

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Patrícia Mundstock**

**RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
E DESEMPENHO SUPERIOR**

**Porto Alegre  
2008**

**Patrícia Mundstock**

**RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
E DESEMPENHO SUPERIOR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce**

**Porto Alegre, Fevereiro de 2008.**

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

M965r Mundstock, Patrícia.

Relação entre planejamento estratégico e desempenho superior / Patrícia Mundstock. – 2008.

115 f. ; il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, 2008.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce.

1. Marketing estratégico. 2. Planejamento estratégico. 3. Estratégia empresarial. 4. Desempenho superior. 5. Desempenho organizacional. I. Título.

CDU 658.8

Ficha elaborada pela Biblioteca da Escola de Administração – UFRGS

Patricia Mundstock

**RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
E DESEMPENHO SUPERIOR**

Conceito final:

Aprovado em ..... de .....de.....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi - UFRGS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marisa Ignez dos Santos Rhoden - UFRGS

---

Prof. Dr. Astor Eugenio Hexsel – Unisinos

---

Orientador – Prof. Dr. Fernando Bins Luce - UFRGS

Dedico este trabalho, com todo meu amor e carinho, ao meu marido, Eduardo, e aos meus pais, Renê e Gilca, pelo apoio e incentivo, em todos os momentos.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq pelo financiamento deste estudo.

Ao Professor Fernando Bins Luce pela sábia orientação, dedicação à melhoria deste trabalho e envolvimento em todas as etapas da pesquisa.

À colega do PPGA Fernanda Zilles pelos diversos auxílios no decorrer do curso.

Às minhas irmãs, Luana e Lisandra, pelo incentivo e companheirismo.

Ao José Antônio de Freitas, pelo exemplo por sua incessante busca por novos conhecimentos e disposição em compartilhar os aprendizados.

Aos amigos e parentes, com os quais dividi realizações e angústias deste momento, e a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a concretização deste trabalho, ajudando-me a superar dificuldades, comemorar descobertas e percorrer novos caminhos.

Um agradecimento especial para a Professora Denise Bandeira, que teve papel decisivo na finalização desta pesquisa com sua disposição e entusiasmo para transmitir seus conhecimentos de estatística.

*"In God we trust. All others need measures".*

Autor desconhecido.

## RESUMO

O presente estudo aborda a relação entre o uso do planejamento estratégico em uma organização e seu desempenho. Para tanto, além da revisão bibliográfica e do levantamento de trabalhos realizados sobre o assunto, foi desenvolvida uma pesquisa com organizações listadas na Bolsa de Valores de São Paulo para aferir o grau de associação entre as variáveis. A análise dos dados foi realizada através de análise fatorial, regressão linear e análise de cluster. O planejamento estratégico foi analisado com base na escala de formalidade de planejamento de Falshaw, Glaister e Tatoglu (2006), na escala de intensidade de planejamento de Hopkins e Hopkins (1997) e na escala de improvisação pós-planejamento de Slotegraaf e Dickson (2004). As variáveis dessas escalas foram comparadas com 4 indicadores de desempenho (desempenho geral, retorno sobre o patrimônio líquido, crescimento no lucro líquido e crescimento total das vendas), medidos com relação aos principais concorrentes das empresas estudadas e com relação à evolução nos resultados dos 3 últimos anos. Os resultados indicam que as empresas que se engajam mais profundamente em processos de planejamento obtêm melhores desempenhos do que as demais. Além disso, o processo mais formalizado também contribui, embora em menor grau, para o resultado das empresas. Por outro lado, foi verificado que a improvisação após o planejamento influencia negativamente no desempenho organizacional.

Palavras-chaves: planejamento estratégico, estratégia organizacional e desempenho organizacional.

## **ABSTRACT**

The present study focuses on the relationship between the strategic planning in an organization and its performance. For that purpose, besides the literature review, a research was developed with companies traded at Sao Paulo Stock Exchange (Bovespa) to verify the association degree among the selected variables. The analyses were done through the techniques of Factor Analysis, Linear Regression and Cluster Analysis. The strategic planning was analyzed with three developed and tested scales: planning formality by Falshaw, Glaister e Tatoglu (2006), strategic planning intensity by Hopkins e Hopkins (1997) and postplan improvisation by Slotegraaf e Dickson (2004). These variables were compared to 4 performance indicators (general performance, return on equity, net profit and total growth of sales), measured in two different ways: in comparison to companies' major competitors, and relative to companies' results in the past 3 years. The results indicate that companies which engage more deeply into the planning process attain better performance. Moreover, the formalized process also contributes, although to a lesser degree, for the companies result. On the other hand, it was found that the improvisation after the planning shows a negative influence on organizational performance.

Key-words: strategic planning, organizational strategy and organizational performance.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	16
1.2	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	18
1.3	OBJETIVOS DO ESTUDO .....	19
1.3.1	<i>Objetivo Geral .....</i>	<i>19</i>
1.3.2	<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>19</i>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>20</b>
2.1	ESTRATÉGIA.....	20
2.1.1	<i>Classificações quanto aos tipos de estratégia .....</i>	<i>22</i>
2.1.2	<i>Estratégia: Formulação e Implementação.....</i>	<i>25</i>
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	29
2.2.1	<i>Evolução do planejamento.....</i>	<i>31</i>
2.2.2	<i>Processo de Planejamento .....</i>	<i>35</i>
2.2.3	<i>Planejamento como Vantagem Competitiva.....</i>	<i>35</i>
2.2.4	<i>Algumas críticas sobre o planejamento estratégico .....</i>	<i>39</i>
2.3	RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DESEMPENHO SUPERIOR.....	41
<b>3</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>44</b>
3.1	TIPO E MÉTODO DE PESQUISA .....	44
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	45
3.3	ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	46
3.4	OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS .....	46
3.4.1	<i>Escala de Formalidade de Planejamento.....</i>	<i>47</i>
3.4.2	<i>Escala de Intensidade de Planejamento .....</i>	<i>48</i>
3.4.3	<i>Escala de Improvisação Pós-Planejamento .....</i>	<i>48</i>
3.4.4	<i>Indicadores de Desempenho .....</i>	<i>48</i>
3.4.5	<i>Comportamento estratégico das empresas .....</i>	<i>50</i>
3.4.6	<i>Características da Empresa.....</i>	<i>51</i>
3.4.7	<i>Características do Respondente .....</i>	<i>51</i>
3.5	PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	52
3.6	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	52
3.7	PREPARAÇÃO DOS DADOS PARA ANÁLISE.....	53
3.8	ANÁLISE DA DIFERENÇA ENTRE OS GRUPOS DE RESPONDENTES.....	54
3.9	ANÁLISE DE VALIDADE E CONFIABILIDADE DAS ESCALAS .....	55
3.10	ANÁLISE DE CORRELAÇÃO.....	57

3.11	ANÁLISE FATORIAL .....	57
3.12	REGRESSÃO LINEAR .....	57
3.13	ANÁLISE DE CLUSTER .....	58
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>59</b>
4.1	ANÁLISES DESCRITIVAS .....	59
4.1.1	<i>Caracterização da Amostra.....</i>	<i>62</i>
4.2	ANÁLISE DE CORRELAÇÃO.....	65
4.3	ANÁLISE FATORIAL .....	66
4.3.1	<i>Fatores da Escala de Formalidade de Planejamento.....</i>	<i>67</i>
4.3.2	<i>Fatores da Escala de Intensidade de Planejamento.....</i>	<i>68</i>
4.3.3	<i>Fatores da Escala de Improvisação Pós-Planejamento .....</i>	<i>69</i>
4.3.4	<i>Fatores das Escalas de Desempenho Organizacional .....</i>	<i>70</i>
4.3.5	<i>Resultados da Análise Fatorial.....</i>	<i>72</i>
4.4	REGRESSÃO LINEAR .....	72
4.4.1	<i>Análise de Regressão para a Escala de Formalidade de Planejamento .....</i>	<i>75</i>
4.4.2	<i>Análise de Regressão para a Escala de Intensidade de Planejamento .....</i>	<i>78</i>
4.4.3	<i>Análise de Regressão para a Escala de Improvisação Pós-Planejamento .....</i>	<i>79</i>
4.4.4	<i>Resultados globais das Análises de Regressão.....</i>	<i>80</i>
4.5	ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DE ACORDO COM O PLANEJAMENTO E O DESEMPENHO .....	84
4.6	ANÁLISE DE CLUSTER .....	85
4.6.1	<i>Análise dos clusters formados com relação às características das empresas.....</i>	<i>87</i>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>91</b>
5.1	IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS.....	93
5.2	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....	93
5.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	94
5.4	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	95
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>97</b>
	<i>ANEXO A - Instrumento de Coleta de Dados .....</i>	<i>106</i>
	<i>ANEXO B – Estudos sobre a relação entre Planejamento Estratégico e Desempenho Organizacional.....</i>	<i>111</i>
	<i>ANEXO C - ANÁLISES DE CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS - PEARSON CORRELATION.....</i>	<i>114</i>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de estratégias conforme a classificação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel.....	23
Figura 2 – Forças que governam a competição .....	26
Figura 3 – Processo de formulação e implementação de estratégia.....	29
Figura 4 – Determinantes de Vantagem Competitiva .....	38
Figura 5 – Etapas da pesquisa .....	45
Figura 6– Ramo de atividade das empresas da amostra .....	62
Figura 7 - Faturamento das empresas da amostra.....	63
Figura 8 – Distribuição da faixa etária dos respondentes .....	64
Figura 9 – Comportamentos estratégicos das empresas da amostra.....	65

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Evolução do Pensamento Estratégico segundo Mintzberg .....	33
Tabela 2 -	Questões da Escala de Formalidade de Planejamento. ....	47
Tabela 3 -	Questões da Escala de Intensidade de Planejamento. ....	48
Tabela 4 -	Questões da Escala de Improvisação Pós-Planejamento. ....	48
Tabela 5 -	Questões da Escala de Desempenho .....	50
Tabela 6 -	Teste ANOVA com grupos de respondentes .....	54
Tabela 7 -	Coeficiente Alpha de Cronbach das escalas utilizadas .....	56
Tabela 8 -	Análises descritivas das variáveis de planejamento .....	60
Tabela 9 -	Análises descritivas das variáveis de planejamento .....	61
Tabela 10 -	Comunalidades das variáveis da escala de formalidade de planejamento.....	67
Tabela 11 -	Componentes da Análises Fatorial para a Escala de Formalidade de Planejamento.....	68
Tabela 12 -	Comunalidades das variáveis da Escala de Intensidade de Planejamento .....	69
Tabela 13 -	Componentes da Análises Fatorial para a Escala de Formalidade de Planejamento.....	69
Tabela 14 -	Comunalidades das variáveis da Escala de Improvisação Pós-Planejamento..	70
Tabela 15 -	Componentes da Análises Fatorial para a Escala de Improvisação Pós-Planejamento.....	70
Tabela 16 -	Comunalidades das variáveis da Escala de Desempenho com relação ao Mercado	71
Tabela 17 -	Componentes da Escala de Desempenho com relação ao Mercado .....	71
Tabela 18 -	Comunalidades das variáveis da Escala de Desempenho sem considerar o mercado	71
Tabela 19 -	Componentes da Escala de Desempenho sem considerar o mercado.....	71
Tabela 20 -	Fatores resultantes .....	72
Tabela 21 -	Análise de Variância da análise de regressão dos fatores resultantes da Análise Fatorial com o Desempenho com relação ao mercado.....	73
Tabela 22 -	Coeficiente de Determinação do modelo global de regressão dos fatores resultantes da Análise Fatorial com o Desempenho com relação ao mercado. ....	73
Tabela 23 -	Modelo de regressão com os fatores resultantes da Análise Fatorial e o Desempenho com relação ao mercado.....	74
Tabela 24 -	Modelo de regressão com os fatores resultantes da Análise Fatorial e o Desempenho com relação ao mercado.....	75
Tabela 25 -	Coeficiente de Determinação do modelo de regressão com as variáveis da escala de formalidade e o Desempenho com relação ao mercado.....	76
Tabela 26 -	Modelo de regressão final com o método Backward com todas as variáveis relativas ao planejamento e o Desempenho com relação ao mercado. ....	76
Tabela 27 -	Coeficiente de Determinação do modelo de regressão com as variáveis da escala de formalidade e o Desempenho sem considerar o mercado.....	77
Tabela 28 -	Modelo de regressão final com o método Backward com todas as variáveis relativas ao planejamento e o Desempenho sem considerar o mercado. ....	77
Tabela 29 -	Coeficiente de Determinação do modelo de regressão com as variáveis da escala de intensidade e o desempenho relativo ao mercado. ....	78
Tabela 30 -	Modelo de regressão final com o método Backward com as variáveis da escala de intensidade e o desempenho relativo ao mercado. ....	78

Tabela 31 -	Coeficiente de Determinação do modelo de regressão com as variáveis da escala de formalidade e o Desempenho sem considerar o mercado.....	79
Tabela 32 -	Modelo de regressão final com o método Backward com todas as variáveis relativas ao planejamento e o Desempenho com relação ao mercado. ....	79
Tabela 33 -	Coeficiente de Determinação do modelo de regressão com as variáveis da escala de improvisação e o Desempenho com relação ao mercado. ....	80
Tabela 34 -	Modelo de regressão final com o método Backward com as variáveis da escala de improvisação pós-planejamento e o Desempenho com relação ao mercado. ....	80
Tabela 35 -	Coeficientes de estimativa dos modelos de regressão das variáveis de planejamento com relação ao mercado e sem considerar o mercado .....	81
Tabela 36 -	Resultados obtidos com as variáveis da Escala de Formalidade de Planejamento.....	82
Tabela 37 -	Resultados obtidos com as variáveis da Escala de Intensidade de Planejamento	83
Tabela 38 -	Resultados obtidos com as variáveis da Escala de Improvisação Pós-Planejamento.....	83
Tabela 39 -	Perfil .....	84
Tabela 40 -	Médias dos fatores nos clusters formados .....	85
Tabela 41 -	Nomeação dos Clusters formados .....	86
Tabela 42 -	Percentual das empresas por cluster de acordo com seu comportamento estratégico .....	87
Tabela 43 -	Percentual das empresas por cluster de acordo com o número de produtos ou serviços desenvolvidos no último ano .....	88
Tabela 44 -	Percentual das empresas por cluster de acordo com o número de concorrentes	89
Tabela 45 -	Percentual das empresas por cluster de acordo com o tipo de administração	89
Tabela 46 -	Percentual das empresas por cluster de acordo com seu ramo de atividade...	89
Tabela 47 -	Percentual das empresas por cluster de acordo com o tempo que a empresa possui ações listadas na Bolsa de Valores .....	90
Tabela 48 -	Lista de estudos encontrados sobre o a relação entre planejamento estratégico e desempenho superior .....	111

## 1 INTRODUÇÃO

Os desafios que os gestores vêm enfrentando para manter as organizações competitivas crescem exponencialmente. As intensas e profundas transformações políticas, econômicas, culturais, sociais e tecnológicas que vêm ocorrendo têm exigido das organizações uma ampla reformulação nas suas estruturas e estratégias para que se mantenham competitivas. Em virtude dessas mudanças e do grau de incerteza no ambiente competitivo, as empresas operam sob pressão crescente para produzir mais, melhor e mais rápido, usando menos recursos. Com isso, é cada vez maior o número de empresas que buscam meios de melhorar seu processo gerencial.

Muitas organizações estão percebendo que para transformar os desafios e ameaças em oportunidades é preciso pensar cuidadosamente no futuro e nos possíveis resultados de suas ações. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o mundo real exige pensar à frente e também em adaptações durante o percurso. Assim, torna-se indispensável uma visão estratégica para enfrentar a competitividade em todas as áreas, além de uma atualização contínua dos conhecimentos multidisciplinares, de forma que a organização possa acompanhar as mudanças ambientais.

Nesse ambiente, onde muitos fatores e variáveis se entrelaçam de forma cada vez mais complexa, a definição de estratégias que levem as organizações ao sucesso se torna cada vez mais difícil. O planejamento estratégico, com isso, se tornou freqüente em diversos tipos de organização, tendo sido explorado como suporte indispensável e adequado para tratar ou prevenir os problemas que comprometem a sobrevivência e o desenvolvimento empresarial (PORTER, 1996).

Sobanski (1995) afirma que com o crescente dinamismo e a competitividade encontrados no ambiente empresarial, novas formas de organização e interação entre os diversos agentes econômicos e sociais vêm sendo geradas, ao mesmo tempo em que os instrumentos e estilos de gestão são adaptados às novas necessidades. O planejamento estratégico vem, com isso, se firmando nas

empresas como meio de orientação dos rumos e das ações da organização em seus ambientes externo e interno.

Assim, o desenvolvimento de um planejamento estratégico lança as bases para a construção de um futuro promissor e a geração de profissionais mais bem preparados para as mudanças que ocorrem. A elaboração e operacionalização de uma estratégia respondem à necessidade que a organização tem de gerenciar suas ações e buscar atingir seus objetivos em um contexto altamente competitivo (DRUCKER, 1988). O objetivo maior é, portanto, desenvolver estratégias que guiarão a organização na obtenção de um melhor desempenho.

Contudo, apesar da importância crescente do planejamento estratégico e dos avanços na sua aplicação para a tomada de decisões nas organizações, sua associação com o desempenho superior ainda não é consenso entre acadêmicos e executivos. Embora diversos estudos tenham sido realizados nessa área, resultados distintos e controversos foram encontrados, não sendo possível chegar a uma conclusão final aceita por todos a respeito do tema. Conforme afirmam Slotegraaf e Dickson (2004, p. 371): “já faz bastante tempo que acadêmicos de estratégia vêm debatendo sobre o valor do planejamento formal, e as pesquisas não têm conseguido oferecer evidências consistentes quanto à relação positiva entre planejamento e desempenho organizacional”.

Com isso, este trabalho visa a estudar a associação entre planejamento estratégico e desempenho, bem como os efeitos moderadores envolvidos nessa relação, tais como a formalidade do processo, a intensidade do planejamento e a improvisação pós-planejamento, no contexto brasileiro.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Desde que as forças que atuam no mercado começaram a se tornar cada vez mais imprevisíveis e inesperadas, as organizações foram forçadas a buscar novas formas de gestão que lhes permitissem se posicionar melhor num mercado cada vez mais competitivo. Com isso, o planejamento estratégico se tornou freqüente em diversos tipos de organização, evoluindo de um processo não estruturado e intuitivo para um processo estruturado, formalizado e estratégico. Ao mesmo tempo, passou

a se exigir dos gestores um processo de reflexão estratégica mais elaborado e abrangente.

Em face a esse ambiente, acadêmicos e executivos vêm empenhando-se em desenvolver meios que garantam a elaboração e implementação das estratégias de modo eficaz e o conseqüente desempenho superior.

Desde a Antigüidade, o conceito de estratégia está associado ao alcance de resultados nas áreas de negócio, governo e militar, com o foco na utilização de recursos para atingir objetivos (ALMEIDA, 2002). Embora o conceito tenha sido adaptado ao ambiente de negócios e evoluído, ele continua estritamente ligado ao alcance dos objetivos futuros de uma organização, integrado ao seu processo decisório e aos seus ambientes interno e externo.

