente entre as proposições e os critérios para análise dos resultados.

De acordo com Yin (2005) os questionamentos de pesquisa, assim como referido, constituem juntamente com outros aspectos os principais itens que definem a estratégia de pesquisa que foi utilizada. As questões desta tese foram elaboradas a partir da revisão de literatura e dos pressupostos do anel tetralógico, com foco nos objetivos da pesquisa.

Segundo Yin (2005) esta etapa contempla o caso propriamente dito da investigação, além disso, é o fator que delimita a coleta e análise dos dados. Lógica que une dados às proposições e os critérios para interpretação dos resultados

A unidade de análise e a lógica que une dados às proposições e os critérios dos resultados são etapas que servem para apresentação da parte conclusiva desta investigação.

Para tratar destes componentes da pesquisa Yin (2005) afirma que é fundamental a utilização de teoria prévia, a qual serve de base para embasar o estudo. Nesta tese foi utilizada a teoria da econometria como base para o levantamento inicial de como o

Planejamento estratégico está para as MPEs de Garibaldi associadas a APEME e como ele serviu na obtenção de retorno econômico e ou financeiro. Também fez parte na elaboração do contexto teórico inicial que foram testados nos empreendedores e MPEs que gerou resultados e seus impactos relativos à utilização do planejamento estratégico.

No que se refere à análise dos dados ou das evidências, Yin (2005) apresentou dois caminhos que podem ser seguidos. Um deles é a utilização dos questionamentos feitos na pesquisa com a literatura utilizada. O outro é a realização de uma descrição dos dados levantados. Nesta tese foi utilizada a segunda opção.

3.3 COLETA DE DADOS

A função de coleta de dados em uma pesquisa utilizando o método estudo de caso apresenta situações diferentes de outros métodos de pesquisa. Yin (2005) apresenta como uma das vantagens para a utilização deste método a possibilidade que é apresentada da utilização de documentos e arquivos que o objeto de estudo possa disponibilizar, bem como a realização de entrevistas, observações *in loco*, a observação participante, dentre outros. De acordo com Yin (2005) o estudo de caso não deve ser confundido com pesquisa qualitativa.

Yin (2005) salienta que dentre os benefícios que podem ser obtidos com a utilização de diferentes fontes na etapa de coleta de dados está a possibilidade de desenvolvimento de

correntes que possam convergir com a investigação do fenômeno através de diferentes técnicas. Yin (2005) aborda este tema para dizer que dessa forma o construto levantado na investigação recebe um reforço em relação a sua validação.

Para a primeira fase, ou seja, para a coleta de dados para a efetivação desta pesquisa foi feita através de algumas fontes de dados, podendo ser citados: dados das empresas associadas da APEME (Associação das Pequenas e Microempresas de Garibaldi) e, entrevistas com os pequenos empreendedores da cidade e levantamento dos dados gerais econômicos que representam a importância ou impacto do planejamento estratégico nas MPEs locais.

3.3.1 Procedimentos de campo para a pesquisa quantitativa

A etapa quantitativa foi realizada através de pesquisa com as MPEs na cidade de Garibaldi com os Associados da APEME (associação de pequenas e microempresas de Garibaldi). A entidade tem 967 associados que através serão a base para o estudo onde nesta etapa serão mensurados os retornos que o planejamento estratégico tem nas MPEs locais e além da mensuração dos impactos apresentados pelos fatores: sociais, econômicos, organizacionais, mercadológicos e políticos no desenvolvimento do empreendedorismo local.

A análise quantitativa foi realizada através da coleta de dados econômicos e estruturais sobre as micro e pequenas empresas do município de Garibaldi e região. Segundo (UCS, 2020) o balanço econômico do ano de 2020, o município de Garibaldi apresentou crescimento de 13,31%, alcançando o produto interno bruto (PIB) de R\$ 2,32 bilhões, se encontrando na posição 40º dos municípios do Estado do Rio Grande do Sul, mostrando que, apesar de ser considerado pequeno, a força produtiva de Garibaldi está entre as 40 maiores do estado. Nessa tese foram mensurados os dados econômicos das empresas, o que permitiu organizar os dados para a elaboração da regressão econométrica.

3.3.2 População e amostra

O tamanho da amostra (Pereira, 1979) foi dimensionada através da utilização da fórmula para população finita, com um erro de amostragem de 5% e um intervalo de confiança de 95%, ou seja:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

onde:

n = tamanho mínimo da amostra

$p=q = 0,5$

N = número de elementos na população;

e = erro de amostragem = 5%

Z = valor tabelado da distribuição normal = 1,96 para um intervalo de confiança de 95%.

3.3.3 Amostra

A população dos MPEs é de 967 associadas, sendo todas de Garibaldi no Rio Grande do Sul, estratificadas em médias e pequenas empresas (APEME, 2021). Para a escolha dos participantes da amostra foi utilizado o método de amostragem probabilística. Os MPEs foram selecionados utilizando-se o programa computacional os dados foram tratados estatisticamente com o auxílio do software IBM SPSS 22. Assim o tamanho mínimo da amostra é de 276, sendo associados da APEME (Associação das Pequenas e Microempresas de Garibaldi).

Dado que o objetivo do estudo são as MPEs, nesta etapa se pretendeu identificar e resolver as proposições do estudo. Isso se deu através da utilização do ciclo proposto pelas (Análises financeiras) onde foi investigado se o Planejamento estratégico através do faturamento é resultado mensurável permitindo melhorar as falhas administrativas evitando instabilidades ou desordens ocorridas no ambiente das MPEs. O resultado é a existência de uma organização, as quais têm como consequência um identificador do fator de sucesso ou fracasso precisando rever o processo ou apresentar proposta de modelo para a gestão das MPEs.

Dado que o objetivo deste estudo foram as MPEs, nesta etapa se pretendeu identificar a resolver as proposições do estudo. Isso se deu através da utilização do ciclo proposto pelas análises financeiras e socioeconômicas das empresas, onde foi investigado se o planejamento estratégico tem impacto positivo no faturamento mensurável, permitindo melhorar e avaliar possíveis falhas administrativas, evitando instabilidades e desordens ocorridas no ambiente das MPEs. O resultado apresentou modelo geral, capaz de identificar a consequência que as políticas de planejamento estratégico têm sobre o faturamento das empresas municipais, identificou o sucesso do planejamento estratégico, fazendo uma proposta de modelo para a gestão das MPEs.

Nesta tese foram definidas como categorias de análise da investigação quantitativa os MPEs associados da APEME, através de suas contribuições econômicas locais. Para servir de contextualização foram utilizadas as etapas das perspectivas de Kaplan para medir o desempenho econômico.

A Tabela 17 apresenta o desdobramento das categorias de análise com suas perspectivas financeiras seguindo as perspectivas de Kaplan e Norton.

Tabela 19 - Análise dos MPEs

Análise	Integrantes	indicadores
MPEs	Associados APEME	<i>Financeiro (faturamento/lucro)</i> <i>Operacional (produtividade)</i> <i>Organizacional/eficácia</i>

Fonte: Autor (2019)

a) Instrumento de coleta de dados para a pesquisa quantitativa

A coleta dos dados para a pesquisa foi feita através de agendamento de visita às empresas indicadas pela amostra, conversando com pessoas responsáveis e que tenham conhecimento dos principais indicadores e políticas realizadas pela empresa em seus processos. Caso não seja possível a visita, os dados foram requisitados via e-mail. Caso a resposta seja positiva, os dados foram organizados em tabelas, para a realização do modelo econométrico.

b) Fontes de evidências tanto para a pesquisa quantitativa

Essa etapa de levantamento dos dados foi importante para possibilitar que o pesquisador tenha mais opções de identificação de fatores que auxiliam na elaboração das variáveis do estudo. Isto ocorreu tanto durante as entrevistas com os especialistas como em observações diretas nas empresas do município. Dentre as fontes de evidências são destacadas:

- a) Entrevistas: Presidente, diretor, gerente executivo, empreendedor e pesquisadores;
- b) Observação direta: MPEs
- c) Documentos e arquivos: disponibilizados pelas instituições como: planejamento estratégico, revistas, informativos e *site* das empresas;
- d) Entrevistas com os empreendedores que foram selecionados.

- e) Dados disponibilizados pela APEME sobre as MPEs associadas.

3.3.4. Instrumento de coleta de dados validado

O instrumento que foi utilizado como base para a coleta de dados foi uma escala estruturada semelhante a escala estruturada para diagnóstico do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. Esse instrumento foi utilizado por Moreira et al (2009) em um artigo publicado na Revista de Administração e Contemporânea, da Associação Nacional de Pós-Graduados em Administração (ANPAD). Esse tipo de instrumento é consistente com a utilizada por Spaños e Lioukas (2001), que defenderam esse tipo de conduta, buscando entender a realidade organizacional na percepção de seus dirigentes, pois são vistos como quem têm a responsabilidade primária de estabelecer a direção estratégica e os planos da organização.

Utilizou-se uma escala estruturada, composta de 14 itens – natureza fechada – relacionados aos fatores de concepção e aplicação do Planejamento Estratégico, com uma escala de avaliação de cinco pontos (0: não atende ao requisito e o desconhece totalmente; 1: atende parcialmente ao requisito, conhece-o parcialmente e não o aplica; 2: atende ao requisito mas faltam algumas evidências; 3: atende ao requisito e há evidências para comprovação, além de conhecê-lo e aplicá-lo perfeitamente; 4: atende plenamente ao requisito e há evidências práticas proativas, inovadoras e refinadas; e n.a.: não aplicável), conforme apresentada a seguir:

Tabela 20 - Escala estruturada para diagnóstico do planejamento estratégico em MPEs

Requisitos		Pontuação					
		0	1	2	3	4	NA
1	O Planejamento Estratégico da empresa leva em conta o cenário de curto, médio e longo prazo?						
2	O Planejamento abrange fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, comunidade e colaboradores?						
3	A participação dos colaboradores é enfatizada no processo de Planejamento Estratégico da empresa?						
4	Há o desdobramento das estratégicas em planos de ação para cada área organizacional da empresa?						
5	Há o desdobramento das estratégicas em planos de ação para cada colaborador da empresa?						
6	São estabelecidos indicadores de desempenho estratégico, tático e operacional?						
7	São estabelecidas metas e respectivas frequências de medição, vinculadas aos indicadores de desempenho, que orientem a gestão?						
8	O empresário disponibiliza os recursos necessários à execução dos planos de ação?						
9	Há uma sistemática que possibilite que as melhorias operacionais alcançadas sejam incorporadas como Procedimentos?						
10	O empresário se envolve diretamente na solução dos problemas para garantir o cumprimento das metas estabelecidas?						
11	A missão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado?						
12	A visão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado?						
13	Em relação à organização, o seu nível atual de desempenho em produtividade é semelhante ao padrão do mercado?						
14	As práticas utilizadas para o gerenciamento do Planejamento Estratégico são avaliadas criticamente quanto a sua eficácia?						

Fonte: Adaptado de Moreira et al (2009)

Embora escalas de cinco pontos apresentem algumas limitações de interpretação em função da natureza subjetiva que compõem os construtos, parte significativa da comunidade acadêmico-científica ainda as utiliza, principalmente na área de ciências sociais aplicadas (Siqueira, 2008). Collier, Fishwick e Floyd (2004) ofereceram uma análise da necessidade de utilizar dados de percepção em *surveys* de grande escopo como está, destacando que “embora as percepções nem sempre são iguais à realidade, elas são importantes porque provavelmente são as bases do comportamento”. Dessa forma, os autores deste artigo optaram por fazer a avaliação deste modelo de escala como foi concebida, uma vez que a criação e aplicação da escala foram realizadas pelo SEBRAE, sem a participação dos presentes autores. Portanto, os dados utilizados para análise deste artigo são secundários.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

O processo de análise dos dados levantados e que foram os responsáveis pela concretização do estudo são de acordo com Vergara (2005) a etapa pelo qual se dá a ordem, a estruturação e o significado aos dados. Esta etapa é responsável pela mutação dos dados coletados em argumentos, que são importantes para a sequência dos questionamentos sobre o tema em estudo.

Os tópicos conhecidos na coleta dos dados foram processados buscando tendências, evidenciando as diferenças e variações existentes na informação. Dentre os processos e técnicas a serem utilizados estão a intenção de resumir as informações identificando as relações e divergências entre variáveis, a relação entre elas, além de que podem ser feitas projeções a partir dessas informações MINAYO (1994). Antes da realização Cooper (2003) comenta que da análise dos dados o pesquisador deve preparar eles realizando a edição, a codificação e *input* dos mesmos. Esta etapa auxilia na detecção de erros e possíveis omissões, as quais podem prejudicar a qualidade dos dados. Kerlinger (1980) mostra a análise de dados como sendo processos de ordenação, a manipulação e a sumarização destes. Estas etapas são realizadas com o intuito de fazer a redução dos dados brutos.

Desta forma os dados foram passados para uma forma possível de ser interpretada e manuseada de tal maneira que as citações, acontecimentos e os indivíduos foram apresentados de forma sucinta e assim podem ser interpretadas as relações que existem entre as variáveis do estudo. A análise de dados foi desenvolvida em dois períodos: O primeiro refere-se a pesquisa quantitativa e o segundo a realização da regressão linear.

3.4.1 Análise de dados da pesquisa quantitativa

A regressão linear múltipla tem o interesse de avaliar a relação de uma variável de interesse Y (variável dependente) em relação a k variáveis X (variável independente), sendo $j = 1, 2, \dots, k$. Portanto, um possível modelo a ser proposto para avaliar a relação pode ser dado por:

$$y = \beta_0 + \beta_{1X_1} + \beta_{2X_2} + \beta_{3X_3} + \dots + \beta_{nX_n} + \varepsilon \quad (1)$$

onde a variável dependente y é chamada de variável de resposta e as variáveis independentes $x_1 \dots x_n$ são chamadas de variáveis explicativas, sendo ε é o termo de erro associado. Para a

obtenção dos coeficientes β_0, \dots, β_n , que podem ser interpretados como a contribuição de cada variável independente para explicar a variável dependente.

3.4.2 Variáveis do modelo de regressão Múltipla

Nas Tabelas 19 e 20 abaixo, se apresentam a variável dependente (ou variável resposta) que é o faturamento das empresas para o período mais recente, em concordância com o ano obtido das informações das empresas, e as variáveis independentes que foram identificadas a partir da revisão da literatura. As variáveis independentes serão completadas após as entrevistas com os especialistas da área, na primeira fase deste estudo.

Tabela 21 - Variáveis dependentes

Variáveis dependentes	
Nome	Descrição
Faturamento	Faturamento Bruto Retorno sobre o capital investido (ROCE) Margem líquida Fluxo de caixa Taxa de crescimento da receita de vendas Valor econômico agregado

Fonte: Autor (2021)

Tabela 22 - Forma construtiva das variáveis de pesquisa

Variáveis independentes	
Nome	Descrição
1. Investimentos financeiros em P&D	Porcentagem da receita total das atividades investida em pesquisa e desenvolvimento.
2. Tamanho	Total de pessoal ocupado na empresa (logaritmo do total de pessoal ocupado, assalariado ou não).
3. Investimentos de Recursos Humanos em P&D	Porcentagem do total de pessoal ocupado alocado em pesquisa e desenvolvimento.
4. Idade da empresa	Idade da empresa em anos
5. Recursos Humanos ligados a produção	Percentual do total de pessoal ocupado ligado diretamente à Produção.
6. Recursos Humanos ligado ao <i>marketing</i>	Percentual do total de pessoal ocupado ligado diretamente ao <i>marketing</i> .
7. Recursos Humanos ligado a parte organizacional	Percentual do total de pessoal ocupado ligado diretamente a parte organizacional.
8. Orientação exportadora	Orientação exportadora da empresa (0 se não exporta, 1 se exporta).
9. Salário Médio	Média salarial paga pela empresa (total de salários pagos divididos pelo total de pessoal ocupado)

Fonte: Autor (2021)

Para o ajuste do modelo foi utilizado o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) - 22, disponível na Universidade de Caxias do Sul. Para facilitar a compreensão em relação aos objetivos de cada um dos tipos de pesquisa que compõem o plano metodológico, construiu-se a Tabela 24

Tabela 23 - Fases da pesquisa e objetivos

Tipos de pesquisa	Objetivos
Pesquisa Quantitativa	Mensurar, através do método quantitativo regressão Múltipla e análise fatorial, o impacto das Planejamento estratégico nas MPES da cidade de Garibaldi e sua relação com o desempenho das mesmas.

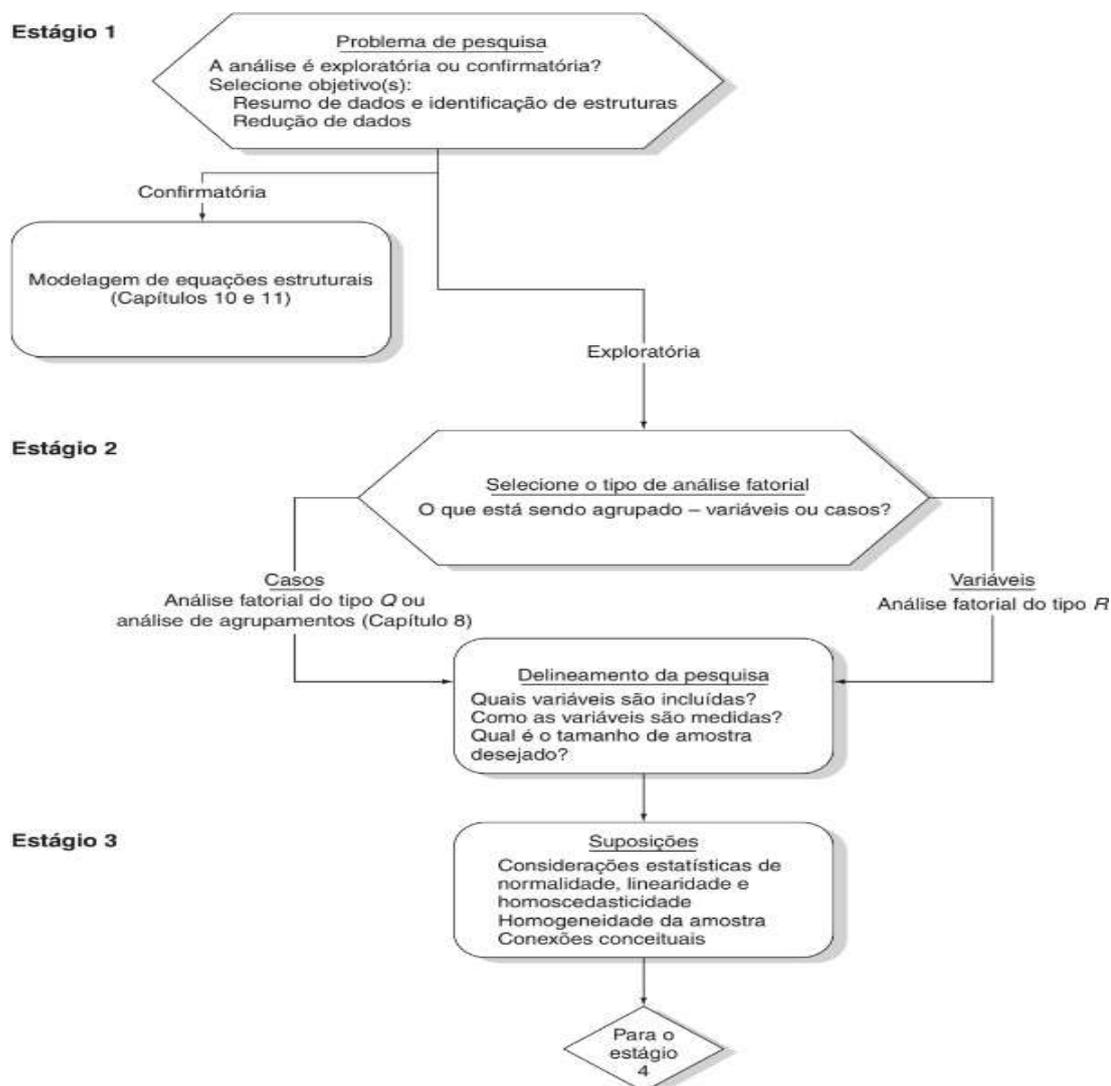
Fonte: Autor (2021).

3.4.3 Análise Fatorial

A análise multivariada de dados trata-se de um grupo de técnicas que possibilita a descrição de um perfil comportamental para um grupo exposto a um mesmo fenômeno, com base em todas as variáveis e suas interações. Assim, simultaneamente analisam múltiplas medidas, fornecendo uma análise de comportamento mais profunda e cuidadosa, mostrando comportamentos anômalos com mais precisão (CAMPOS; BRUNI; MARTINIS, 2015).

A análise fatorial, vide Figura 24, tem diferença de métodos de dependência, como a regressão múltipla, nos quais uma variável é tratada como dependente (resposta) e as outras independentes (explicativas). Então observamos que ela é um método de interdependência, no qual todas as variáveis são consideradas simultaneamente. Cada variável é prevista por todas as outras. Assim, técnicas de dependência visam à previsão e à explicação, e as de interdependência visam à identificação de estrutura (Hair et al., 2005).

Figura 22 - Processo Inicial Análise Fatorial



Fonte: Hair et al. (2009)

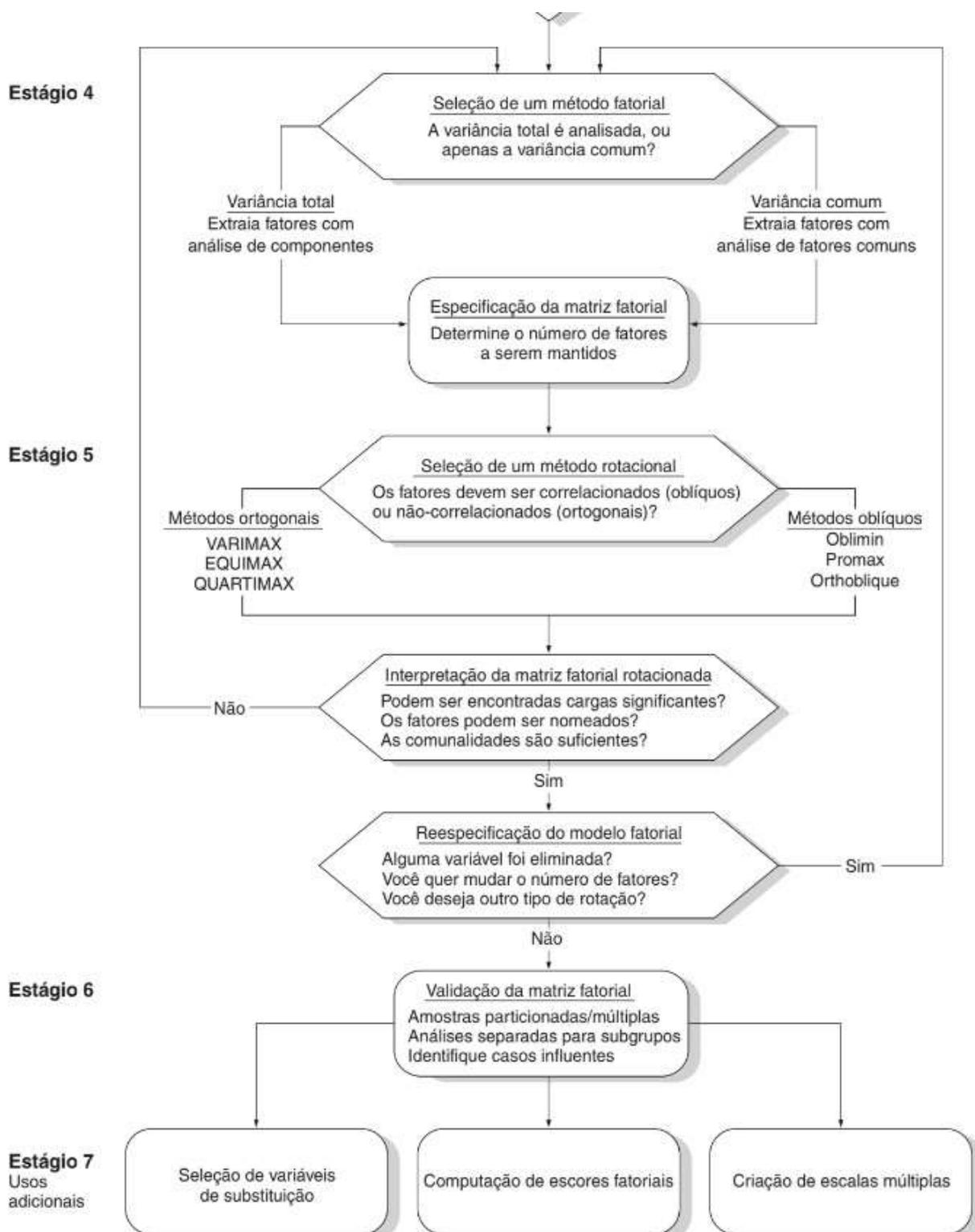
Dentre as possibilidades multivariadas, a análise fatorial é uma técnica cujo propósito principal é definir uma estrutura subjacente em uma matriz de dados. A técnica permite auxiliar o pesquisador para que este possa identificar as dimensões separadas da estrutura e então determinar o grau em que cada variável é explicada por cada dimensão (HAIR JR. et al., 2005). As vantagens da análise fatorial é permitir a simplificação ou a redução de um grande número de dados, por meio da determinação de dimensões fatores. Como método possibilitar ao pesquisador a obtenção de indicadores inicialmente não observáveis compostos do agrupamento de variáveis (FAVERO; 2009) . Esse método busca descrever a estrutura de covariâncias, ou de correlações, entre as variáveis em uma quantidade menor de variáveis latentes (SILVA et al., 2014). Já Favero (2009) salienta que a análise fatorial busca identificar

um número pequeno de fatores comuns que podem ser a representação de um grande número de fatores variáveis interrelacionados.

O objetivo da análise fatorial é estabelecer uma métrica que permita quantificar constructos ou fatores que não são observados de maneira direta e essa estratificação se torna informação presente nas diferentes variáveis e que resume a informação de todas as variáveis em uma quantidade menor de fatores não observados de maneira direta. A estrutura de fatores permite analisar as estruturas entre variáveis que não seriam identificadas no extrato inicial.

Hair, Black (2005) comentam que um fator é a combinação Linear da variável estatística dentro das variáveis originais e os fatores podem assumir constructos que explicam as variáveis originais apresentadas. Favero (2009) cita que as suposições podem assumir segundo Hair, Black, Pestana, Gageiro (2005) temos a Normalidade e Linearidade que são desvios na normalidade ou linearidade podem reduzir as correlações entre as variáveis prejudicando a análise. A Matriz de Correlações com valores significativos faz com que o pesquisador deve garantir correlações com valores que visem validar a aplicação da análise fatorial. Se a variável e sua correlação não indicar um número superior a 0,30 sua utilização não será adequada. A Figura 25 traz esse processo em detalhes.

Figura 23 -: Diagrama de decisão da Análise Fatorial



Fonte: HAIR et al., 2009

Nas técnicas fatoriais Matos (2019) comenta que elas podem atingir seus objetivos por uma perspectiva exploratória (análise fatorial exploratória) ou por uma perspectiva

confirmatória (análise fatorial confirmatória). Na análise fatorial, deixamos os dados observados determinarem o modelo fatorial subjacente a posteriori (raciocínio indutivo para inferir um modelo a partir dos dados observados).

Para que a análise fatorial seja ajustada o estudo deve ter as seguintes verificações analisar a matriz de correlações, verificar a estatística KMO, teste de esfericidade de Bartlett e analisar a matriz de anti-imagem. Favero (2009) cita que a verificação e análise deve ter um número efetivo de valores superiores a 0,30. A análise de KMO vai comparar as correlações simples com as parciais, sendo que a estatística de KMO variam de 0 a 1 avalia a amostra e sua relação ao grau de correlação parcial que deve ser pequeno. O valor próximo a zero indica que a análise fatorial pode não ser adequada pois a relação entre variáveis apresentou-se fraca, por outro lado quanto mais próximo a 1 mais assertiva é a utilização de técnica. A Matrix de anti-imagem tem valores negativos das correlações parciais é uma forma de verificar a necessidade de excluir determinada variável do modelo. Vale ressaltar que a análise deve ser observada pois a baixa correlação pode representar um fator isolado.

A determinação sobre o método a ser utilizado deve associar os objetivos da análise fatorial com o conhecimento sobre algumas características básicas das relações entre variáveis (HAIR et al., 2009). Favero (2009) salienta que busca nova combinação entre as variáveis que explique um montante menor de variância e assim sucessivamente. Para optar entre os dois métodos de extração de fatores, o pesquisador deve primeiro ter certa compreensão da variância para uma variável como ela é dividida.

Segundo Hair (2005) a variância é um valor (i.e., o quadrado do desvio padrão) que representa a quantia total de dispersão de valores para uma única variável em torno de sua média. Em análise fatorial, agrupamos variáveis por suas correlações, de modo que variáveis em um grupo (fator) têm elevadas correlações umas com as outras. Assim, para os propósitos da análise fatorial, é importante entender o quanto da variância de uma variável é compartilhado com outras variáveis naquele fator versus o que não pode ser compartilhado (p.ex., inexplicado). A variância total de qualquer variável pode ser dividida (particionada) em três tipos de variância:

- a) A variância comum é definida como aquela variância em uma variável que é compartilhada com todas as outras variáveis na análise.
- b) A variância específica (também conhecida como variância única) é aquela associada com apenas uma variável específica.
- c) A variância de erro é também variância que não pode ser explicada por

correlações com outras variáveis, mas resulta da não confiabilidade no processo de coleta de dados, de erro de medida ou de componente aleatório no fenômeno medido.

A seleção de um método é baseada em dois critérios: (1) os objetivos da análise fatorial e (2) o montante de conhecimento prévio sobre a variância nas variáveis. A análise de componentes é usada quando o objetivo é resumir a maior parte da informação original (variância) a um número mínimo de fatores para fins de previsão. Em contraste, a análise de fatores comuns é usada prioritariamente para identificar fatores ou dimensões latentes que refletem o que as variáveis têm em comum. (HAIR et al., 2009)

Os métodos de análise fatorial estão interessados na melhor combinação linear de variáveis – melhor no sentido de que a combinação particular de variáveis originais explica a maior parte da variância nos dados como um todo comparada a qualquer outra combinação linear de variáveis. Sendo que, o primeiro fator pode ser visto como o melhor resumo de relações lineares exibidas nos dados. O segundo fator é definido como a segunda melhor combinação linear das variáveis, sujeita à restrição de que é ortogonal ao primeiro fator. Uma base quantitativa exata para determinar o número de fatores a extrair ainda não foi elaborada.

No entanto, os seguintes critérios de parada têm sido utilizados (HAIR et al., 2009):

- a) Critério da raiz latente: A técnica mais comumente usada é o critério da raiz latente. Esta técnica é simples de aplicar na análise de componentes, bem como na análise de fatores comuns. O raciocínio para o critério da raiz latente é que qualquer fator individual deve explicar a variância de pelo menos uma variável se o mesmo há de ser mantido para interpretação.
- b) Critério a priori: O critério a priori é um critério simples, ainda que razoável sob certas circunstâncias. Quando aplicado, o pesquisador já sabe quantos fatores extrair antes de empreender a análise fatorial.
- c) Critério de percentagem de variância: O critério de percentagem de variância é uma abordagem baseada na conquista de um percentual cumulativo especificado da variância total extraída por fatores sucessivos.
- d) Critério do teste *scree*: Lembre-se que, no modelo fatorial de análise de componentes, os últimos fatores extraídos contêm tanto a variância comum quanto a única. Apesar de todos os fatores conterem pelo menos alguma variância única, a proporção de variância única é substancialmente maior nos últimos fatores. O teste *scree* é usado para identificar o número ótimo de fatores que podem ser extraídos antes que a quantia de variância única comece a dominar a estrutura de variância comum.
- e) Heterogeneidade dos respondentes: A

variância compartilhada entre variáveis é a base para ambos os modelos fatoriais, de fator comum e de componentes. Uma suposição inerente é que a variância compartilhada se estende ao longo de toda a amostra.

Independente de não haver processos ou orientações inequívocas para estabelecer a interpretação de fatores, o observador com uma fundamentação conceitual para a estrutura antecipada e sua justificativa tem a maior chance de assertividade. Não podemos estipular de maneira suficientemente impactante a importância de uma robusta fundamentação conceitual, seja ela vinda de pesquisa anterior, paradigmas teóricos. O observador deve fazer julgamentos subjetivos em definições, como o número de fatores, quais são as relações necessárias para atestar as variáveis que discriminam conjuntos, e como podem ser identificados esses grupos. Como pode afirmar o pesquisador, praticamente qualquer coisa pode ser descoberta se houver empenho suficientemente insistente (HAIR, 2009). A interpretação fatorial é circular por natureza sendo o pesquisador que primeiramente avalia os resultados incipientes, em seguida faz alguns julgamentos vendo e refinando tais resultados, com a evidente possibilidade de que a observação seja reespecificada, retroceder ao passo avaliativo.

A Estimativa da matriz fatorial por primeiro, não-rotacionada é estimada, integrando as cargas fatoriais dentro de cada variável sobre cada fator. As cargas fatoriais são a correlação da variável com o fator. Cargas mostram o grau de correspondência entre a variável e o fator, com cargas maiores tornando a variável representativa do fator. (HAIR et al., 2009)

A Rotação de fatores. Soluções fatoriais não-rotacionadas atingem a meta de redução de dados, mas o pesquisador deve perguntar se a solução fatorial não rotacionada que atende as normas e ou exigências matemáticas necessárias fornecendo informação necessária para a interpretação mais adequada das variáveis sob investigação.

A Interpretação e reespecificação de fatores é um processo final, o pesquisador analisa as cargas fatoriais (rotacionadas) para cada variável a fim de determinar a sua função na mesma e sua contribuição na determinação da estrutura fatorial.

Os métodos rotacionais ortogonais na prática, tem como objetivo de todos os métodos de rotação é simplificar as linhas e colunas da matriz fatorial para facilitar a interpretação.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados do trabalho. Primeiro são apresentadas as análises e posteriormente os resultados são discutidos em relação às análises realizadas.

4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada nas MPEs com 967 associados, sendo todos de Garibaldi no Rio Grande do Sul, estratificadas em médias e pequenas empresas (APEME, 2021). Para a escolha dos participantes da amostra foi utilizado o método de amostragem probabilística estratificada. Assim o tamanho mínimo da amostra é de 276, sendo que a pesquisa realizada atingiu o número de 284 questionários respondidos.

A primeira análise realizada foi em relação a distribuição das respostas para cada uma das quatorze variáveis como pode ser visualizado no Figura 26.

Figura 24 – Prevalência de respostas na escala para cada questão

	1	2	3	4	5	N/A
1- O Planejamento Estratégico da empresa leva em conta o cenário de curto, médio e longo prazo?	1,8	19,9	17,8	28,8	29,6	2,1
2- O Planejamento abrange fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, comunidade e colaboradores?	1,4	12,7	23,9	38	21,5	2,5
3- A participação dos colaboradores é enfatizada no processo de Planejamento Estratégico da empresa?	1,4	14,4	21,1	30,3	28,2	4,6
4- Há o desdobramento das estratégicas em planos de ação para cada área organizacional da empresa?	1,8	11,7	24,9	33,8	24,2	3,6
5- Há o desdobramento das estratégicas em planos de ação para cada colaborador da empresa?	1,2	11,7	23,1	34,9	23,8	5,3
6- São estabelecidos indicadores de desempenho estratégico, tático e operacional?	1,8	11,3	24,1	33,7	25,2	3,9
7- São estabelecidas metas e respectivas frequências de medição, vinculadas aos indicadores de desempenho, que orientem a gestão?	1,5	11,3	22,5	36,6	24,6	3,5
8- O empresário disponibiliza os recursos necessários à execução dos planos de ação?	1,1	11	19,9	38,1	26,3	3,6
9- Há uma sistemática que possibilite que as melhorias operacionais alcançadas sejam incorporadas como Procedimentos?	1,4	10,6	25	34,5	26,4	2,1
10- O empresário se envolve diretamente na solução dos problemas para garantir o cumprimento das metas estabelecidas?	0,7	9,3	20,3	37	30,6	2,1
11- A missão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado?	0,8	13,1	19,1	37,2	27,3	2,5
12- A visão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado?	0,7	8,8	23,2	34,2	30,6	2,5
13- Em relação à organização, o seu nível atual de desempenho em produtividade é semelhante ao padrão do mercado?	0,4	9,9	22,3	34,6	30,7	2,1
14- As práticas utilizadas para o gerenciamento do Planejamento Estratégico são avaliadas criticamente quanto a sua eficácia?	1,3	10,3	17,4	35,5	31,6	3,9

Fonte: o autor (2021)

O que se observa na Figura 26 é a dominância das respostas 4 e 5 para todas as variáveis. De fato, isso é interessante pois mostra a maturidade do público respondente em relação ao planejamento estratégico (PE). Destaca-se isso como importante, visto que a escolha do município de Garibaldi mostra-se correta para o tipo de trabalho desenvolvido. Outra questão importante é que as questões 2 e 4, que apresentaram o índice 3 da escala como prevalente ao lado do índice 4, indicam duas tendências. A primeira tratar do planejamento

como algo interno da organização, sem o envolvimento dos clientes. A segunda de não aproveitar o planejamento para conectar com as metas organizacionais. Essas duas tendências são estressadas posteriormente, visto que estão associadas a um aspecto da cultura regional sobre PE.

Para uma primeira análise um modelo de regressão múltiplo foi utilizado. O objetivo da análise de regressão foi avaliar como a variável faturamento é afetada pelas 14 variáveis de PE investigadas nesse estudo. Esse foi um dos objetos principais deste estudo. Nessa análise de regressão o faturamento foi tratado como variável dependente e as outras 14 variáveis como variáveis independentes. Salienta-se que uma análise de correlação foi realizada entre as 14 variáveis para comprovar a sua independência. A homocedasticidade também foi analisada e mostrou de acordo para o modelo gerado. A Figura 27 traz os resultados da regressão, salienta-se que esse modelo foi gerado por meio do software MS Excel®.

Figura 25 – Resumo da regressão múltipla

<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,182611844
R-Quadrado	0,7899776
R-quadrado ajustado	0,745536
Erro padrão	1836658,053
Observações	284

	<i>Coefficientes</i>
Interseção	-356970,09
1- O Planejamento Estratégico da empresa leva em conta o cenário de curto, médio e longo prazo?	-16544,19
2- O Planejamento abrange fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, comunidade e colaboradores?	80724,99
3- A participação dos colaboradores é enfatizada no processo de Planejamento Estratégico da empresa?	-116667,23
4- Há o desdobramento das estratégias em planos de ação para cada área organizacional da empresa?	-25462,22
5- Há o desdobramento das estratégias em planos de ação para cada colaborador da empresa?	-44612,25
6- São estabelecidos indicadores de desempenho estratégico, tático e operacional?	-94384,68
7- São estabelecidas metas e respectivas frequências de medição, vinculadas aos indicadores de desempenho, que orientem a gestão?	141991,09
8- O empresário disponibiliza os recursos necessários à execução dos planos de ação?	44988,27
9- Há uma sistemática que possibilite que as melhorias operacionais alcançadas sejam incorporadas como Procedimentos?	97699,95
10- O empresário se envolve diretamente na solução dos problemas para garantir o cumprimento das metas estabelecidas?	30831,66
11- A missão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado?	27903,62
12- A visão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado?	161000,07
13- Em relação à organização, o seu nível atual de desempenho em produtividade é semelhante ao padrão do mercado?	56701,53
14- As práticas utilizadas para o gerenciamento do Planejamento Estratégico são avaliadas criticamente quanto a sua eficácia?	-40023,95

Fonte: o autor (2021)

O modelo de regressão mostra uma explicação de 74,5% da variabilidade presente nos dados. Portanto é possível afirmar que as variáveis de PE estudadas afetam o faturamento de

pequenas e médias empresas. Contudo o efeito gerado é positivo ou negativo. Não está sendo apresentado, mas todas as 14 variáveis foram testadas em relação a sua significância a 95% e elas são significativas para explicação do modelo.

O efeito gerado pode ser explicado pelo sinal positivo ou negativo dos coeficientes. Nesse trabalho trata-se as variáveis com sinal positivo como aquelas que contribuem para gerar o faturamento pela aplicação do PE e as com sinal negativo aquelas não contribuem para gerar o faturamento pela aplicação do PE.

Dessa forma, as variáveis 2, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 indicam que o faturamento é gerado quando:

- a) o PE abrange a cadeia inteira e não só a empresa;
- b) o PE tem metas e resultados estabelecidos;
- c) o empresário se envolve diretamente com o acompanhamento;
- d) a missão e visão da empresa estão alinhadas ao mercado;
- e) a empresa tem entregas similares ou próximas dos seus concorrentes;

Além disso, as variáveis 1, 3, 4, 5, 6 e 14 indicam que o faturamento não é gerado quando:

- a) o PE não distingue o cenário de curto, médio e longo prazo;
- b) os funcionários não são envolvidos no planejamento;
- c) as ações não tem amplitude para cobrir todos os setores da organização;
- d) não existem indicadores para mensurar o impacto das ações;
- e) não existe estratégia de acompanhamento das ações.

Destaca-se por fim, que a variável faturamento foi escolhida pela amplitude observada na coleta de dados, com empresas que faturam R\$35.000,00 a empresas que faturam R\$ 4.000.000,00. Nas demais variáveis que geram estratos não foi identificada diferenças entre os grupos que permitisse as tratar como variáveis dependentes em um modelo de regressão.

Superada esta etapa foi realizada uma análise fatorial exploratória para tratar o banco de dados e identificar fatores que explicam o efeito do PE em pequenas e médias empresas. Para realizar essa análise fatorial, foi utilizado o software IBM SPSS 26®. Na sequência todo o processo da análise é apresentado.

A primeira etapa da análise fatorial foi montar as estatísticas descritivas e testar a normalidade dos dados. Com base no teste de Kolmorov-Sminorv foi possível observar que

todas as variáveis tem distribuição normal, ao nível de significância de 1%. Este teste foi usado pois a amostra tem um tamanho superior a trinta. Na sequência foi elaborada a matriz de correlação, como mostra a Figura 28.

Figura 26 – Matriz de correlação

		Cenario	Nec_clientes	Part_colab ora	Planos_e mpresa	Planos_co laborador	Indicadore s	Medicao	Recursos	Melhorais	Metas	Missao_ mercado	Visao_me rcado	Produtivid ade	Gerencia mento
Correlação	Cenario	1,000	,601	,485	,517	,530	,534	,520	,506	,524	,503	,527	,527	,543	,551
	Nec_clientes	,601	1,000	,536	,541	,506	,537	,575	,514	,515	,535	,420	,566	,553	,512
	Part_colabora	,485	,536	1,000	,552	,635	,514	,591	,549	,555	,554	,569	,547	,521	,548
	Planos_empresa	,517	,541	,552	1,000	,478	,547	,517	,550	,529	,499	,479	,598	,496	,517
	Planos_colaborador	,530	,506	,635	,478	1,000	,517	,596	,578	,503	,443	,533	,551	,539	,554
	Indicadores	,534	,537	,514	,547	,517	1,000	,622	,549	,595	,501	,514	,529	,568	,547
	Medicao	,520	,575	,591	,517	,596	,622	1,000	,530	,622	,504	,547	,479	,566	,582
	Recursos	,506	,514	,549	,550	,578	,549	,530	1,000	,562	,579	,511	,564	,539	,497
	Melhorais	,524	,515	,555	,529	,503	,595	,622	,562	1,000	,577	,535	,522	,536	,568
	Metas	,503	,535	,554	,499	,443	,501	,504	,579	,577	1,000	,484	,542	,526	,491
	Missao_mercado	,527	,420	,569	,479	,533	,514	,547	,511	,535	,484	1,000	,600	,533	,531
	Visao_mercado	,527	,566	,547	,598	,551	,529	,479	,564	,522	,542	,600	1,000	,553	,480
	Produtividade	,543	,553	,521	,496	,539	,568	,566	,539	,536	,526	,533	,553	1,000	,556
	Gerenciamento	,551	,512	,548	,517	,554	,547	,582	,497	,568	,491	,531	,480	,556	1,000
Sig. (1-tailed)	Cenario	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Nec_clientes	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Part_colabora	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Planos_empresa	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Planos_colaborador	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Indicadores	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Medicao	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Recursos	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Melhorais	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Metas	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Missao_mercado	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Visao_mercado	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Produtividade	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Gerenciamento	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Fonte: o autor (2021)

Na matriz de correlação é possível observar que as parte das variáveis apresentam correlação entre si e parte não apresentam. Isso é importante, pois permite afirmar que existe algum compartilhamento de fatores em comum entre as variáveis, o que justifica a utilização da análise fatorial. Seguindo, na Figura 29 são apresentados os resultados da estatística KMO e do teste de esfericidade de Bartlett. Esse último é utilizado para verificar a hipótese de a matriz de correlações ser a matriz identidade. Já a estatística KMO compara as correlações simples com as parciais observadas entre as variáveis.

Figura 27 – KMO e teste de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling		,960
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2347,596
	df	91
	Sig.	0,000

Fonte: o autor (2021)

Os valores de KMO próximos de zero indicam que a análise fatorial pode não ser adequada, o que nesse caso não ocorre pois o valor é de 0,96 que mostra forte correlação entre as variáveis. Além disso, a significância igual a zero no teste de esfericidade de Bartlett

mostra que é possível rejeitar a hipótese que a matriz de correlações é uma matriz identidade, corroborando para o uso da análise fatorial.

Na sequência foram realizados os procedimentos para testar e verificar a possibilidade de eliminação de alguma das variáveis coletadas. O primeiro passo foi gerar a matriz anti-imagem, como mostra a Figura 30. Os valores procurados nessa matriz são os valores presentes na diagonal principal que representam medida de adequação da amostra (MSA). É esperado que esses valores sejam superiores a 0,5.

Figura 28 - Matriz anti-imagem

	Cenario	Nec_clientes	Part_colabora	Planos_empresa	Planos_colaborador	Indicadores	Medicao	Recursos	Melhorais	Metas	Missao_mercado	Visao_mercado	Produtividade	Gerenciamento	
Anti-image Covariance	Cenario	.481	-.121	.032	-.038	-.053	-.032	.010	-.008	-.024	-.031	-.070	-.006	-.037	-.060
	Nec_clientes	-.121	.452	-.041	-.040	2.708E-05	-.023	-.075	-.009	.003	-.050	.081	-.079	-.050	-.016
	Part_colabora	.032	-.041	.428	-.063	-.122	.009	-.041	-.011	-.026	-.074	-.072	-.007	.001	-.030
	Planos_empresa	-.038	-.040	-.063	.490	.028	-.053	-.017	-.061	-.024	-.013	-.106	.003	-.046	-.055
	Planos_colaborador	-.053	2.708E-05	-.122	.028	.438	-.005	-.073	-.089	.016	.054	-.014	-.059	-.033	-.055
	Indicadores	-.032	-.023	.009	-.053	-.005	.459	-.087	-.042	-.065	-.003	-.018	-.023	-.056	-.033
	Medicao	.010	-.075	-.041	-.017	-.073	-.087	.406	.000	-.084	-.003	-.054	.053	-.035	-.043
	Recursos	-.008	-.009	-.011	-.061	-.089	-.042	.000	.465	-.045	-.098	-.017	-.035	-.032	.007
	Melhorais	-.024	.003	-.026	-.024	.016	-.065	-.084	-.045	.444	-.081	-.030	-.014	-.011	-.056
	Metas	-.031	-.050	-.074	-.004	.054	-.003	-.003	-.098	-.081	.492	-.009	-.048	-.042	-.018
	Missao_mercado	-.070	.081	-.072	.013	-.014	-.018	-.054	-.017	-.030	-.009	.473	-.123	-.041	-.047
	Visao_mercado	-.006	-.079	-.007	-.106	-.059	-.023	.053	-.035	-.014	-.048	-.123	.427	-.043	.026
	Produtividade	-.037	-.050	.001	.003	-.033	-.056	-.035	-.032	-.011	-.042	-.041	-.043	.480	-.058
	Gerenciamento	-.060	-.016	-.030	-.046	-.055	-.033	-.043	.007	-.056	-.018	-.047	.026	-.058	.484
Anti-image Correlation	Cenario	.961 ^a	-.259	.071	-.079	-.114	-.069	.023	-.017	-.052	-.065	-.148	-.013	-.076	-.125
	Nec_clientes	-.259	.948 ^a	-.093	-.084	6.082E-05	-.050	-.176	-.020	.006	-.106	.176	-.180	-.106	-.034
	Part_colabora	.071	-.093	.956 ^a	-.138	-.283	.021	-.099	-.026	-.060	-.161	-.160	-.016	.001	-.066
	Planos_empresa	-.079	-.084	-.138	.964 ^a	.061	-.112	-.038	-.127	-.051	-.009	.027	-.231	.006	-.094
	Planos_colaborador	-.114	6.082E-05	-.283	.061	.945 ^a	-.012	-.174	-.198	.036	.117	-.030	-.137	-.072	-.120
	Indicadores	-.069	-.050	.021	-.112	-.012	.972 ^a	-.201	-.090	-.144	-.007	-.038	-.051	-.119	-.069
	Medicao	.023	-.176	-.099	-.038	-.174	-.201	.953 ^a	-.001	-.198	-.006	-.123	.127	-.080	-.097
	Recursos	-.017	-.020	-.026	-.051	.036	-.144	-.198	-.001	.967 ^a	-.099	-.205	-.037	-.078	-.015
	Melhorais	-.052	.006	-.060	-.051	.036	-.144	-.198	-.099	.968 ^a	-.173	-.065	-.032	-.024	-.122
	Metas	-.065	-.106	-.161	-.009	.117	-.007	-.006	-.205	-.173	.960 ^a	-.018	-.106	-.087	-.037
	Missao_mercado	-.148	.176	-.160	.027	-.030	-.038	-.123	-.037	-.065	-.018	.948 ^a	-.272	-.087	-.097
	Visao_mercado	-.013	-.180	-.016	-.231	-.137	-.051	.127	-.078	-.032	-.106	-.272	.944 ^a	-.095	.057
	Produtividade	-.076	-.106	.001	.006	-.072	-.119	-.080	-.067	-.024	-.087	-.087	-.095	.978 ^a	-.120
	Gerenciamento	-.125	-.034	-.066	-.094	-.120	-.069	-.097	.015	-.122	-.037	-.097	.057	-.120	.973 ^a

Fonte: o autor (2021)

Pode-se observar que todas as variáveis apresentam valores superiores a 0,9. O que, de fato, reforça a ideia da análise fatorial e valida que todas as 14 variáveis devem ser utilizadas para aplicação da análise fatorial. O segundo procedimento para garantir o uso das variáveis é gerar a matriz das comunalidades, como mostra a Figura 31.

Figura 29 - Matriz comunalidades

	Initial	Extraction
Cenario	1,000	,610
Nec_clientes	1,000	,711
Part_colabora	1,000	,683
Planos_empresa	1,000	,629
Planos_colaborador	1,000	,706
Indicadores	1,000	,644
Medicao	1,000	,741
Recursos	1,000	,628
Melhorais	1,000	,618
Metas	1,000	,630
Missao_mercado	1,000	,696
Visao_mercado	1,000	,756
Produtividade	1,000	,589
Gerenciamento	1,000	,662

Fonte: o autor (2021)

A Figura 31 mostra as comunalidades, sendo está representada pela variância total explicada pelos fatores de cada variável. As comunalidades são iguais a um no processo inicial e após extração variam entre zero e um. Os valores mais próximos de zero explicam pouca ou nenhuma variância e o oposto é verdadeiro. Nesse estudo todas as variáveis possuem valores altos (maiores que 0,7) ou médios – altos (maiores que 0,5) o que justifica, novamente, a manutenção de todas as variáveis.

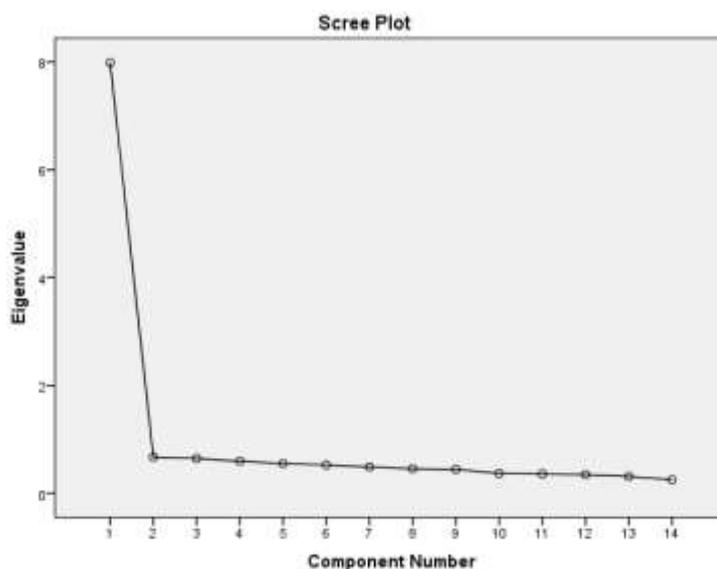
Realizado esses procedimentos aplica-se a análise fatorial. Nesse caso adotou-se a método de componentes principais, rotação Varimax e as cargas dos escores fatoriais foram realizadas pelo método de regressão. A Figura 32 mostra o percentual da variância explicada pelos fatores e a Figura 33 traz o gráfico Scree que mostra a retenção dos valores.

Figura 30 – Autovalores e percentual da variância explicada pelos fatores

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,986	57,040	57,040	7,986	57,040	57,040	3,432	24,512	24,512
2	,672	4,797	61,837	,672	4,797	61,837	3,130	22,356	46,868
3	,646	4,617	66,454	,646	4,617	66,454	2,742	19,586	66,454
4	,595	4,247	70,700						
5	,552	3,942	74,642						
6	,525	3,747	78,390						
7	,489	3,491	81,880						
8	,455	3,248	85,128						
9	,443	3,166	88,295						
10	,369	2,639	90,933						
11	,361	2,576	93,509						
12	,346	2,471	95,980						
13	,313	2,235	98,215						
14	,250	1,785	100,000						

Fonte: o autor (2021)

Figura 31 – Gráfico Scree



Fonte: o autor (2021)

Com base na regra de retenção de fatores com autovalores superiores a 0,6, foram retidos três fatores, a fim de explicar 66,45% dos dados (antes da rotação dos fatores). Nas Figuras 34 e 35 são apresentados a distribuição dos fatores anteriormente e, posteriormente, a rotação Varimax.

Figura 32 – Matriz dos fatores

	Component		
	1	2	3
Cenario	,743	,103	-,216
Nec_clientes	,748	,260	-,289
Part_colabora	,772	-,152	,252
Planos_empresa	,739	,283	,054
Planos_colaborador	,754	-,305	,211
Indicadores	,765	-,062	-,237
Medicao	,782	-,297	-,202
Recursos	,760	,144	,175
Melhorais	,771	-,060	-,139
Metas	,731	,310	,024
Missao_mercado	,735	-,191	,346
Visao_mercado	,762	,281	,311
Produtividade	,760	-,023	-,108
Gerenciamento	,750	-,263	-,172

Fonte: o autor (2021)

Figura 33 – Matriz dos fatores rotacionada

	Component		
	1	2	3
Cenario	,580	,485	,197
Nec_clientes	,584	,604	,072
Part_colabora	,344	,359	,660
Planos_empresa	,324	,663	,290
Planos_colaborador	,412	,220	,698
Indicadores	,661	,362	,277
Medicao	,723	,188	,428
Recursos	,296	,579	,453
Melhorais	,594	,380	,346
Metas	,332	,676	,252
Missao_mercado	,266	,319	,724
Visao_mercado	,154	,709	,479
Produtividade	,553	,408	,343
Gerenciamento	,671	,200	,414

Fonte: o autor (2021)

A Figura 35 permite identificar a composição de cada um dos três fatores, sendo eles então assim classificados (lembrando que cada uma das perguntas foi tratada como uma variável e foi atribuído um nome, que é mostrado na Figura 35):

- a) desempenho, composto pelas variáveis cenário, indicadores, medição, melhorias, produtividade e gerenciamento;
- b) mercado, composto pelas variáveis necessidades dos clientes, planos da empresa, recursos, metas e visão de mercado;
- c) pessoas, composto pelas variáveis participação dos colaboradores, planos dos colaboradores e missão da empresa no mercado.

O nome dos fatores foi atribuído por essa pesquisa e é uma entrega deste trabalho. A priori, considera-se que o PE em pequenas e médias empresas depende dos fatores de desempenho, mercado e pessoas. Na prática, essa visão é esperada na sistemática de planejamento estratégico, todavia, na seção de discussão esses resultados são explorados.

Para finalizar a análise fatorial é importante realizar a correlação dos fatores, a fim de mostrar a independência dos mesmos, bem como calcular a força de cada fator na composição final. A Figura 36 mostra a correlação entre os fatores e a Figura 37 traz a força de cada fator.

Figura 34 – correlação entre os fatores

		REGR factor score 1 for analysis 2	REGR factor score 2 for analysis 2	REGR factor score 3 for analysis 2
REGR factor score 1 for analysis 2	Pearson Correlation	1	,000	,000
	Sig. (2-tailed)		1,000	1,000
	N	284	284	284
REGR factor score 2 for analysis 2	Pearson Correlation	,000	1	,000
	Sig. (2-tailed)	1,000		1,000
	N	284	284	284
REGR factor score 3 for analysis 2	Pearson Correlation	,000	,000	1
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000	
	N	284	284	284

Fonte: o autor (2021)

Figura 35 – Força dos fatores

Fator 1	Desempenho	3,64
Fator 2	Mercado	3,66
Fator 3	Pessoas	3,57

Fonte: o autor (2021)

Como se observa os fatores não apresentam correlação entre si, o que justifica a escolha dos 3 fatores para análise realizada. Além disso, se verifica um equilíbrio entre os 3 fatores, pelas cargas calculadas não é possível afirmar que um dos fatores seja mais importante que outro na composição e análise realizada nesse estudo.

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objeto dessa pesquisa foi mensurar como o PE impacta o desempenho financeiro das organizações. Na prática a análise de regressão realizada utilizou como métrica financeira o faturamento das organizações. Isso pode ser entendido como uma delimitação, mas para esse estudo e para esse contexto mostrou-se como a variável mais adequada. Na prática, o estudo mostra que o faturamento é afetado positivamente e negativamente por ações de PE.

Efetivamente, pode-se dizer que esse estudo oferece uma nova perspectiva, quando mostra como medir o impacto do PE sobre o faturamento. A análise de regressão realizada indica quais as variáveis são as que contribuem para melhorar o faturamento e quais são os fatores inibidores. Esse trabalho entende que um PE que cuide de todos os *stakeholders* da cadeia de suprimentos (fornecedores, produtos, distribuidores e clientes), que tenha metas e *follow ups*, bem como uma visão de mercado e comprometida com os clientes e concorrentes

é capaz de gerar resultado para micro e pequena empresa que investe na criação do PE. Efetivamente esses fatores estão explícitos e formalizados na literatura (como mostrado na revisão do Capítulo 2), mas esse trabalho mostra que essas variáveis são prevalentes para micro e pequenas empresas (especialmente na região estudada).

Em relação às variáveis inibidoras do PE para um faturamento maior, destacaram-se o não envolvimento dos funcionários, o não envolvimento de todas as áreas da empresa, a inexistência de indicadores e *follow ups* e a indefinição em relação aos cenários de curto, médio e longo prazo. Na prática essa última variável desponta como interessante, visto que os estudos de planejamento mostram que a falta de desempenho está associada a inexistência de constância de propósito para longo prazo, mas nesse trabalho é possível estabelecer uma relação com o curto prazo.

De fato, não se entende que isso seja mérito do trabalho, mas sim, uma medição que foi possível de ser realizada nesse instante, em função de dois aspectos conjecturais: (i) uma crise sanitária e (ii) uma cultura de startups. Na prática o PE e resultados de curto prazo estão diretamente ligados pois nesse momento a velocidade pelo resultado advinda da cultura de startups está no seu momento mais forte, bem como a necessidade de entregas relacionada a sobrevivência, decorrentes das frequentes ondas das instabilidades sanitárias. É necessário novas investigações para afirmar que o PE e curto prazo estão ligados, mas há um indicativo proposto nos resultados dessa tese. Ademais, sobre as outras variáveis, destaca-se que estão presentes na literatura para a visão tradicional de PE e se repetem neste estudo.

Superada a discussão do como medir o impacto financeiro do PE sobre as organizações, inicia-se o detalhamento dos objetivos específicos em verificar o porquê do desempenho financeiro de micro e pequenas empresas ser afetado pelo PE. De fato, aqui surge uma outra contribuição original que mostra que os fatores de desempenho, mercado e pessoas são relevantes para definir porquê o PE é sugestivo no tipo de organização estudada nesta tese.

Em relação ao fator desempenho pode-se dizer que ele é importante para garantir o desempenho financeiro da empresa, visto que é por meio dele que a empresa vai desenvolver sistema de monitoramento de clientes, de operações, de melhorias e de gestão. Em micro e pequenas empresas é comum negligenciar estas variáveis, visto que seria necessária disciplina do empreendedor em se autoavaliar e medir ou mesmo em criar um plano de gestão e feedback pelo número de pessoas envolvidas em todo o negócio. De fato, esse é ponto que

precisa ser superado para que as empresas desse tipo percebam a utilidade do PE no seu cotidiano.

Em relação ao fator mercado é fato que o mesmo é importante para que a empresa consiga estabelecer seus pontos fortes e fracos em relação ao seu ambiente de atuação. Na realidade de micro e pequenas empresas entende-se que é complexo que isso seja realizado individualmente por cada organização. Não se percebe como cada organização pode fazer isso isoladamente. Isto inclusive é diferente do que a literatura traz, sendo característico desse estudo.

Contudo uma opção para superar essa perspectiva é a criação de um observatório das empresas no município estudado. Esse observatório auxiliaria a criar a lógica de competição, que nada mais é que a cooperação para competir, mostrando de forma geral as fragilidades de cada negócio, bem como seus potenciais. Isso evitaria movimentos e mudanças desnecessários nessas micro e pequenas organizações, permitindo que as organizações foquem nas mudanças que farão a diferença.

Em relação ao fator pessoas entende-se que aqui está o ponto de maior dificuldade de entendimento das empresas sobre o impacto sobre os micros e pequenos negócios. O fator pessoas está diretamente relacionado com a questão da autonomia. Os indivíduos que são parte dos negócios estudados nesta tese não são, efetivamente, parte dos negócios das organizações. Em geral, o proprietário detém as decisões e o envolvimento dos funcionários nessas decisões é parco ou nenhum. Essa seria a principal mudança a ser realizada, visto que a literatura enumera situações em que fazer diferente gera resultados diferentes dos observados neste trabalho.

Verifica-se então que essa tese mostra como PE pode ajudar micro e pequenas empresas a aumentar o faturamento, por meio da identificação de quais variáveis promovem e inibem isso. Além disso, essa tese permite entender por que o PE pode ajudar micro e pequenas empresas a alcançar resultados. Isso, responde à questão de pesquisa, bem como aos objetivos deste trabalho.

4.3 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS

Uma análise da literatura sobre Planejamento Estratégico mostra que, embora muito já se tenha escrito e pesquisado sobre o assunto, não há um pensamento hegemônico sobre o tema. Diversas são as linhas de pensamento, assim como os modismos. Os modelos de portfólio, nos anos 60, ou mesmo as abordagens de Porter nos anos 80 ou as de Mintzberg nos anos 90, são alguns exemplos. Todavia, parece existir, no meio de todas estas linhas de pensamento, um conjunto comum de questões e conceitos. Porém, a realização de pesquisas empíricas sobre a utilização de processos de planejamento MPES e da mensuração de resultados destes processos sempre foi muito reduzida, o que levou Mintzberg (1999) a apresentar a seguinte crítica:

“...Poucas pesquisas eram feitas para descobrir como o planejamento funcionava, na prática. Peter Lorange, que tentou levantar as pesquisas de bases empíricas sobre os processos de planejamento formal para a estratégia corporativa (1979:226), citou menos de 30 estudos empíricos, (...) feitos para provar que o planejamento compensa.” (1999:p.44)

A hegemonia das teorias e práticas gerenciais americanas frequentemente leva os pesquisadores a elaborar teorias nacionalizadas, sem a comprovação empírica significativa em um conjunto de empresas nacionais que permita maior inferência dos resultados.

O principal objetivo desta pesquisa, como relatado anteriormente, foi de investigar se as MPEs de Garibaldi, que apresentam índices significativos de empreendedorismo e com indicadores de eficácia nos processos de planejamento estratégico adotados, têm impacto significativo no faturamento das empresas desta região. A análise realizada nos associados comprovou a eficácia de processos de planejamento estratégico ligados a resultados econômicos através de uma regressão linear que foi realizada em uma associação de MPEs com 967 associados.

A literatura corrente apresenta diversos modelos de avaliação de esforços de planejamento e de contextualização de esforços estratégicos. Contudo, poucos têm um grau de abrangência que permita uma avaliação mais profunda daqueles esforços e, em especial, da percepção que as pequenas têm sobre a eficácia dos processos de planejamento em suas empresas. A estratégia não é algo mensurável, para Kaplan e Norton (1992), existe a necessidade de pontos de referência (indicadores do desempenho) relativos: a) aos produtos

ou serviços oferecidos pela organização; b) aos mercados ou segmentos de mercado onde a organização atuava; c) à análise do desempenho dos processos internos, com o objetivo de escolher os processos a melhorar, a abandonar, a reconverter, ou determinar o nível de responsabilidade das unidades de negócios e colaboradores.

A contribuição da Tese se deu no estudo dos cenários empreendedores das MPES, que em seus processos de planejamento estratégico tem resultados superiores. Ao investigar estas organizações através de métodos quantitativos propondo um modelo que seja ferramenta para os empreendedores ou pequenos empresários fazerem uso ou possibilitar estudo na confecção de suas ações estratégicas.

5 CONCLUSÃO

Esse trabalho teve como tema o estudo do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. Para tanto, o objetivo geral foi definido em identificar como o planejamento estratégico pode ter influência para o desempenho financeiro das pequenas e microempresas. O atendimento desse objetivo foi realizado mediante pesquisa teórica realizada sobre tema, bem como a estruturação de uma pesquisa de levantamento com as empresas do município de Garibaldi, seguida de uma análise quantitativa por meio de regressão múltipla e análise fatorial exploratória. Dessa forma, o estudo gerou resultados que permitiram medir quais as variáveis impactam positiva e negativamente no planejamento estratégico das micro e pequenas empresas, bem como quais os fatores que podem levar ao sucesso do PE nesse tipo de organização.

Para atender a essa estruturação, o trabalho foi organizado por meio de três objetivos específicos. O primeiro de “identificar quais as principais variáveis incidem sobre o faturamento de micros e pequenos empreendedores” pode-se dizer que foi cumprido na sua totalidade. De fato, o modelo de regressão gerado permitiu identificar entre quatorze variáveis aquelas que contribuem para a entrega do planejamento estratégico nesse tipo de empresa.

O segundo objetivo específico de “identificar e analisar os fatores de planejamento estratégico utilizados e que vigoram nas micro e pequenas empresas que o praticam” também foi cumprido integralmente. De fato, a análise fatorial realizada mostrou que os fatores, desempenho, mercado e pessoas são relevantes para entender o PE nas micro e pequenas empresas. Além disso, o estudo enfatizou os problemas relacionados à realidade local, bem como soluções a esses problemas para cada um desses fatores.

O último objetivo específico “identificar porquê o planejamento estratégico pode ter influência sobre o desempenho financeiro das micro e pequenas empresas” também foi cumprido integralmente. A união das respostas das análises de regressão e fatorial mostra que existe um mapa de porquê o PE auxilia ou impacta nas empresas. É necessário explorar esse mapa descritivo criado, transformando o mesmo em um *roadmap* para implantação de PE no tipo de empresa estudada nesta tese.

Como pontos positivos dessa tese ressalta-se a possibilidade de estudar em profundidade um município, permitindo um controle das variáveis de forma ampla, e dando segurança plena às análises realizadas. Além disso, esse trabalho fornece um modelo de

diagnóstico para empresas, permitindo que as mesmas se posicionem em relação as suas carências e seus desafios. Isso é importante, pois viabiliza investimentos direcionados, evitando desperdícios e gerando um ganho adjacente, que é o desenvolvimento de uma região e / ou município.

Como estudos futuros esse trabalho propõe extrapolar esse estudo para a região da serra e posteriormente para o estado do Rio Grande do Sul, visto que um diagnóstico mais amplo poderá gerar ações coletivas para estruturação de uma política de região ou estado. Além disso, seria importante ampliar a medição de desempenho para outras além da dimensão financeira, como por exemplo desempenho econômico, desempenho em operações, desempenho em mercado, desempenho em pessoas, pois estão todos relacionados aos fatores identificados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACS, Z. J.; AUTIO, E.; SZERB, L. **National Systems of Entrepreneurship: Measurement issues and policy implications**. *Research Policy*, n. 43, p. 476– 494, 2014.
- AHUJA, G. **Collaboration networks, structural holes and innovation. A longitudinal study**. *Administrative Science Quarterly*, n. 45, p. 425-455. 2000.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. & GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- ANDREWS, Kenneth R. A responsabilidade dos diretores pela estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. [Orgs]. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ANTHONY, Robert n., GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistema de Controle Gerencial**. Editora Atlas, 2001.
- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. **Central perspectives and debates in organization theory**. *Administrative Science Quarterly*, 28: 245-273. 1983.
- AZIZ, R. Z. A., AZIMA, M. F., & Irianto, S. Y. (2018). Development of knowledge management system for determining organizational culture in micro, small and medium enterprises using organizational culture assessment instrument. Paper presented at the *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, , 403(1) doi:10.1088/1757-899X/403/1/012078
- AUSUBEL, D.P.; Novak, J.D. e Hanesian, H. (1980). *Psicologia Educacional*. Rio de Janeiro: Editora Interamericana.
- BALANÇO ECONÔMICO DE GARIBALDI 2020, ECONOMIC PERSPECTIVE OF GARIBALDI UCS, 2020.**
- BAHAEE, Mahmood S. **Strategy-Comprehensiveness Fit and Performance**. *Australian Journal of Management*, 17 (2): 195-216. December 1992.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.
- BAUM, J. R.; BIRD, B. J. **The Successful Intelligence of High-Growth Entrepreneurs: Links to New Venture Growth**. *Organization Science*, v. 21, n.2, mar 2010.
- BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. **The case research strategy in studies of information systems**. *MIS Quarterly*, v.11, n.3, p.369-386, Sept. 1987.
- BÉRAUD, P.; CORMERAIS, F. **Entrepreneurship in Creative Economy**. In: DANA, P. (ed.) *Encyclopedia of Creativity, Innovation and Entrepreneurship*. Nova York: Springer, 2013

BERMAN, Jeffrey A.; GORDON, Daniel D.; SUSSMAN, Gerald. **A study to determine the benefits small business firms derive from sophisticated planning versus less sophisticated types of planning.** *Journal of Business and Economic Studies*. 3 (3): 1- 11. Fall 1997.

BIRD, B. **Toward a taxonomy of entrepreneurs' behaviour.** In: MITCHELL, J. R.; MITCHELL, R. K.; RANDOLPH-SENG, B. *Handbook of Entrepreneurial Cognition*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2014.

BISPO, Cristiano Molinari. **Clusters, alianças e vantagem competitiva sob a interveniência da construção da base de recursos : A estratégia do setor de confecções de Cianorte - PR.** 2004. 233 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Puc-pr, Curitiba, 2004. Disponível em: <http://www.biblioteca.pucpr.br/tede/tede_busca/arquivo.php?codArquivo=59>. Acesso em: 22 nov. 2018.

BODGAN, R. C. & BIKLEN S. K. (1982). **Qualitative research for education: an introduction to theory and methods.** Boston: Allyn and Bacon, 1982.

BODART, Suely Mattos. **Planejamento estratégico para pequenas empresas de informática no Brasil.** 1996. 378 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4964/1199601257.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 22 nov. 2018.

BOND, Emerson et al. **Medição de Desempenho apoiada por Data Warehouse.**

www.prod.eesc.usp.br/gmme/publicacoes/Enegep_2001_artigo_MD.PDF. XXI ENEGEP, 17 a 19 de outubro de 2001, Salvador, BA. Acessado em 15 de janeiro 2017.

BORSCHIVER, S. **Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica.** In: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 2005, Salvador. Anais..., Salvador, 2005. p. 1-18.

BOURGEOIS, L. J. **Performance and Consensus.** *Strategic Management Journal*, 1 (3): 227-248. 1980.

BÖGENHOLD, D., KLINGLMAIR, R., & Kandutsch, F. (2017). Solo-self-employment, human capital and hybrid labour in the gig economy. *Foresight and STI Governance*, 11(4), 23-32. doi:10.17323/2500-2597.2017.4.23.32

BRACKER, Jeffrey S.; KEATS, Barbara W.; PEARSON, John N. **Planning and Financial Performance Among Small Firms in a Growth Industry.** *Strategic Management Journal*, 9 (6): 591-603. Nov/Dec 1988.

BREWS, Peter; HUNT, Michelle. **Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate.** *Strategic Management Journal*, 20: 889-913. 1999.

BULLINGER, H. J. et al. Managing innovation networks in the knowledge-driven economy. *International Journal of Production Research*, v. 42, n. 17, p. 3337-3358. 2004.

- BULMER, M. **Sociological research methods**. London: Macmillan, 1977
- CEZARINO, L. O.; SUDO, B.T. O Desafio da implantação de um plano estratégico em uma microempresa familiar do setor alimentício. **Gestão e Desenvolvimento**. 2011.
- CARDEAL, N. **Pensamento estratégico: antecipar as ondas do futuro**. Lisboa: Editora Universidade Católica, 2014.
- CAMPANHA, L. J., DE LORENZO, H. C., Fonseca, S. A., & De Oriani E Paulillo, L. F. (2017). Formulation and implementation, convergences and deviations: Facets of the individual MicroEntrepreneur (MEI) public policy in the local plan. *Gestao e Producao*, 24(3), 582-594. doi:10.1590/0104-530X3896-16
- CARULLA, Luana Martins. **Avaliação de eficácia da formação continuada de tutores: o caso EAD Sebrae**. 2014. 84 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/17537/1/2014_LuanaMartinsCarulla.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2018.
- CERTO, Samuel C. et al. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CHARMAN, A. (2017). Micro-enterprise predicament in township economic development: Evidence from ivory park and tembisa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 20(1) doi:10.4102/sajems.v20i1.1617
- CHERKOS, T., ZEGEYE, M., Tilahun, S., & Avvari, M. (2018). Examining significant factors in micro and small enterprises performance: Case study in amhara region, ethiopia. *Journal of Industrial Engineering International*, 14(2), 227-239.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2000.
- CHURCHILL, Gilbert. **Basic Marketing Research**. Orlando: The Dryden Press, 2001.
- COLLIER, N., FISHWICH, F., & FLOYD, S. W. **Managerial involvement and perception of strategic process**. *Long Range Planning*, 37(1), 67-75. 2004
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- Costa Sousa, Jonilto; Rodrigues de Camargo Dias, Pedro Henrique **INTEGRAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AO PENSAMENTO ESTRATÉGICO** Revista de Ciências da Administração, vol. 19, núm. 47, abril, 2017, pp. 29-44 Universidade Federal de Santa Catarina.
- CRESWELL, J. W. **Research Design: qualitative & quantitative approaches**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- CUNHA, C. J. C. A. **Planejamento Estratégico: uma abordagem prática**. Florianópolis: Publicação do NEST – Núcleo de Estudos – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 76 p., 1996.

D'AMBOISE, G. **Quelle gestion stratégique pour la PME?** Cap-Rouge, Québec: Presses InterUniversitaires, 1997.

DABIC, M. et al. Keynesian, post-keynesian versus schumpeterian, neo-schumpeterian: An integrated approach to the innovation theory. **Management Decision**, v. 49, n. 2, p. 195-207. 2011.

DEBRESSON, C.; AMESSE F. Networks of innovators. A review and introduction to the issue. **Research Policy**, v. 20, p. 363-379. 1991.

DEGEN, R. J. **O empreendedor: empreender como opção de carreira.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DEGEN, R. J. **O empreendedor: empreender como opção de carreira.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DEITOS, M.L.M.S. Conhecer as especificidades das pequenas e médias empresas: uma necessidade que se impõe ao contador. **Revista do CRCPR**, ano 27, n.136, maio/jun./jul./ago. 2003. Disponível em: <www.crcpr.org.br>. Acesso em: 24 out. 2018.

DENIZ, N., BOZ, I. T., & Ertosun, O. G. (2011). The relationship between entrepreneur's level of perceived business-related fear and business performance. Paper presented at the Procedia - Social and Behavioral Science, 24 579-600.

DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research.** Thousand Oaks: Sage, 2005

DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research.** Thousand Oaks: Sage, 2005

DIB, Simone Faury; LIMA, Clóvis Ricardo Montenegro de. Administração discursiva: uma nova perspectiva para as bibliotecas universitárias brasileiras. **Informação@profissões**, [s.l.], v. 2, n. 2, p.92-118, 13 jan. 2013. Universidade Estadual de Londrina. 2013.

DINIZ, Cládice Nóbile. **A fluência em tecnologia da informação entre estudantes de administração.** 2005. 144 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciência da Informação, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<http://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/688/1/cladicediniz.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2018.

DEPIERI, C. C. L. S.; SOUZA, E. C. L. S. Cultura e Atitude Empreendedora: um estudo em empresas no Distrito Federal. **FACES: Revista de Administração**, v. 6, n. 3, p. 90-100, set/dez 2007.

DOROSHENKO, Y. A., Somina, I. V., Yarmolenko, I. V., Afanasiev, I. V., & Kurbatov, V. L. (2015). Organizational structure design of controlling investment and innovation processes in the subjects of small entrepreneurship. *Journal of Applied Engineering Science*, 13(4), 251-256. doi:10.5937/jaes13-9631

DRAKE, M. P. et al. Maximizing return on innovation investment: spending more on innovation does not necessarily translate into accelerating sales, market share or profit. Here's how three organizations would remedy this. **Research Technology Management**. 2006.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo:

DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2002.

DRUCKER, Peter. The coming of the new organization. **Harvard Business Review**, 45- 53, jan-feb.1988.

DRUKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. Editora Pioneira, 1987.

DUBÉ, L.; PARÉ, G. **Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations**. MIS Quarterly, v.27, n.4, p.597-635, Dec. 2003

DUKHON, A., ZINKOVSKY, K., Obraztsova, O., & Chepureenko, A. (2018). How entrepreneurship education programs affect the development of small businesses in russia: Empirical analysis in regional contexts. *Voprosy Obrazovaniya*, (2), 139-172. doi:10.17323/1814-9545-2018-2-139-172

EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research**. Academy of Management, v.14, n. 4, p.532-550, Oct.1989

FALSHAW, J Richard; GLAISTER, Keith W; TATOGLU, Ekrem. **Evidence on formal strategic planning and company performance**. Management Decision. 44 (1): 9-30. 2006.

FAYOLLE, A.; LIÑAN, F.; MORIANO, J. A. Beyond entrepreneurial intentions: values and motivations in entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 10, n. 4, p. 679-689, dez 2014.

FILION, L. J. **From Entrepreneurship to Entreprenology**. 42nd ICSB World Conference. San Francisco, jun. 1997.

FILION, L.J. **Defining the Entrepreneur - complexity and multi-dimensional systems: some reflections**. In: DANA, L. P. (Ed) World Encyclopedia of Entrepreneurship. Cheltenham: Edward Elgar, p. 41-52, 2011.

FISCHMANN A. A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas**. São Paulo, FEA-USP, 1987.

FAIRHOLM, M. R. Leadership and organizational strategy. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, [S.l.], v. 14. n. 1, article 3, p. 1-16, 2009.

FREEMAN, C. Networks of innovators: a synthesis of research issues. **Research Policy**, v. 20, p. 499-514. 1991.

Freitas, H., Martens, C. D. P. Boissin, J.-P., & Behr, A. (2012). Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. *R. Adm.*, 47(2), 163-179.

Galende, J., & Fuente, J. M. La.. Internal factors determining a firm's innovative behaviour. **Research Policy**, 32(5), 715-736. 2003.

GARTNER, W. B. What are we talking about when we talk about entrepreneurs? **Journal of Business Venturing**, v. 5, p. 15-28, 1990.

GAULT, F. **Innovation strategies for global economy: development, implementation, measurement and management**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2010.

GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil : 2016** \ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores -- Curitiba: IBQP, 2016.

GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil : 2019** \ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores -- Curitiba: IBQP, 2019.

Global Entrepreneurship Monitor **Empreendedorismo no Brasil : 2019** \ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores -- Curitiba: IBQP, 2020.- 200 p. : il.

Global Entrepreneurship Monitor **Empreendedorismo do Rio Grande do Sul 2018** \ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco...[et al] -- Curitiba: IBQP, 2019. 170 p.: il.

GHALAYINI, Alaa M.; NOBLE, James S. **The changing basis of performance measurement. Internacjonal journal of operations and production management**. v. 16, n.8, pp.63-80. 1996.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

GOODE, W. J. & HATT, P. K. - **Métodos em pesquisa social**. Cia Editora Nacional, SP, 1969, 3ª ed.

GOLUBETSKAYA, N., KOSHELEVA, T., & Kunin, V. (2017). Problems of innovative development of an entrepreneurship in the industry in the conditions of upgrade of economy. Paper presented at the *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, , 90(1) doi:10.1088/1755-1315/90/1/012049

GREENLEY, G. **Does Strategic Planning Improve Company Performance?** Long Range Planning, 19: 101-109. 1986.

GUJARATI, D. N. *Econometria básica*. 5. ed. São Paulo: MAKRON Books, 920p. 2011.

GUZAIRY, M., MOHAMAD, N., & Yunus, A. R. (2018). Enhancing student's understanding in entrepreneurship through business plan simulation. Paper presented at the *MATEC Web of Conferences*, , 150 doi:10.1051/mateconf/201815005091

GARCÍA-FUENTES, M. Á., & de Torre, C. (2017). Towards smarter and more sustainable cities: The remourban model. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 4(3), 328-338. doi:10.9770/jesi.2017.4.3S(8)

HAHN, W.; POWERS, Thomas. **The impact of strategic planning sophistication and implementation on firm performance.** *Journal of Business and Economic Studies*. 5 (2):19-35. 1999.

HALL, G.; et al. How to make reengineering really work. **Harvard Business Review**, Cambridge, p. 119-133, Nov./Dec. 1993.

HAYATI, D; KARAMI, E. & SLEE, B. Combining qualitative and quantitative methods in the measurement of rural poverty. **Social Indicators Research**, v.75, p.361-394, springer, 2006.

HADRYŚ-NOWAK, A. (2018). Family entrepreneurship orientation in family owned SMEs: A key resource for internationalization? *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(2), 153-169. doi:10.15678/EBER.2018.060208

HÉBERT, R. F., LINK, A. N. (2006). **Historical perspectives on the entrepreneur.** *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, v. 2, n. 4, 261-408.

HEYINK, J.W. & TYMSTRA, T. J. The function of qualitative research. **Social Indicators Research**, v. 29, 291-305, 1993.

HENNIG, E., DANILEVICZ, A., DUTRA, C. Modelo adaptado de planejamento estratégico aplicado à microempresas: um estudo de caso na área de fitness. *Revista Produção Online*, Florianópolis, SC, v. 12, n. 2, p. 270 – 296, abr./jun. 2012.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo.** 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HITT, M. A.; IRELAND, D. H. R. E. (2011). Administração estratégica: competitividade e globalização. Disponível em: . Acesso em: 06 de março de 2016.

HOPKINS, W.E.; HOPKINS, S.A. **Strategic planning – financial performance relationship in banks: a causal examination.** *Strategic Management Journal*, 18 (8): 635-652. 1997.

HULT, G. T. M.; SNOW, C. C.; KANDEMIR, D. The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types. **Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 401–426, 2003.

IGARASHI, D. C. C; et al. **Mapa estratégico e painel de desempenho: um estudo numa empresa da Grande Florianópolis.** *Gestão & Regionalidade*, Florianópolis, v. 23, n. 67, maio/ago. 2007. Disponível em: . Acesso em: 19 fev. 2013.

ISENBERG, D. J. The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. Dublin: **Institute of International European Affairs**, 2011.

JULIEN, P-A. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

KAPLAN, R. **Measuring Performance (Pocket Mentor)**. Harvard Business Press: Boston, Massachusetts. 2009.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **Utilizando o balanced scorecard como sistema gerencial estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performances. **Harvard Business Review**, Jan, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 74, n. 1, p. 75-85, 1996.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting & Organizational Change*, v. 8, n. 4, p. 539-545, 2012.

KARGAR, Javad; PARNELL, John A. **Strategic Planning Emphasis and Planning Satisfaction in Small Firms: An Empirical Investigation**. *Journal of Business Strategies*, 13 (1): 42-64. Spring 1996.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KYNDT, E.; BAERT, H. Entrepreneurial competencies: Assessment and predictive value for entrepreneurship. *Journal of Vocational Behavior*, v. 90, p. 13-25, 2015.

LEIBENSTEIN, H. **Entrepreneurship and Development**. *The American Economic Review*, v. 58, n. 2, Papers and Proceedings of the Eightieth Annual Meeting of the American Economic Association, p. 72-83, mai 1968.

LEONE, N. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abr./maio/jun. 1999.

LEONTIADES, M.; TEZEL, A. **Planning perceptions and planning results**. *Strategic Management Journal*, 1: 65-75. 1980.

LIMA FILHO, R.N. Planejamento Estratégico em Entidades do Terceiro Setor: Uma análise na Região Metropolitana de Salvador. **Revista de Administração e Contabilidade**, v. 2, n. 2, p.4-19, jul/dez 2010.

LIMA, M. C. **Pesquisa-ação nas organizações: do horizonte político à dimensão formal**. *Gestão.Org*, v. 3, n. 2, mai./ago., 2005

LOPES JR., G. S.; SOUZA, E. C. L. de. Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas: construção de um instrumento de medida. **Revista Eletrônica de Administração**. Ed. 48, vol. 11, no. 6, nov-dez 2005.

LOPES JR., G. S.; SOUZA, E. C. L. de. Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas: construção de um instrumento de medida. **Revista Eletrônica de Administração**. Ed. 48, vol. 11, no. 6, nov-dez 2017.

LOTKA, A. J. The frequency distribution of scientific productivity. **Journal of the Washington Academy of Sciences**, [S.l.], v. 16, n. 12, p. 317-323, 1926.

LUCENA, Rafael Reckziegel de. **A influência do modelo: gestão estratégica orientada para resultados: na operação do serviço brasileiro de apoio a micro e pequenas empresas – SEBRAE**. 2008. 119 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Sociais, Pucrs, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/7306/1/000469555-Texto%2bCompleto-0.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2018.

LUNDVALL, B. A.; JOHNSON, B. The learning economy. **Journal of Industry Studies**, v. 1, n. 2, p. 23-42, 1994.

LUNDVALL, B.A. **Why the new economy is a learning economy, economia e política industriale**. Rassegna trimestrale diretta da Sergio, n. 117, p 173-185, 2003.

LYLES, Marjorie A; BAIRD, Inga S.; ORRIS, Burdeane; KURATKO, Donald F. **Formalized planning in small business: Increasing strategic choices**. *Journal of Small Business Management*. 31 (2): 38-50. 1993.

MACHADO, H. P. V; NASSIF, V. M. J. Documentos e debates: Réplica -Empreendedores: reflexões sobre concepções históricas e contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p. 892-899, nov/dez, 2014.

MACHADO, H. P. V; NASSIF, V. M. J. Documentos e debates: Réplica - Empreendedores: reflexões sobre concepções históricas e contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p. 892-899, nov/dez, 2014.

MACIAS-CHAPULA, C. A.; O papel da informetria e da cienciométrica e sua perspectiva nacional e internacional. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 27, n. 2, p. 134-140, 1998.

MACNEALY, M. S. **Toward better case study research**. *IEEE Transactions on professional Communication*, v.40, n.3, p.182-195, Sept. 1997

MADDALA, G.S. **Introduction to Econometrics**. 2nd Edition, Prentice Hall, New Jersey. 1992

MCKENZIE, D. (2017). Identifying and spurring high-growth entrepreneurship: Experimental evidence from a business plan competition. *American Economic Review*, 107(8), 2278-2307. doi:10.1257/aer.20151404

MALIN, Ana Maria Barcellos. **Estado e sociedade da informação no Brasil: uma investigação sobre o papel da informação na gestão pública.** 2003. 157 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciência da Informação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/677/1/malin2003.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2018.

MARINHO, Mauro Soares. **Proposta de modelo de gestão estratégica para o desenvolvimento das MPE's: um estudo de múltiplo caso.** 2016. 120 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Sistema de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2016. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/4296/1/Dissert%20MAURO%20S%20MARINHO.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2018.

McAFFE, Andrew. **Empresas 2.0: a força das mídias colaborativas para superar grandes desafios empresariais.** Elsevier, Rio de Janeiro, 2010

McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social.** Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

McCLELLAND, D. C. **Achievement and entrepreneurship:** A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 1, n. 4, p. 389-392, abr 1965.

McCLELLAND, D. C.; BOYATZIS, R. E. The leadership motive pattern and long term success in management. *Journal of Applied Psychology*, v. 67, n. 6, p. 737-743, dez 1982.

McCLELLAND, D.C. Characteristics of Successful Entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior*, v. 21, n. 3, p. 219-233, 1987.

MENON, A.; BHARADWAJ, P.; ADIDAM, D.; EDISON, S. **Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making.** *Journal of Marketing*, 63: 18-40, April 1999.

MILBERGS, E.; VONORTAS N. **Innovation metrics: measurement to insight.** Center for accelerating Innovation and George Washington University. National Innovation Initiative 21st Century Working Group, 2007.

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

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

MILLER, C. C.; CARDINAL, L. B. **Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research.** *Academy of Management Journal*, 37 (6): 1649-1664. 1994.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H. **Five P's for strategy.** In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process.* New Jersey: Prantice Hall, p. 12-19, 1992.

- MINTZBERG, H. **Patterns in strategy formation**. Management Science. 24 (9): 934- 948. 1978.
- MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: Free Press, 1993.
- MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners**. New York: The Free Press, 1994.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; KUEN, J.B. **O processo da estratégia**. 3a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. **Reflexões sobre o processo estratégico**. In: CUSUMANO, M.A.; MARKIDES, C.C. Pensamento Estratégico. Rio de Janeiro, Editora Campus, p. 41-61. 2002.
- MINTZBERG, H.; McHUGH, A. **Strategy formation in an adhocracy**. *Administrative Science Quarterly*, 30: 160-197. 1985.
- MISCHEN, P. A.; JACKSON, S. K. **Connecting the dots: applying complexity theory, knowledge management and social network analysis to policy implementation**. Binghamton University, 2008.
- Miller, D. (2011). Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (5), 873-894.
- MOREIRA, E.S; TAVARES, M; DE CARVALHO, C. J. Adequação de Escala Multiitens para Avaliar a Aplicação do Planejamento Estratégico em Micro e Pequenas Empresas. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 3, n.1, art. 4. P.63-80m Jan/Abr/2009,
- MORGAN, G. **Images of organization**. Beverly Hills. California, Sage, 1986.
- NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T.; SIMÕES, F. Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, p .33-54, jul/set 2011.
- NEQABI, S.; BAHADORI, M. Relationship between emotional intelligence and entrepreneurial behavior. **Iranian Journal of Military Medicine**, v. 14, n. 2, p. 123-128, 2012.
- NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. Cadernos de Pesquisas em Administração, v. 1, n.3, 2º sem., 1996.
- NICOLAU, I. **A gestão do conhecimento como instrumento para a estratégia competitiva**. Economia Global e Gestão, v. 10, n. 2, p. 21-44, 2005.

NIZA, Rachel Campos. **Eficácia do planejamento estratégico em instituições de ensino infantil: uma abordagem sob a ótica empresarial e sua influência na qualidade de ensino.** 2009. 123 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Puc-sp, São Paulo, 2009. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/1372/1/Rachel%20Campos%20Niza.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2018.

NONAKA, Henry Tetsuji. **Formulação e formação de estratégias: análise nos segmentos atacadista, varejista e processador da cadeia de confecções e vestuário da região de Londrina - PR.** 2007. 210 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2007.

NOVAK, J.D. (1998). Conocimiento e Aprendizaje: Los mapas conceptuales como herramientas facilitadoras para escuelas y empresas. Madrid: Editorial Alianza.

NOVAK, J.D. e Gowin, D. B. (1999) Aprender a aprender. Lisboa: Plátano Edições Técnicas. Novak, J.D.; Mintzes, J.J. e Wandersee, J.H. (Ed.) (2000). Ensinando ciência para a compreensão: Uma visão construtivista. Lisboa: Plátano Edições Técnicas.

OECD. **Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data.** Disponível em: Acesso em: 05 out. 2011.

OLIVEIRA, A. C.; DÓREA, J. G.; DOMENE, S. M. A. **Bibliometria na avaliação da produção científica da área de nutrição registrada no Cibran: período de 1984- 1989.** Ciência da Informação, Brasília, DF, v. 21, n. 3, p. 239- 242, set.-dez. 1992.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JR., Jose Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica: Testes e Casos práticos com solução.** 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Marcia Martins de. **Informação, poder e segurança pública: um estudo da UPP.** 2013. 244 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciência da Informação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/673/1/marciaoliveira2013.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2018.

OLVE, N.-G.; et al. **Performance drivers: a practical guide to using the balanced scorecard.** London: Wiley, 1999.

ORPEN, C. **The Effects of Long-Range Planning on Small Business Performance: A Further Examination.** Journal of Small Business Management 1: 16-23. 1985.

PEARCE, J.; ROBBINS, K.; ROBINSON, R. **The impact of grand strategy and planning formality on financial performance.** Strategic Management Journal, 8: 125- 134. 1987.

PEREIRA, Fabiano Alves. **Fatores condicionantes ao sucesso de startups.** 2017. 115 f. Tese (Doutorado) - Curso de Inovação Tecnológica, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2017. Disponível em: <<http://bdtd.uftm.edu.br/bitstream/tede/596/5/Dissert%20Fabiano%20A%20Pereira.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2018.

- PEREIRA, Débora Oliveira. **Estratégias de cooperação e colaboração em micro e pequenas empresas**. 2007. 120 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Puc-sp, São Paulo, 2007. Disponível em:
<<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/1242/1/Debora%20Oliveira%20Pereira.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2018.
- PERUSSI FILHO, Sergio; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Processo de criação de estratégia em pequenas empresas de base tecnológica: um modelo de fases evolutivas para o setor médico-odontológico. **Gestão & Produção**, [s.l.], v. 19, n. 1, p.173-188, 2012. Fap UNIFESP (SciELO).
- PICCHIALI, D. **Planejamento estratégico aplicado à gestão de Universidade Pública**. São Paulo, Brasil: GVPesquisa. 2010.
- PINHO, J. C.; SÁ, E. S. de. Personal Characteristics, business relationships and entrepreneurial performance. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 21, n. 2, p. 284- 300, 2014.
- POCARO, Rosa Maria. **Produção de informação estatística oficial na (des)ordem social da modernidade**. 1999. 192 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciência da Informação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999. Disponível em:
<<http://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/685/1/rosaporcaro2000.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2018.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.
- PORTER, Michael E. **What is strategy?** Harvard Business Review, Boston, 74 (6): 61-78. Nov/Dec 1996.
- PORTER, Michael E. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, 74 (6): 61-78. Nov/Dec 1996.
- POWELL, Thomas C. **Strategic Planning as Competitive Advantage**. **Strategic Management Journal**, 13 (7): 551-558. Oct 1992.
- PRITCHARD, A. Statistical bibliography or bibliometrics? **Journal of Documentation**, [S.l.], v. 25, n. 4, p. 348- 349, 1969.
- REYNOLDS, Paul D.; HAY, Michael; CAMP, S. Michael. **Global entrepreneurship monitor**. Kansas City, Mo.: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, 1999.
- RHYNE, Lawrence C. **The relationship of strategic planning to financial performance**. **Strategic Management Journal**, 7 (5): 423 - 436, 1986.
- ROBINSON, R. B. **The importance of outsiders in small firm strategic planning**. **Academy of Management Journal**, 25: 80-94. 1982.

ROBINSON, R. B.; PEARCE, J. A. **Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance.** *Strategic Management Journal*. 9 (1): 43- 60. Jan/Feb 1988.

RUDENKO, L. G., ZAYTSEVA, N. A., Dzhandzhugazova, E. A., Petrovskaya, M. V., & Larionchikova, V. N. (2015). Conceptual foundations of management of infrastructure of support for small entrepreneurship. *Asian Social Science*, 11(20), 220-228.
doi:10.5539/ass.v11n20p220

SANTOS, Virgilio Ferreira Marques dos. **Um modelo de gestão para redes de cooperação: um estudo de caso em empresas juniores.** 2009. 198 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2009. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/jspui/bitstream/REPOSIP/265669/1/Santos_VirgilioFerreiraMarquesdos_M.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2018.

SANTOS, Oderlei Ferreira dos. **Contribuições do planejamento estratégico situacional para a gestão de micro e pequenas empresas: um estudo de caso comparativo em Itapeva, SP.** 2017. 150 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Desenvolvimento Regional, Universidade de Taubaté, Itapeva, 2017. Disponível em: <http://www.bdttd.unitau.br/tedesimplificado/tde_arquivos/2/TDE-2014-11-13T090846Z-601/Publico/Oderlei%20Ferreira%20dos%20Santos_seg.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2018.

SANTOS, B. M. Planejamento estratégico de uma pequena empresa por meio das matrizes importância desempenho e critério-processo. *Exacta – EP*, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 619-633, 2016.

SHARMA, S., & TARP, F. (2018). Does managerial personality matter? evidence from firms in vietnam. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 150, 432-445.
doi:10.1016/j.jebo.2018.02.003

SLACK, N.; LEWIS, M. *Estratégia de operações*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SCHMALENSEE, Richard. **Do markets differ much?** *American Economic Review*, 75 (3): 341-350. 1985.

SCHMIDT, G. M.; DRUEHL, C. T. When is a disruptive innovation disruptive. **Journal of Product Innovation Management**, v. 25, p. 347-369, 2008.

SCHRADER, Albert W. **Let's Abolish the Annual Performance Review.** *Management of Personnel Quarterly*. 8 (3): 20-29. Fall 1969.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico.** São Paulo: Ed. Abril, Col. Os Economistas, 1985 (para a tradução brasileira).

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo, 1982.

SCHWENK, C. R.; SHRADER, C. B. **Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring pp. 53-64. 1993.

SCRAMIM, F. C. L. & BATALHA, M. O. **Planejamento estratégico em pequena indústria: metodologia, aplicação e resultados.** In: XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais, Gramado/Canela, Rio Grande do Sul, 1997.

SEBRAE (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS). **Startup Day.** Disponível em: <
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/df/artigos/sebrae-startupday,41df9920f4927510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em 17 nov 2018.

SEBRAE (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS). **Implementação da Lei Geral em Pernambuco:** Disponível em:<
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/sebraeaz/implementacao-da-lei-geral-em-pernambuco,7a2a5d27e8fdd410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 17 nov 2018..

SEBRAE/RS (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RIO GRANDE DO SUL). **Mapeamento de Startups Digitais do Rio Grande do Sul 2016.** Disponível em:< <https://sebraers.com.br/sebrae-rs-realiza-mapeamento-das-startups-digitais-do-rs/images/pdf/MAPEAMENTO%20-%20STARTUPS%20-%20RS%20-%20COMPLETO.pdf>> Acesso em 17 nov 2018.

SELLTIZ; JAHODA; DEUTSCH; COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: E.P.U./EDUSP, 1975.

SILVESTRE, H.; GOUJET, R. Lisibilité de l'environnement, management stratégique: éléments de recherche sur les PMI. **Revue Internationale PME**, v. 9, n. 1, p. 61-78, 1996.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior.** New York: MacMillan, 1957.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior.** Nova York, Free Press, 1997.

SIMON, A.; YAYA, L. H. P.; KARAPETROVIC, S.; CASADESÚS, M. An empirical analysis of the integration of internal and external management system audits. *Journal of Cleaner Production*, v. 66, p. 499-506, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional - ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed. 2008

SIEMIENIAK, P., & PAWLAK, J. (2017). Knowledge and usage of methods of online promotion by students as potential entrepreneurs. Paper presented at the *MATEC Web of Conferences*, , 121 doi:10.1051/mateconf/201712112017

SLOTEGRAAF, Rebecca; DICKSON, Peter. **The paradox of a marketing planning capability.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (4): 371-385. Fall 2004.

SOARES, Douglas. **A adoção de programas sustentáveis nas micro e pequenas indústrias.** 2015. 257 f. Tese (Doutorado) - Curso de Geografia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

SOUZA, C. C. L. de; SOUZA, E. C. L. de; **Atitude Empreendedora: um Estudo em Organizações Brasileiras.** 30º Encontro da Anpad, 2006.

SOUZA, E. C. L. de; GUIMARÃES, T. de A. **Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade**. In: Empreendedorismo além do plano de negócio. São Paulo: Atlas, 2006

SPANOS, Y. E., & LIOUKAS, S. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective, **Strategic Management Journal**, 22(10), 907–934. 2001.

SPINAK, E. Indicadores cienciométricos. **Revista Ciência da Informação**. Brasília, DF, v. 27, n. 2, p. 141-148, 1998.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995.

STAM, E. **Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique**, *European Planning Studies*, 23:9, 1759-1769, 2015.

STEINER, George A. **Strategic Planning: What Every Manager Must Know**. New York: Free Press, 1979.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p.17-27, 1990.

PHAM, T., & TALAVERA, O. (2018). Discrimination, social capital, and financial constraints: The case of viet nam. *World Development*, 102, 228-242. doi:10.1016/j.worlddev.2017.10.005

PRIYAADARSHINI, R. G., SATHISH KUMAR, V. R., & Aishwarya Rajlakshmi, S. (2018). Study on lean thinking among MSMEs in the machine tool sector in india. Paper presented at the *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, , 310(1) doi:10.1088/1757-899X/310/1/012091

TAVENGERWEI, R. (2018). Using trade facilitation to assist MSMEs in E-commerce in developing countries. *Journal of International Economic Law*, 21(2), 349-378. doi:10.1093/jiel/jgy022

TERENCE, A. C. F. & ESCRIVÃO F., E. **As Particularidades das Pequenas Empresas no Planejamento Estratégico: a elaboração de um roteiro prático**. Anais do II Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - EGEPE. p. 592-602, 2001.

TERENCE, A. C. F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 238 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)– Universidade de São Paulo, USP, 2002, São Carlos.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. **Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage - concepts & cases**. 14th ed. New York: McGraw-Hill, 2005.

Universidade de Caxias do Sul – UCS. **Balço Econômico de Garibaldi 2016**. Caxias do Sul. 2017.

Universidade de Caxias do Sul – UCS. **Balço Econômico de Garibaldi 2020**. Caxias do Sul. 2018.

URDAN, Flávio T. **Relacionamento entre Orientação para o Mercado e Desempenho: Estudo Longitudinal de um Grupo de Concessionárias de Veículos**. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia e Administração, São Paulo: USP, 1999.

URBANCOVÁ, H., & VNOUČKOVÁ, L. (2018). Impact of employee development in agricultural companies on commitment, loyalty and performance. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 66(3), 803-811.
doi:10.11118/actaun201866030803

UZUNIDIS, D.; BOUTILLIER, S.; LAPERCHE, B. **Entrepreneur’s “Resource Potential” Innovation and Network**. In: DANA, P. (ed.) *Encyclopedia of Creativity, Innovation and Entrepreneurship*. Nova York: Springer, 2013.

UZZI, B. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations. The network effect. *American Sociological Review*, v. 61, p. 674-698.1996.

VALE, G. M. V. Empreendedor: origens, concepções teóricas, dispersão e integração. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, pp. 874-891, nov/dez 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VALERIANO, M.; TALAMINI, E.; OLIVEIRA, L. Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 5, n. 1, p. 20-35, 2011.

VASCONCELOS, Renata Braga Berenguer de; OLIVEIRA, Marcos Roberto Gois de. DETERMINANTES DA INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA ABORDAGEM GERENCIAL. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 58, n. 4, p.349-364, ago. 2018. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v58n4/0034-7590-rae-58-04-0349.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2018.

VOKOUN, M. (2017). Characteristics of the innovation activities of firms in europe: A critical review of international differences. *Review of Economic Perspectives*, 17(3), 239-262.
doi:10.1515/revecp-2017-0013

WALKOWSKI, Marcelo. **Relações entre empreendedorismo, formulação de estratégias e desempenho em micro e pequenas empresas**. 2010. 126 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Fundação Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010. Disponível em: < http://www.bc.furb.br/docs/DS/2010/345286_1_1.PDF >. Acesso em: 22 nov. 2018.

WOOD, B.J.; LAFORGE, R.L. **The impact of comprehensive planning on financial performance**. *Academy of Management Journal*, 72: 516-526. 1979.

WORMELL, I. Informetria: explorando bases de dados como instrumento de análise. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 27, n. 2, p. 210-216, 1998.

WYER, P.; MASON, J. An Organisational Learning Perspective to Enhancing Understanding of People Management in Small Businesses. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 4, n. 2, 1998.

WU, Y. J., YUAN, C. -, & Pan, C. -. (2018). Entrepreneurship education: An experimental study with information and communication technology. *Sustainability (Switzerland)*, 10(3) doi:10.3390/su10030691

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, S. D.; O'BYRNE, S. F. **EVA and Value-Based Management: a practical guide to implementation**, New York: McGraw-Hill, 2001.

ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, p. 135-150, nov/dez 2008.

APÊNDICE A – CONSENTIMENTO APEME PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

PESQUISA QUANTITATIVA

Etapas da pesquisa:

- a) Enviar o requerimento para a entrevista para os possíveis entrevistados
- b) Entrar em contato com a APEME para averiguar dados disponíveis
- c) Enviar o questionário eletrônico, contato telefônico e/ou visitas pessoais
- d) Transcrever os questionários válidos em tabela Excel, facilitando análise e interpretação
- e) Concluir os dados quantitativos por meio de estatística descritiva, para futura criação da regressão linear.
- f) Concluir os dados quantitativos por meio de análise fatorial exploratória, para investigar o que as empresas precisam fazer e desenvolver para o futuro.



Rua Heitor Mazoni, 122, sala 02
Edifício Scaglia • Centro
CEP 95720-000 • Garibaldi/RS
54 3462 2795
www.apeme.com.br
/touspemeoficial

À Universidade de Caxias do Sul,

Eu, Greice Veronese Locatelli Mattiello, Diretora Executiva da APEME – Associação de Pequenas e Médias Empresas de Garibaldi, autorizo o Professor Me Leandro Nicaretta, a realização do estudo "O planejamento estratégico nos empreendedores e micro e pequenas empresas na cidade de Garibaldi tem como intenção". O objeto de estudo as empresas associadas de Garibaldi e Região associadas a APEME possibilitarão fazer a pesquisa com seus associados.

Garibaldi, 08 de novembro de 2018.

Greice Veronese Locatelli Mattiello
Diretora Executiva - APEME

Greice Veronese Locatelli Mattiello
Diretora Executiva