



Disponível em
<http://www.anpad.org.br/rac-e>

RAC-Eletrônica, Curitiba, v. 3, n. 1, art. 4,
p. 63-80, Jan./Abr. 2009



Adequação de Escala Multiitens para Avaliar a Aplicação do Planejamento Estratégico em Micro e Pequenas Empresas

Adapting the Multi-item Scale to Evaluate the Application of Strategic Planning in Small and Medium Enterprises

Erika Santana Moreira *

Graduada em Matemática pela UFU.
Professora da ESEBA/UFU, Uberlândia/MG, Brasil.

Marcelo Tavares

Doutor pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz/USP.
Professor Associado na Faculdade de Matemática/UFU, Uberlândia/MG, Brasil.

Claudinê Jordão de Carvalho

Mestre em Administração pela EAESP/FGV.
Professor da UFU, Uberlândia/MG, Brasil.

* Endereço: Erika Santana Moreira

Escola de Educação Básica da UFU (ESEBA), Adutora São Pedro, 40, Campus Educação Física, Bairro Aparecida, Uberlândia/MG, 38400-075. E-mail: santanaerika@hotmail.com

Copyright © 2009 RAC-Eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte.

RESUMO

O objetivo do estudo deste artigo é testar estatisticamente a adequação de um modelo de escala multiitens com intuito de avaliar a aplicação do Planejamento Estratégico em Micro e Pequenas Empresas [MPEs]. Para isso submetemos os dados coletados pela escala multiitens ao teste de diferença de proporções, à análise fatorial, ao método de agrupamentos e estimativas de correlação de Pearson. Aplicou-se a escala em uma amostra de 182 MPEs, a fim de estudar a sua adequação para avaliar o Planejamento Estratégico, sem com isso excluir as suas especificidades. Concluiu-se, assim, que a escala usada foi estatisticamente eficaz, porém superdimensionada, necessitando de ajustes.

Palavras-chave: administração estratégica; análise multivariada; crescimento sustentável; desempenho; escala; PMEs.

ABSTRACT

The aim of this paper is to statistically test the adequacy of a multi-item scale used to evaluate the usage of strategic planning in Small and Medium Enterprises [SMEs]. We have submitted the multi-item data to the test the difference of proportions, factorial analysis, grouped data method, and Pearson correlation estimates. The scale was applied to a sample of 182 SMEs. This research appraised a scale developed to evaluate the usage of strategic planning among SMEs, taking into consideration the specificities of the firms. We concluded that the efficacy of the scale is high, but is over-dimensioned and requires adjustments.

Key words: strategic management; multivariate analysis; sustainable growth; performance; measurement scales; SMEs.

INTRODUÇÃO

As empresas formais, independentemente de seu tamanho, estão sujeitas ao ciclo de vida natural dos negócios: criação, exploração, maturação e declínio (Weston & Brigham, 1984). O desafio crucial para os gestores é duplo: prolongar a fase exploratória do negócio, caracterizada por altas taxas de crescimento e lucratividade; e buscar a perpetuação da empresa (Chandler, 1977) de modo a retardar a sua entrada na última fase.

O volume de recursos financeiros, materiais, humanos e técnicos vinculados a estas decisões de descontinuidade é significativo e raramente recuperável, uma vez que esses investimentos são *sunk costs*. Assim, os recursos dessa natureza se transformam em barreiras adicionais num processo de recuperação, especialmente porque comprometem o tempo dos empresários vinculados às empresas de micro e pequeno porte. Neste aspecto, Hoffmann e Schlosser (2001) afirmaram que “as MPEs⁽¹⁾ são caracterizadas por recursos raros, os quais são colocados em risco num ambiente de crescente globalização e de rápidas mudanças tecnológicas” (p. 368).

Tanto no âmbito acadêmico quanto governamental, as MPEs são reconhecidas mundialmente pelas significativas contribuições ao desenvolvimento econômico e social do país. São vitais nas inovações tecnológicas e na criação de novos empregos em comparação às grandes empresas (Birch, 1979, p. 104).

Para se ter uma noção da importância deste aspecto no Brasil, as MPEs responderam, em conjunto, em 2002, por 99,2% do número total de empregos formais, por 57,2% dos empregos totais, e por 26% da massa salarial. Em função do número expressivo de empregos gerados entre 1996 e 2002 nas MPEs, a massa salarial apresentou incremento real de 57,3% nas micro e 37,9% nas pequenas empresas (Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2003). Os setores de atividade comercial e de serviços geraram ocupação para 27,5 milhões de pessoas, incluindo empregados, sócios e familiares (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2003). Para Bortoli (1997), “o segmento das MPEs é identificado como poderoso fator de promoção social, base de estabilidade política e propulsor de desenvolvimento” (p. 37).

As MPEs são eficientes no seu dia-a-dia, pela rápida flexibilidade de adaptação e velocidade de resposta a mudanças ambientais, mas se mostram resistentes no que tange ao uso do método recomendado para superar esta deficiência, que é o Planejamento Estratégico (Joyce & Woods, 2003, p. 149). A adoção do Planejamento Estratégico pode gerar vantagens competitivas para as MPEs, incluindo o crescimento, à medida que esta flexibilidade lhes possibilita ocupar espaços deixados pela descontinuidade de investimentos passados de concorrentes (*sunk costs*).

Kotler (2000) enfatizou que “o objetivo do Planejamento Estratégico é dar forma aos negócios e aos produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejado” (p. 86). O construto teórico do Planejamento Estratégico pressupõe uma combinação de decisões sobre:

- a) a visão e a missão do negócio;
- b) os objetivos de desempenho a serem alcançados; e
- c) as vantagens competitivas que a empresa pretende oferecer ao mercado.

Desta forma, a identificação das reais dimensões subjacentes ao construto do Planejamento Estratégico permite:

- a) aos agentes públicos formularem políticas públicas, a fim de promover o crescimento sustentável das empresas deste segmento e, ao mesmo tempo, estimular o aumento da taxa de formalidade dos negócios, capacitando novos empreendedores;

- b) às universidades gerarem novas linhas de pesquisa em planejamento estratégico e ações extensionistas para a comunidade de empreendedores das micro e pequenas empresas;
- c) às entidades de classe promoverem ações orientadoras em Planejamento Estratégico para os empreendedores.