A partir da década de 70, diversos estudos foram realizados na área da administração estratégica analisando as implicações da estratégia e do planejamento no desempenho das organizações (SCHRADER, 1969; HEROLD, 1972; WOOD e LAFORGE, 1979; BOURGEOIS, 1980; LEONTIADES e TEZEL, 1980; ORPEN, 1985; GREENLEY, 1986; RHYNE, 1986; PEARCE, ROBBINS e ROBINSON, 1987; ROBINSON e PEARCE, 1988; BRACKER, KEATS e PEARSON, 1988; SINHÁ, 1990; CAPPEL, 1990; LEONARD-BARTON, 1992; LYLES, BAIRD, ORRIS e KURATKO, 1993; MILLER e CARDINAL, 1994; HOPKINS e HOPKINS, 1997; BERMAN, GORDON e SUSSMAN, 1997; BREWS e HUNT, 1999; HAHN e POWERS, 1999; MENON, BHARADWAJ, ADIDAM e EDISON, 1999; SLOTEGRAAF e DICKSON, 2004; e FALSHAW, GLAISTER e TATOGLU, 2006). Conforme será apresentado no segundo capítulo deste estudo, alguns destes autores confirmaram a relação positiva existente entre o planejamento e o desempenho superior, enquanto outros não encontraram evidências deste construto. Ainda, alguns autores chegaram a sugerir que a relação seja negativa, isto é, que um processo muito formalizado de planejamento pode impactar negativamente no desempenho organizacional.

O presente estudo propõe uma análise dos benefícios do planejamento estratégico no contexto brasileiro, a partir de uma pesquisa realizada com as empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo, a fim de identificar se existe ou não a associação do planejamento com o desempenho nestas organizações.

O estudo de formas que ajudam a compreender como as empresas alcançam o desempenho superior se tornou um tema recorrente de pesquisa nessa área. Contudo, apesar da literatura sobre o assunto ser abrangente, ainda não existe um consenso sobre os benefícios do planejamento estratégico ou sobre as causas que levam uma organização a atingir um melhor desempenho. Assim, com o objetivo de aprofundar a compreensão desse construto, a presente pesquisa teve o seu problema formulado como segue:

- **Qual é a relação existente entre o planejamento estratégico utilizado por uma organização e seu desempenho?**

## 1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A estratégia é uma área de significativa importância para os estudos em administração, tendo em vista o impacto das decisões e ações estratégicas para o sucesso ou insucesso das empresas. Ao mesmo tempo, a discussão sobre as formas como as empresas obtêm e sustentam o desempenho superior vem adquirindo importância cada vez maior, tanto no debate acadêmico como na prática gerencial.

Em um mercado complexo, dinâmico e competitivo, algumas organizações conseguem alcançar melhores desempenhos do que outras. Os motivos destas diferenças podem ser associados a uma série de fatores, desde questões ambientais até questões particulares e específicas de cada organização. Assim, as empresas têm uma necessidade cada vez maior de reformular continuamente as bases sobre as quais buscam alcançar e sustentar o desempenho superior.

Kargar e Parnell (1996) afirmam que, apesar de existirem diversos estudos examinando a efetividade do planejamento e seu impacto no desempenho, não há conclusões empíricas sólidas que dizem respeito aos benefícios do planejamento estratégico. Powell (1992) e Schmalensee (1985) ressaltam que novos desenvolvimentos teóricos que busquem explicar a variância na performance das empresas são necessários. Urdan (1999) alerta que, mesmo sendo um tema crucial para empresas e acadêmicos no Brasil, os estudos dos antecedentes do

desempenho das empresas estão muito aquém das dificuldades inerentes ao problema, representando assim uma lacuna significativa nessa área.

Gonçalves e Quintella (2005) afirmam que a maioria dos trabalhos nesta área focam o mercado americano. Apenas dois artigos abordam o Brasil (KHANA e RIVKIN, 2001; BRITO e VASCONCELOS, 2003), onde os autores estudaram a contribuição de fatores internos e externos para o desempenho das empresas brasileiras e sua evolução na última década. Ainda assim, para ambos a amostra utilizada é bastante limitada, o que reduz a confiança nos resultados para o caso brasileiro.

Com isso, dada a escassez de trabalhos conclusivos nessa área, especificamente no Brasil, um estudo que se propõe a examinar o grau de associação da utilização do planejamento estratégico com o desempenho organizacional contribui na compreensão da variação de desempenho entre empresas, contribuindo assim para o avanço do conhecimento existente a esse respeito.

### 1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

#### 1.3.1 Objetivo Geral

O principal objetivo desse trabalho é analisar a relação existente entre o planejamento estratégico e o desempenho nas organizações brasileiras.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

De forma complementar ao objetivo geral proposto, apresentam-se os seguintes objetivos específicos a serem atingidos ao longo do estudo:

- a) Compreender os componentes e aspectos do processo de planejamento;
- b) Investigar os efeitos moderadores envolvidos na relação entre o planejamento e o desempenho, tais como a formalidade do processo, a intensidade do planejamento e a improvisação pós-planejamento.
- c) Investigar características em comum das empresas que obtiveram o melhor desempenho nos últimos anos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como a estratégia é o principal elemento do planejamento estratégico, inicialmente são abordados o seu conceito, sua formação, seus tipos e a sua divisão em formulação e implementação. Logo após é abordado o tema planejamento estratégico, onde são apresentados alguns estudos realizados buscando compreender a sua relação com o desempenho superior.

### 2.1 ESTRATÉGIA

Muitas são as definições encontradas na literatura para o termo estratégia. Diversos autores foram acrescentando novos aspectos, enriquecendo o conceito. Sem a intenção de esgotar os estudos sobre o tema, são apresentados alguns conceitos que mais se adaptam ao escopo deste estudo, por representarem abordagens diretamente relacionadas ao planejamento estratégico organizacional.

O conceito de estratégia foi criado pelos antigos gregos, para os quais significava a arte ou a ciência de ser um general (BORHOLDT, 1997). Naquela época, os generais eram responsáveis por planejar as ações e tomar as melhores decisões para manter e ganhar territórios. Sua aplicação na administração ganhou força no final do século XIX, quando mudanças no ambiente empresarial começaram a exigir das organizações uma reformulação nas suas estruturas e estratégias a fim de se tornarem competitivas. Estas organizações perceberam que para sobreviver e prosperar era preciso pensar cuidadosamente no seu futuro e nos possíveis resultados de suas ações.

Atualmente, o conceito tem recebido diversas definições. Drucker (1988) define estratégia como o caminho empregado pela empresa para atingir seus objetivos globais. Para Porter (1986), estratégia é a criação de uma posição única e valiosa para a organização, que envolve um diferente conjunto de atividades. Day (1994), em uma abordagem semelhante, define estratégia como o desenvolvimento de atividades e tomadas de decisões com o objetivo de construir e manter uma vantagem competitiva sustentável. Para o autor, esta vantagem é obtida através da

interação contínua dos recursos internos da empresa com o meio externo organizacional, onde se relaciona com seus públicos e, em especial, com os clientes, buscando informações e respondendo às demandas existentes.

Outros autores associam o termo a um padrão ou um plano que integra, de uma forma coesa, os principais objetivos, políticas e ações de uma organização (QUINN, 1992; REBOUÇAS, 1997).

Mintzberg (1992) apresenta cinco definições para o termo estratégia, reconhecendo as múltiplas maneiras de observá-la:

- a) Um plano: uma direção, um guia ou curso de uma ação para o futuro;
- b) Um padrão: uma consistência em comportamento ao longo do tempo;
- c) Uma posição: uma posição única e valiosa. É um olhar para fora, para o mercado;
- d) Uma perspectiva: é a maneira fundamental de fazer as coisas. É um olhar para dentro, para a visão da empresa;
- e) Um truque: uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

Para Prahalad (1998), a estratégia é baseada na formulação de perguntas sobre como as expectativas dos clientes e do setor de atividade podem ser moldadas, como podem ser criados novos negócios, como aproveitar os negócios já existentes, como alocar recursos, e como estabelecer, acomodar e alavancar as novas tecnologias.

Ansoff e Mac Donnell (1993) relacionam a estratégia com regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Para estes autores há quatro tipos de regras:

- a) Padrões: objetivos ou metas que servem para medir o desempenho atual e futuro de uma empresa;
- b) Regras de relacionamento com o ambiente externo: estratégia empresarial ou de produto e mercado. Inclui os produtos e tecnologias que a empresa deverá desenvolver, quem serão os clientes e como a empresa obterá alguma vantagem competitiva sobre a concorrência;
- c) Estabelecimento das relações e dos processos internos na organização;

d) Regras que conduzam as atividades do dia-a-dia.

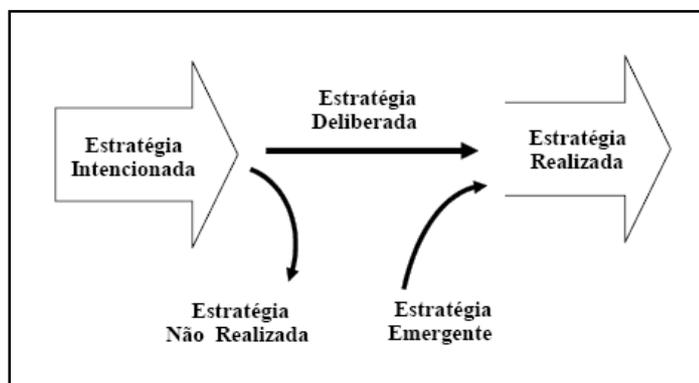
Schendel (1992) afirma que dentre os muitos pesquisadores organizacionais que se dedicam ao tema estratégia empresarial, dois exercem impacto fundamental para a configuração dessa área: Porter e Mintzberg. O primeiro por fortalecer os desenvolvimentos teóricos na área de estratégia e enfatizar a importância da formalização das estratégias para o sucesso das organizações (PORTER, 1986; 1999; 1989). O segundo pela crítica ao domínio expressivo do uso do processo de formalização pelas organizações sem a análise crítica de seus efetivos resultados e conseqüências (MINTZBERG, 1994; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000) e pelos seus estudos sobre o processo estratégico (MINTZBERG, 1978; 1992; 1994; MINTZBERG e MCHUGH, 1985; MINTZBERG e LAMPEL, 2002), que permitiram a abertura de uma discussão sobre a dicotomia da estratégia formalizada versus estratégia formada.

Miles e Snow (1978: 262) alertam que muitos outros autores têm definido estratégia partindo de uma visão bastante estreita, enfocando apenas parte do que a estratégia é de fato. Consistente com esse argumento, a orientação assumida no presente estudo é a de que a estratégia inclui tanto os meios que permitem que uma empresa alcance seus objetivos como os processos através dos quais os objetivos são escolhidos e as ações são decididas e implementadas.

### **2.1.1 Classificações quanto aos tipos de estratégia**

Vários autores se propuseram a estabelecer classificações entre os diferentes tipos de estratégia existentes. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam uma divisão entre estratégias intencionadas, não-realizadas, deliberadas, emergentes e realizadas. Resumidamente, a estratégia pretendida é a que a organização desenvolve através de planos para o seu futuro, enquanto a realizada é extraída de padrões de seu passado. As estratégias intencionadas são as formalizadas, que foram definidas previamente às implementações das ações. As deliberadas são as intenções plenamente realizadas, e as não-realizadas aquelas que não aconteceram na prática organizacional. As emergentes são aquelas na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido, e as estratégias realizadas

aquelas que efetivamente acabaram por configurar o padrão de ação tomado pela organização na busca de seus objetivos.



**Figura 1 – Tipos de estratégias conforme a classificação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel**  
Fonte: Mariotto, 2000.

Segundo os autores, praticamente nenhuma estratégia pode ser plenamente deliberada e poucas podem ser plenamente emergentes. A primeira sugere nenhum aprendizado; a outra, que não houve controle. Com isso, os autores afirmam que se deve buscar um certo equilíbrio entre as estratégias deliberadas e emergentes de forma que se possa exercer um controle sobre as mesmas, ao mesmo tempo em que se torne possível fomentar o aprendizado. Para tanto, a formulação de estratégia precisa ser abrangente, sem se preocupar com detalhes, para permitir o aproveitamento das oportunidades pela organização e a diminuição dos impactos negativos das ameaças que forem surgindo (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

De acordo com Miles e Snow (1978), para interagir com o ambiente e construir uma postura flexível frente à imprevisibilidade das forças externas, as empresas desenvolvem determinados tipos de comportamentos estratégicos. Nesse sentido, os autores desenvolveram uma tipologia de comportamento estratégico com base na capacidade de resposta da empresa às condições de mudança do ambiente.

Tal tipologia objetiva analisar as organizações como um universo dinâmico e integrado, dando a cada tipo criado uma configuração distinta de tecnologia, estrutura e processo, gerados na tentativa de se adaptar ao ambiente. Com isso, uma das premissas básicas é a de que a empresa exercita a escolha estratégica ao

lidar com o ambiente a sua volta. Sendo assim, ela pode focar suas ações sobre aspectos internos, voltando-se para a busca de eficiência, ou nos aspectos externos, voltando-se para a eficácia.

A tipologia proposta classifica as organizações em quatro estratégias distintas, conforme segue:

- a) **Prospectoras:** estão constantemente buscando novas oportunidades de mercado, apresentando um direcionamento à inovação com respostas potenciais às tendências ambientais. Desenvolvem um controle descentralizado, favorecendo a introdução e o desenvolvimento de novas tecnologias, bem como a identificação de novas oportunidades de produtos e mercados. Constituem-se, portanto, em iniciadores de mudanças. Um problema comum enfrentado pelas organizações prospectoras relaciona-se à eficiência, em função da forte preocupação com a flexibilidade e com a inovação de seus produtos e mercados.
- b) **Defensivas:** apresentam uma visão conservadora no que se refere ao desenvolvimento de produtos e mercados, apresentando estreitos domínios de produto-mercado. Normalmente a alta administração possui um elevado nível de especialização, mas limita-se ao domínio da empresa evitando a busca de novas oportunidades. As organizações defensivas raramente investem na introdução de novos produtos ou novas tecnologias, focando em melhorias de eficiência das operações já existentes.
- c) **Analíticas:** envolvem-se na exploração de novos produtos e mercados ao mesmo tempo em que procuram manter seu domínio estável, baseando-se em suas competências e habilidades. Observa-se, então, uma mistura entre os comportamentos das empresas defensivas e das prospectoras. Estão permanentemente em contato com o mercado para descobrir e superar falhas de lançamentos pioneiros. Buscam minimizar riscos e maximizar retorno ao combinar os pontos fortes de defensores e prospectores.
- d) **Reativas:** são aquelas em que a alta administração freqüentemente demonstram incapacidade de dar respostas às mudanças que ocorrem no ambiente em que estão inseridas. Exibem inconsistências entre sua estratégia e sua tecnologia, estrutura e processos, dificultando a realização de ajustes

capazes de acompanhar as tendências ambientais. Miles e Snow (1978) destacam que as organizações que adotam este tipo de comportamento estratégico apresentam um desempenho inferior aos demais tipos estratégicos.

Assim, as organizações com comportamentos estratégicos defensivos, prospectores e analíticos podem ser consideradas como organizações estáveis se houver um alinhamento entre estratégia, processos e estrutura. Já as reativas revelam um não alinhamento entre estratégia e estrutura, caracterizando formas instáveis de organizações (Miles e Snow, 1978).

### **2.1.2 Estratégia: Formulação e Implementação**

Uma estratégia é constituída essencialmente por duas etapas: formulação e implementação. A formulação se refere à concepção da estratégia, enquanto a implementação está relacionada à realização da estratégia, ao comprometimento e envolvimento no processo de planejamento.

#### *2.1.2.1 Formulação da Estratégia*

A formulação se refere à concepção da estratégia e envolve a identificação e avaliação racional das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à organização e seu ambiente externo. A partir destas análises, definem-se as melhores alternativas estratégicas para se alcançar a visão da organização. Formular estratégias é, então, projetar e selecionar alternativas que conduzam à realização dos objetivos organizacionais.

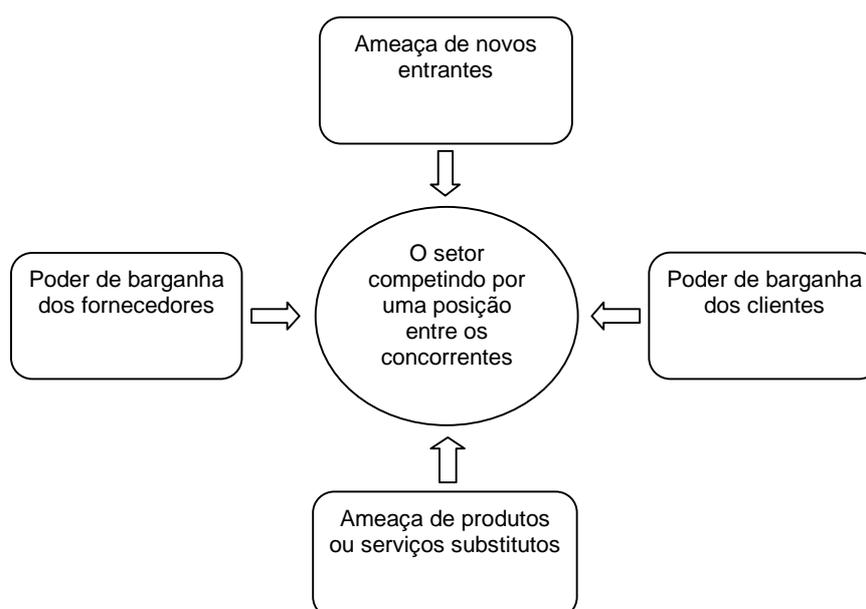
No processo de formulação da estratégia, a sobrevivência, o crescimento e o desempenho da organização são os elementos centrais. As forças do ambiente conduzem todo esse processo, sendo que, conforme Porter (1992), a concorrência merece uma posição de destaque. Para o autor, uma estratégia competitiva precisa considerar: as forças e fraquezas da empresa, representados pelos seus recursos e capacidades; os valores pessoais dos principais responsáveis pela implementação da estratégia escolhida, suas motivações e suas necessidades; as ameaças e as oportunidades da indústria e as expectativas da sociedade. Esse processo se realiza

através de uma profunda análise estrutural da indústria: do poder de negociação dos compradores, do poder de negociação dos fornecedores, dos produtos substitutos, dos novos entrantes e da rivalidade entre as empresas que concorrem no momento.

Porter (1992) afirma ainda que a vantagem de se desenvolver estratégias se concentra no fortalecimento da empresa no mercado em que atua ou poderá atuar, e que a essência da formulação da estratégia é lidar com a competição. Hunt e Morgan (1996) complementam esta afirmação, abordando a questão central da concorrência na formação de estratégias, alegando que ela é o ponto de desequilíbrio das organizações, uma vez que a obtenção do desempenho financeiro superior se efetiva através da vantagem em recursos perante a concorrência.

De acordo com Montgomery e Porter (1998), qualquer que seja seu esforço coletivo, o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor.

O modelo das cinco forças de Porter foi concebido pelo autor em 1979 e destina-se à análise da competição entre empresas. Considera cinco factores, as forças competitivas, que devem ser estudados para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Este modelo está ilustrado na figura a seguir.



**Figura 2 – Forças que governam a competição**  
Fonte: adaptado de Porter (1979).

Para o autor, portanto, quando a empresa desenvolve seu objetivo estratégico ela deve considerar não apenas os concorrentes, através da ameaça de novos entrantes e do desenvolvimento de produtos ou serviços substitutos que possam ameaçar a posição da empresa, mas também os fornecedores e os clientes, que podem influenciar na definição dos preços de acordo com o seu poder de barganha.

O enfoque das estratégias competitivas também é explorado por Bornholdt (1997), ampliando e sistematizando o conceito de ameaças x oportunidades, vantagens x desvantagens e pontos fortes x pontos fracos em relação à cadeia de valores e aos competidores atuais e futuros. Estas análises devem procurar responder a um conjunto de informações que propiciem formulações estratégicas e, conseqüentemente, a busca da liderança empresarial.

Conforme Mintzberg e Lampel (2002), a formulação de estratégia envolve transformação e também perpetuação; envolve cognição individual e interação social, cooperação e conflito; e inclui análise antes, programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta ao ambiente.

#### *2.1.2.2 Implementação da Estratégia*

Esta etapa engloba as ações caracterizadas pela adaptação da estrutura organizacional às atividades de implementação; mobilização dos recursos internos necessários; sistema de informações e fluxo de comunicações que facilite as trocas entre os grupos; gestão das pessoas envolvidas, contemplando um conjunto adequado de motivações e avaliação de desempenho, a fim de que haja o comprometimento e envolvimento de todos; e, finalmente, a preocupação com a existência de liderança efetiva durante o processo, tanto em nível estratégico como funcional (MINTZBERG, 1990).

A implementação da estratégia envolve colocar em ação as estratégias desenvolvidas, para obter os benefícios da realização da análise organizacional e da formulação da estratégia. Em outras palavras, é o processo que transforma o plano em ação, ou, transforma as estratégias pretendidas em estratégias realizadas. Para Ruekert e Walker (1987) existem três fatores que influenciam o sucesso na execução de uma estratégia: (1) o grau em que os gerentes da unidade de negócio

relacionada àquela execução têm autonomia, (2) o grau em que uma unidade compartilha programas e habilidades funcionais com outras unidades na busca por sinergia, e (3) a maneira como os gerentes corporativos avaliam e recompensam o desempenho de gerentes que executam as estratégias.

Para a completa realização de uma estratégia, são necessárias diversas formas de integração. Uma delas é a integração dos elementos existentes dentro da organização, necessários à implementação da estratégia pretendida. O mais crítico, contudo, é integrar os objetivos a curto prazo com os objetivos a longo prazo descritos na missão e visão da organização (SOBANSKI, 1995).

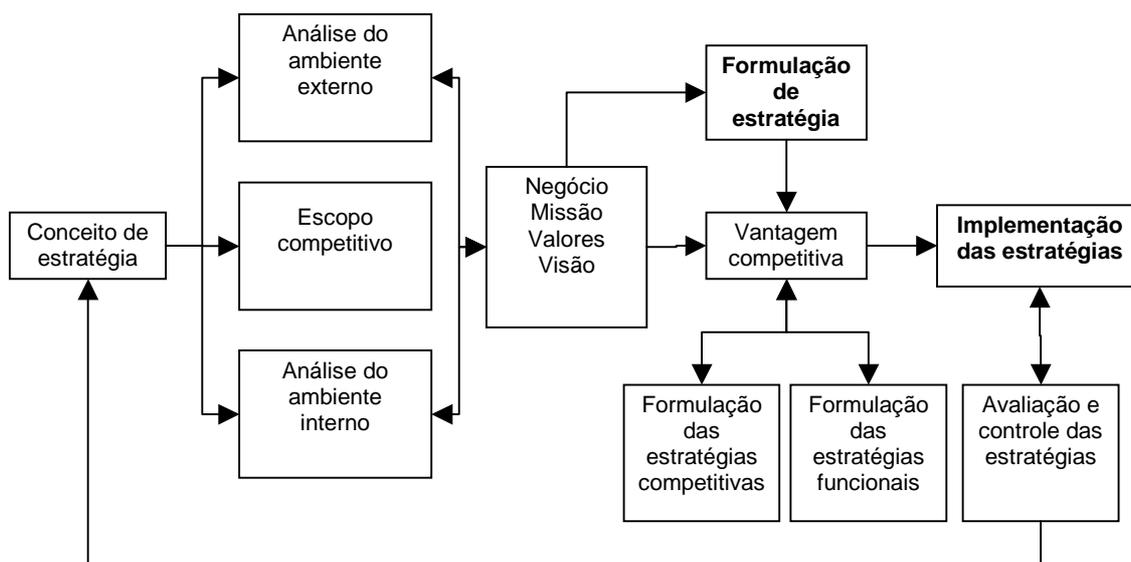
### *2.1.2.3 Formulação e Implementação: um processo único*

Diversos autores ressaltam a importância dos processos de formulação e implementação serem consideradas conjuntamente, como um processo estratégico dinâmico e contínuo (MINTZBERG, 1994; MENON et al., 1999; TOALDO, 2004; BONOMA, 1984; DICKSON, FARRIS e VERBEKE; 2001).

De acordo com Mintzberg (1994), as mudanças causadas pelo ambiente afetam o processo de implementação da estratégia. Com isso, a organização deve repensar sua estratégia, o que representa a importância da formulação e implementação não serem dissociadas. Na mesma linha, Menon et al. (1999) consideram a união de duas escolas de pensamento: a racional, que defende a formulação da estratégia, e a incremental, que se fundamenta na implementação.

Bonoma (1984) complementa que as estratégias só resultam em retornos superiores e vantagens competitivas quando são implementadas com sucesso. Dickson, Farris e Verbeke (2001) afirmam que no processo de formulação-implementação de estratégias os gestores devem ser capazes de desenvolver um pensamento estratégico dinâmico que lhes permita perceber os efeitos de *feedbacks* que dominam a evolução do mercado. Para os autores, considerar a formulação separadamente da implementação implica em isolar o pensamento da ação, ou seja, durante a implementação não há reflexão do que está se desenvolvendo.

A figura a seguir apresenta, esquematicamente, um processo de formulação e implementação de estratégias descrito por Tavares (2000).



**Figura 3 – Processo de formulação e implementação de estratégia**

Fonte: Adaptado de Tavares, 2000.

Para Tavares (2000), a formulação de uma estratégia bem-sucedida requer uma avaliação criteriosa dos ambientes interno e externo. Deve resultar, a partir do estabelecimento do escopo competitivo, na identificação de oportunidades e competências distintivas. A partir destas constatações, dos objetivos da organização, de sua visão, missão e de seus valores e da vantagem competitiva desejada, os executivos têm papel importante na tomada de decisão relativa ao tipo de estratégia a ser adotada e os procedimentos para implantação das ações. Este processo é contínuo na medida em que as estratégias devem ser avaliadas e controladas sistematicamente, considerando os ambientes interno e externo, restabelecendo o ciclo citado.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

*“Insanidade é continuar a fazer as coisas da mesma forma e esperar um resultado diferente”*

Albert Einstein

Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) definem planejamento estratégico como o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento pró-ativo, considerando seu ambiente atual e futuro. De acordo com Ansoff e Mac Donnel (1993), ele é um processo lógico e analítico de escolha da posição futura da empresa no ambiente. Ressaltando o que foi exposto anteriormente quando se tratou do tema estratégia, o processo de planejamento estratégico deve incluir componentes tanto da formulação quanto da implementação da estratégia (MENON et al., 1999).

O planejamento ajuda a organização a realizar um trabalho melhor, focando sua energia, garantindo que seus membros estejam trabalhando em direção aos mesmos objetivos, medindo e ajustando a direção da organização em resposta a mudanças do ambiente. É o esforço disciplinado para que sejam tomadas decisões fundamentais e para que sejam colocadas em prática as ações que modelem e guiem a organização para que ela saiba o que é, o que faz e por que faz, com foco no futuro desejado.

O Planejamento Estratégico parte da idéia de que o ambiente onde está inserida a organização está em constante mutação e turbulência, exigindo um processo contínuo de formulação e avaliação de objetivos, baseado no fluxo de informações entre ambiente e organização (MOTTA, 1996).

Segundo Kotler e Armstrong (1993), o planejamento pode proporcionar os seguintes benefícios para as organizações:

- Encorajá-las a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os seus executivos;
- Obrigá-las a definir melhor seus objetivos e suas políticas;
- Fazê-las obter e aplicar os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos;
- Fazer com que os seus membros realizem atividades consistentes em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos;
- Proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar; e
- Adotar ações corretivas caso o resultado de sua ação não seja satisfatório.

Portanto, o planejamento estratégico auxilia na definição dos objetivos futuros da empresa e busca tornar as prioridades claras e os vários elementos da organização alinhados. Busca, com isso, dar um senso de direção à empresa, identificando objetivos, táticas e metas que permitam que ela alcance seu objetivo final proposto. Nesse sentido, ele não é utilizado como maneira para se conhecer o futuro, mas para traçar objetivos futuros viáveis e propor ações e meios para alcançá-los. A questão não é saber o que ocorrerá amanhã, mas sim o que fazer para evitar ser surpreendido com as incertezas do amanhã.

### **2.2.1 Evolução do planejamento**

O planejamento estratégico, como vem sendo utilizado, resulta de uma evolução decorrente de mudanças ocorridas na gestão das organizações, devido às constantes alterações do ambiente e ao aumento da competitividade. Assim, para melhor compreender esta importante prática de gestão, busca-se, a seguir, apresentar a evolução do conceito e da sua utilização, bem como algumas críticas que vêm sendo realizadas a respeito deste tema.

O planejamento estratégico empresarial surge nos anos 40, quando as forças que atuam no mercado começam a se tornar cada vez mais imprevisíveis e inesperadas, forçando as organizações a buscarem novas formas de planejamento e gestão que lhes permitam se posicionar melhor num mercado cada vez mais competitivo. Desde então, ele evoluiu de um processo não estruturado e intuitivo para um processo estruturado, formalizado e estratégico (BRACKER, KEATS e PEARSON, 1988). Entretanto, o conceito data de muito antes. Segundo Mintzberg (1994), há uma referência a um “diretor de planejamento estratégico” na obra *The Art of War* (SUN TZU, 1971), originalmente escrito há cerca de 2.400 anos.

No final da década de 40, Henry Fayol escreveu sobre suas experiências como executivo de uma mineradora francesa, onde registrou a existência de “revisões para dez anos... revisadas a cada cinco anos” (1949, p.47). Em sua abordagem processual, o autor considerava que o processo administrativo incluía previsão, organização, comando, coordenação e controle. O planejamento, portanto, estava relacionado à previsão, já sendo considerado um dos elementos do processo administrativo.

Taylor foi o precursor da organização metódica do trabalho. O planejamento na Administração Científica surgiu como uma substituição da improvisação, sendo utilizado para tarefas operacionais e como forma de escolher as ferramentas e os métodos mais adequados de produção, visando ao aumento de produtividade (BEHR e LIMA, 1999). Nessa época, contudo, o planejamento possuía uma série de limites e estava voltado exclusivamente para as tarefas, não sendo utilizado como ferramenta de gestão estratégica.

Montgomery e Porter (1998) afirmam que a estratégia se tornou uma disciplina gerencial plena na década de 80, com o desenvolvimento dos estudos na área de estratégia. Muitas das ferramentas e técnicas primitivas de planejamento estratégico foram então substituídas por abordagens mais sofisticadas, apropriadas e fáceis de se colocar em prática. Para os autores, o planejamento estratégico evoluiu de uma arte praticada por poucos especialistas para se tornar parte integrante do trabalho de todos os gerentes de linha. Este aumento da importância da atividade teve um impacto imediato nas organizações.

Das formulações iniciais na área até as abordagens mais recentes, uma característica tem permanecido constante: o ecletismo de perspectivas de análise. Um contraste entre as diferentes abordagens é oferecido por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Os autores realizaram um levantamento dos principais escritos em estratégia das últimas quatro décadas, cuja obra recebeu o título de *Safári de Estratégia*. Dez escolas de pensamento foram identificadas no campo da estratégia organizacional, conforme descrição resumida na tabela a seguir.

**Tabela 1 - Evolução do Pensamento Estratégico segundo Mintzberg**

<i>Escolas de Pensamento</i>	<i>Concepção da Estratégia</i>
Escola do Design	Estratégia como um processo de concepção na mente do estrategista.
Escola do Planejamento	Estratégia como o resultado de um processo formal
Escola do Posicionamento	Estratégia como resultado de uma análise da indústria
Escola Empreendedora	Estratégia baseada na visão do estrategista
Escola Cognitiva	Estratégia como um processo mental
Escola do Aprendizado	Estratégia como um processo emergente e de aprendizagem
Escola do Poder	Estratégia imersa em relações de poder
Escola Cultural	Estratégia como resultado da cultura presente na organização
Escola Ambiental	Estratégia como um processo de adaptação aos ditames ambientais
Escola de Configuração	Estratégia como um processo de transformação

Fonte: adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a escola do design focaliza a formulação de estratégia como um processo de desenho informal. Já a escola do planejamento, desenvolvida paralelamente com a primeira, enfatiza a formulação de estratégias como um processo de planejamento formal separado e sistemático. Nos anos 80 surgiu a escola de posicionamento, mais preocupada com o conteúdo das estratégias, focando na seleção de posições estratégicas no mercado. As seis escolas seguintes são de natureza descritiva e consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias. A última escola - da configuração - procura combinar as escolas anteriores em busca da integração de várias partes em torno de um todo maior, ou seja, o processo de formulação de estratégias, conteúdo, estruturas organizacionais e seus contextos, em estágios distintos.

Buscando alcançar o objetivo expresso no presente estudo, focaliza-se em maior detalhe a Escola do Planejamento, embora qualquer processo de formulação estratégica possa incluir uma ou mais das escolas citadas de pensamento estratégico.

Iniciada por Igor Ansoff em 1965 com o lançamento da obra *Corporate Strategy*, a Escola do Planejamento teve seu auge nos anos 70. Ela reflete a maior parte das idéias da escola de design, acrescentando a concepção de que o processo estratégico não é apenas cerebral, mas também formal.

Os autores apontam como premissas da Escola do Planejamento (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 48):

- a) As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente, bem como formalizado e elaborado, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas.
- b) A responsabilidade por todo o processo compete, em princípio, ao executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução é da equipe de planejadores.
- c) As estratégias surgem do processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da obtenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que desde seus primórdios, a literatura acerca do planejamento estratégico cresceu de forma acentuada, embora este crescimento tenha se dado mais em termos quantitativos e menos em termos qualitativos.

Em 2002, uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria Bain & Company junto a 784 executivos de diversos setores econômicos da Europa, Estados Unidos e Ásia revelou que a ferramenta gerencial mais apreciada e empregada no mundo inteiro é o planejamento estratégico (BAIN & COMPANY, 2002). Powell (1992) atribui a disseminação desta prática nos últimos anos a diversos fatores, tais como migração de executivos entre empresas, adesão a cursos e seminários executivos, indústria de consultoria e a proliferação de livros e artigos sobre o assunto.

Conforme afirmam Rossi e Luce (2002), a razão mais importante para que se faça planejamento estratégico é a mudança contínua da realidade. No contexto atual, não há mais espaço para improvisações e delongas em questões estratégicas.

Para os autores, o planejamento estratégico é a principal tecnologia gerencial de alta administração que permite à empresa governar o seu futuro e ser pró-ativa, vindo a estabelecer uma relação dialética com o ambiente. Essa relação pressupõe que a empresa seja capaz de vir a influenciar esse ambiente, e não apenas ser influenciada por suas transformações cada vez mais intensas.

### **2.2.2 Processo de Planejamento**

Stoner e Freeman (1995) descrevem um modelo de processo formal de planejamento estratégico, numa abordagem direta e fácil. Segundo os autores, o processo pode ser mais bem compreendido se cada passo (de um total de nove), for traduzido em uma pergunta ou uma simples afirmação:

- Passo 1: O que queremos?
- Passo 2: O que estamos fazendo agora para obtermos o que queremos?
- Passo 3: O que há “lá fora” que precisa ser feito?
- Passo 4: O que somos capazes de fazer?
- Passo 5: O que podemos fazer e o que precisa ser feito?
- Passo 6: Continuar o que estamos fazendo agora vai nos levar aonde queremos ir?
- Passo 7: Isso é o que faremos para obter o que queremos.
- Passo 8: Fazê-lo.
- Passo 9: Checar, freqüentemente, para ter certeza de que estamos fazendo o certo.

Seguindo estes passos, a empresa garante a realização do processo de planejamento com os elementos mínimos necessários para aproveitar seu potencial de contribuição para o sucesso da empresa.

### **2.2.3 Planejamento como Vantagem Competitiva**

Apesar de amplamente citada nos trabalhos de estratégia e áreas correlatas, o conceito de vantagem competitiva não tem uma definição precisa e aceita pela

academia com consenso. Uma importante referência ao termo na literatura de estratégia pode ser encontrada em Ansoff (1965), que o relaciona à vantagem derivada de uma organização perceber tendências de mercado à frente dos concorrentes e ajustar sua oferta para isto.

A noção de que o desempenho superior requer que uma organização ganhe e segure uma vantagem sobre seus concorrentes é central para o pensamento estratégico contemporâneo (DAY e WENSLEY, 1988). Segundo Porter (1996), a vantagem competitiva está no âmago do desempenho de uma empresa em mercados competitivos.

Barney (1991) considera que uma organização possui uma vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor que não pode ser implementada simultaneamente por competidores, reais ou potenciais. A vantagem é sustentável quando, além desses fatores, outras organizações são incapazes de copiar e aproveitar os benefícios da estratégia. Para Porter (1992), a vantagem é sustentável quando dura por um longo período de tempo imune a ações e competidores.

Day e Wensley (1988) sugerem que a sustentabilidade de uma vantagem competitiva requer que a organização organize barreiras que dificultem sua imitação. Como essas barreiras para imitação se desgastam continuamente, a empresa deve continuar investindo em sustentar ou melhorar a vantagem. Assim, a criação e sustentação de uma vantagem competitiva é resultado de um processo cíclico.

A compreensão de fontes de vantagens competitivas sustentáveis se tornou uma das áreas de pesquisa mais importantes na administração estratégica (BARNEY, 1991; RUMELT, 1984). Nesse sentido, para alguns autores, o planejamento estratégico é fonte de vantagem competitiva, enquanto para outros, ele não satisfaz alguns requisitos necessários para ser considerado como tal.

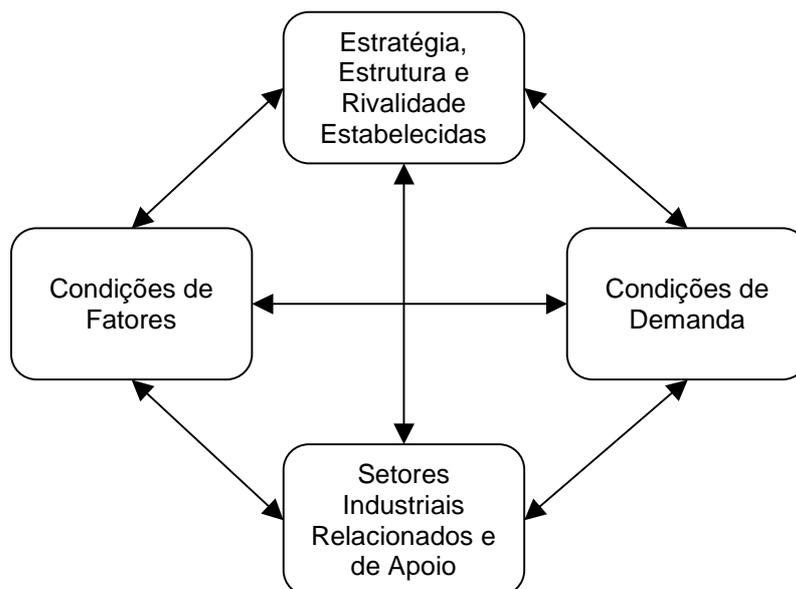
Pela teoria da visão baseada em recursos, para gerar vantagem competitiva sustentável, o planejamento estratégico deve, além de prover valor econômico, ser escasso, difícil de imitar e não substituível (POWELL, 1992). Apesar de produzir valor econômico, o autor afirma que ele pode ser facilmente imitado e substituído, não satisfazendo o critério para ser considerado uma vantagem competitiva sustentável. Contudo, o autor concorda que, em mercados com imperfeições em

termos de fatores de planejamento estratégico entre as empresas, este está positivamente relacionado ao desempenho superior.

Shoham e Fiegenbaum (1999) afirmam que o processo da estratégia é fonte de vantagem competitiva duradoura uma vez que ele é mais difícil de ser imitado do que o próprio conteúdo das estratégias do composto de marketing, por exemplo. Esta afirmação é baseada no fato do processo ser constituído de um conjunto de ações de formulação e implementação, influenciado pela estrutura e cultura organizacionais, crenças e competências de indivíduos. Como estes elementos são particulares de cada organização, torna-se difícil para um concorrente copiá-los.

Para Montgomery e Porter (1998) a vantagem, em termos de competitividade nacional, pode ser relacionada a quatro atributos amplos que, individualmente e como um sistema, constituem o diamante da vantagem nacional. Esses atributos são, conforme ilustrado na figura 4:

- a) condições de fatores, relacionados aos fatores de produção necessários para competir em um dado setor;
- b) condições de demanda, que diz respeito à natureza da demanda do mercado interno para os produtos e serviços do setor;
- c) setores industriais correlatos e de apoio, relacionados à presença ou ausência de indústrias de fornecedores e outros setores correlatos que sejam internacionalmente competitivos;
- d) estratégia, estrutura e rivalidade firmes, que são as condições que estabelecem a maneira pela qual as empresas são criadas, organizadas e gerenciadas, assim como a natureza da rivalidade interna.



**Figura 4 – Determinantes de Vantagem Competitiva**  
 Fonte: Adaptado de Montgomery e Porter (1998, p. 151)

Pela teoria da vantagem comparativa de Hunt e Morgan (1995), é o esforço constante de uma empresa para a obtenção de uma vantagem comparativa que renderá a ela uma posição de vantagem competitiva no mercado e, conseqüentemente, desempenho financeiro superior. Para Vorhies e Morgan (2003), é a implementação da estratégia que representa uma fonte de vantagem competitiva.

Fiol (2001) alega que vantagens competitivas não podem ser sustentadas em mercados dinâmicos e de mudanças rápidas. O autor sugere que os ambientes evoluem tão rápido que nenhuma vantagem competitiva sustentável pode ser possível. Em contrapartida, Eisenhardt e Martin (2000) citam o exemplo da GE como apenas uma dentre muitas empresas que conseguiram manter vantagens competitivas em mercados dinâmicos.

Para Jeff Immelt, CEO da GE, o mais importante em um planejamento estratégico é a definição de como avançar contra os principais competidores, considerando as necessidades e os desejos dos clientes (STEWART e IMMELT, 2006). O executivo afirma que, com o processo de planejamento, a empresa se torna cada vez mais orientada para seus clientes, compreendendo seu mercado, suas vantagens competitivas e os processos e as necessidades de cada negócio do

grupo. No relatório do segundo trimestre de 2006, o CEO atribui os resultados extraordinários da empresa à execução da estratégia de acordo com o seu planejamento.

Para que possam sobreviver e crescer, as empresas precisam desenvolver vantagens competitivas sustentáveis por meio da implementação de estratégias mercadológicas eficazes. Para tanto, torna-se essencial a adoção de um planejamento estratégico.

#### **2.2.4 Algumas críticas sobre o planejamento estratégico**

Para muitos autores, o planejamento estratégico representa uma prática valiosa que auxilia as organizações a atingirem seus objetivos e suas metas (BREWS e HUNT, 1999). De acordo com Rossi e Luce (2002), as evidências científicas dos benefícios do planejamento estratégico para as empresas têm-se acumulado nas principais publicações internacionais sobre estratégia. As primeiras críticas a essa prática, contudo, surgiram na década de 70.

Mintzberg (1994) lista as principais armadilhas do planejamento, chamando a atenção para os riscos de não ser possível prever todas as ações necessárias, prioritárias e suficientes para atingir os objetivos da organização devido ao grande número de variáveis envolvidas. Alguns autores (SCHENDEL e HOFER, 1979; DATTA, 1980) afirmam que o problema principal no planejamento estratégico não é o número de variáveis que requerem manipulação matemática, mas a falta de disponibilidade de dados importantes. Bass (1974) ressalta que é exatamente esta falta de disponibilidade de dados que contribuem para o enfraquecimento da teoria do planejamento. Com a informatização, contudo, os dados se tornam cada vez mais acessíveis, de maneira mais prática, rápida e com custos reduzidos.

Voltando às críticas de Mintzberg (1994), o autor aponta também o risco de a estratégia ficar distanciada da operação. Neste caso, mesmo que a estratégia seja bem elaborada, se ela não for implementada eficientemente, com as decisões tomadas rápida e consistentemente, de nada adiantará. Além disso, segundo o autor, quanto mais estruturado se torna o processo de planejamento, mais perverso é o efeito de tolhimento da criatividade e empobrecimento das discussões. Com isso, ele alerta que o planejamento estratégico pode, ao invés de se tornar um

instrumento integrado para direcionar a organização a seu futuro desejado, se transformar em uma ferramenta que intimida o controle das decisões, das estratégias, do presente, do futuro, das ações, do gerenciamento, dos empregados, do mercado e dos clientes.

Outro cuidado apontado por Fodness (2005) é que, com o futuro se tornando cada vez mais complexo, o passado se torna cada vez menos confiável como uma fonte de informação para reduzir a incerteza em decisões estratégicas. O autor cita a análise de cenários como uma técnica de se estudar um novo futuro ou alternativas futuras e reduzir as incertezas ou, ao menos, estar mais bem preparado quando estas incertezas chegarem.

O planejamento estratégico auxilia na definição do futuro da empresa, mas não deve parar por aí. Deve-se ter o cuidado para que seu produto não seja um conjunto de planos arquivados ou esquecidos em gavetas ou armários. É preciso gerar e tomar medidas concretas que os ponham em execução, reforçando a necessidade da formulação e implementação serem tratadas como um processo único. A estratégia precisa ser planejada, executada e controlada, o que evidencia a necessidade de uma gestão estratégica ampla, não terminando na elaboração dos planos.

Slotegraaf e Dickson (2004) afirmam que a alta capacidade em planejamento pode reduzir a improvisação na organização, além de conter rigidez inerente ao processo. Os autores afirmam que a improvisação oferece vantagens específicas para uma organização, e essas vantagens podem ser perdidas ou reduzidas em processos de planejamento muito estruturados e profundos.

A partir das diversas críticas levantadas, alguns autores realizaram estudos para verificar se o planejamento influi no desempenho das organizações. Alguns resultados são expostos a seguir.

## 2.3 RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DESEMPENHO SUPERIOR

Desde a década de 60, quando o planejamento estratégico se expandiu rapidamente entre as empresas, diversos estudos foram realizados comprovando um relacionamento positivo entre planejamento e desempenho superior (HEROLD, 1972; WOOD e LAFORGE, 1979; BOURGEOIS, 1980; RHYNE, 1986; BRACKER, KEATS e PEARSON, 1988; SINHÁ, 1990; LYLES, BAIRD, ORRIS e KURATKO, 1993; MILLER e CARDINAL, 1994; HOPKINS e HOPKINS, 1997; BERMAN, GORDON e SUSSMAN, 1997; BREWS e HUNT, 1999; MENON, BHARADWAJ, ADIDAM e EDISON, 1999; PEARCE, ROBBINS e ROBINSON, 1987). Para estes autores, as empresas se beneficiam com o processo de planejamento, que resulta em um melhor desempenho.

Resultados contraditórios, contudo, foram apresentados por alguns autores. Leontiades e Tezel (1980); Orpen (1985); Greenley (1986); Robinson e Pearce (1988); Cappel (1990) e Hahn e Powers (1999) não conseguiram comprovar qualquer relacionamento entre planejamento e desempenho. Já Schrader (1969) e Leonard-Barton (1992) chegaram a encontrar uma associação negativa entre os dois.

Segundo Almeida (2002), as principais razões das diferenças nos estudos organizacionais são devidas à orientação disciplinar do pesquisador, aos dados a que ele tem acesso e às técnicas de pesquisa sob seu domínio. Astley e Van de Ven (1983), por sua vez, atribuem as diferenças às suposições sobre a natureza humana (determinismo versus voluntarismo) e ao nível de análise (macro versus micro).

Além destas, observa-se também diferenças quanto aos indicadores utilizados na medição do desempenho ou do sucesso, ao conceito de estratégia e de planejamento estratégico, ao desenho dos construtos, às técnicas de amostragem, às técnicas de coleta e às análises estatísticas realizadas.

Bracker, Keats e Pearson (1988) examinaram e confirmaram a relação positiva entre a sofisticação do processo de planejamento estratégico e o desempenho financeiro de um grupo de empresas em uma indústria em crescimento. Os autores concluíram que as organizações com históricos mais longos

de planejamento apresentam melhores resultados do que organizações com menos tempo da prática. Isto indica que leva tempo, expertise e experiência para desenvolver e implementar um sistema de planejamento estratégico sofisticado em uma organização.

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

Pearce, Robbins e Robinson (1987), através de um estudo empírico envolvendo pequenas e médias empresas americanas, comprovaram uma correlação forte e positiva entre o grau de formalidade de planejamento e o desempenho nestas organizações.

Na mesma linha, Falshaw, Glaister e Tatoglu (2006) realizaram um estudo com 113 empresas no Reino Unido para examinar a relação entre a formalidade do planejamento estratégico e o desempenho financeiro. Os autores afirmam que “a relação entre a formalidade do planejamento e o desempenho é uma questão controversa, problemática e ainda não resolvida” (FALSHAW, GLAISTER e TATOGLU, 2006, p. 9).

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

Autores como Schwenk e Shrader (1993) defendem que o valor do planejamento estratégico está na geração de informação, na promoção do pensamento de longo prazo, em forçar a empresa a analisar seu ambiente, prover uma maneira estruturada de identificar e avaliar alternativas estratégicas, estimular

novas idéias, aumentar a motivação e o comprometimento e reduzir o foco em detalhes operacionais. Todos esses fatores, por sua vez, têm um efeito positivo sobre o desempenho. Conforme Hopkins e Hopkins (1997), estes fatores podem ser vistos como produtos da intensidade do planejamento estratégico. Quer dizer, o planejamento com maior intensidade gera mais informações, estimula novas idéias, aumenta a motivação e o comprometimento, e assim por diante. Portanto, estas variáveis representam uma espécie de fatores intermediários na relação entre o planejamento e o desempenho.

Robinson (1982) afirma que a falta de um planejamento ou um processo de planejamento inadequado contribuem para o fracasso de uma organização, enquanto o processo bem desenvolvido, implementado corretamente e com um controle apropriado contribui para o sucesso da empresa. Para Powell (1992), o planejamento gera alinhamento organizacional, que por sua vez tem forte impacto no lucro de uma empresa.

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

### 3 MÉTODO

Neste capítulo apresenta-se o método da pesquisa realizada. São expostos a população de interesse e a amostragem, a elaboração do instrumento de coleta de dados, o procedimento de coleta, a preparação da base de dados e as técnicas estatísticas utilizadas.

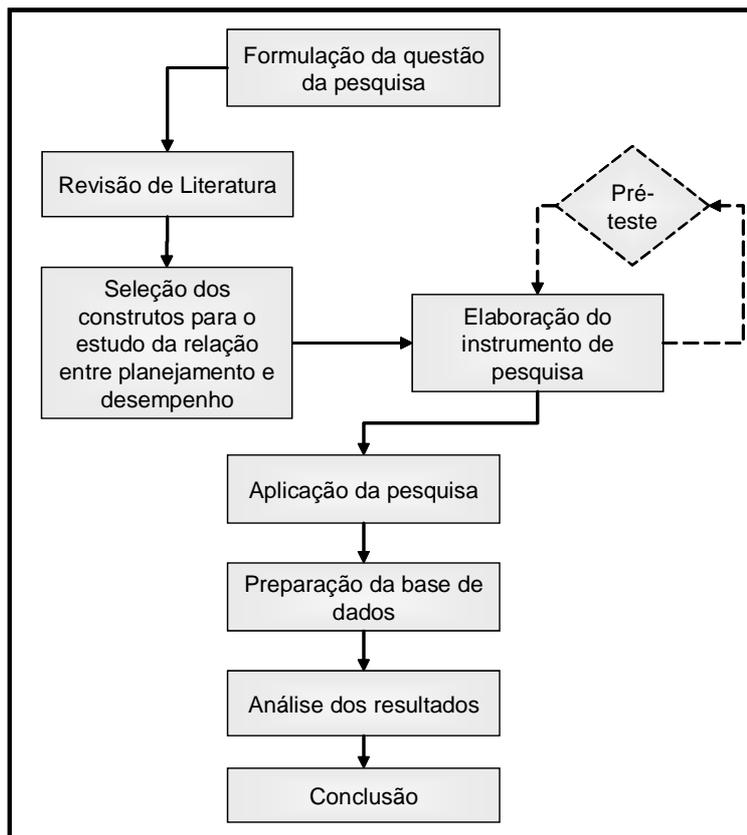
#### 3.1 TIPO E MÉTODO DE PESQUISA

Na tentativa de captar e apresentar os dados que revelem a realidade das empresas no Brasil, quando do uso do planejamento e sua relação com o desempenho, buscou-se encontrar o método e o tipo de pesquisa mais apropriado.

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

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

A Figura 5, a seguir, representa as etapas realizadas na elaboração da presente pesquisa.



**Figura 5 – Etapas da pesquisa**

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a formulação da questão da pesquisa, foi realizada uma revisão de literatura com a finalidade de conhecer o que os pesquisadores têm escrito sobre o assunto. Chegou-se então nos construtos que foram utilizados para avaliar a relação entre o planejamento e o desempenho nas organizações. O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido e pré-testado com quatro executivos de planejamento. Após os ajustes realizados, foi feita a aplicação da pesquisa. Os dados foram preparados e os resultados analisados, chegando-se nas conclusões e considerações finais.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da pesquisa foi composta pela totalidade das empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), que na época da coleta dos dados somou 475 empresas.

O tipo de amostra utilizada foi o intencional. Segundo Martins (2001), nesta modalidade de amostragem é escolhido intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra de acordo com determinado critério. No caso deste trabalho, ela foi determinada a partir das empresas da população que se dispuseram a participar da pesquisa.

Conforme será exposto no item Procedimentos de Coleta de Dados, contou-se com a participação de 89 empresas. Destas, contudo, apenas 86 foram consideradas válidas, que foram utilizadas, dessa forma, para a elaboração das análises.

### 3.3 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa utilizou o questionário estruturado como instrumento de coleta de dados, elaborado a partir da aglutinação dos construtos relacionados ao planejamento estratégico e desempenho (obtidos na revisão de literatura) em um único instrumento. Também foram utilizadas questões relativas à caracterização da empresa e do respondente.

O instrumento de coleta utilizado foi composto por 45 questões fechadas que abordaram as variáveis estudadas, dispostas em escalas compostas que se adequavam melhor ao processo de coleta de dados.

Cabe ressaltar que os respondentes tiveram a opção de marcar a alternativa “Sem condições de opinar (SCO)” para todas as questões relacionadas ao uso do planejamento (três primeiras escalas), caso em que estas questões foram consideradas como valores ausentes para efeitos de análises estatísticas (*missing values*).

### 3.4 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Em função das diferentes abordagens envolvidas, as variáveis foram operacionalizadas de diferentes maneiras, visando à adequação com os propósitos do estudo.

O questionário foi estruturado em sete blocos, cada um destinado a levantar um conjunto de dados específicos. Uma discussão sobre a forma como foi operacionalizada e medida cada uma das variáveis é apresentada a seguir.

### 3.4.1 Escala de Formalidade de Planejamento

O primeiro bloco do questionário foi composto por um instrumento para medir a Formalidade de Planejamento nas organizações, desenvolvido e testado por Falshaw, Glaister e Tatoglu (2006). A escala conta com 10 questões, que estão expostas na tabela 2. Foi mantida a escala utilizada pelos autores e, segundo a classificação de Malhotra (2001), chamada de escala de diferencial semântico, na qual se apresentam cinco níveis de pontuação, com os pontos extremos associados a rótulos bipolares que indicam as variações de um fenômeno observado (no caso, planejamento flexível x formal).

**Tabela 2 - Questões da Escala de Formalidade de Planejamento.**

<b>N.</b>	<b>Questão</b>	<b>Código</b>
01	Procedimentos de planejamento uniformes ou procedimentos de planejamento flexíveis (r)	Procedimentos
02	Revisões agendadas regularmente ou revisões agendadas quando necessário (r)	Agenda
03	Tempo estritamente limitado para as revisões ou tempo indeterminado, conforme a necessidade (r)	Tempo revisão
04	Apresentações formais ou apresentações informais (r)	Apresentações
05	Vários observadores / participantes ou participam apenas pessoas com poder de decisão (r)	Participantes
06	Grande quantidade de papel / textos ou planos sucintos, com 10 páginas ou menos (r)	Documentação
07	Discussão restrita ou diálogo aberto (r)	Discussão
08	Decisões opcionais ou obrigatoriedade de decisões	Decisão
09	Revisões de progresso eventuais ou revisões de progresso regulares	Revisões
10	Responsabilidades definidas e estritas ou responsabilidades limitadas (r)	Responsabilidades

(r) itens codificados reversamente

Fonte: adaptado de Falshaw, Glaister e Tatoglu (2006).

As questões de número 01, 02, 03, 04, 05, 06, 07 e 10 possuíam escala invertida no questionário original e, portanto, foram recodificadas.

### 3.4.2 Escala de Intensidade de Planejamento

O esforço do desenvolvimento de um instrumento para medir a intensidade de planejamento nas organizações por Hopkins e Hopkins (1997) resultou no desenvolvimento de uma escala tipo Likert de dez pontos, variando de 1 (Ênfase fraca) a 10 (Ênfase forte), com sete dimensões, conforme a tabela 3, que compôs o segundo bloco do instrumento de pesquisa.

**Tabela 3 - Questões da Escala de Intensidade de Planejamento.**

<b>N.</b>	<b>Questão</b>	<b>Código</b>
11	Determinação da missão	Missão
12	Desenvolvimento de objetivos de longo prazo	Objetivos LP
13	Avaliação do ambiente externo	Amb.Ext.
14	Avaliação do ambiente interno	Amb.Int.
15	Avaliação de opções estratégicas	Opções estratégicas
16	Implementação de opções estratégicas	Implementação
17	Controle das opções estratégicas implementadas	Controle

Fonte: adaptado de Hopkins e Hopkins (1997)

### 3.4.3 Escala de Improvisação Pós-Planejamento

A improvisação pós-planejamento foi medida no terceiro bloco, com uma escala desenvolvida e testada por Slotegraaf e Dickson (2004). Pediu-se aos respondentes que avaliassem as questões deste bloco em uma escala de sete pontos, sendo 1 = Discordo Totalmente e 7 = Concordo Totalmente.

**Tabela 4 - Questões da Escala de Improvisação Pós-Planejamento.**

<b>N.</b>	<b>Questão</b>	<b>Código</b>
18	Nossas ações seguem uma execução passo a passo estrita do plano estratégico (r)	Execução
19	Nós improvisamos bastante na implementação do plano estratégico	Improviso
20	Nós adaptamos nossos projetos conforme os executamos	Adaptação

(r) item codificado reversamente

Fonte: adaptado de Slotegraaf e Dickson (2004).

### 3.4.4 Indicadores de Desempenho

O quarto bloco do instrumento de coleta foi composto por oito questões relacionadas ao desempenho das organizações. As dificuldades associadas à sua

medição, contudo, trazem à tona a questão sobre que tipo de indicador é mais adequado em pesquisas sobre administração estratégica. A literatura que trata da medição do desempenho estratégico apresenta um leque muito amplo de possibilidades, subdivididas em várias abordagens, cada uma enfatizando determinado aspecto relevante. Entretanto, sejam quais forem os indicadores adotados, ainda assim podem persistir alguns problemas, pois os mesmos dificilmente conseguirão satisfazer os diferentes públicos ou usuários das informações deles resultantes.

Conforme Venkatraman e Prescott (1990), a natureza multidimensional da variável desempenho impõe que sua avaliação seja feita com base em indicadores diversos, capazes de captar seus aspectos de uma maneira melhor do que a utilização de uma medida isolada. Com isso, foram selecionados quatro indicadores de desempenho para formar esta escala.

A inclusão da medida de desempenho geral foi baseada nos estudos de Pearce, Robbins e Robinson (1987), que confirmaram a correlação entre a percepção dos executivos quando perguntado a respeito do desempenho geral da empresa com diversos outros indicadores financeiros.

O lucro líquido (LL) e o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) foram utilizados devido ao extenso uso destes indicadores em estudos passados que examinaram a relação entre o desempenho e o planejamento (ANSOFF, 1991; HOPKINS e HOPKINS, 1997 e WOOD e LAFORGE, 1979). A seleção do indicador crescimento total das vendas (CVT) foi baseada no estudo de Gibson (1999), que o considera uma das melhores medidas encontradas na literatura para medir o desempenho organizacional.

Com isso, pediu-se aos respondentes que comparassem os quatro indicadores em suas empresas diretamente com os indicadores de seus principais concorrentes, utilizando uma escala do tipo Likert de cinco pontos variando entre 1 – Muito Pior; 2 – Pior ; 3 – Igual; 4 – Melhor; e 5 – Muito Melhor.

Além de medir o desempenho comparativo aos padrões do setor ou dos principais concorrentes, acredita-se que os avanços obtidos com relação ao passado da própria empresa também sejam fatores importantes de serem analisados. Portanto, os mesmos indicadores foram utilizados avaliando a empresa em si, com

relação aos seus resultados nos últimos 3 anos. Nestes, as alternativas de respostas variaram entre 1 – Piorou Muito; 2 - Piorou pouco; 3 - Manteve-se; 4 - Melhorou pouco; e 5 – Melhorou muito.

A opção pela utilização da escala de cinco pontos está associada ao poder de discriminação desejado. De acordo com Devlin, Dong e Brown (1993), ao menos três pontos deveriam ser utilizados; por outro lado, pouco é acrescentado além de cinco pontos. Se o número de pontos é excessivo, o respondente acaba por definir um subconjunto da escala, e é introduzido um problema de calibração.

Os indicadores utilizados estão apresentados na tabela seguinte.

**Tabela 5 - Questões da Escala de Desempenho**

<b>N.</b>	<b>Questão</b>	<b>Código</b>
21	Desempenho Geral no mercado	Desemp.M
22	Retorno sobre o Patrimônio Líquido no mercado (ROE = Lucro líquido / Patrimônio Líquido)	ROE.M
23	Crescimento no Lucro Líquido no mercado (%)	LL.M
24	Crescimento Total das Vendas no mercado (%)	Vendas.M
25	Desempenho Geral na empresa	Desemp.E
26	Retorno sobre o Patrimônio Líquido na empresa (ROE = Lucro líquido / Patrimônio Líquido)	ROE.E
27	Crescimento no Lucro Líquido na empresa (%)	LL.E
28	Crescimento Total das Vendas na empresa (%)	Vendas.E

Fonte: elaborada pela autora.

### **3.4.5 Comportamento estratégico das empresas**

Adicionalmente, foi utilizada a tipologia de comportamentos estratégicos de Miles e Snow (1978), conforme exposto na revisão de literatura. A tipologia proposta classifica as organizações em quatro comportamentos estratégicos distintos, que foram utilizados nesta pesquisa como alternativas para que os respondentes apontassem o comportamento mais adequado com relação à sua empresa, conforme segue:

- a) A empresa trabalha com um amplo conjunto de produtos para atender grande parte das necessidades do mercado. Um dos valores da empresa é o espírito de inovação, tendendo a ser a primeira a entrar em novos mercados ou lançar novos produtos. A empresa responde rapidamente a sinais que representem oportunidades no mercado.

- b) A empresa apresenta uma orientação consistente de produto e mercado-alvo. Normalmente não ocorrem movimentos competitivos agressivos de forma a não oferecer grandes riscos para a empresa. Quando se faz necessário, a empresa responde ao mercado para evitar a perda de uma posição alcançada.
- c) A empresa procura identificar e manter uma posição estável em um nicho de mercado seguro. A nossa tendência é oferecer um número mais limitado de produtos do que os concorrentes, de forma a garantir nossa posição com um produto de maior qualidade, melhor serviço, menor preço ou outro tipo de vantagem competitiva. Normalmente a empresa não é líder no desenvolvimento de novos produtos.
- d) A empresa procura manter um conjunto estável e limitado de produtos no mercado. As mudanças ocorrem após uma cuidadosa análise das tendências do setor. Há busca constante de eficiência de custos para o desenvolvimento de novos produtos.

#### **3.4.6 Características da Empresa**

O bloco seis foi composto por dez questões: ramo de atividade; tempo que a empresa possui ações listadas na Bolsa; principal tipo de cliente; faturamento; número de novos produtos/serviços desenvolvidos no último ano; número de concorrentes que a empresa considera quando faz seu planejamento; mercado de atuação; e tipo de administração (familiar, profissional ou mista). Essas informações foram solicitadas com base numa categorização previamente feita, e não com valores absolutos. Todos estes elementos são, no todo ou em parte, sugeridos por diversos autores e têm sido utilizados em diversas pesquisas.

#### **3.4.7 Características do Respondente**

Um conjunto de questões relativas às características do respondente, tais como sexo, escolaridade, faixa etária, cargo ocupado, tempo de serviço na empresa e tempo de serviço no cargo finaliza o questionário, formando o sétimo bloco.

### 3.5 PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O questionário sofreu um processo de pré-teste com executivos de planejamento de quatro empresas, de forma que foram testados a facilidade de compreensão das questões, o formato, e questões de natureza operacional com relação ao acesso ao questionário na Internet.

Procurou-se utilizar uma linguagem próxima à linguagem dos respondentes para facilitar a compreensão do que se pretendia em cada uma das questões colocadas.

Após a avaliação foram realizados pequenos ajustes e rephraseamento de algumas questões, e o questionário foi então enviado para todas as empresas da população. A versão final do questionário encontra-se no Anexo A.

### 3.6 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Quanto à forma de aplicação e coleta de dados, após a validação do questionário em relação à conformidade de sua forma e vocabulário, foi desenvolvida uma versão do questionário que permitiu o preenchimento direto pelos respondentes por meio da Internet. Os questionários preenchidos tiveram suas respostas padronizadas e enviadas automaticamente a um formulário eletrônico que identificava o e-mail do respondente, o que facilitou o processamento dos dados. Ainda, como o preenchimento se deu pela Internet, os respondentes não tinham a opção de prosseguir se não preenchessem todas as questões.

Os primeiros contatos foram realizados com os executivos de Relações com Investidores de todas as empresas listadas na Bovespa através de correspondência eletrônica. A escolha desse método teve como principal motivação o fato de ser o mais conveniente quando se tem uma amostra grande e dispersa geograficamente, considerando a rapidez e precisão das respostas, economia de pessoal, maior liberdade nas respostas em função do anonimato e minimização dos custos comparativamente a outros métodos (Marconi e Lakatos, 1991).

Primeiramente foi enviado um e-mail informando a realização da pesquisa, convidando as empresas a participarem e ressaltando a importância do estudo e da participação das empresas. Uma semana depois, foi enviado outro e-mail com o link para a pesquisa na Internet e solicitação do preenchimento. Após estes contatos, foram obtidos 32 questionários preenchidos. Devido ao baixo número de respostas, foram feitos mais três *follow-ups*, também por e-mail. Ao final destas solicitações, obteve-se 52 respostas. Com isso, o retorno líquido dessa fase foi de 10,9% (52/475). O número ainda foi considerado baixo, o que exigiu mudanças na estratégia de coleta.

Um dos maiores inconvenientes do uso do questionário enviado por correio eletrônico é que o mesmo fornece baixas taxas de retorno e a dificuldade de interação com o pesquisador para solucionar dúvidas (MARCONI e LAKATOS, 1991), além da falta de garantia de que o questionário seja respondido pela pessoa mais indicada.

Foram então realizados cerca de 120 contatos telefônicos com empresas de várias regiões do país para ressaltar a importância de suas participações e insistir no preenchimento do questionário. Ao final destes contatos, contou-se com a participação de 89 empresas. Destas, contudo, três questionários foram descartados e, após uma averiguação da validade das respostas, foram considerados 86 como válidos, que foram utilizadas para a elaboração das análises. Portanto, o retorno líquido ao final da coleta de dados foi de 18,1% (86 / 475).

Como forma de incentivo à participação das empresas na pesquisa, assumiu-se o compromisso do envio de um relatório executivo com os principais resultados obtidos aos respondentes.

### 3.7 PREPARAÇÃO DOS DADOS PARA ANÁLISE

O primeiro passo para a preparação da base de dados foi a limpeza do banco, com a exclusão de três casos conforme já mencionado.

Conforme Hair et al. (2005), as transformações de dados fornecem um meio de modificar variáveis para melhorar a análise ou a relação entre as variáveis.

Visando à uniformização e a facilitar as comparações e as análises, as questões reversas foram recodificadas, e as escalas relativas ao planejamento e ao desempenho foram transformadas em escalas de setenta pontos, já que foram utilizadas escalas de 5, 7 e 10 pontos.

Com estes ajustes realizados, as maiores notas nas variáveis indicam maior grau de formalidade, intensidade, improvisado e desempenho.

### 3.8 ANÁLISE DA DIFERENÇA ENTRE OS GRUPOS DE RESPONDENTES

O caráter de diferenças entre os grupos que responderam o questionário com o primeiro, segundo e terceiro contato foi realizado através do Teste ANOVA. Neste, o nível baixo de significância - normalmente menor que 0,05 - indica que os resultados provavelmente não são devido a fator aleatório (HAIR et al., 2005). Para a realização do teste foram utilizadas seis questões aleatórias do questionário.

Como pode ser observado na tabela 6, todos os níveis de significância foram altos, o que quer dizer que as respostas não podem ser atribuídas a um grupo específico de respondentes. Em outras palavras, não há diferença entre os grupos de respondentes.

**Tabela 6 - Teste ANOVA com grupos de respondentes**

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
Procedimentos de Planejamento	Entre os grupos	16,0	2	8,0	0,02	0,981
	Dentro dos grupos	33.543	82	409,0		
	Total	33.559	84			
Apresentações	Entre os grupos	22,7	2	11,3	0,03	0,968
	Dentro dos grupos	28.951	83	348,8		
	Total	28.973	85			
Ênfase dada aos Objetivos de Longo Prazo	Entre os grupos	309,4	2	154,6	0,74	0,478
	Dentro dos grupos	17.244	83	207,7		
	Total	17.553	85			
Ênfase dada ao Ambiente Interno	Entre os grupos	54,8	2	27,4	0,19	0,829
	Dentro dos grupos	12.100	83	145,7		
	Total	12.154	85			
Execução	Entre os grupos	1,1	2	0,5	0,002	0,998
	Dentro dos grupos	21.781	83	262,4		
	Total	21.782	85			
Ramo de Atividade	Entre os grupos	0,1	2	0,06	0,02	0,974
	Dentro dos grupos	191,2	83	2,3		
	Total	191,3	85			

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.9 ANÁLISE DE VALIDADE E CONFIABILIDADE DAS ESCALAS

A validade de uma escala é o âmbito no qual as diferenças em escores observados da escala refletem as verdadeiras diferenças entre objetos quanto à característica que está sendo medida, e não a erros sistemáticos ou aleatórios (MALHOTRA, 2001). Considerando que o propósito desta pesquisa não foi o desenvolvimento de escalas, e que as escalas utilizadas já haviam sido validadas anteriormente, optou-se pelo método de validação de conteúdo como sendo suficiente e adequado.

Para tanto, foram realizadas entrevistas com três executivos de planejamento que avaliaram o instrumento e expuseram suas opiniões com relação às questões. Os executivos falaram sobre o processo de planejamento estratégico em suas empresas, e foi feita a comparação dos principais tópicos mencionados com os temas abordados nas escalas utilizadas. Considerou-se que as questões estavam adequadas e medindo os aspectos mencionados como sendo parte do processo de planejamento, tendo sido realizados apenas ajustes de termos e vocabulários para tornar mais clara a compreensão de cada questão.

A aferição da confiabilidade das escalas utilizadas foi feita através do coeficiente *Alpha de Cronbach*, que mede o grau de consistência interna das medidas utilizadas para representar os construtos. Conforme Hair et al. (2005: 3) “a confiabilidade representa o grau em que uma variável ou conjunto de variáveis é consistente no que ela está tentando medir”. A consistência interna é determinada pela forma como os vários itens de uma escala variam. Se os itens tendem a variar juntos em uma amostra, o grau de consistência interna é maior (LITWIN, 1995).

O valor do coeficiente *Alpha de Cronbach* varia entre 0 e 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados os limites inferiores de aceitabilidade (HAIR et al., 2005: 90). Isso quer dizer que quanto mais alto for o valor do coeficiente, maior será a confiabilidade de uma medida ou escala, pois o grau de erro associado a essa medida é menor, não flutuando aleatoriamente de um momento para outro.

O coeficiente foi calculado para as escalas de formalidade e intensidade de planejamento, improvisação pós-planejamento e para as escalas de desempenho (tabela 7).

**Tabela 7 - Coeficiente Alpha de Cronbach das escalas utilizadas**

<b>Escalas</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Número de itens</b>
Formalidade de Planejamento de Falshaw, Glaister e Tatoglu (2006)	0,730	10
Intensidade de Planejamento de Hopkins e Hopkins (1997)	0,905	7
Improvisação Pós-Planejamento de Slotegraaf e Dickson (2004)	0,602	3
Desempenho com relação ao mercado	0,843	4
Desempenho com relação ao passado (mesma empresa)	0,806	4

Fonte: elaborado pela autora.

Conforme pode ser observado, foi possível aferir a confiabilidade de todas as escalas utilizadas.

A escala de formalidade de planejamento de Falshaw, Glaister e Tatoglu (2006) obteve um *Alpha de Cronbach* padronizado resultando em 0,73, o que permite afirmar que é confiável e pode ser utilizada para análise dos dados.

A segunda escala utilizada, de intensidade de planejamento de Hopkins e Hopkins (1997), foi a que obteve o maior coeficiente: 0,905. Com isso, pode-se garantir que a escala é amplamente confiável.

A escala de improvisação pós-planejamento de Slotegraaf e Dickson (2004) foi a que obteve o menor *Alpha*. Conforme já exposto, entretanto, os valores de 0,60 a 0,70 são considerados os limites inferiores de aceitabilidade de *Alpha de Cronbach* e, ainda, dado que a escala possui apenas três questões e ainda conta com uma questão reversa, este coeficiente de 0,602 pode ser considerado aceitável. Contudo, com o objetivo de conhecer melhor a escala e o comportamento das variáveis, foi verificado que se a terceira questão, relativa à Adaptação dos projetos, fosse excluída, o *Alpha* subiria para 0,698, fortalecendo o instrumento. Mesmo assim, optou-se por utilizar a escala original, já que o coeficiente está dentro do limite de aceitabilidade.

### 3.10 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO

O coeficiente de correlação de Pearson é uma medida de associação linear entre duas variáveis e indica a força dessa associação e se o relacionamento é positivo ou negativo. O nível de significância das correlações deve ser menor de 0,05, indicando que a correlação é significativa e as duas variáveis são relacionadas linearmente (CHURCHILL, 2001).

### 3.11 ANÁLISE FATORIAL

A análise fatorial consiste na técnica de análise multivariada voltada para o agrupamento de variáveis ou para a identificação de dimensões básicas de variáveis, uma vez que analisa as relações existentes entre as variáveis e tenta explicá-las em termos de suas dimensões subjacentes comuns (fatores). De acordo com Hair et al. (2005), a análise fatorial consiste na identificação da estrutura, redução do volume dos dados, construção de escalas e transformação dos dados. Todas as variáveis são consideradas simultaneamente na construção de fatores, sendo possível reduzir o seu conjunto, permitindo maior compreensão e melhor interpretação das medições.

Conforme Aaker, Kumar e Day (2001), a análise fatorial possui duas funções elementares na análise dos dados: (a) a identificação de construtos, como forma de relacionarem variáveis a um mesmo construto teórico, e (b) a redução do número de variáveis em grupos que possam ser mais facilmente estudado ou mensurado.

### 3.12 REGRESSÃO LINEAR

A técnica utilizada para testar a relação entre o planejamento e o desempenho foi a análise de regressão, já que, segundo Hair et al. (2005), é a técnica apropriada quando se quer analisar a relação entre uma variável dependente e duas ou mais variáveis independentes. Com base na análise de regressão, o

pesquisador pode prever que mudanças ocorrerão na variável dependente em resposta às mudanças nas variáveis independentes.

A regressão linear, segundo Shepard (1995), possui dois grandes poderes: o explanatório, dizendo o quanto de uma variável é explicada por outra, através do coeficiente de determinação; e o poder de previsão, pois uma vez que uma equação é montada, pode-se verificar o quanto deveria ser o valor da variável dependente para cada uma das variáveis independentes.

### 3.13 ANÁLISE DE CLUSTER

As análises realizadas com as técnicas de análise de correlação, análise fatorial e análise de regressão linear têm, neste estudo, o objetivo de confirmar ou não a relação existente entre o planejamento estratégico e o desempenho nas organizações.

Para compreender melhor como se dá esta relação, quer dizer, sob quais condições o desempenho é fortalecido pelo planejamento, foi utilizada a técnica de análise de cluster. Também conhecida como análise de conglomerados ou agrupamentos, a análise de cluster é um conjunto de técnicas estatísticas cujo objetivo é agrupar objetos segundo suas características, formando grupos ou conglomerados homogêneos. Os objetos em cada agrupamento tendem a ser semelhantes entre si, porém diferentes dos demais objetos dos outros agrupamentos. Os agrupamentos obtidos devem apresentar tanto uma homogeneidade interna - dentro de cada agrupamento -, como uma grande heterogeneidade externa - entre agrupamentos (HAIR et al., 2005).

Contudo, Hair et al. (2005) alertam para o fato da análise de cluster ser uma técnica descritiva e não-inferencial, não tendo base estatística para esboçar inferências estatísticas de uma amostra para uma população. Por isso, deve ser utilizada principalmente como uma técnica exploratória.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da análise dos dados obtidos com a aplicação do questionário. Primeiramente, são feitas as análises descritivas da amostra com distribuição de frequência, média, mediana, moda e desvio-padrão. Partiu-se então para as análises fatoriais, visando condensar a informação contida em um grande número de variáveis originais em um conjunto menor de variáveis (fatores). Para testar a relação entre o planejamento e o desempenho foi utilizada a análise de regressão linear. Após, foi realizada a análise de clusters para buscar uma compreensão melhor de como ocorre esta relação, quer dizer, sob quais condições o desempenho é fortalecido pelo planejamento.

Os dados foram analisados com o auxílio do pacote estatístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS) e com o programa Microsoft Excel.

### 4.1 ANÁLISES DESCRITIVAS

Nesta seção, são apresentados os resultado das análises descritivas dos dados, calculando-se a distribuição de frequências, as médias, as medianas, as modas e os desvios-padrão para todas as variáveis, como forma de observar, preliminarmente, seus comportamentos individuais. Na tabela 8 são apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis relativas às escalas de planejamento.

Tabela 8 - Análises descritivas das variáveis de planejamento

Escalas	Variáveis	Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
Formalidade de Planejamento	Procedimentos (r)	38,0	28	28	20,0
	Agenda de revisões (r)	42,7	49	14	23,1
	Tempo de revisão (r)	38,7	28	28	19,0
	Apresentações (r)	51,0	56	70	18,5
	Participantes (r)	42,3	42	56	21,1
	Documentação (r)	32,7	28	14	17,3
	Discussão (r)	31,6	28	28	15,7
	Obrigatoriedade de decisão	46,6	42	42	18,1
	Revisões	51,6	56	70	18,6
	Responsabilidades (r)	50,8	56	56	17,2
Intensidade de Planejamento	Missão	53,5	63	70	18,5
	Objetivos de LP	54,5	56	63	14,4
	Ambiente Externo	54,0	56	70	15,5
	Ambiente Interno	55,3	56	70	12,0
	Opções estratégicas	55,7	56	56	11,2
	Implementação	56,1	56	56	11,4
	Controle	55,8	56	56	11,6
Improvisação pós-planejamento	Execução (r)	33,6	30	30	16,0
	Improviso	40,7	50	60	19,9
	Adaptação	50,5	50	60	15,9

(r) itens codificados reversamente

Fonte: Elaborada pela autora.

Com isso, nota-se que as maiores médias estão na escala de intensidade de planejamento, seguidas pela escala de formalidade, sendo que as questões relativas à improvisação receberam as menores notas. Os maiores desvios em torno das médias observados corresponderam à escala de formalidade, o que indica que houve maior variação entre as respostas em cada variável. Ao mesmo tempo, as menores medianas também corresponderam à escala de formalidade, bem como as variáveis isoladas com menor média.

Nota-se, com isso, que de maneira geral as empresas consideram seus planejamentos mais intensos do que formais, embora exista maior divergência com relação à formalidade do que com relação à intensidade. A improvisação após o planejamento foi considerada média pelos respondentes.

A variável que ficou com a maior nota média foi a “ênfase dada à implementação de opções estratégicas”, sendo que as variáveis “formalidade das apresentações”, “regularidade de revisões”, “determinação da missão”, “análise do

ambiente interno” e “análise do ambiente externo” receberam a nota máxima com maior frequência do que as demais alternativas de respostas.

Percebe-se, com isso, que os respondentes dão grande ênfase à implementação das opções estratégicas, à determinação da missão e às análises do ambiente interno e externo. Ao mesmo tempo, eles apontam para seus processos de planejamento contarem com apresentações formais e revisões de progresso regulares.

Com relação aos menores valores observados nas respostas, as empresas apontaram para processos de planejamento com mais diálogos abertos do que discussões restritas, além de documentação sucinta ao invés de planos longos e detalhados.

Nas variáveis de desempenho organizacional, as maiores médias foram atribuídas ao desempenho geral considerando-se apenas a situação da empresa, sem considerar o mercado, seguida pelo faturamento, também avaliado isoladamente. As médias mais baixas, por sua vez, foram dadas para as variáveis relativas aos principais concorrentes: desempenho geral, lucro líquido, ROE e desempenho geral, nesta ordem de menor para maior nota (tabela 9).

**Tabela 9 - Análises descritivas das variáveis de desempenho**

<b>Escalas</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Desempenho com relação ao mercado	Desempenho geral	52,4	56	56	13,3
	ROE	51,9	56	56	14,7
	Lucro Líquido	51,4	56	56	11,7
	Faturamento	51,0	56	56	11,5
Desempenho da empresa, isoladamente	Desempenho geral	61,7	63	70	9,7
	ROE	57,5	56	70	13,8
	Lucro Líquido	58,4	56	70	13,4
	Faturamento	60,4	56	56	9,7

Fonte: Elaborada pela autora.

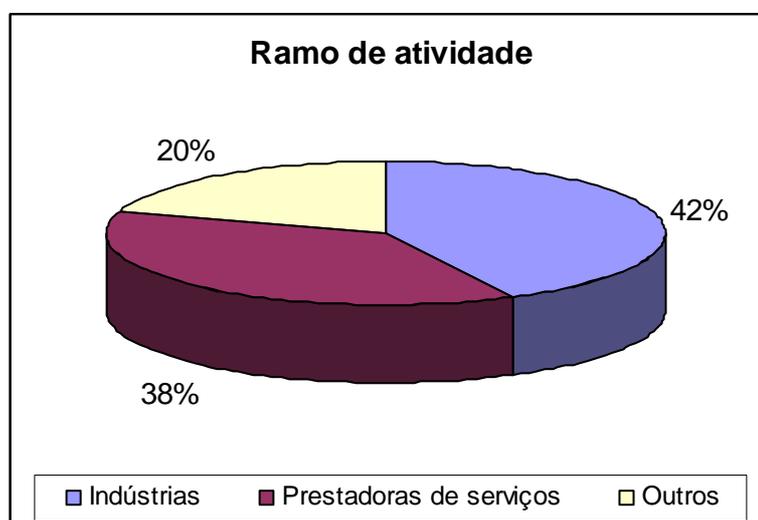
Nota-se que, de maneira geral, os respondentes consideraram a situação da empresa melhor isoladamente do que no contexto em que se insere. Na escala de desempenho com relação ao mercado, a maior frequência de notas atribuídas foi 56 para as quatro questões, que corresponde à alternativa “melhor”. Quer dizer, os respondentes consideram que a situação de suas empresas está melhor do que a

dos concorrentes. Para a escala de desempenho isolado, a maior parte das notas atribuídas foi a nota máxima, indicando que muitos respondentes acreditam que o desempenho de suas empresas “melhorou muito” nos últimos três anos.

#### 4.1.1 Caracterização da Amostra

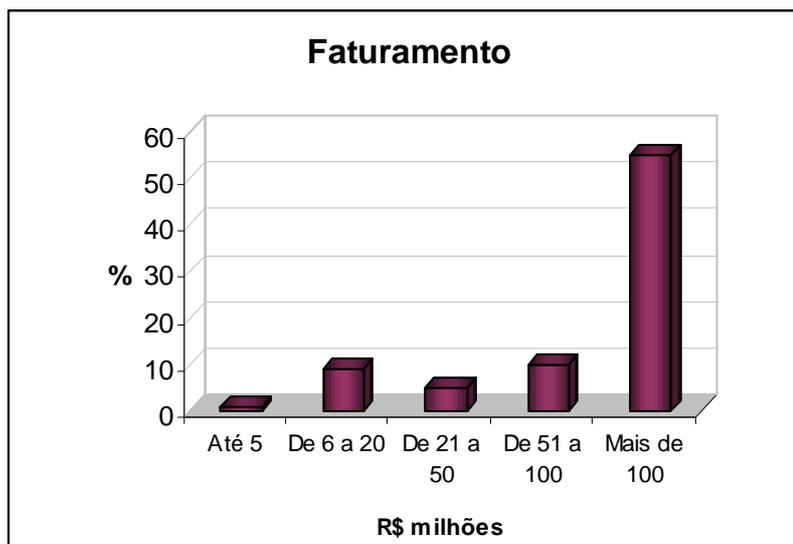
Os próximos dados são relativos às características das empresas que fizeram parte da amostra, bem como aos respondentes, funcionários dessas empresas.

Conforme pode ser observado no gráfico abaixo, a maioria das empresas é do ramo industrial (42,5%) ou prestadoras de serviços (37,5%).



**Figura 6– Ramo de atividade das empresas da amostra**  
Fonte: Elaborado pela autora.

O faturamento da maior parte das empresas é de mais de R\$ 100 milhões (68,8%), sendo que 12,5% faturam entre R\$ 51 e 100 milhões, e as demais menos de R\$ 50 milhões, conforme pode ser observado na figura 7.



**Figura 7 - Faturamento das empresas da amostra**

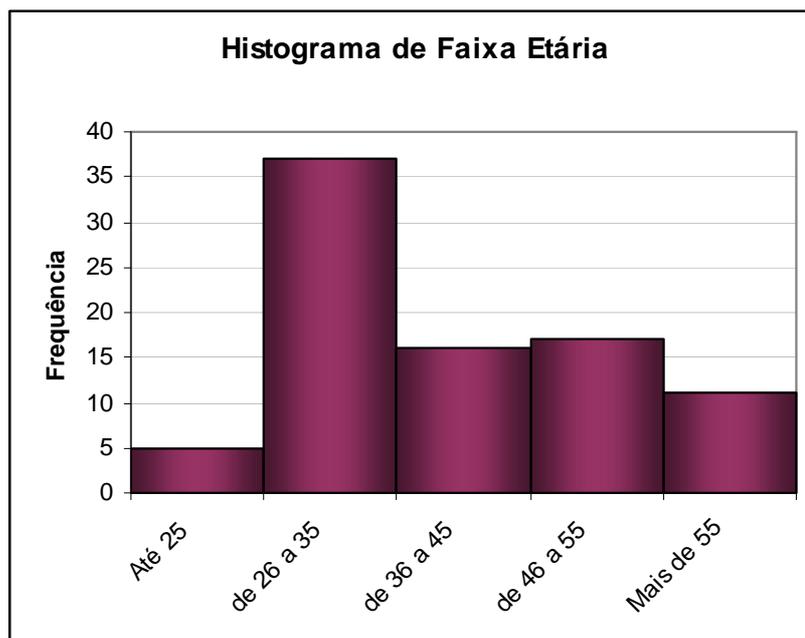
Fonte: Elaborado pela autora.

A maior parte dos clientes dessas empresas são consumidores finais (48%), seguidos por distribuidores e intermediários (16%) e fabricantes e outras indústrias (21%). Empresas com outros tipos de clientes correspondem a 15% da amostra.

Com relação ao mercado de atuação das empresas, a maioria tem um mercado de atuação internacional (56%), sendo que destes, 27% atuam apenas na América do Sul. As demais empresas dividem-se entre o mercado nacional (26%) e estadual ou regional (18%).

A grande maioria dos respondentes é do sexo masculino (77%) e apontou como escolaridade a especialização (70%). A pesquisa foi respondida por gerentes (45%), diretores (24%), assessores (14%), presidentes (9%) e funcionários de outros cargos (9%). A maioria trabalha na empresa há 10 anos ou menos (62%) e está no cargo há até 5 anos (71%).

A idade dos respondentes ficou distribuída conforme o histograma a seguir.

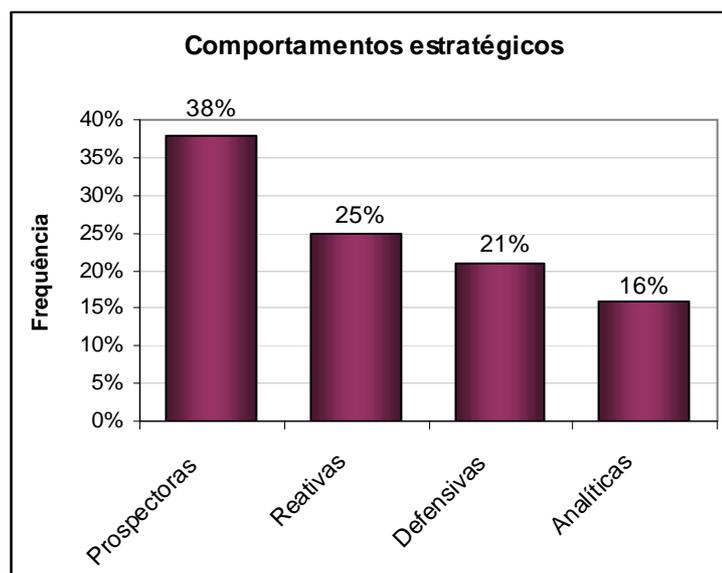


**Figura 8 – Distribuição da faixa etária dos respondentes**  
 Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme pode ser observado no histograma, 43% dos respondentes possuem entre 26 e 35 anos, seguida pelo grupo de 46 a 55 anos (20%), e pelo grupo com idades entre 36 a 45 anos (19%). Os respondentes com mais de 55 anos somaram 11% e os mais jovens, com 25 anos ou menos, apenas 5%.

O tempo que as empresas possuem ações listadas na Bolsa de Valores de São Paulo variou bastante. 23,7% das empresas são recentemente listadas na bolsa, há 5 anos ou menos. 25% está listada entre 6 e 10 anos, 17,5% entre 11 e 20 anos, 17,5% entre 21 e 30 anos e as demais 16,3% já estão na Bolsa há mais de 31 anos.

Com relação ao comportamento estratégico, 38% das empresas foram consideradas prospectoras, estando em busca constante de novas oportunidades de mercado, enquanto 25% apresentou um perfil reativo, respondendo às mudanças de mercado somente quando pressionadas. 21% dos respondentes apontaram suas empresas como defensivas, com uma visão conservadora no que se refere ao desenvolvimento de produtos e mercados, e as demais 16% foram classificadas como analíticas, envolvendo-se na exploração de novos produtos e mercados ao mesmo tempo em que procuram manter seu domínio estável (figura 9).



**Figura 9 – Comportamentos estratégicos das empresas da amostra**  
Fonte: Elaborado pela autora.

## 4.2 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO

Após as estatísticas descritivas, partiu-se para a análise de correlação, utilizada com o objetivo de observar o relacionamento existente entre as variáveis estudadas. Segundo Malhotra (2001), a análise de correlação propicia apurar a intensidade da associação entre duas variáveis métricas.

O coeficiente de correlação de Pearson foi calculado entre todas as variáveis da pesquisa, para proporcionar uma noção geral do comportamento e associação entre elas. A tabela com as correlações encontra-se no Anexo C.

Por meio desta análise, pôde-se observar que, de uma maneira geral, diversas variáveis estudadas apresentaram correlação significativa e a grande maioria positiva. Entre as dimensões da escala de intensidade de planejamento de Hopkins e Hopkins (1997), de improvisação pós-planejamento de Slotegraaf e Dickson (2004) e das duas escalas de desempenho, analisando-se o relacionamento das variáveis dentro de sua própria escala, praticamente todas as relações foram significantes, mostrando-se fortes e positivas. As variáveis da escala de formalidade de planejamento de Falshaw, Glaister e Tatoglu (2006) se mostraram moderadas e positivas, porém com uma proporção menor de correlações significantes.

Comparando-se as variáveis das escalas de planejamento com as variáveis das escalas de desempenho, o número de correlações significativas reduz bastante. Mesmo assim, pode-se afirmar que existe associação entre diversos itens estudados, especialmente em se tratando das variáveis da escala de intensidade de planejamento de Hopkins e Hopkins (1997) com as variáveis da escala de desempenho com relação ao mercado.

#### 4.3 ANÁLISE FATORIAL

A análise fatorial foi utilizada com o objetivo de condensar a informação contida em um grande número de variáveis originais em um conjunto menor de variáveis (fatores), com o mínimo de perda de informações (HAIR et al. 2005).

A análise foi feita através da extração por componentes principais que, segundo Malhotra (2001), é o método mais recomendado quando se procura determinar o número mínimo de fatores que respondam pela máxima variância dos dados para utilização em análises multivariadas subsequentes. Foi utilizada rotação ortogonal com o método Varimax, que minimiza o número de variáveis com altas cargas sobre um fator, reforçando assim a interpretabilidade dos fatores (MALHOTRA, 2001).

O número de fatores extraídos em cada análise foi determinado com base nos autovalores, tendo sido selecionadas as variáveis com autovalor maior ou igual a 1, já que, em função da padronização dos dados feita quando da realização da análise fatorial, as variáveis com autovalores menores do que 1 são pouco significativas, uma vez que não são melhores do que uma variável considerada individualmente (MALHOTRA, 2001).

Aplicou-se a análise fatorial para cada uma das três escalas representativas dos construtos de avaliação de características do uso do planejamento nas organizações, bem como para as duas escalas de medição de desempenho.

Primeiramente foi realizada uma avaliação da comunalidade de cada variável na escala, que representa o total da variância que uma variável compartilha com todas as outras. Após, as matrizes fatoriais foram rotacionadas ortogonalmente

através do método Varimax. Os fatores extraídos foram compostos pelas variáveis com cargas iguais ou superiores a 0,5 (HAIR et al., 2005), conforme pode ser observado nas tabelas seguintes.

#### 4.3.1 Fatores da Escala de Formalidade de Planejamento

Ao analisar as comunalidades das variáveis que compõem a escala de formalidade de planejamento de Falshaw, Glaister e Tatoglu (2006), percebeu-se que todas as variáveis apresentaram comunalidade maior do que 0,50, exceto uma: “Tempo de Revisão”. Contudo, optou-se por manter a variável nas análises para não alterar a escala original, uma vez que sua confiabilidade foi aceitável e o instrumento foi validado.

**Tabela 10 - Comunalidades das variáveis da escala de formalidade de planejamento**

Variáveis	Inicial	Extração
Procedimentos	1,000	0,694
Agenda	1,000	0,761
Tempo de revisão	1,000	0,370
Apresentações	1,000	0,672
Participantes	1,000	0,627
Documentação	1,000	0,620
Discussão	1,000	0,736
Decisão	1,000	0,701
Revisões	1,000	0,675
Responsabilidades	1,000	0,593

Método de extração: Análise dos Componentes Principais

Fonte: Elaborada pela autora

Após, foram extraídos três fatores da escala, compostos pelas variáveis com cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,5 (HAIR et al., 2005), conforme pode ser observado na tabela 11.

**Tabela 11 - Componentes da Análises Fatorial para a Escala de Formalidade de Planejamento**

Variáveis	Componentes		
	1	2	3
Agenda	0,847	0,094	0,184
Procedimentos	0,831	0,005	(0,062)
Responsabilidades	0,763	0,031	(0,099)
Participantes	0,744	(0,142)	(0,230)
Documentação	0,642	(0,157)	0,429
Tempo revisão	0,571	0,161	0,134
Revisões	0,001	0,820	0,058
Decisão	(0,011)	0,792	(0,272)
Discussão	(0,069)	(0,257)	0,816
Apresentações	0,410	(0,409)	0,581

Método de extração: Análise dos Componentes Principais

Método de Rotação: Varimax

Fonte: Elaborada pela autora

Com isso, obtiveram-se três fatores, que foram denominados, respectivamente: método e procedimento utilizado, acompanhamento do plano e discussões sobre planejamento.

Pode-se observar na tabela 11 que a variável que tem maior carga fatorial no primeiro fator é a “Agenda” (regularidade no agendamento das revisões), indicando sua elevada correlação parcial com o fator gerado, seguida pela variável “Procedimentos” (uniformidade nos procedimentos de planejamento), e assim por diante.

Os três fatores explicam, respectivamente, 34,6%, 16,1% e 13,8% da variância do construto, totalizando 64,5%.

#### **4.3.2 Fatores da Escala de Intensidade de Planejamento**

Para a escala intensidade de planejamento de Hopkins e Hopkins (1997), todas as comunalidades ficaram acima de 0,50, sendo consideradas satisfatórias. É importante ressaltar que a variável “Avaliação de opções estratégicas” foi a que apresentou a maior comunalidade, seguida pela “Avaliação do ambiente externo” e “Implementação de opções estratégicas”, as três com comunalidades elevadas, indicando a grande capacidade de estarem relacionada com as demais.

**Tabela 12 - Comunalidades das variáveis da Escala de Intensidade de Planejamento**

Variáveis	Inicial	Extração
Missão	1,000	0,533
Objetivos LP	1,000	0,531
Ambiente Externo	1,000	0,794
Ambiente Interno	1,000	0,604
Opções estratégicas	1,000	0,858
Implementação	1,000	0,792
Controle	1,000	0,617

Método de extração: Análise dos Componentes Principais

Fonte: Elaborada pela autora

Através da matriz fatorial rotacionada ortogonalmente com o método Varimax, foi gerado um único fator, que explica 64,7% da variância, conforme a tabela 13.

**Tabela 13 - Componentes da Análises Fatorial para a Escala de Formalidade de Planejamento**

Variáveis	Componente
	1
Opções estratégicas	0,926
Ambiente Externo	0,891
Implementação	0,890
Controle	0,785
Ambiente Interno	0,777
Missão	0,658
Objetivos de longo prazo	0,657

Método de extração: Análise dos Componentes Principais

Método de Rotação: Varimax

Fonte: Elaborada pela autora

#### 4.3.3 Fatores da Escala de Improvisação Pós-Planejamento

Da escala de Improvisação Pós-Planejamento de Slotegraaf e Dickson (2004) também foi definido um único fator a ser extraído do conjunto de variáveis. A comunalidade da variável “Adaptação dos projetos conforme são executados” ficou abaixo de 0,50, entretanto, pelo mesmo motivo defendido na escala anterior (item 4.3.1), optou-se por manter o item na escala e realizar as análises com a totalidade das variáveis que compõem a escala original.

**Tabela 14 - Comunalidades das variáveis da Escala de Improvisação Pós-Planejamento**

Variáveis	Inicial	Extração
Execução	1,000	0,633
Improviso	1,000	0,760
Adaptação	1,000	0,307

Método de extração: Análise dos Componentes Principais

Fonte: Elaborada pela autora

O fator gerado e exposto na tabela 15 explica 78% da variância deste construto.

**Tabela 15 - Componentes da Análises Fatorial para a Escala de Improvisação Pós-Planejamento**

Variáveis	Componente
	1
Improviso	0,872
Execução	0,796
Adaptação	0,554

Método de extração: Análise dos Componentes Principais

Método de Rotação: Varimax

Fonte: Elaborada pela autora

#### 4.3.4 Fatores das Escalas de Desempenho Organizacional

As análises fatoriais foram também realizadas para as escalas de desempenho organizacional. Todas as variáveis de desempenho com relação ao mercado apresentaram comunalidade maior do que 0,5, permanecendo no construto. Na análise das variáveis de desempenho considerando-se o resultado da empresa isoladamente, sem levar em consideração o mercado, o indicador de crescimento total das vendas apresentou comunalidade de 0,347, inferior a 0,5. Mantendo-se o critério de utilizar as escalas originais conforme defendido anteriormente, optou-se por manter a variável na escala de desempenho das empresas.

Foi extraído um fator para cada escala de desempenho, conforme as tabelas seguintes.

**Tabela 16 - Comunalidades das variáveis da Escala de Desempenho com relação ao Mercado**

Variáveis	Inicial	Extração
Desemp.M	1,000	0,846
ROE.M	1,000	0,522
LL.M	1,000	0,696
Vendas.M	1,000	0,671

Método de extração: Análise dos Componentes Principais

Fonte: Elaborada pela autora

**Tabela 17 - Componentes da Escala de Desempenho com relação ao Mercado**

Variáveis	Componente
	1
Desemp.M	0,920
LL.M	0,834
Vendas.M	0,819
ROE.M	0,722

Método de extração: Análise dos Componentes Principais

Método de Rotação: Varimax

Fonte: Elaborada pela autora

**Tabela 18 - Comunalidades das variáveis da Escala de Desempenho sem considerar o mercado**

Variáveis	Inicial	Extração
Desemp.E	1,000	0,715
ROE.E	1,000	0,775
LL.E	1,000	0,733
Vendas.E	1,000	0,347

Método de extração: Análise dos Componentes Principais

Fonte: Elaborada pela autora

**Tabela 19 - Componentes da Escala de Desempenho sem considerar o mercado**

Variáveis	Componente
	1
ROE.E	0,880
LL.E	0,856
Desemp.E	0,846
Vendas E	0,589

Método de extração: Análise dos Componentes Principais

Método de Rotação: Varimax

Fonte: Elaborada pela autora

Os fatores apresentados acima explicam, respectivamente, 68% e 65% da variância das escalas de desempenho com relação ao mercado e com relação aos últimos 3 anos na própria empresa.

### 4.3.5 Resultados da Análise Fatorial

Feitas as análises fatoriais, as variáveis originais das escalas utilizadas foram substituídas por um conjunto novo e menor de variáveis - os fatores - para uso nas análises multivariadas subsequentes, conforme segue:

**Tabela 20 - Fatores resultantes**

<b>Escala Original</b>	<b>Fator resultante</b>	<b>N. de variáveis agrupadas</b>	<b>Código</b>
Formalidade	Método e procedimento utilizado	6	Fator Método
Formalidade	Acompanhamento do plano	2	Fator Acompanhamento
Formalidade	Discussões sobre planejamento	2	Fator Discussões
Intensidade	Escala de Intensidade	7	Fator Escala de Intensidade
Improvisação	Escala de Improvisação Pós-Planejamento	3	Fator Escala de Improviso
Desempenho com relação ao mercado	Escala de Desempenho com relação ao principal concorrente	4	Fator Escala de Desempenho - Mercado
Desempenho sem considerar o mercado	Escala de Desempenho com relação à evolução da própria empresa, medida isoladamente	4	Fator Escala de Desempenho - Empresa

Fonte: elaborada pela autora.

O baixo número de variáveis que apresentaram comunalidade baixa demonstra a boa validade dos construtos, o que já era de se esperar em função das correlações significativas e das altas confiabilidades encontradas.

## 4.4 REGRESSÃO LINEAR

A análise de regressão linear foi a técnica utilizada para testar a relação entre as variáveis do estudo. O teste de Durbin-Watson foi utilizado para a verificação da existência de autocorrelação de primeira ordem nos resíduos, tendo sido considerado aceitáveis os valores entre 1,5 e 2,5 (NORUSIS, 1985).

Em função dos resultados da análise fatorial para as escalas utilizadas, a regressão linear foi realizada primeiramente entre os fatores resultantes das variáveis de desempenho de mercado e desempenho da empresa (variáveis independentes) e cada fator relacionado ao planejamento (variáveis dependentes).

O modelo global da análise de regressão com os fatores relacionados ao planejamento e o fator resultante dos indicadores de desempenho organizacional relativo ao mercado é estatisticamente significativo, pois o nível de significância do teste F (6,05) foi de 0,000.

**Tabela 21 - Análise de Variância da análise de regressão dos fatores resultantes da Análise Fatorial com o Desempenho com relação ao mercado.**

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	df	Quadrado médio	Razão F	Sig.
Em virtude da Regressão	2.724,5	5	544,9	6,056	0,000
Em virtude dos resíduos	6.658,4	74	90,0		
Total	9.382,9	79			

Fonte: elaborada pela autora.

O nível de explicação do modelo, apresentado pelo  $R^2$  (coeficiente de determinação múltipla), foi 0,29, conforme pode ser observado na tabela 22. Isso significa que os fatores das escalas de planejamento utilizadas para este modelo explicam 29% do desempenho organizacional. Pode-se dizer ainda que existem outras variáveis, não incorporadas ao modelo, que correspondem aos 71% da parte não explicada. A estatística de Durbin-Watson ( $d = 1,828$ ) demonstrou não haver autocorrelação relevante nos resíduos.

**Tabela 22 - Coeficiente de Determinação do modelo global de regressão dos fatores resultantes da Análise Fatorial com o Desempenho com relação ao mercado.**

R	$R^2$ ajustado	Durbin-Watson
0,539 (a)	0,290	1,828

Fonte: elaborada pela autora.

Quando se analisou cada fator isoladamente no modelo, contudo, apenas o fator intensidade de planejamento foi significativa (Sig = 0,004) a um nível de significância de 95%, explicando 39% da variância. Hair et al. (2005) afirmam que diretrizes convencionais sugerem níveis de significância de 0,05 ou 0,01, entretanto, o pesquisador pode optar por selecionar um nível diferente conforme o objetivo do estudo. Com isso, e considerando que a presente análise trata de ciências sociais e não exatas, pode-se considerar que o fator improvisado pós-planejamento apresentou

uma associação com o desempenho, embora a um nível de significância de 87%. É interessante observar que a variância explicada por este fator foi negativa, inversa à situação esperada. Quer dizer que quanto menor o imprevisto, maior é o desempenho da organização. Para os demais fatores, não foi possível validar a associação.

**Tabela 23 - Modelo de regressão com os fatores resultantes da Análise Fatorial e o Desempenho com relação ao mercado.**

	Beta padronizado	t	Sig.
Constante		3,148	0,002
Fator Método	-0,093	-0,726	0,470
Fator Acompanhamento	0,125	1,187	0,239
Fator Discussão	0,058	0,544	0,588
Fator Escala de Intensidade	0,389	2,981	0,004
Fator Escala de Improviseo	-0,194	-1,530	0,130

Fonte: elaborada pela autora.

Já a análise de regressão com os fatores relacionados ao planejamento e o fator resultante dos indicadores de desempenho organizacional considerando a evolução das empresas isoladamente apresentou um resultado diferente. O modelo global é estatisticamente significativo, com Sig. = 0,038.

O nível de explicação do modelo ( $R^2$ ) foi 0,14, quer dizer que os fatores das escalas de planejamento utilizadas explicam 14% do desempenho organizacional. Pela estatística de Durbin-Watson ( $d = 2,09$ ) não foi detectada autocorrelação relevante nos resíduos.

Quando se analisou cada fator isoladamente no modelo, apenas um foi significativo (Sig = 0,004), explicando 29% da variância: o fator de acompanhamento do plano estratégico. Conforme a explicação anterior relativa ao nível de significância aceito, pode-se considerar também o fator método e procedimento utilizado como associado ao desempenho, explicando 20% da variância. Para os demais fatores, não foi possível validar a associação.

**Tabela 24 - Modelo de regressão com os fatores resultantes da Análise Fatorial e o Desempenho sem considerar o mercado.**

	Beta padronizado	t	Sig.
Constante		-1,738	0,086
Fator Método	0,202	1,437	0,151
Fator Acompanhamento	0,257	2,222	0,029
Fator Discussão	-0,091	-0,767	0,445
Fator Escala de Intensidade	0,132	0,922	0,359
Fator Escala de Improviso	0,028	0,204	0,839

Fonte: elaborada pela autora.

Com isso, foi realizada uma nova análise de regressão linear, desta vez considerando cada variável relativa às escalas de planejamento do instrumento de coleta como variáveis independentes, na busca de uma compreensão sobre a contribuição de cada uma dessas variáveis para o desempenho das organizações estudadas.

Desta vez, especificou-se o método de eliminação “Backward”. Este método cria um modelo com todas as variáveis como independentes em relação à variável dependente e vai excluindo as variáveis cujos coeficientes não sejam significativamente diferentes de zero ou que menos alterem a variância explicada.

#### **4.4.1 Análise de Regressão para a Escala de Formalidade de Planejamento**

O modelo final de regressão com o método Backward com todas as variáveis da escala de formalidade de planejamento e o fator desempenho com relação ao mercado como variável dependente foi significativo (Sig = 0,000) e o teste de Durbin-Watson ( $d = 1,66$ ) para detecção de autocorrelação de primeira ordem demonstrou não haver autocorrelação relevante nos resíduos. A variância explicada ( $R^2$ ) neste modelo foi de 0,30, ou 30%.

**Tabela 25 - Coeficiente de Determinação do modelo de regressão com as variáveis da escala de formalidade e o Desempenho com relação ao mercado.**

R	R <sup>2</sup> ajustado	Durbin-Watson
0,579	0,300	1,66

Fonte: elaborada pela autora.

Neste modelo de regressão, conforme pode ser observado na tabela 26, quatro variáveis explicam o desempenho das organizações com relação aos seus principais concorrentes.

**Tabela 26 - Modelo de regressão final com o método Backward com todas as variáveis relativas ao planejamento e o Desempenho com relação ao mercado.**

	Beta padronizado	t	Sig.
Constante		6,487	0,000
Agenda	-0,406	-3,040	0,003
Documentação	0,227	2,040	0,045
Decisão	0,340	3,600	0,001
Responsabilidades	0,578	4,666	0,000

Fonte: elaborada pela autora.

Verifica-se que o desempenho da empresa em comparação ao mercado é influenciado positivamente pelas variáveis definição de responsabilidades, obrigatoriedade de decisão e documentação do plano, nesta ordem de maior para menor influência. Já a variável regularidade no agendamento de revisões influencia negativamente o desempenho, o que sugere que as empresas que agendam as revisões apenas quando necessário obtêm melhor desempenho do que as empresas que agendam revisões regularmente, independentemente da necessidade.

As demais variáveis foram excluídas do modelo por não serem significantes. Isso quer dizer que a uniformidade nos procedimentos de planejamento, o tempo determinado para as revisões, a formalidade das apresentações, os participantes, os tipos de discussões e a regularidade das revisões de progresso não mostraram influência significativa no desempenho das organizações.

Comparando-se estas mesmas variáveis da escala de formalidade de planejamento com o fator resultante da escala de desempenho sem considerar o

mercado, tem-se um modelo significativo (Sig = 0,000) com uma variância explicada ( $R^2$ ) de 0,23, ou 23%. Quer dizer que as variáveis da escala de formalidade exercem mais influência no desempenho com relação ao mercado do que no desempenho da empresa sem considerar os concorrentes.

**Tabela 27 - Coeficiente de Determinação do modelo de regressão com as variáveis da escala de formalidade e o Desempenho sem considerar o mercado.**

R	$R^2$ ajustado	Durbin-Watson
0,486	0,230	2,05

Fonte: elaborada pela autora.

Neste modelo, conforme pode ser observado na tabela 28, três variáveis exercem influência no desempenho das organizações com relação ao seu passado a um nível de significância de 95%.

**Tabela 28 - Modelo de regressão final com o método Backward com todas as variáveis relativas ao planejamento e o Desempenho sem considerar o mercado.**

	Beta padronizado	t	Sig.
Constante		-2,852	0,006
Agenda	0,412	3,732	0,000
Tempo revisão	-0,267	-2,416	0,018
Decisão	0,310	3,134	0,002

Fonte: elaborada pela autora.

Verifica-se que o desempenho da empresa medido isoladamente, sem considerar o mercado, é influenciado positivamente pela regularidade no agendamento de revisões e pela obrigatoriedade de decisão, nesta ordem de maior para menor influência. O tempo de revisão influencia negativamente o desempenho, o que indica que é o tempo indeterminado para as revisões, conforme a necessidade da empresa, que está associado ao aumento no desempenho. As demais variáveis foram excluídas do modelo por não serem significantes.

#### 4.4.2 Análise de Regressão para a Escala de Intensidade de Planejamento

O modelo final de regressão com o método Backward com todas as variáveis da escala de intensidade de planejamento e o fator desempenho com relação ao mercado como variável dependente foi significativo (Sig = 0,000) e o teste de Durbin-Watson ( $d = 1,62$ ) para detecção de autocorrelação de primeira ordem demonstrou não haver autocorrelação relevante nos resíduos e a variância explicada ( $R^2$ ) foi de 0,320, ou 32%.

**Tabela 29 - Coeficiente de Determinação do modelo de regressão com as variáveis da escala de intensidade e o desempenho relativo ao mercado.**

R	$R^2$ ajustado	Durbin-Watson
0,587	0,320	1,618

Fonte: elaborada pela autora.

Conforme pode ser observado na tabela 30, neste modelo de regressão, três variáveis explicam o desempenho das organizações com relação aos seus principais concorrentes.

**Tabela 30 - Modelo de regressão final com o método Backward com as variáveis da escala de intensidade e o desempenho relativo ao mercado.**

	Beta padronizado	t	Sig.
Constante		8,501	0,000
Missão	0,286	2,656	0,010
Ambiente Externo	0,623	4,563	0,000
Ambiente Interno	-0,398	-2,986	0,004

Fonte: elaborada pela autora.

Assim, o desempenho da empresa com relação ao mercado é influenciado positivamente pela ênfase dada à análise do ambiente externo e à determinação da missão da empresa. Curiosamente, a análise do ambiente interno apresentou uma associação negativa com o desempenho, o que quer dizer que a menor ênfase dada à análise do ambiente interno está relacionada ao maior desempenho.

Já o modelo final de regressão com o método Backward comparando todas as variáveis da escala de intensidade de planejamento com o fator desempenho com relação à evolução da empresa isoladamente, sem considerar os concorrentes,

foi significativo (Sig = 0,000) com coeficiente de Durbin-Watson de 2,08. A variância explicada ( $R^2$ ) foi de 0,162, ou 16%.

**Tabela 31 - Coeficiente de Determinação do modelo de regressão com as variáveis da escala de formalidade e o Desempenho sem considerar o mercado.**

R	R <sup>2</sup> ajustado	Durbin-Watson
0,415	0,162	2,08

Fonte: elaborada pela autora.

Neste modelo de regressão, apenas uma variável está associada ao desempenho das organizações com relação ao passado:

**Tabela 32 - Modelo de regressão final com o método Backward com todas as variáveis relativas ao planejamento e o Desempenho sem considerar o mercado.**

	Beta padronizado	t	Sig.
Constante		-3,969	0,000
Controle	0,415	4,101	0,000

Fonte: elaborada pela autora.

Portanto, o desempenho da empresa com relação ao seu passado é influenciado positivamente pela ênfase dada ao controle das opções estratégicas implementadas.

#### **4.4.3 Análise de Regressão para a Escala de Improvisação Pós-Planejamento**

O modelo final de regressão com as variáveis da escala de improvisação pós-planejamento e o fator desempenho com relação ao mercado como variável dependente com o método Backward foi significativo (Sig = 0,000) e o teste de Durbin-Watson ( $d = 1,645$ ) para detecção de autocorrelação de primeira ordem demonstrou não haver autocorrelação relevante nos resíduos. A variância explicada ( $R^2$ ) neste modelo foi de 0,178, ou 18%.

**Tabela 33 - Coeficiente de Determinação do modelo de regressão com as variáveis da escala de improvisação e o Desempenho com relação ao mercado.**

R	R <sup>2</sup> ajustado	Durbin-Watson
0,445	0,178	1,645

Fonte: elaborada pela autora.

Neste modelo de regressão, duas variáveis explicam o desempenho das organizações com relação aos seus principais concorrentes:

**Tabela 34 - Modelo de regressão final com o método Backward com as variáveis da escala de improvisação pós-planejamento e o Desempenho com relação ao mercado.**

	Beta padronizado	t	Sig.
Constante		16,869	0,000
Improvisação	-0,376	-3,740	0,000
Adaptação	-0,190	-1,890	0,062

Fonte: elaborada pela autora.

Conforme pode ser observado, tanto a variável “improvisado na implementação do plano estratégico” quanto a “adaptação dos projetos conforme a execução” exercem uma influência negativa sobre o desempenho. Quer dizer, quanto menor a empresa improvisa e adapta seus projetos, maior é o seu desempenho.

Já o modelo da análise de regressão linear realizada utilizando-se as variáveis da escala de improvisação pós-planejamento e o fator desempenho com relação ao passado como variável dependente com o método Backward não foi significativo, sendo que as três variáveis foram excluídas do modelo por não serem significativas.

#### **4.4.4 Resultados globais das Análises de Regressão**

Percebe-se que existem algumas diferenças na influência das variáveis com relação ao desempenho das empresas quando este desempenho é avaliado considerando-se o mercado como parâmetro ou quando é avaliado considerando-se apenas a evolução do resultado da empresa.

A tabela 35 sintetiza a diferença entre os coeficientes Betas encontrados para cada variável nas duas escalas de planejamento, já que estes são os coeficientes de estimativa do modelo de regressão. Quer dizer, quanto maior o Beta, maior é a associação da variável no modelo com a variável dependente (no caso, o desempenho), sendo que o sinal indica se a relação é positiva ou inversa.

**Tabela 35 - Coeficientes de estimativa dos modelos de regressão das variáveis de planejamento com relação ao mercado e sem considerar o mercado**

Escala	Variáveis	Desempenho com relação ao mercado	Desempenho na empresa, isoladamente
Formalidade	Agenda	-0,406	0,412
	Documentação	0,227	-
	Decisão	0,340	0,310
	Responsabilidades	0,578	-
	Tempo revisão	-0,213	-0,267
Intensidade	Missão	0,286	-
	Ambiente Externo	0,623	-
	Ambiente Interno	-0,398	-
	Controle	-	0,415
Improvisação	Improvisação	-0,376	-
	Adaptação	-0,190	-

Fonte: elaborada pela autora.

Conforme pode ser observado, há um número maior de variáveis relativas ao planejamento que explicam o desempenho com relação ao mercado do que o desempenho da empresa considerado isoladamente.

O desempenho com relação aos concorrentes é maior nas empresas que definem claramente suas responsabilidades, tomam as decisões baseadas no processo de planejamento, documentam seus planos, analisam seu ambiente externo e dão uma forte ênfase à determinação da missão. Ao mesmo tempo, essas empresas agendam as revisões apenas quando necessário, dão pouca ênfase à análise do ambiente interno, improvisam pouco na implementação do plano estratégico e costumam realizar poucas adaptações em seus projetos conforme os executam.

Por sua vez, o desempenho da empresa considerado isoladamente, sem levar em conta o mercado, é maior em empresas que agendam as revisões do plano

regularmente, tomam as decisões baseadas no processo de planejamento e dão uma forte ênfase ao controle das opções estratégicas implementadas. Ao mesmo tempo, as empresas com maior desempenho interno não estabelecem um tempo rígido para as revisões, mas utilizam o tempo conforme a necessidade.

As demais variáveis estudadas não foram significativas e, portanto, não se pode aferir uma associação direta com o desempenho.

Nota-se, com isso, que o desempenho é influenciado por diversas variáveis, sendo que algumas o fortalecem enquanto outras têm efeito contrário.

As próximas tabelas representam a sumarização dos resultados das análises de regressão com relação aos construtos estudados.

Construto 1: Relação entre a formalidade do processo de planejamento com o desempenho.

**Tabela 36 - Resultados obtidos com as variáveis da Escala de Formalidade de Planejamento**

<b>Escalas</b>	<b>Desempenho com relação ao Mercado ou à Empresa</b>	<b>Sinal Esperado</b>	<b>Sinal Obtido</b>	<b>Avaliação</b>
Procedimentos	Mercado	+		Não-signif.
	Empresa	+		Não-signif.
Agenda	Mercado	+	-	<b>Signif.</b>
	Empresa	+	+	<b>Signif.</b>
Tempo revisão	Mercado	+	-	<b>Signif.</b>
	Empresa	+	-	<b>Signif.</b>
Apresentações	Mercado	+		Não-signif.
	Empresa	+		Não-signif.
Participantes	Mercado	+		Não-signif.
	Empresa	+		Não-signif.
Documentação	Mercado	+	+	<b>Signif.</b>
	Empresa	+		Não-signif.
Discussão	Mercado	+		Não-signif.
	Empresa	+		Não-signif.
Decisão	Mercado	+	+	<b>Signif.</b>
	Empresa	+	+	<b>Signif.</b>
Revisões	Mercado	+		Não-signif.
	Empresa	+		Não-signif.
Responsabilidades	Mercado	+	+	<b>Signif.</b>
	Empresa	+		Não-signif.

Fonte: elaborada pela autora.

Construto 2: Relação entre a intensidade do processo de planejamento com o desempenho

**Tabela 37 - Resultados obtidos com as variáveis da Escala de Intensidade de Planejamento**

Escalas	Desempenho com relação ao Mercado ou à Empresa	Sinal Esperado	Sinal Obtido	Avaliação
Missão	Mercado	+	+	<b>Signif.</b>
	Empresa	+		Não-signif.
Objetivos de LP	Mercado	+		Não-signif.
	Empresa	+		Não-signif.
Ambiente Externo	Mercado	+	+	<b>Signif.</b>
	Empresa	+		Não-signif.
Ambiente Interno	Mercado	+	-	<b>Signif.</b>
	Empresa	+		Não-signif.
Opções estratégicas	Mercado	+		Não-signif.
	Empresa	+		Não-signif.
Implementação	Mercado	+		Não-signif.
	Empresa	+		Não-signif.
Controle	Mercado	+		Não-signif.
	Empresa	+	+	<b>Signif.</b>

Fonte: elaborada pela autora.

Construto 3: Relação entre a improvisação após o planejamento e o desempenho.

**Tabela 38 - Resultados obtidos com as variáveis da Escala de Improvisação Pós-Planejamento**

Escalas	Desempenho com relação ao Mercado ou à Empresa	Sinal Esperado	Sinal Obtido	Avaliação
Execução	Mercado	+		Não-signif.
	Empresa	+		Não-signif.
Improviso	Mercado	+	-	<b>Signif.</b>
	Empresa	+		Não-signif.
Adaptação	Mercado	+	-	<b>Signif.</b>
	Empresa	+		Não-signif.

Fonte: elaborada pela autora.

#### 4.5 ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DE ACORDO COM O PLANEJAMENTO E O DESEMPENHO

Visando a uma melhor compreensão sobre o comportamento das empresas de acordo com seu tipo estratégico, foi realizado o teste ANOVA comparando-se estes tipos estratégicos com os fatores relativos às escalas de planejamento e de desempenho, resultantes da análise fatorial.

Contudo, os níveis de significância não foram satisfatórios para a maioria das variáveis. Apenas os fatores acompanhamento do plano e imprevisto pós-planejamento apresentaram níveis de significância que indicam que seus resultados provavelmente não são devido a fator aleatório (tabela 39).

**Tabela 39 - Perfil**

	Defensiva	Prospectora	Reativa	Analítica	Signif.
Número de empresas	17	33	22	14	
Fator Método	37,0	38,5	46,8	43,8	0,142
Fator Acompanhamento	51,8	40,9	53,3	56,5	0,002
Fator Discussão	35,4	43,9	41,0	42,5	0,175
Fator Intensidade	51,3	55,0	56,6	55,0	0,506
Fator Improvise	40,5	45,9	39,2	36,6	0,088
Desempenho de Mercado	52,5	53,0	50,1	50,0	0,692
Desempenho na empresa	62,3	56,4	60,2	60,3	0,276

Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se que as empresas analíticas são as que dão a maior atenção ao acompanhamento do processo de planejamento, enquanto as prospectoras dão menos ênfase a este aspecto. Por outro lado, as prospectoras são as empresas que mais improvisam após seus planejamentos, enquanto as analíticas improvisam pouco na implementação de seus planos. As empresas reativas e defensivas ficaram alocadas em posição intermediária nos dois aspectos mencionados. Isto indica que as empresas analíticas seguem o plano estratégico mais rigidamente, dando maior atenção às revisões de progresso e obrigatoriedade de decisões resultantes do processo de planejamento. As empresas prospectoras, por sua vez, não seguem uma execução passo a passo estrita do plano, adaptando seus projetos conforme os executam e improvisando na implementação do planejamento.

#### 4.6 ANÁLISE DE CLUSTER

Para a aplicação da análise de cluster, inicialmente é necessário definir o problema de aglomeração e as variáveis a serem tratadas estatisticamente. O objetivo da análise nesta pesquisa, conforme mencionado, é aprofundar a compreensão sobre as condições nas quais o desempenho é fortalecido pelo planejamento, e as características das empresas com desempenhos melhores e piores. Com isso, foram selecionados os fatores relacionados às escalas de planejamento utilizadas e os fatores de medição de desempenho para composição dos grupos. Após, foi feito o cruzamento destes grupos com as variáveis de caracterização das empresas.

Foram realizadas as análises com divisão em 2, 3, 4 e 5 agrupamentos, sendo que a opção com três grupos foi escolhida em razão de possibilitar melhores análises.

Os três clusters resultantes ficaram com 43, 21 e 16 casos, respectivamente, sendo que seis empresas da amostra não entraram na análise devido a pelo menos uma questão sem resposta.

Na tabela 40, pode-se verificar as médias dos fatores resultantes da análise fatorial para cada cluster. É interessante ressaltar que essas médias são relativas às escalas transformadas em 70 pontos para uniformização.

**Tabela 40 - Médias dos fatores nos clusters formados**

Variáveis	Clusters		
	1	2	3
Fator Método e Procedimento utilizado	42	50	27
Fator Acompanhamento do Plano	59	37	35
Fator Discussões sobre Planejamento	38	52	33
Fator Escala de Intensidade	58	55	44
Fator Escala de Improvisação Pós-Planejamento	36	43	59
Fator Escala de Desempenho com relação ao Mercado	55	51	43
Fator Escala de Desempenho sem considerar o mercado	62	61	51

Fonte: Elaborado pela autora

Assim, pode-se observar que o primeiro cluster é o que apresenta as maiores médias de desempenho, tanto com relação ao mercado quanto isoladamente, sem considerar os concorrentes, seguido, respectivamente, pelo segundo e terceiro clusters.

Ao mesmo tempo, o cluster de número 1 é o que possui o processo de planejamento mais intenso, quer dizer, se engaja mais no processo, e é o que mais acompanha seus planos. Por outro lado, é o grupo que menos improvisa na implementação destes planos.

O segundo grupo apresentou um desempenho intermediário, e foi composto pelas empresas que dão maior atenção ao método, aos procedimentos e às discussões relativas ao processo de planejamento. As empresas também possuem um planejamento intenso, porém em menor grau que o primeiro grupo.

O terceiro cluster foi formado pelas empresas que apresentaram o desempenho mais fraco no período analisado. Estas empresas dão menos atenção ao método, aos procedimentos, ao acompanhamento e às discussões, engajando-se menos no processo de planejamento. Ao mesmo tempo, são as empresas que mais improvisam e adaptam seus projetos após a elaboração dos planos.

Com isso, os clusters foram nomeados conforme a tabela 41:

**Tabela 41 - Nomeação dos Clusters formados**

<b>Cluster</b>	<b>Nome do Cluster</b>
1	Forte
2	Médio
3	Fraco

Fonte: Elaborado pela autora.

Tais análises reforçam a associação encontrada entre o planejamento e o desempenho organizacional, uma vez que o desempenho mais forte está associado ao planejamento mais formal e intenso e à menor improvisação depois do processo.

#### 4.6.1 Análise dos clusters formados com relação às características das empresas

As próximas análises são realizadas comparando-se alguma característica específica das empresas com os clusters nos quais elas foram alocadas.

A tabela abaixo representa a distribuição das empresas com relação aos comportamentos estratégicos identificados segundo a tipologia de Miles e Snow (1978).

**Tabela 42 - Percentual das empresas por cluster de acordo com seu comportamento estratégico**

Clusters	Comportamento estratégico				Total
	Defensiva	Prospectora	Reativa	Analítica	
FORTE	28%	16%	30%	26%	100%
MÉDIO	14%	62%	14%	10%	100%
FRACO	12%	63%	25%	-	100%
TOTAL	21%	38%	25%	16%	100%

Fonte: Elaborado pela autora

É interessante observar que a maioria das empresas que fizeram parte do cluster de maior desempenho são as defensivas e reativas, enquanto um número muito baixo de empresas prospectoras fez parte deste grupo. Esta informação não coincide com os ensinamentos de Miles e Snow (1978), que destacam que as organizações reativas apresentam um desempenho inferior aos demais tipos estratégicos. Contudo, dado que neste estudo foram utilizadas apenas alternativas simplificadas para que os respondentes escolhessem um comportamento estratégico mais adequado dentre quatro opções, não sendo utilizada uma escala apropriada, não se pode assumir tal análise como conclusiva.

Já no segundo cluster, de desempenho intermediário, houve menos empresas defensivas, menos reativas e nenhuma analítica, ao passo em que houve um grande número de empresas prospectoras.

O cluster das empresas de desempenho mais fraco também foi composto por empresas prospectoras, seguidas pelas reativas. A presença das defensivas neste grupo foi baixa e não houve incidência de empresas analíticas.

Com isso, há uma indicação de que as empresas defensivas, reativas e analíticas possuem um processo de planejamento mais formalizado e intenso e um

maior desempenho. Por outro lado, as empresas prospectoras foram as que apresentaram o processo mais informal, menos intenso, e o menor desempenho. Ainda, nenhuma empresa analítica fez parte do grupo de menor desempenho, o que talvez possa se dar devido à orientação consistente de produto e mercado-alvo, que por sua vez exige um planejamento estruturado, e acaba influenciando no desempenho.

Os números de novos produtos ou serviços desenvolvidos no último ano pelas empresas mostrou uma relação interessante com a classificação nos clusters. As empresas que desenvolveram menos produtos ou serviços (até 2) obtiveram um desempenho forte, associado ao planejamento intenso e formal. Já as empresas que desenvolveram um número intermediário de produtos (entre 3 e 10) foram as que alcançaram o desempenho mais fraco e deram menos atenção ao processo de planejamento, improvisando mais. Contudo, as empresas que desenvolveram uma quantidade maior de produtos ou serviços (11 ou mais) concentraram-se no cluster intermediário, como pode ser observado na tabela 43.

**Tabela 43 - Percentual das empresas por cluster de acordo com o número de produtos ou serviços desenvolvidos no último ano**

Clusters	Número de produtos ou serviços desenvolvidos			Total
	2 ou menos	Entre 3 e 10	11 ou mais	
FORTE	49%	33%	18%	100%
MÉDIO	19%	48%	33%	100%
FRACO	12%	69%	19%	100%
TOTAL	34%	44%	22%	100%

Fonte: Elaborado pela autora

Uma análise semelhante pode ser feita com relação ao número de concorrentes que a empresa considera quando faz seu planejamento: as empresas que consideram um número menor concentraram-se no cluster de maior desempenho, enquanto as empresas que consideram um número intermediário concentraram-se no grupo de desempenho mais fraco. As empresas que analisam 6 concorrentes ou mais, por sua vez, alocaram-se no grupo mediano.

**Tabela 44 - Percentual das empresas por cluster de acordo com o número de concorrentes**

Clusters	Número de concorrentes considerado pelas empresas			Total
	2 ou 3	4 ou 5	6 ou mais	
FORTE	47%	30%	23%	100%
MÉDIO	19%	43%	38%	100%
FRACO	44%	56%	0%	100%
TOTAL	39%	39%	22%	100%

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação ao mercado de atuação das empresas não foi possível estabelecer qualquer relação consistente com os grupos formados envolvendo o planejamento e o desempenho.

Nota-se, conforme a tabela 45, que as empresas com administração profissional alocaram-se, em sua grande maioria, no cluster de maior desempenho e processo de planejamento formalizado e intenso. Já as organizações familiares ou mistas alocaram-se nos grupos de menor desempenho e de processos mais flexíveis, com maior incidência de improvisação pós-planejamento.

**Tabela 45 - Percentual das empresas por cluster de acordo com o tipo de administração**

Clusters	Tipo de administração		Total
	Profissional	Familiar ou Mista	
FORTE	72%	28%	100%
MÉDIO	29%	71%	100%
FRACO	25%	75%	100%
TOTAL	51%	49%	100%

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação ao ramo de atividade das empresas constituintes da amostra, elas se dividiram da seguinte maneira:

**Tabela 46 - Percentual das empresas por cluster de acordo com seu ramo de atividade**

Clusters	Ramo de Atividade			Total
	Indústria	Prestação de Serviços	Outro	
FORTE	37%	40%	23%	100%
MÉDIO	57%	24%	19%	100%
FRACO	38%	50%	12%	100%
TOTAL	42%	38%	20%	100%

Fonte: Elaborado pela autora

Com base nas informações da tabela 46, verifica-se que não houve diferença significativa entre o ramo de atividade das empresas e suas alocações nos clusters. Há apenas uma indicação de que as empresas industriais obtiveram um desempenho médio, enquanto as prestadoras de serviço concentraram-se mais nos extremos: desempenho fraco e forte.

O tempo que as empresas possuem ações listadas na Bolsa de Valores também não mostrou forte vinculação entre os grupos. Mesmo assim, é possível verificar que as empresas que possuem ações na Bolsa há menos tempo apresentaram um desempenho inferior àquelas listadas há mais tempo. Entretanto, é importante ressaltar que essa relação não é linear, ou seja, não é possível identificar uma relação direta entre o tempo de Bolsa e o desempenho. É o caso das empresas mais novas na Bolsa, que se alocaram, proporcionalmente, mais no cluster de menor desempenho, seguido pelo grupo mais forte, e então no cluster de desempenho intermediário.

**Tabela 47 - