

Processo de formação estratégica como ferramenta de gestão: análise do processo organizacional das pequenas empresas*

Strategic training process as a management tool: analysis of the organizational process of small companies

Rosângela Sarmiento Silva

Universidade Federal de Sergipe –UFS

rosangelasarmiento13@bol.com.br

Thais Oliveira Salgado Ettinger

Universidade Federal de Sergipe -UFS

thaisettinger@hotmail.com

José Ribamar Tomaz da Silva Filho

Universidade Estadual de Goiânia

josettomaz@hotmail.com

Juliana Moreira Santos

Universidade Federal de Sergipe –UFS

julianamoreirasanto@gmail.com

Resumo

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

Palavras-chave: Estratégia. Pequenas e Médias Empresas. Planejamento Estratégico.

Abstract

The objective of this research was to identify the process of strategy formation in micro and small companies as well as to analyze the relationships between the process and the performance of these companies, above or below average in relation to its competitors. Therefore, this descriptive quantitative study applied a structured questionnaire based on

* Recebido em 22 de Agosto de 2019, aprovado em 05 de Fevereiro de 2021, publicado em 22 de Junho de 2021.

studies of Santos; Alves and Almeida (2007) with the managers of 41 micro and small companies located in Goiânia (GO). In order, to process the data received in field research techniques such as multiple linear regression and discriminant analysis were applied. The results indicate that the variables, both in linear regression model and in discriminant analysis, confirm the statement made by Alves *et al.*, (2013) about the inability of small businesses to make strategic decisions. In addition, it was found that in the small companies analyzed, the strategic planning is not developed by systematic analysis, but due to reasons unknown to the managers themselves and entrepreneurs' intuition. Furthermore, it was found that the development of strategies demanded changes in skills and abilities that companies have so far.

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

1 INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas (PME) têm desempenhado um papel de destaque na economia e no contexto social brasileiro, representando uma parcela significativa do PIB nos países desenvolvidos e em desenvolvimento. Consideradas ágeis e dinâmicas, estas representam a grande maioria dos estabelecimentos do Brasil e são responsáveis por empregar mais da metade da mão de obra na indústria, comércio e serviços (SEBRAE, 2018). Segundo os dados do Sebrae (2018), há cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no Brasil, isso significa dizer que essas empresas são vistas como promotoras do desenvolvimento econômico e regional, já que concebem uma fonte expressiva de geração de emprego e renda (MIRZANTI; SIMATUPANG, LARSO, 2015; BARKHATOV; PLETNEV, CAMPA, 2016; BITTAR; DI SÉRIO; VASCONCELLOS, 2018).

Devido a relevância socioeconômica apresentada para a economia, as pequenas empresas ganharam atenção especial dos órgãos governamentais de fomento ao desenvolvimento econômico e distribuição de renda, pois elas são vistas como alicerce socioeconômico no contexto brasileiro (LONGENECKER; MOORE, PETTY, 1999; LEONE; LEONE, 2012; ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO; TERENCE, 2016; SEBRAE, 2018). Sendo assim, faz-se necessário utilizar mecanismos inovativos para assegurar a competitividade destas, pois o acirramento da concorrência entre as empresas provocadas pelos efeitos da globalização, tem exercido pressões às PME, forçando-as a apresentar o mesmo nível de qualidade e custo que as grandes organizações (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007; SILVA *et al.*, 2016).

São notórias as contribuições socioeconômicas dos pequenos empreendimentos no suporte às práticas empreendedoras que refletem no desenvolvimento do país, assim como são visíveis às necessidades de assegurar a sobrevivência destes. Sendo assim, cabe se voltar para a estrutura organizacional das empresas em questão, em especial à sua gestão estratégica, pois segundo Oliveira, Terence, Escrivão Filho (2010) Albuquerque, Escrivão Filho, Terence (2016) e Oliveira *et al.* (2015), para uma organização se tornar competitiva, ela deve inovar continuamente, ou seja, independente do porte, a empresa necessita criar estratégias para se manter ativa no mercado. Para isso, os autores salientam que o planejamento estratégico pode auxiliar no fortalecimento das pequenas empresas, pois é uma ferramenta importante para tomada de decisão.

O planejamento estratégico tem como objetivo analisar o ambiente da organização, indicando a consciência das suas oportunidades e ameaças, conhecendo seus pontos fortes e fracos, estabelecendo o cumprimento da sua missão e propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos (ALVES *et al.*, 2013; OLIVEIRA *et al.*, 2015; VILLAR; WALTER; BRAUM, 2017). Como processo explícito, linear, estático e fragmentado, o planejamento estratégico auxilia na coleta e análise de dados fundamentais para

qualquer empresa, seja ela pequena ou grande. O processo de desenvolvimento de planejamento estratégico é importante para as organizações se desenvolverem e manterem o alinhamento organizacional com o seu ambiente, e conseqüentemente, viabilizar a integração e o controle de processos, alinhando os objetivos e alocação de recursos corretos. Enfim, proporciona a empresa identificar o desenvolvimento do seu desempenho organizacional (OLIVEIRA; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2010).

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

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta abordagens sobre estratégia organizacional, planejamento estratégico e estratégia nas micro e pequenas empresas, que serviram como base teórica para este estudo e auxiliaram na conceituação e compreensão do tema.

2.1 Estratégia Organizacional

A estratégia organizacional pode ser estudada por meio de abordagens teóricas, bem como por duas vertentes principais. Alguns autores, tais como Barringer, Harrison (2000), Meirelles (2003), Villar, Walter e Braum (2017) estudam as organizações com destaque na estratégia organizacional enfatizando o desempenho.

No que diz respeito à estratégia organizacional, Barringer; Harrison, (2000, p. 370) destacam, a “teoria da escolha estratégica, que estuda os fatores que proporcionam oportunidades para as empresas aumentarem sua competitividade ou poder de mercado”. Em relação ao desempenho. Barringer, Harrison, (2000), Meirelles (2003), Villar, Walter e Braum, (2017) argumentam que lucros e crescimento são os principais objetivos que dirigem o comportamento estratégico. Para as organizações manterem-se no mercado necessitam de uma estratégia focada nos objetivos organizacionais, haja vista que, qualquer empresa tem como foco obter o lucro. Com isso, o termo estratégia tornou-se evidente em todas as organizações, segmento ou forma de gestão. Neste contexto, quanto mais rico o ambiente, maior o número de competidores e mais acirrada será a competição conforme entendimento de Mintzberg e Waters (1985).

Mintzberg e Waters (1985) ainda asseveram que as estratégias são revistas para enfrentar mudanças rápidas em relacionamentos competitivos de mercado. O mercado se torna atrativo para muitas empresas que aumentam a competição por meio de diferentes estratégias de atuação. A teoria desses autores corrobora com a teoria de Ansoff e McDonnell (1993, p. 15) em que argumentam que a administração estratégica passa a ser essencial para a continuidade e a longevidade das organizações. Na visão de Hofer e Schandel (1979) a estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos organizacionais, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente, assim, para os autores, a estratégia é resumida em processos racionais ou processos de negociação.

É perceptível que o ambiente tem influência nas escolhas estratégicas, sendo que as bem-sucedidas emergem por meio do processo natural de seleção pelo ambiente. De tal forma, o ambiente define se as empresas maximizarão positivamente seus resultados financeiros e, portanto, sobreviverão. Desta forma, para Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000), Whittington (2007), Villar, Walter e Braum (2017), cabe às empresas se adequarem ao contexto dinâmico do mercado em curto prazo, tomando uma postura contingencial que resultará na reatividade às mudanças do ambiente.

2.2 Planejamento Estratégico

O modelo racional do processo de criação de estratégia está relacionado com o sistema de planejamento estratégico que, após três décadas, ainda é uma ferramenta amplamente utilizada pelas empresas. A escola do planejamento surgiu com a publicação de Ansoff (1965) e sobressaiu na literatura até meados dos anos 70, hesitou nos anos 80 e continua a ter influência na literatura atual (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; OLIVEIRA; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2010).

A gestão estratégica, é entendida fundamentalmente como planejamento estratégico e este como ferramenta de crescimento por meio da expansão e diversificação. O planejamento estratégico, a partir do conhecimento das oportunidades e ameaças advindas do ambiente empresarial, ajuda a elaborar uma estratégia e prevê a definição de um curso de ação a ser seguido, partindo da identificação de pontos fortes e fracos da organização (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003; SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007; WHITTINGTON, 2007; OLIVEIRA; TERENCE; FILHO, 2010; SOUSA; DIAS, 2016).

Verifica-se que, a elaboração do planejamento estratégico implica análises sistemáticas para o planejamento de ações sequenciais na base de um método dirigido e está relacionado a decisões unificadas que definem objetivos claros e precisos e a forma de atingi-los. A propósito, o estabelecimento de metas exige um alto nível de processamento de informação, por meio do ajuste e uso de dados internos e externos, cabendo esta responsabilidade aos gestores que, por meio de um processo racional, analisam a capacidade de mudança da organização, definem alternativas e ações a serem implementadas (OLIVEIRA; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2010; SOUSA; DIAS, 2016).

Os fatores que mensuram a efetividade do planejamento dizem respeito à lucratividade e produtividade e se configuram como: participação no mercado, lançamento de novos produtos, definição de novos negócios, aquisição ou fusão de negócios e diversificação de produtos, entre outros (CHAFEE, 1985; HART, 1992; OLIVEIRA; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2010).

De acordo com o que já foi conceituado, Alves *et al.*, (2013), Sousa e Dias (2016) argumentam que o planejamento estratégico busca a interação da empresa com o ambiente externo, verificando as ameaças e oportunidades ambientais, demonstrando assim, os pontos fracos e fortes da empresa e consequentemente as diretrizes estratégicas, outro ponto fundamental que será discutido na próxima seção.

2.3 Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas

As pequenas empresas têm um papel importante na economia brasileira, porém, um problema constante nessas tipologias de empresas é a sua incapacidade no que diz respeito a decisões estratégicas (ALVES *et al.* 2013). Almeida (1994), Santos, Alves, Almeida (2007), Sousa e Dias (2016), Oliveira *et al.* (2015), Pereira, Borini e Fischmann (2017) indicam o planejamento estratégico como uma técnica administrativa que pode solucionar esse problema enfrentado pelas pequenas organizações, já que que trata de um processo gerencial em que a implementação de ações organizacionais derivam de análise de ambientes, monitoramento e avaliação de desempenho institucional, orçamentação e tomada de decisão concretas de modo a criar vantagens competitiva.

Entretanto Mintzberg e Waters (1985) revelou que em geral a estrutura organizacional de pequenas empresas são classificadas como simples, centralizadora, com coordenação por supervisão direta exercida pela cúpula estratégica: fundadores, proprietários/gestores. Nessa direção, Quinn (1978), Cher (1990), Leone (1999), Santos, Alves, Almeida (2007), Pereira, Borini e Fischmann (2017) definem as pequenas empresas como organizações empreendedoras,

e estas possuem vantagem quando comparadas as grandes corporações. Vantagem essas que podem ser explicadas por meio de especificidades singulares e flexibilidade que as pequenas empresas possuem, devido sua estrutura organizacional ser simples, o que permite fluidez na comunicação e respostas ágeis às alterações do mercado, uma vez que estabelecem relações mais próximas com a comunidade local- compradores e fornecedores.

Nessa direção, é proeminente destacar que a formação e o desempenho de empresas de pequeno porte estão inevitavelmente relacionados ao seu fundador, fazendo com que a estratégia nessas empresas, seja fortemente influenciada pelo comportamento individual do empreendedor no seu processo de formação (GIMENEZ, 1998; SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007; LEMES; PISA, 2010; OLIVEIRA *et al.*, 2015; PEREIRA; BORINI; FISCHMANN, 2017). Além disso, Goldman, Scott e Follman (2015) acrescentam que a formação do pensamento estratégico envolve necessidades organizacionais e de recursos humanos como: planos, projetos especiais e componentes de desenvolvimento de liderança sendo eles: prática, *feedback* e reflexão.

Sendo assim, o planejamento estratégico pode ajudar a pequena empresa a sustentar seu foco no que realmente é importante para ela. Alves *et al.* (2013), Sousa e Dias (2016) asseveram que a implantação do planejamento estratégico influencia diretamente na receita das pequenas empresas. Os autores destacam que 80% dos problemas que as pequenas empresas apresentam são de natureza estratégica e apenas 20% são resultantes de insuficiência de recursos. Assim, quando se consegue planejar, acontece um crescimento tanto da empresa quanto da sua receita, girando em torno de 50% em comparação as empresas que não se utilizam de estratégia para atuar no mercado.

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

Mediante aos fatos expostos, a elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa vai depender de uma primeira análise sobre a realidade que a empresa se encontra, sobre suas limitações e características, e após essa análise, o pequeno empresário vai encontrar-se mais propenso a elaborar as estratégias necessárias para sua competitividade (TERENCE, 2002; SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007; OLIVEIRA; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2010; ALVES *et al.* 2013; OLIVEIRA *et al.*, 2015). Isto posto, essa pesquisa, aborda na próxima seção, os procedimentos metodológicos que orientaram o estudo.

3 METODOLOGIA

Para atender ao objetivo proposto nesta pesquisa, que é identificar o processo de formação estratégica nas micro e pequenas empresas situadas no município de Goiânia-GO, bem como analisar as relações existentes entre o processo e o desempenho dessas empresas acima ou abaixo da média em relação aos seus concorrentes, foi escolhida uma abordagem quantitativa de caráter descritivo-exploratório. Como delineamento mais apropriado, optou-se por uma *survey* interseccional, na qual os dados foram coletados em um único momento de uma amostra selecionada. Os questionários foram respondidos na presença dos pesquisadores.

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

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

Depois da coleta de dados, realizou-se a análise deles, por meio do SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), no qual foram utilizados os procedimentos de distribuição de frequência, Teste (t) e a Análise de Variância-ANOVA, com a finalidade de avaliar se os grupos diferem significativamente entre si com base em suas médias. Além disso, foi realizada uma análise de regressão linear múltipla para entender as relações existentes entre as variáveis do processo de formação da estratégia consideradas no estudo e o desempenho e, ainda, a análise discriminante para determinar os indicadores que diferenciam os grupos de empresas com desempenho acima e abaixo da média.

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

$$\text{maneira: } \text{desempenho} = \frac{\frac{Q40}{2} + Q41 + Q42}{3}$$

Na Q40, o respondente foi solicitado a dar uma nota (de 0 a 10) para o desempenho geral, usando como referência os últimos três anos; na Q41, ele apontava, em uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, como foi o desempenho geral da empresa em relação às suas expectativas (de Muito abaixo do esperado a Muito acima do esperado); e na Q42, também em uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, o empresário comparava o desempenho geral da sua empresa com seus principais concorrentes (de Muito pior do que os concorrentes a Muito melhor do que os concorrentes). O detalhamento dos itens das escalas utilizados para operacionalizar as dimensões tratadas na análise são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Variáveis do processo de formação de estratégia

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

Q25) Mesmo depois de escolhida a estratégia e iniciada sua implantação, continuou-se monitorando o ambiente externo, para que fosse possível verificar se a estratégia continuava adequada.
Q26) A avaliação das habilidades e competências internas (pontos fortes e pontos fracos) da empresa orientou a escolha da estratégia.
Q27) A estratégia, uma vez concebida, foi desdobrada em metas, planos de ação, orçamentos.
Q28) Estabeleceu-se uma agenda de avaliações para acompanhar a implantação da estratégia
Q29) A estratégia, uma vez decidida, foi devidamente comunicada a todos os que deveriam compreendê-la e segui-la.
Q30) Há uma distância entre a estratégia formulada/pensada inicialmente e a que foi efetivamente implantada.
Q31) As pessoas que apoiaram a decisão estratégia também mostraram firmeza na hora de implementá-la.
Q32) Cumpriu-se a agenda de acompanhamento e avaliação da implementação da estratégia.
Q33) A estratégia representou mudanças em relação às estratégias até então vigentes na empresa.
Q34) Pelo menos inicialmente, a ideia da estratégia foi recebida com desconfiança por alguns daqueles que participavam da decisão de adotá-la.
Q35) A estratégia exigia mudanças nas competências e habilidades que a empresa possui até então.
Q36) A estratégia implicava mudanças nos padrões tecnológicos até então adotados pela empresa.
Q37) A estratégia teve como referência ações ou estratégias de competidores.
Q38) A estratégia representou uma mudança inovadora em relação ao que o mercado vinha praticando até então.
Q39) Considerando a estratégia adotada qual foi o nível de satisfação de seu resultado.

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

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Esta seção expõe o delineamento e as análises dos dados por meio da presente pesquisa. Em função do propósito deste estudo, serão apresentados os dados estatísticos e quantitativos alcançados, conforme os resultados obtidos dessas análises.

4.1 Caracterização das empresas

As empresas envolvidas na pesquisa atuam em diversos segmentos, no entanto, há predominância de empresas de confecções na amostra selecionada, cuja distribuição ficou da seguinte forma: 1 empresa no segmento de bijuteria; 17 em confecções; 01 em lingerie; 01 em confecções e acessórios; 01 em sorveteria; 02 em fábrica de confecções; 01 em brindes; 01 em drogaria; 01 em variedades/ brinquedos; 01 em móveis; 01 em tinta; 01 em confecções de acessórios e brinquedos; 03 supermercados; 02 acessórios para celular; 01 produtos evangélicos; 02 auto peças; 01 pet shop; 01 enxovais; 01 armarinhos; 01 ervas, totalizando 41 empresas analisadas.

Em relação ao porte das empresas, observou-se o disposto na Lei Complementar nº 139/2011 (RFB, 2011), que considera como Micro Empresa (ME) a pessoa jurídica com receita bruta anual de até R\$ 360 mil; e Empresas de Pequeno Porte (EPP), aquelas com receita bruta anual superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 3,6 milhões. Baseado nesta legislação, das empresas pesquisadas 40 são microempresas e 1 pequena empresa, sendo que, 22 empresas possuem faturamento de até 100 mil reais anual, 12 possuem renda de 100 mil a 250 mil no ano, 6 possuem receita de 250 mil a 500 mil reais anualmente e 01 considerada pequena empresa, com receita estimada entre 500 mil e 1 milhão de reais anual.

Quanto ao número de funcionários, observa-se que 40 das 41 empresas não possuíam mais do que 6 funcionários. A empresa em destaque, com 23 funcionários, é exatamente a empresa com faturamento bruto anual de 500 mil a 1 milhão. As demais empresas são constituídas do seguinte número de funcionários: 01 empresa conta 2 funcionários; 02 empresas têm 14 funcionários; 03 empresas possuem 11 funcionários; 04 empresas dispõem de 9 funcionários; 05 empresas têm 3 funcionários e 06 empresas contam com apenas um funcionário.

Quanto ao tempo de atuação, 35 das 41 empresas estavam há menos de 12 anos no mercado. Mais explicitamente, foram analisadas 19 empresas com atuação no mercado entre 2 e 7 anos; 16 empresas com atuação entre 7 e 12 anos; 04 empresas com atuação entre 12 e 14 anos e 04 empresas com tempo de atuação no mercado entre 12 e 17 anos.

4.2 Análise do modelo de regressão linear múltipla

Uma das técnicas da estatística escolhida para o atendimento dos objetivos do estudo foi a regressão linear múltipla, que permite a avaliação do relacionamento de uma variável dependente com diversas variáveis independentes (TABACHNICK; FIDELL, 1996). Além disso, possibilita a definição do grupo de variáveis independentes que explica uma proporção da variável dependente, a um nível de significância (HAIR, 2009).

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

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

Por meio dos coeficientes β , obtidos na análise do modelo de regressão é possível avaliar a contribuição relativa das variáveis independentes para a previsão ou explicação geral do desempenho, que por sua vez é avaliado pelo coeficiente R^2 ajustado, que varia de 0 a 1. O método de estimação utilizado foi o método *stepwise*, que permite examinar a contribuição de cada variável independente para o modelo de regressão. A variável com maior contribuição é acrescentada em um primeiro momento, e posteriormente cada variável independente é selecionada para inclusão, com base em sua contribuição incremental sobre as variáveis já presentes. Na Tabela 1, é possível observar que as variáveis Q11, Q31, Q9, Q39, Q35 E Q15 se mostram significativas dentre as 33 variáveis envolvidas na pesquisa.

Tabela 1 – Modelo de regressão

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

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da pesquisa (2019).

É possível constatar, na Tabela 1, por meio do R^2 ajustado, que essas variáveis são capazes de explicar 52,9% da variância na variável desempenho e verifica-se também, por meio dos valores de VIF (*Variance Inflation Factors*), a medida de quanto a variância de cada coeficiente de regressão estimado aumenta devido à multicolinearidade. Pode-se observar valores inferiores a 2,0, que segundo Hair *et al* (2009), é indicativo de não haver problemas de multicolinearidade. Por meio dos coeficientes β padronizados, verifica-se a proporção inversa na contribuição das variáveis independentes Q11, Q9 e Q35 ao modelo e a proporção direta de Q31, Q39 e Q15.

Com os resultados do teste t, é possível verificar a relevância de cada estimativa. Os números são condizentes com os resultados de pesquisa similar, desenvolvida por Santos, Alves e Almeida (2007), embora nem todas as variáveis concordem com àquelas encontradas pelos mesmos pesquisadores.

Foi realizada também uma Análise de Variância (ANOVA) para verificar se as variáveis independentes influenciam linearmente a variável dependente. A análise é descrita na Tabela 2, a seguir:

Tabela 2 - ANOVA

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

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

Variável dependente: Desempenho

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da pesquisa (2019).

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

4.3 Análise Discriminante

Além do modelo obtido pela regressão linear múltipla, pretende-se identificar as variáveis que melhor diferenciam ou discriminam entre dois grupos de indivíduos estruturalmente distintos mutuamente exclusivos, que são àqueles denominados de alto desempenho e baixo desempenho. De acordo com Hair (2009), a análise discriminante implica a derivação de uma combinação linear de duas ou mais variáveis independentes (métricas) que melhor discrimine grupos previamente definidos (variáveis categóricas).

Após a construção do indicador de desempenho, todas as 41 empresas respondentes foram classificadas em dois grupos, ALTO DESEMPENHO, e empresas com BAIXO DESEMPENHO, conforme descrito na Tabela 3.

Tabela 3 – Estatística Descritiva dos grupos

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

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da pesquisa (2019).

Constatou-se diferença estatisticamente significativa entre os grupos de empresas com desempenho acima e com desempenho abaixo da média global, dada por 3,36, como pode ser verificado na Tabela 4.

Tabela 4 – Teste para a igualdade das médias dos grupos

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

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da pesquisa (2019).

Utilizando o método de estimação (passo a passo) *stepwise* discutido anteriormente, a análise discriminante mostra que 9 variáveis independentes (Q11, Q13, Q15, Q27, Q29, Q31, Q34, Q35 e Q39) discriminam a variável dependente (desempenho – acima ou abaixo da média). É interessante notar que das 9 variáveis em destaque na análise discriminante, 5 variáveis também compuseram o modelo de regressão linear múltipla, emergindo como principais predictoras do desempenho.

A Tabela 5 apresenta as estatísticas *Wilk's Lambda* e o nível de significância de cada variável selecionada. Observa-se que as variáveis mais discriminantes são, nesta ordem, Q13, Q34, Q27, Q15, Q35, Q29, Q39, Q31 e Q11, pois quanto menor o *Wilk's Lambda*, mais discriminante individualmente é a variável.

Tabela 5 - Resultados da análise discriminante *stepwise*.

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

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da pesquisa (2019).

A análise discriminante processou uma função discriminante com alto poder de ajuste aos dados, se considerado o coeficiente de correlação canônica, e alto grau de significância. As estatísticas da função discriminante são apresentadas na Tabela 6.

Tabela 6- Teste Wilk's Lambda.

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

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da pesquisa (2019).

Na Tabela 7, é possível observar os coeficientes da função discriminante canônica padronizada, que pode ser interpretado da mesma maneira dos coeficientes na regressão linear múltipla, ou seja, há uma contribuição das variáveis Q15, Q27, Q31 e Q39 ao modelo em uma proporção inversa.

Tabela 7 - Coeficientes da função discriminante canônica padronizada.

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

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da pesquisa (2019).

Por fim, a Tabela 8 apresenta os resultados de classificação obtidos a partir da função discriminante. Pode-se verificar que o percentual de elementos do grupo com desempenho abaixo da média, corretamente elencados após a aplicação da análise discriminante, é de 100%, enquanto o percentual de acerto para o grupo com desempenho acima da média é de 88,9%.

Tabela 8 - Matriz de Classificação.

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

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

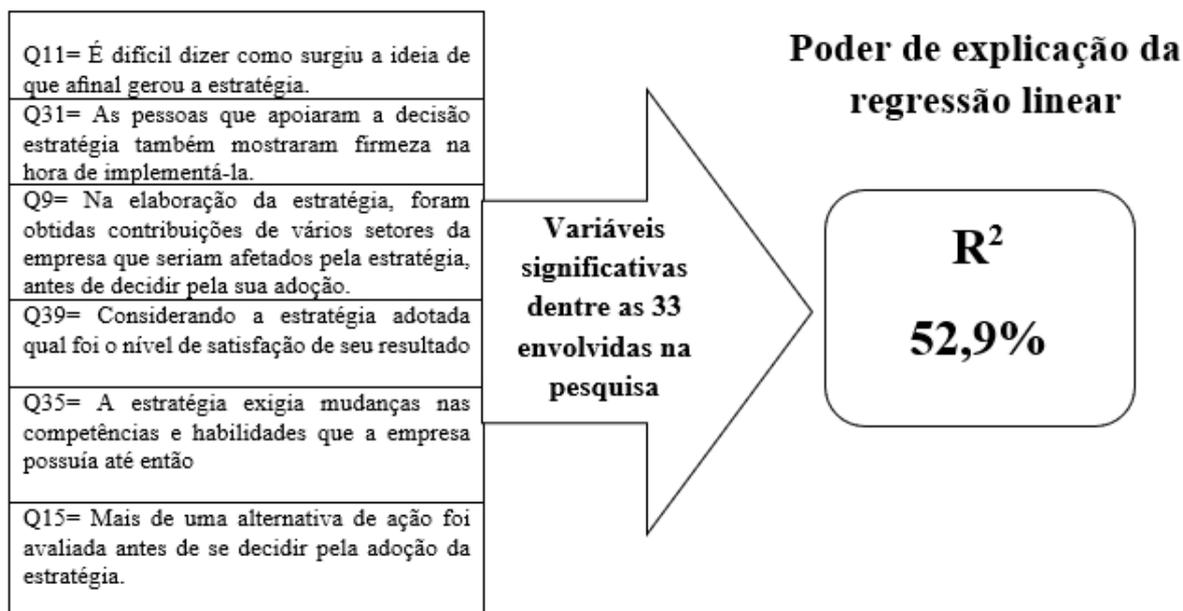
Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da pesquisa (2019).

Conforme os dados expostos na Tabela 8, constatou-se que em média, 95,1% dos elementos foram corretamente classificados após a aplicação da análise discriminante.

4.4 Síntese dos Principais Resultados

Avaliando-se o resultado que originou o modelo de mensuração estrutural, ilustrado na Figura 01, o coeficiente de determinação R^2 , indica o quanto as seis variáveis independentes Q11, Q31, Q09, Q39, Q35 e Q15 explicam a variável dependente (desempenho das MPES) em termos percentuais. Portanto, no entendimento de Cohen (1988) e Ringle; Silva; Bido (2014 p.72), para a área de ciências sociais aplicadas, quando o ponto de corte R^2 for igual a 2%, a correlação será classificada como de efeito pequeno; R^2 igual a 13%, como de efeito médio e, por fim, R^2 igual a 26%, considerada de efeito grande.

Figura 01- Poder de explicação do modelo



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2019).

A partir das premissas estabelecidas e considerando-se o ponto de corte indicado na teoria por Cohen (1988) e Ringle; Silva; Bido (2014) para a explicação das seis variáveis independentes (52,9%) que mais influenciam no desempenho das pequenas empresas de Goiânia (variável dependente), a relação foi considerada como efeito grande.

Para isso, Henseler, Ringle e Sinkovics. (2009) afirmam que um valor baixo de R^2 lança dúvidas sobre a fundamentação teórica que sustenta a construção do modelo e também demonstra que o modelo não é capaz de explicar a variável dependente em questão. Neste caso, os valores identificados de R^2 não são baixos. Portanto, o resultado confirma a hipótese da existência de uma relação positiva entre o processo de formação estratégica nas micro e pequenas empresas situadas em Goiânia-GO no desempenho organizacional acima ou abaixo da média, em relação aos seus concorrentes.

Além do modelo obtido pela regressão linear múltipla, objetivou-se identificar as variáveis que melhor diferenciam ou discriminam entre dois grupos de empresas estruturalmente distintos mutuamente exclusivos, que são àquelas denominados de alto desempenho e baixo desempenho. Foi possível identificar que o percentual de elementos do grupo com desempenho abaixo da média, corretamente elencados após a aplicação da análise discriminante, foi de 100%, enquanto o percentual de acerto para o grupo com desempenho acima da média foi de 88,9%. Assim, em média, 95,1% dos elementos foram corretamente classificados após a aplicação da análise discriminante.

Face ao exposto, é possível afirmar que o modelo tem validade discriminante, sendo estatisticamente significante, o que pode dar continuidade à análise com base na teoria para identificar o processo de formação estratégica nas micro e pequenas empresas situadas no município de Goiânia-GO. Neste feito, a variável independente Q11, no qual assevera que “é difícil dizer como surgiu a ideia que afinal gerou a estratégia” do modelo de regressão, observa-se que em virtude da volatilidade do mercado, para as MPEs estudadas nesta pesquisa não existe um tipo ideal de formação de estratégia, mas sim a que melhor se adequa a realidade da organização e essa depende muito das ameaças e oportunidades de mercado, bem como se a empresa está estruturada para receber as oportunidades, como também, preparada para afastar as ameaças (ALVES, *et. al.*, 2016). Assim, para essas empresas não é possível dizer qual é a

estratégia ideal (ANSOFF; MCDONNELL, 1993) pois, o que se planeja é executado de forma diferente, relacionando assim com estratégias emergentes que são resultantes das ações efetivas das organizações que se concretizam por meio de padrões comportamentais que não são internalizados (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Quando se trata da formação de estratégias, as MPES foco deste estudo contam com: “Q31= *as pessoas que apoiaram a decisão estratégia também mostraram firmeza na hora de implementá-la*”, e “*na elaboração da estratégia, foram obtidas contribuições de vários setores da empresa que seriam afetados pela estratégia, antes de decidir pela sua adoção*” Q9. Compreende-se então, que a dependência do processo de formação de estratégias procede não só das condições que são objetivas, como também das subjetivas dos agentes, em que se analisa o conteúdo, todo o processo e o contexto que acontece a concepção da estratégia (ALVES, *et al.*, 2013).

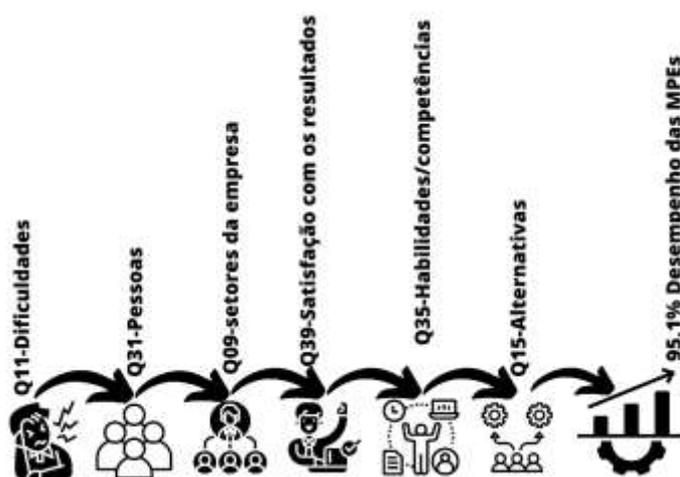
Em relação a satisfação com os resultados afirmado na variável Q39= “*considerando a estratégia adotada qual foi o nível de satisfação de seu resultado*”, esta foi considerada também significativa na regressão linear e validade discriminante, o que é possível afirmar que a formulação das estratégias (MINTIZBERG, 1998) e as decisões de implementá-las (FRANZON; OLIVEIRA; LAVARDA, 2012) das MPEs estudadas podem influenciar positivamente na satisfação dos resultados.

Quando se trata de mudança organizacional, a variável Q35 assegura que “*a estratégia exigia mudanças nas competências e habilidades que a empresa possuía até então*”. É possível corroborar com os estudos de Mintizberg, Ahlstrand e Lampel, (2000), pois para esses autores os elementos internos derivam de ações estratégicas dos gestores, que são: alterações dos objetivos da empresa, da estrutura, processo, tecnologia, habilidades de gestão entre outros que seja necessário para a formulação de estratégias.

Por fim, a variável Q15 sustenta que “*mais de uma alternativa de ação foi avaliada antes de se decidir pela adoção da estratégia*”, o que enfatizam que a formulação de estratégias nessas organizações é influenciada tanto por correntes teóricas defendidas pelo gestor, como também pelos fatores que moldam o ambiente de negócios, como por exemplo, a natureza, a complexidade e a competição, dentre outros. Assim, os empresários durante a formulação da estratégia nestas MPEs, consideram aspectos internos e externos à organização, sendo recomendada a compatibilização desses elementos (ARAÚJO *et. al.*, 2015).

A Figura 02, a seguir, condensa as contribuições desta pesquisa, demonstrando as relações existentes entre o processo de formação estratégica e o desempenho das empresas, acima ou abaixo da média, em relação aos seus concorrentes.

Figura 02- Processo de formação de estratégia como influenciadores no desempenho das MPES.



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2019).

Em suma, constatou-se mediante a Figura 2, que o processo de formação estratégia nas MPEs estudadas está alinhado as dificuldades que os empreendedores possuem em desenvolver uma gestão estratégica. Outro fator limitante permeia o envolvimento integrado dos diversos setores da empresa, já que isso requer a participação dos colaboradores para desenvolver alternativas que resultem em estratégias com resultados satisfatórios. Essas informações levam a compreensão de que as variáveis com maior significância influenciam o desempenho acima da média das MPEs em 95% em relação aos seus concorrentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Neste feito, os resultados mostram que o modelo, da forma como foi constituído, atende aos objetivos do estudo. As variáveis em destaque, tanto no modelo de regressão linear, quanto na análise discriminante, confirmam a afirmação de Alves *et al* (2013), quanto à incapacidade das pequenas empresas para decisões estratégicas. Observou-se que nas empresas de Goiânia, tal desenvolvimento de estratégias ocorre por intuição e criatividade.

Verificou-se também que nas empresas estudadas, a elaboração do planejamento estratégico, não se dá por análises sistemáticas conforme Bertero, Vasconcelos e Binder, (2003); Oliveira, Terence e Filho (2010), mas sim por motivos ignorados pelos próprios gestores e por intuição dos empresários. Observou-se ainda, que uma vez constituída a estratégia, as ações necessárias para concretizá-la passava a ser discutida com maior rigor entre os funcionários, e contava com um envolvimento entre eles para a sua concretização.

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

Embora os procedimentos metodológicos tenham atendido ao propósito desta pesquisa, e os resultados tenham apontado na direção de estudos anteriormente desenvolvidos e citados neste trabalho, há limitações que devem ser apontadas, tais como dificuldade de generalização de resultados, uma vez que não se trabalhou com uma amostra aleatória de respondentes e não se obteve uma amostra com tamanho representativo e ideal para a aplicação de todas as técnicas estatísticas aqui utilizadas. A maioria das limitações citadas, não esgotam outras limitações de ordem teórico-epistemológica, também representam alternativas para novas e futuras pesquisas. Desta forma, ressalta-se que tais resultados foram obtidos a partir da análise das opiniões de um conjunto não necessariamente representativo da população de empresários de micro e pequenas empresas do município de Goiânia.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E.; TERENCE, A. C. F. Aspectos funcionais associados à mortalidade da Pequena empresa: fatores relevantes de operações, Finanças e marketing no varejo de vestuário. In: **EGEPE–Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, p. 1-16, 2016.

ANSOFF, H. I. *Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.

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

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

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

BARKHATOV, V.; PLETNEV, D.; CAMPA, A. Key success factors and barriers for small businesses: Comparative analysis. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 221, p. 29-38, 2016.

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

BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n.4, p.48-62, 2003.

BITTAR, A. V.; DI SERIO, L. C.; VASCONCELLOS, M. A. Micro e Pequenas Empresas Inovadoras: Evidências em Empresas Paulistanas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 3, p. 85-109, 2018.

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

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2ª ed. New York: Psychology Press, 1988.

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

CHER, R. **A gerência das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Maltese, 1990.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilos cognitivos: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.1, p. 27-45, 1998.

GOLDE, R.A. **Planejamento Prático para Pequenas Empresas**. Coleção Harvard de Administração. Nova Cultura, v.9, São Paulo, 1986.

GOLDMAN, E. F.; SCOTT, A. R.; FOLLMAN, J. M. Organizational practices to develop strategic thinking. **Journal of Strategy and Management**, v. 8, n. 2, p. 155-175, 2015.

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

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

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**. v.20, pp. 277-319, 2009.

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

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, n.2, p. 91-94, abril/jun, 1999.

LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. C. P. G. Pequenas e médias empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. **RAUnP – Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 4, n. 1, p. 67-83, 2001.

LEMES, A. B. Jr.; PISA, B. J. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

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

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

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

MIRZANTI, I. R.; SIMATUPANG, T. M.; LARSO, D. Mapping on entrepreneurship policy in Indonesia. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 169, p. 346-353, 2015.

OLIVEIRA, J.; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento Estratégico e Operacional na Pequena Empresa: Impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. **Revista Gestão Organizacional –RGO**. V. 3, n. 1, jan/jun, 2010.

OLIVEIRA, B.R. B.; SALAZAR, V. S.; CRÊSPO, P. M.; COSTA, C. S. R.; KOVACS, E. P. Estratégia competitiva em MPES: dimensões do processo e suas associações com as estratégias genéricas e funcionais. **Gestão & Produção**, v. 22, n. 1, p. 119-132, 2015.

PEREIRA, R. M.; BORINI, F.; FISCHMANN, A. A. Estilo cognitivo e as dimensões do processo de estratégia em micro e pequenas empresas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 3, p. 525-552, 2017.

QUINN, J. B. Strategic change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**, v. 20, n. 1, p. 7-21, 1978.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do SMARTPLS. **Revista brasileira de marketing**. v.13 n.2 pp.54-71, 2014.

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

SEBRAE. **Análise do CAGED**. Brasília, DF. 2018.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R.; COSTA, V. B.; SERIO, L. C. D. Relationships and partnerships in small companies: strengthening the business through external agents. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 13, n. 1, p. 1-18, 2016.

SOUSA, J. C.; DIAS, P. H. R. C. Integração do Planejamento Estratégico ao Pensamento Estratégico. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 47, p. 29-44, 2017.

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

TERENCE, A. C. F. Planejamento Estratégico como Ferramenta Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento. 2002, 206 f. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

VILLAR, E. G; WALTER, S. A; BRAUM, L. M. S. Da Estratégia Clássica À Estratégia Como Prática: Uma Análise Das Concepções De Estratégia E De Estrategistas. **Revista Ibero-americana de Estratégia - RIAE**, v. 16, n. 1, p.9-21, jan. 2017.

WHITTINGTON, R. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization studies**, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007