Para que essas instituições atuem em prol das MPEs, é relevante que elas estejam seguras quanto à eficácia do instrumento de coleta de dados, usado para conhecer a realidade destas.

A construção de modelos científicos válidos para a coleta de dados na área de ciências sociais aplicadas representa desafio constante para estudiosos que desejam compreender algum fato social. Esses modelos são estruturados visando mensurar comportamentos, estilos de gestão, sentimentos e afetos de atores que participam da vida das organizações. Uma vez idealizado, segue-se a reflexão crítica: “O instrumento realmente mede o que seu criador alega medir?” (Cooper & Schindler, 2004, p. 184). Essa é a questão que vamos verificar, uma vez que o modelo de escala multiitens foi desenvolvido e padronizado por terceiros, não tendo sido ainda avaliado cientificamente. Portanto, temos como objetivo verificar se as premissas estatísticas recomendadas pela literatura para avaliar escalas foram atendidas bem como a sua adequação para medir a aplicação do processo de Planejamento Estratégico.

O presente artigo se justifica em vista tanto da escassez de artigos acadêmicos nacionais quanto de estudos avançados que se preocupem com a aplicação de técnicas multivariadas de dados no segmento de empresas em questão. A relevância deste estudo se justifica também pelo fato de esta escala ser a primeira iniciativa no Brasil a se tornar pública – pelo atual conhecimento dos presentes autores - a tentar avaliar a aplicação do Planejamento Estratégico no meio empresarial, ainda que, por enquanto, sem respaldo científico. Este artigo pretende, portanto, contribuir com o debate acadêmico sobre o tema e ao mesmo tempo preencher essa lacuna na literatura.

A principal contribuição deste estudo é oferecer *insights* de natureza científica à comunidade universitária e aos agentes dos órgãos regulatórios afins sobre a escala utilizada, possibilitando-lhes ações no sentido de ajustá-la ou não, visando captar com fidedignidade os aspectos relevantes do tema.

Na seção seguinte, os aspectos conceituais de construto e de Planejamento Estratégico são abordados, a fim de dar suporte teórico ao tratamento estatístico e à avaliação da escala utilizada. Na 3ª seção, o método e as técnicas da pesquisa são detalhados. Os resultados e as discussões derivadas da análise estatística são apresentados, respectivamente, na 4ª e 5ª seções, seguindo-se, nas duas últimas seções, as considerações finais e as limitações do trabalho.

REFERENCIAL TEÓRICO

Evidências sugerem que a adoção do Planejamento Estratégico, quando devidamente compreendido como processo e adequadamente aplicado, foi fundamental para o sucesso dos negócios, independentemente do tamanho da organização (Brown, 1995; Jones, 1982; Knight, 1993; Ward, 1988). Nas MPEs, em particular, o Planejamento Estratégico ajuda a sistematizar e orientar a aplicação de recursos, de acordo com as oportunidades e as ameaças do mercado e as perspectivas de crescimento para alcançarem os seus diferenciais competitivos. Essa identificação possibilita aos dirigentes tomarem decisões estratégicas quanto à oferta de produto e/ou de serviços e ao nicho de mercado a ser focado. Essas decisões de adaptação ao mercado, sejam elas reativas ou proativas, visam oxigenar o ambiente empresarial, obter crescimento de forma sustentável e criar as condições para a continuidade do negócio.

Nas organizações, a possibilidade de fazer um Planejamento Estratégico é concebida a partir do momento em que o empresário percebe a necessidade de reavaliar o rumo futuro do seu negócio.

Seguindo essa linha de percepção, Peel e Bridge (1996) afirmaram que “em organizações menores a motivação para pensar e atuar estrategicamente, muitas vezes, segue-se a uma crise, o que na maioria dos casos é muito tarde” (p. 852). Em pesquisa sobre esse aspecto, e como argumento dos benefícios decorrentes da adoção do Planejamento Estratégico nos negócios, Schwenk e Schrader (1993), Kraus, Harms e Schwarz (2006), Tapinos, Dyson e Meadows (2005) encontraram associação positiva e estatisticamente significativa entre Planejamento Estratégico e desempenho financeiro (p. 60). Nesta mesma linha, em estudo recente, Kraus *et al.* (2006) utilizaram quatro dimensões para medir a presença do Planejamento Estratégico em MPEs: horizonte de tempo, grau de formalização, grau de frequência de controle e uso de instrumentos de planejamento. Os resultados indicaram baixo nível de uso dos instrumentos de planejamento. Os argumentos para a adoção do Planejamento Estratégico são os benefícios potenciais, principalmente os de melhoria do desempenho financeiro da empresa. É condição necessária, embora não suficiente para a garantia de sucesso do negócio.

O Planejamento Estratégico nas MPEs deve ser um processo contínuo de aprendizado, pois com o tempo os membros da organização aprenderão sobre o processo e serão eficientes quanto à elaboração e utilização das ferramentas estratégicas. Os desafios decorrentes do movimento de globalização dos mercados, da melhoria da competitividade e do crescimento proeminente do papel das MPEs numa economia emergente como a brasileira, ainda carente de poupança interna volumosa, exigem a busca de evidências sobre como o Planejamento Estratégico é concebido na prática pelos empresários que participaram desta pesquisa.

Para se ter uma idéia da relevância deste segmento na economia, do total de empresas criadas no Brasil no ano de 2005, 99,7% foram empresas de micro e pequeno porte. No entanto, aproximadamente 2/3 destas fecharam as portas antes de completarem a fase de crescimento (SEBRAE, 2003), por diversas razões⁽²⁾, a maioria das quais é vinculada a questões de Planejamento Estratégico. Esse nível de insucesso também pode ser encontrado nos negócios informais. Em decorrência disso, empreendedores, credores, trabalhadores, governo e a sociedade em geral perdem capital, renda, impostos e bem-estar social.

Provavelmente esses empreendedores e demais agentes gostariam de contar com algum método administrativo, de natureza preventiva, capaz de evitar essas perdas. Buscando reduzir esta taxa de falência, o SEBRAE desenvolveu ações setoriais com o objetivo de diagnosticar e entender esses fenômenos na realidade das MPEs do Brasil. Dentre essas ações, destacou-se o projeto SEBRAE de Consultoria Tecnológica [SEBRAETEC] - que tinha entre suas metas identificar dados de segmentos empresariais específicos, cujo objetivo era elaborar programas que visavam ao desenvolvimento tecnológico das empresas, por intermédio de uma pesquisa diagnóstica de natureza multidimensional e multifuncional. Dentre as funções administrativas que focam os aspectos de continuidade e longevidade dos negócios, destaca-se o planejamento, em especial o do tipo estratégico, o que está contemplado com 14 itens na escala utilizada.

Em relação à escolha do tipo de escala multiitens a ser utilizada, Malhotra (2001, p. 278) afirmou que “a característica a ser medida numa escala multiitens é um construto”. Esses itens devem ser consistentes com o domínio teórico do construto a ser avaliado. Dessa maneira, para medir as múltiplas dimensões do Planejamento Estratégico, utilizou-se uma escala. Na visão de Bearden, Netemeyer e Mobley (1993), a elaboração de uma escala deveria ser baseada em uma definição teórica sólida, com domínio do referido construto totalmente parametrizado e delimitado (p. 8). Assim, uma das premissas a ser considerada na elaboração das escalas é a de que a estrutura empírica do fator deve refletir as suas dimensionalidades teóricas. Conseqüentemente, uma escala multiitens deve ser avaliada pela sua exatidão e aplicabilidade, o que requer análises de fidedignidade, dimensionalidade, consistência e validade. Sendo assim, se faz necessária a avaliação dessa escala, com base em conceitos estatísticos de análise multivariada, como meio de corroborar ou não as dimensões escolhidas pelos autores do instrumento.

MÉTODO

O estudo é de natureza quantitativa. O método de pesquisa utilizado foi, em função dos objetivos propostos, uma *survey* de natureza exploratória, que tem como característica a obtenção de informações pelo questionamento das pessoas, cujas respostas são os dados a serem analisados. Utilizou-se nesta pesquisa o tipo *cross-sectional* (corte-transversal), uma vez que os dados foram coletados num dado momento, de maio/05 a agosto/05, não havendo a intenção de traçar a evolução ou identificar mudanças ao longo do tempo (Churchill, 1999, p. 66).

A amostra utilizada foi não-probabilística por conveniência, representada por 182 MPEs atuantes nos setores de comércio (164) e de prestação de serviços (18) na cidade de Uberlândia, Minas Gerais, localizadas em diferentes bairros. Formaram a amostra empresas associadas à Câmara de Diretores Lojistas, que declararam interesse em participar do projeto. Essa adesão espontânea garantiu uma taxa de respostas de 100% ao objeto de pesquisa.

Os dados foram coletados por aplicadores treinados e credenciados, que submeteram pessoalmente o questionário aos proprietários e/ou gerentes de cada empresa, após agendamento de visita via telefone. Essa escolha é consistente com a adotada por Spanos e Lioukas (2001), que defenderam esse tipo de conduta em *surveys*, em busca do entendimento da 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. Na mesma linha de raciocínio, Hillman e Keim (2001) defenderam também esse tipo de condução, ao afirmarem que os dirigentes têm profundo conhecimento de todas as funções organizacionais, atividades e ambiente operacional da empresa.

Assim, antes de iniciar a coleta dos dados de cada temática organizacional, o aplicador informava ao respondente a numeração utilizada como opções de resposta na escala, bem como o seu correspondente significado. Com esse procedimento foi possível garantir maior índice de aproveitamento das respostas dos quesitos pesquisados. Os dados utilizados nessa pesquisa foram cedidos pelo SEBRAE, que já havia aplicado a escala em diversas cidades do Brasil, após a realização de pré-teste com intenção de aplicar o instrumento.

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 1: Escala Estruturada para Diagnóstico do Planejamento Estratégico em Micro e Pequenas Empresas

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 estratégias em planos de ação para cada área organizacional da empresa?						
5	Há o desdobramento das estratégias 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 freqüências de medição, vinculadas aos indicadores, 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	A política de qualidade é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado?						
14	As práticas utilizadas para o gerenciamento do Planejamento Estratégico são avaliadas criticamente quanto a sua eficácia?						

Embora escalas de cinco pontos apresentem algumas limitações de interpretação em função da natureza subjetiva que compõe 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 esta, 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.

Os dados foram tratados estatisticamente com o auxílio do *software* SPSS V. 10, utilizando-se as técnicas univariadas e multivariadas.

Em seguida, as perguntas foram agrupadas por meio da análise de cluster e fatorial, de forma que apresentem o mesmo padrão de resposta, buscando assim evidências sobre as dimensões do construto pesquisado.

A consistência interna de cada item avalia a sua habilidade em contribuir para o embasamento da escala utilizada. Para atingir uma confiabilidade satisfatória é necessário que cada item se correlacione substancialmente com a escala que ele hipoteticamente representa. A correlação acima de 0,40 é utilizada como padrão para avaliar a consistência interna da escala (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005). O coeficiente de correlação de Pearson foi calculado para cada um dos itens da escala.

Dentre as medidas de consistência interna de escalas disponíveis na literatura, a medida de consistência e confiabilidade interna de uma escala recomendada é o coeficiente alfa de Cronbach (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2005), que é baseado no seu número de itens e na intercorrelação dos itens. Para o propósito de comparar grupos, são recomendadas medidas com confiabilidade mínima de 0,5 a 0,7, ou de preferência maiores. Utilizamos também intervalos de confiança e o teste de hipótese da diferença de proporções para comparação de resultados, com uma significância de 5%.

Para aplicação das técnicas multivariadas, principalmente a análise fatorial, calculou-se o Teste Kaiser-Meyer-Olkin [KMO] e de Esfericidade de Bartlett, que indicam qual é o grau de suscetibilidade ou o ajuste dos dados à análise fatorial, isto é, qual é o nível de confiança que se pode esperar dos dados com o seu tratamento pelo método multivariado de análise fatorial seja empregada com sucesso (Hair, Anderson *et al.*, 2005).

O primeiro deles (KMO) apresenta valores normalizados (entre 0 e 1,0) e mostra qual é a proporção da variância que as variáveis (questões do instrumento utilizado) apresentam em comum ou a proporção desta variância que é devida a fatores comuns. Como o resultado foi de 0,908, verifica-se uma boa adequação de possibilidades de tratamento dos dados com a análise fatorial.

O segundo teste, o de Esfericidade de Bartlett, é baseado na distribuição estatística de **qui-quadrado** e testa a hipótese (nula H_0) de que a matriz de correlação é uma matriz de identidade (cuja diagonal é 1,0 e todas as outras iguais a zero), isto é, que não há correlação entre as variáveis. Valores de significância maiores que 0,100, indicam que os dados não são adequados para o uso da análise fatorial; que a hipótese nula não pode ser rejeitada. Já valores menores que o indicado permitem rejeitar a hipótese nula (Hair, Anderson *et al.*, 2005). O resultado encontrado da significância para o teste de esfericidade de Bartlett foi de 0,0001, reiterando assim a adequabilidade de a análise fatorial ser utilizada na avaliação da escala.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Visando conhecer o comportamento dos respondentes em relação à escala, obtiveram-se as frequências das respostas para cada um dos itens. Essas frequências foram comparadas estatisticamente por meio do teste de diferença de proporções, a fim de verificar a ocorrência de diferenças significativas entre os níveis de respostas da escala dentro de cada item (Tabela 2).

Tabela 2: Porcentuais das Respostas da Escala para Cada Item do Questionário

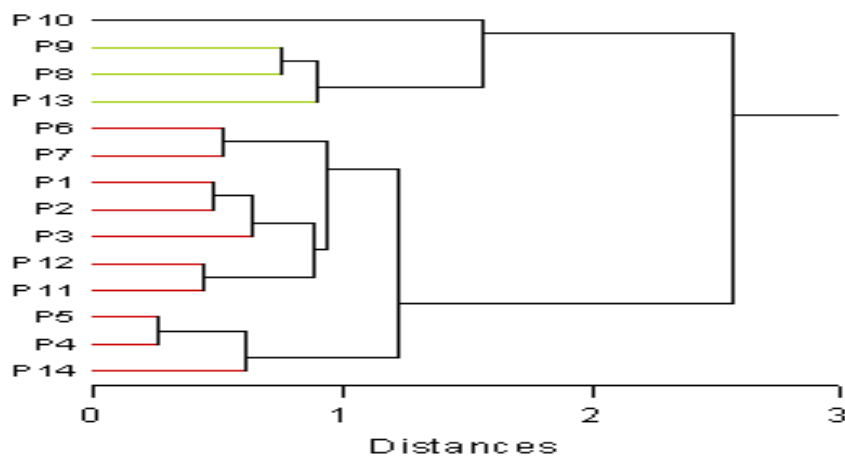
Item	Respostas					
	0	1	2	3	4	na
P1	22,4* c	47,0 d	28,4 c	1,6 b	0,0 a	0,6 ab
P2	25,7 c	38,8 d	32,3 cd	2,7 b	0,0 a	0,5 abc
P3	35,0 d	40,4 d	21,3 c	2,2 b	0,0 a	1,1 ab
P4	41,5 d	39,3 d	15,8 c	2,2 b	0,0 a	1,2 a
P5	41,5 d	39,9 d	15,8 c	1,1 b	0,0 a	1,7 ab
P6	43,2 d	26,8 c	28,4 c	1,1 b	0,0 a	0,5 a
P7	38,3 e	33,9 de	26,2 c	1,1 b	0,0 a	0,5 a
P8	12,0 c	47,0 e	35,0 d	4,9 b	0,0 a	1,1 a
P9	19,9 b	18,1 b	42,6 c	18,9 b	0,0 a	0,5 a
P10	3,3 b	18,6 c	31,1 d	45,9 e	0,5 a	0,6 a
P11	32,8 d	41,5 d	20,8 c	4,4 b	0,0 a	0,5 a
P12	32,2 d	41,0 d	21,9 c	3,3 b	0,0 a	1,6 ab
P13	19,2 d	35,5 e	33,3 e	9,8 c	0,0 a	2,2 b
P14	47,5 e	36,1 d	12,6 c	1,1 b	0,0 ab	2,7 b

*Proporções seguidas da mesma letra são estatisticamente iguais pelo teste de hipótese das diferenças de proporções, considerando um nível de significância de 0,05.

Fonte: elaborado pelos presentes autores a partir dos dados primários da pesquisa.

Verifica-se que os padrões de respostas, ou seja, as proporções apresentaram diferenças significativas para a maioria das perguntas. Também as alternativas 4 (atende plenamente o requisito e há evidências práticas proativas, inovadoras e refinadas) e n.a. (não aplicável) apresentaram-se estatisticamente iguais para as perguntas, exceto para a pergunta 13. Este fato é explicado assim: frequências destes dois itens da escala apresentaram-se com muito baixas. Também os maiores níveis de proporção das respostas estavam associados aos pontos da escala de 0 a 3, indicando um perfil a ser considerado.

Numa amostra com a dimensão como a desta pesquisa, o pesquisador tem interesse em conhecer a estrutura subjacente de características das respostas e identificar similaridades (ou não) de observações dentro dos grupos de respondentes. Entre as técnicas estatísticas de análise multivariada, a análise de *clusters* revela o comportamento dos dados obtidos, pois gera informações sobre o comportamento das similaridades e heterogeneidades presentes na amostra, conforme se observa no dendrograma abaixo:

Figura 1: Dendrograma dos Itens Obtido por meio do Método de Ward

Fonte: elaborado pelos presentes autores a partir dos dados primários da pesquisa.

Considerando-se um corte imaginário, aproximadamente no ponto 1,5 do eixo das distâncias (Figura 1), verifica-se a formação de três grupos: 1, 2 e 3. O grupo 1 é formado por dez itens (P6, P7, P1, P2, P3, P12, P11, P5, P4, P14); conforme a Tabela 3, verifica-se que a média desses itens é baixa, não ultrapassando 1,12. Já o grupo 2, formado por três itens (P9, P8, P13), apresenta média superior a 1,12 e inferior à média do grupo 3. O terceiro grupo, que apresenta a maior média (2,24), é constituído por um item (P10).

Tabela 3: Tabela das Estimativas das Médias, Desvio Padrão e Limites (Inferiores e Superiores) para cada Item, com Intervalo de Confiança para a Média (95%)

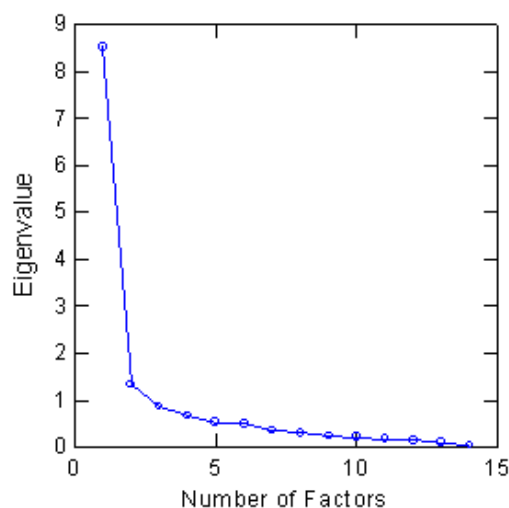
Item	Média	Desvio Padrão	Intervalo de Confiança (95%)	
			Limite Inferior	Limite Superior
P1	1,09	0,76	0,97	1,20
P2	1,12	0,83	0,99	1,24
P3	0,91	0,82	0,78	1,03
P4	0,78	0,81	0,66	0,91
P5	0,76	0,77	0,65	0,88
P6	0,85	0,87	0,72	0,99
P7	0,90	0,83	0,78	1,03
P8	1,35	0,75	1,24	1,46
P9	1,47	0,84	1,34	1,60
P10	2,24	0,86	2,12	2,37
P11	0,97	0,85	0,84	1,10
P12	0,95	0,84	0,83	1,08
P13	1,35	0,91	1,21	1,49
P14	0,66	0,75	0,55	0,78

Fonte: elaborado pelos presentes autores a partir dos dados primários da pesquisa.

As dimensões, ou grupos de itens obtidos por meio da análise de *cluster* (Figura 1) apresentam médias estatisticamente iguais dentro de cada dimensão, fato este que pode ser visualizado por meio da sobreposição dos intervalos de confiança para a média. O item 10 não apresenta sobreposição do intervalo de confiança para a média com nenhum dos outros itens. Na Figura 1, tal item ficou isolado no agrupamento.

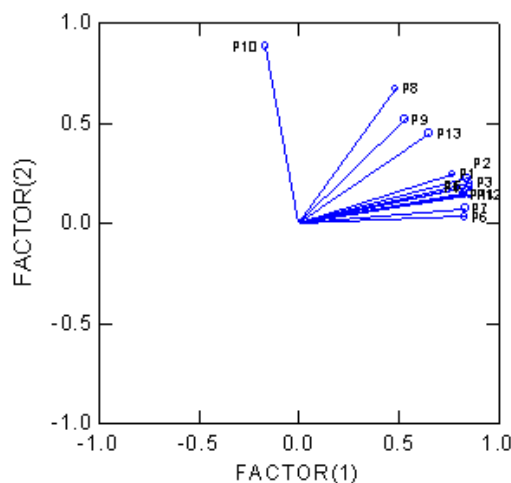
A Figura 2 deixa claro que os dois primeiros fatores obtidos por meio da análise fatorial, após rotação Varimax, apresentam os maiores *eigenvalues* (autovalores), os quais correspondem a aproximadamente 80% da variação explicada. De acordo com Johnson e Wichern (2002), o número de dimensões a serem extraídas deve ser o indicado pelo cotovelo da curva, ou seja, entre cinco e seis (p. 322). Sendo assim, foi esboçado o gráfico da Figura 3, onde, nos eixos da abscissa e da ordenada, foram nomeados o primeiro e segundo fator. Pode-se notar novamente que os requisitos P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P11, P12 e P14 se agrupam; P8, P9 e P13 formam outro agrupamento; e que P10 se mantém isolado.

Figura 2: Estimativas dos Autovalores (*Eigenvalue*) em Função do Número de Fatores



Fonte: elaborado pelos presentes autores a partir dos dados primários da pesquisa.

Figura 3: Agrupamento dos Itens da Escala em Função dos Fatores Obtidos por meio da Análise Fatorial



Fonte: elaborado pelos presentes autores a partir dos dados primários da pesquisa.

A Tabela 4 contém as estimativas dos coeficientes de correlações de Pearson dentro de cada grupo de itens da escala. Observa-se que os valores dos referidos coeficientes considerados foram de média a alta magnitude (menor valor de 0,5902 e maior valor de 0,9454), exceto para o item P10; os demais requisitos fora o n.a.. Esses valores ratificam as relações de dependência entre os itens, conforme os agrupamentos sugeridos pela análise fatorial (Figura 3).

Tabela 4: Estimativas das Correlações de Pearson entre os Itens, com as Respectivas Significâncias (Valores entre Parênteses)

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
P1	.000 0	0.8141 (0.0000)	0.6971 (0.0000)	0.6363 (0.0000)	0.6412 (0.0000)	0.6250 (0.0000)	0.6589 (0.0000)	0.5540 (0.0000)	0.4615 (0.0000)	0.0694 (0.3521)	0.5745 (0.0000)	0.6562 (0.0000)	0.5014 (0.0000)	0.5731 (0.0000)
P2		1.0000	0.8001 (0.0000)	0.6852 (0.0000)	0.7042 (0.0000)	0.6544 (0.0000)	0.6800 (0.0000)	0.5635 (0.0000)	0.5314 (0.0000)	0.0243 (0.7444)	0.7012 (0.0000)	0.6998 (0.0000)	0.5879 (0.0000)	0.6311 (0.0000)
P3			1.0000	0.7362 (0.0000)	0.7644 (0.0000)	0.6259 (0.0000)	0.6675 (0.0000)	0.5414 (0.0000)	0.5623 (0.0000)	0.0060 (0.9365)	0.7186 (0.0000)	0.7301 (0.0000)	0.5708 (0.0000)	0.6861 (0.0000)
P4				1.0000	0.9454 (0.0000)	0.5982 (0.0000)	0.6099 (0.0000)	0.5589 (0.0000)	0.5293 (0.0000)	-0.0129 (0.8634)	0.6097 (0.0000)	0.6679 (0.0000)	0.5410 (0.0000)	0.7996 (0.0000)
P5					1.0000	0.6141 (0.0000)	0.6357 (0.0000)	0.5585 (0.0000)	0.5189 (0.0000)	-0.0102 (0.8918)	0.6551 (0.0000)	0.6809 (0.0000)	0.5447 (0.0000)	0.7572 (0.0000)
P6						1.0000	0.8131 (0.0000)	0.3832 (0.0000)	0.4016 (0.0000)	-0.0508 (0.4956)	0.6489 (0.0000)	0.7128 (0.0000)	0.6010 (0.0000)	0.6265 (0.0000)
P7							1.0000	0.4666 (0.0000)	0.4254 (0.0000)	-0.0310 (0.6781)	0.6490 (0.0000)	0.6853 (0.0000)	0.5488 (0.0000)	0.5902 (0.0000)
P8								1.0000	0.5590 (0.0000)	0.3443 (0.0000)	0.3691 (0.0000)	0.3656 (0.0000)	0.5006 (0.0000)	0.4825 (0.0000)
P9									1.0000	0.2277 (0.0020)	0.4731 (0.0000)	0.4032 (0.0000)	0.4839 (0.0000)	0.5066 (0.0000)
P10										1.0000	0.0623 (0.4032)	0.0742 (0.3222)	0.2813 (0.0001)	-0.0075 (0.9211)
P11											1.0000	0.8652 (0.0000)	0.6749 (0.0000)	0.6353 (0.0000)
P12												1.0000	0.7241 (0.0000)	0.6999 (0.0000)
P13													1.0000	0.5817 (0.0000)

Fonte: elaborado pelos presentes autores a partir dos dados primários da pesquisa.

Como a escala foi padronizada em nível nacional pelo SEBRAE, tornou-se premente ter uma noção de sua confiabilidade. Uma forma de conhecê-la é calcular o grau de homogeneidade do conjunto de itens por meio do alfa de Cronbach (α), uma vez que ele fornece valores da consistência interna,

possibilitando avaliar a escala usada em um conjunto de itens ou em um de seus subconjuntos (Hair, Badin *et al.*, 2005), conforme apresentado na Tabela 5. Como critério de decisão, Malhotra (2001) sugeriu que “o alfa de Cronbach é aceitável acima de 0,6 e, quanto mais próximo de 1, maior a confiabilidade”. Como pode ser observado na Tabela 5, os valores do alfa de Cronbach, calculados para os agrupamentos de itens e para a escala completa, atendem às condições recomendadas.

Tabela 5: Agrupamentos dos Itens (Dimensões), com seus Respectivos Alfas de Cronbach

Agrupamento	Alfa de Cronbach
P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P11, P12, P14	$\alpha_1 = 0,952932$
P8, P9 e P13	$\alpha_2 = 0,757322$
Escala Completa	$\alpha = 0,942367$

Fonte: elaborado pelos presentes autores a partir dos dados primários da pesquisa.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Pela Tabela 2, observa-se que 22,4% dos respondentes ignoram completamente a análise de cenários de curto, médio e longo prazo (P1). Esse resultado contrasta com a visão temporal de médio e longo prazo concebida como premissa para a adoção do Planejamento Estratégico. A avaliação ambiental externa e interna do papel desempenhado pelos principais *players* de um negócio (P2) – clientes, fornecedores, comunidade e colaboradores – é desconsiderada também por 1/4 das MPEs, evidenciando, assim, uma falha vital do empresário quanto à sua visão estratégica de relacionamento institucional.

Quanto aos colaboradores (P3), 75,4% das empresas adotam a postura de participação fechada. A pequena participação e o baixo envolvimento dos colaboradores apontam um comportamento oposto ao encontrado em pequenas e médias empresas da Escócia, que apresentaram desempenho empresarial superior àquelas de baixo desempenho (Smith, 1999, p. 865). Para esta autora, ações como: promover o envolvimento, valorizar as opiniões nas decisões, proporcionar um ambiente de trabalho saudável com auto-estima elevada e reconhecimento financeiro, são políticas praticadas por organizações que apresentaram diferença no desempenho.

Em 95,7% das empresas, os empresários se envolvem de alguma maneira na solução de problemas com o objetivo de cumprir as metas estabelecidas (P10), predominando a estrutura centralizada e o individualismo do proprietário nas tomadas de decisões. Em virtude disso, o desdobramento das estratégias em planos de ação para cada área (P4) e para cada colaborador da empresa (P5) é totalmente desconsiderado por, respectivamente, 75,4% e 81,4% das empresas, pois a concentração de funções por parte dos empresários das MPEs gera falta de comprometimento e falta de envolvimento deles na execução de tarefas, afetando, assim, a produtividade do negócio. Para Chiavenato (2000, p. 212), “a principal consequência do planejamento são os planos de ação, pois funcionam como verdadeiros guias ou balizamentos de gestão”.

Na gestão empresarial dessas organizações, 43,2% dos respondentes não estabelecem indicadores de desempenho tático, operacional e estratégico (P6). A quantificação das metas com suas respectivas frequências de medição (P7) são ignoradas por 72,2% delas. Esses resultados mostram, mais uma vez, a maneira subjetiva com que os empresários tratam do Planejamento Estratégico, e que suas decisões são tomadas com base nas experiências vividas e no *feeling*. Comportamento semelhante foi encontrado por Joyce e Woods (2003, p. 149) em pesquisa nas empresas de pequeno e médio porte de na cidade de Londres.

A falta de implementação das melhorias operacionais (P9) foi apontada por 38% das MPEs de Uberlândia. Entretanto há uma divergência deste fato, quando comparado com os dados da Figura 3. Afinal, como seria possível realizar uma sistemática eficaz de melhorias, se o dobro de respondentes não realiza medição de frequências das metas? Uma resposta plausível para esta contradição seria a interpretação incorreta da pergunta, e/ou uma redação inadequada do item, ou a realização do controle de forma pessoal.

A maioria das MPEs atua de acordo com a concepção teórica preconizada pela teoria baseada em recursos, pois 86,9% delas disponibilizam algum tipo de recurso para a execução dos planos de ação (P8). Essa atitude parece indicar o lado racional do empresário, uma vez que, ao perceber os benefícios para a empresa e ao adotar o Planejamento Estratégico, ele aloca recursos para implementá-lo (Shumann & Seeger, 1986, p. 15). Diante dessa realidade, seria conveniente que as MPEs adequassem, freqüentemente, sua política de qualidade (P13), que é uma fonte de vantagem competitiva (Upton, Teal, & Felan, 2001, p. 60), em face das constantes mudanças do mercado globalizado, pois apenas 19,1% não o fazem. Nesse quesito, Smith (1999) destacou que “a política de qualidade nas MPEs com desempenho superior está focada na valorização da opinião e da satisfação dos clientes” (p. 870). Noori e Radford (1999) “recomendaram dispensar atenção especial à política de qualidade, uma vez que essas empresas não possuem fundos de reserva para corrigir erros nem robustez para concorrer com as grandes empresas” (p. 247).

Em aproximadamente um terço da amostra, no aspecto de futuridade do negócio, os resultados evidenciam as carências das MPEs em se adequarem à correspondente visão e missão empresarial (P11 e P12). Isso se deve às suas fragilidades em estabelecerem, de forma clara e objetiva, seus ideais e sua razão de existir, refletindo, assim, as dificuldades em compreenderem e utilizarem na prática os assuntos da administração estratégica (Joyce & Woods, 2003). Tais fatos são preocupantes, pois somente depois de declarar a visão é que a empresa consegue definir sua razão de ser para os seus *stakeholders*. Para 47,5% das MPEs, a avaliação de forma crítica das práticas utilizadas para o gerenciamento do Planejamento Estratégico é desconsiderada (P14), apontando assim a insignificância da autocrítica para o empresário, comportamento que pode comprometer o futuro do negócio.

Identifica-se que parte significativa das empresas objeto da pesquisa não tem dado, em termos práticos, ressonância em favor da necessidade de adoção de práticas de Planejamento Estratégico. É necessário conscientizar os empresários das micro e pequenas empresas que o Planejamento Estratégico não precisa ser caro e sofisticado para ser implementado. Porém, no âmbito da pesquisa realizada, constata-se que, no atual ambiente dessas empresas, as dificuldades quanto à prática de Planejamento Estratégico ainda são expressivas.

Em relação aos agrupamentos dos itens, pode-se concluir, por meio da Tabela 5, que o agrupamento 1 apresenta alto grau de similaridade, isto é, os itens compõem um único **cenário** e, conseqüentemente, poder-se-ia uni-los de modo a proporcionar uma redução no número de itens da escala. Chegou-se a essa conclusão, comparando o alfa de Cronbach do grupo 1 (α_1) com o da escala toda (α), $\alpha_1 > \alpha$. A dimensão conceitual desse cenário está associada às variáveis ambientais internas e externas dos negócios. No entanto, a mesma eficiência quanto à similaridade dos dados não é verificada no grupo 2, pois $\alpha_2 < \alpha$. Neste grupo, identificamos variáveis que se enquadram nas características da dimensão de performance, enquanto o item P10 reflete possivelmente uma dimensão conceitual com foco gerencial. Sendo assim, é possível afirmar que há uma distorção entre os itens do grupo formado por P8, P9 e P13. Enfim, analisando o α da escala completa, cujo valor está muito próximo de 1, observa-se que ela foi eficiente para captar o perfil dos gerentes e empresários proprietários de MPEs da cidade de Uberlândia no que concerne ao Planejamento Estratégico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar a adequação de um instrumento de coleta de dados sobre Planejamento Estratégico numa amostra de MPEs do setor comercial e de serviços. Uma escala intervalar de multiitens foi elaborada por terceiros e padronizada com a finalidade de captar a aplicação desse construto enquanto processo administrativo. Assim, procurou-se verificar, por meio de análise multivariada, as premissas estatísticas do instrumento utilizado em relação ao Planejamento Estratégico. Os resultados mostram evidências sobre a necessidade de realizar ajustes na estrutura da escala e até um refinamento na terminologia em algumas perguntas para evitar interpretações errôneas.

As análises estatísticas utilizadas foram testadas segundo suas pressuposições, e os resultados encontrados, mediante a utilização das diversas técnicas estatísticas, foram convergentes, mostrando assim que técnicas utilizadas, sejam elas uni ou multivariadas, mostraram-se adequadas para atender aos objetivos deste trabalho.

Na avaliação, as análises de *clusters* e fatorial sugerem uma sobreposição dos itens da escala, seja pela sua natureza, seja pelas interpretações similares deles. Para os respondentes, no agrupamento 1 dos itens, há uma tênue delimitação entre eles, ao passo que no agrupamento 2 se observa uma nítida distinção entre os itens que o compõem. Resultados semelhantes foram confirmados pela análise fatorial, intervalos de confiança e estimativas de correlação.

A escala utilizada mostrou-se superdimensionada, porém estatisticamente confiável para avaliação do Planejamento Estratégico das MPEs de Uberlândia, com a identificação dos itens do construto pesquisado em 3 agrupamentos, ou seja, 3 dimensões: Ambiental (P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P11, P12, P14); Gerencial (P10); e Desempenho (P8, P9, P13); coerentes, portanto, com os conceitos concebidos pela teoria sobre Planejamento Estratégico.

Recomendamos ao SEBRAE reformulá-lo, visando simplificar o enunciado dos itens da escala, bem como utilizar uma linguagem do construto adequada ao perfil destes empresários e gerentes, além de reduzir para 6 ou 7 o número de dimensões da escala, desdobrando-as em subitens com a inserção de variáveis substitutas para as dimensões presentes na escala original. Sugerimos também ampliar a pontuação da escala para 7 ou 9 pontos, visando captar com mais precisão a intensidade dos matizes da realidade empresarial. Após esta revisão, o SEBRAE deverá realizar pré-testes com a versão modificada da escala, avaliando-a, antes de aplicá-la novamente em outras empresas. Os resultados obtidos com a **escala ajustada** poderão subsidiar os agentes regulatórios na elaboração de ações pontuais, visando encaminhar soluções e programas de apoio às empresas, decorrentes de problemas de natureza estratégica de acordo com as especificidades de cada cidade e região bem como consultando os professores e estudantes das Universidades que oferecem cursos na área de negócios e profissionais liberais que atuam na área de consultoria empresarial.

Para as entidades de classe e órgãos regulatórios sugerem-se ações no sentido de apoiarem estudos setoriais mais aprofundados neste segmento, em parceria com instituições de ensino; haja vista a baixa média da amostra quanto ao atendimento de requisitos e conhecimento sobre Planejamento Estratégico. Desta forma, sugerimos também criar um plano de ações que poderão ser implementadas para dar formação sobre Planejamento Estratégico a estes empresários. É significativo e preocupante o número de respondentes que nem sequer têm noção dos conceitos contemplados pela escala, exigindo, portanto, iniciativas educacionais imediatas para suprir tais deficiências gerenciais. O refinamento da terminologia usada no instrumento, de acordo com as características da amostra, proporcionará também as condições adequadas de comunicabilidade entre aplicador do instrumento e respondente, eliminando, assim, os indesejáveis vieses nas respostas.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Parte significativa da literatura disponível de pesquisas empíricas sobre Planejamento Estratégico em MPEs visaram encontrar relações entre desempenho do negócio com o uso do Planejamento Estratégico. São raros os estudos que objetivaram criar instrumentos e escalas para verificar a aplicação e uso do Planejamento Estratégico nas organizações. Desta forma, é importante destacar a iniciativa pioneira do SEBRAE em fazê-la, visando-se ter uma noção da realidade das MPEs brasileiras quanto ao nível de planejamento existente neste segmento.

Uma das limitações deste estudo refere-se a sua natureza estritamente quantitativa com apoio de conceitos estatísticos. Assim, uma alternativa possível seria avaliá-la, valendo-se de outras abordagens, como, por exemplo, por meio da opinião de juízes e especialistas. Outro ponto a ser destacado diz respeito ao fato de que a escala padronizada em 14 itens foi criada por terceiros; ela pode apresentar falhas de cobertura e de profundidade do tema, além de apresentar uma linguagem técnica quase sempre incompreensível para parte substancial dos empresários visitados.

Observam-se nos resultados da amostra alguns traços de aplicação do tema, mesmo que de forma superficial e assistemática. Estes resultados podem ser um indício de vieses presentes na escala ou de falta de conhecimento do tema. Estes aspectos apontam oportunidades na área acadêmica para pesquisas futuras, tais como a estruturação de instrumento de coleta de dados para diagnosticar a aplicação, como concebido pela teoria, do processo de Planejamento Estratégico para empresas comerciais, outra para empresas industriais e outra para empresas de serviço, com validação científica da escala. Ainda nesta linha, poder-se-ia ainda buscar identificar quais os fatores determinantes para implementação eficaz do Planejamento Estratégico nestes segmentos. Para que isto seja feito é necessário aplicar a escala já avaliada estatisticamente em grupos de empresas com padrões predefinidos quanto ao uso do Planejamento Estratégico.

Para este instrumento ser aceito universalmente, seria interessante submetê-lo a outras formas de validação interna e externa. Neste caso, uma sugestão para pesquisas futuras é verificar se a referida escala conseguirá medir eficientemente ou não o uso do Planejamento Estratégico em MPEs por meio da aplicação do instrumento em dois grupos: um grupo que o utiliza e outro que não o utiliza, para que se possa ter melhor idéia do grau de medição das perguntas da escala.

Artigo recebido em 28.06.2007. Aprovado em 04.04.2008.

AGRADECIMENTO

Os autores do presente artigo agradecem ao SEBRAE a cessão do banco de dados e em especial aos avaliadores as sugestões e contribuições.

NOTAS

¹ A classificação das empresas em micro, pequenas, médias e grandes é feita segundo o valor do faturamento e da quantidade de empregados. Nesta pesquisa, utiliza-se como critério a quantidade de empregados adotada pelo SEBRAE. Para a categoria de comércio e serviços, são classificadas como microempresas aquelas com até 9 empregados e como pequenas aquelas com 10 até 49 empregados.

² As dez razões mais citadas em ordem decrescente são: falta de capital giro, impostos altos, falta de cliente, concorrência, baixo lucro, dificuldades financeiras, desinteresse, inadimplência, problemas familiares, má localização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bearden, W. O., Netemeyer, R. G., & Mobley, M. F. (1993). *Handbook of marketing scales: multi-item measures for marketing and consumer behavior research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Birch, D. (1979). *The job generating process*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bortoli, A. Neto (1997). A virada dos pequenos. *Revista Pequena Empresas e Grandes Negócios*, 9(100), 28-38.
- Brown, R. (1995, June). Family Business: Rethinking Strategic Planning. *Proceedings of the Annual International Council on Small Business*, Sidney, Australia, 40.
- Chandler, A. D. (1977). *The visible hand*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Chiavenato, I. (2000). *Administração nos novos tempos* (6a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Churchill, G. A., Jr. (1999). *Marketing research: methodological foundations* (7a ed.). Fort Worth: The Dryden Press.
- Collier, N., Fishwich, F., & Floyd, S. W. (2004). Managerial involvement and perception of strategic process. *Long Range Planning*, 37(1), 67-75.
- Cooper, D. R., & Schindler, Pamela S. (2004). *Métodos de pesquisa em administração* (7a ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholders value, stakeholders management and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139.
- Hoffmann, W. H., & Schlosser, R. (2001). Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises - An empirical survey. *Long Range Planning*, 34(3), 357- 381.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística / Coordenação de Serviços e Comércio. (2003). *As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001*. Rio de Janeiro: Autor. Recuperado em 14 fevereiro, 2007, de <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>
- Johnson, R. A., & Wichern, D. W. (2002). *Applied multivariate statistical analysis* (5a ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Jones, W. D. (1982). Characteristics of planning in small firms. *Journal of small business management*, 20(3), 15-19.
- Joyce, P., & Woods, A. (2003), Managing for growth: decision making, planning, and making changes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(2), 144-51.
- Knight, R. (1993). Planning: the key to small business survival. *Management Accounting*, 74, 33-34.

- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio* (10a ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. J. (2006). Strategic planning in smaller enterprises? New empirical findings. *Management Research News*, 29(6), 334-344.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Noori, H., & Radford, R. (1999). *Production and operations management: total quality and responsiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Peel, M. J., & Bridge, J. S. (1996). How planning and capital budgeting improve SME performance. *Long Range Planning*, 31(6), 848-856.
- Schwenk, C. R., & Schrader, C. B. (1993). Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: a meta analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, 53-64.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2003). *Economia formal*. Recuperado em 20 setembro, 2006, de <http://www.biblioteca.sebrae.com.br/home/economiaformal.pdf2003>
- Shumann, J. C., & Seeger, J. A. (1986). The theory and practice of strategic management in smaller rapid growth firms. *American Journal of Small Business*, 11(1), 7-18.
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional - ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Smith, J. A. (1999). Strategies for start-ups. *Long Range Planning*, 31(6), 857-872.
- Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001). 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.
- Tapinos, E., Dyson, R. G., & Meadows, M. (2005). The impact of performance measurement in strategic planning. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5/6), 370-384.
- Upton, N., Teal, E. J., & Felan, J. T. (2001). Strategic and business planning of fast growth family firms. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 60-72.
- Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family business. *Family Business Review*, 1(2), 105-117.
- Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1984). *Managerial Finance* (7a ed.). Hinsdale: The Dryden Press.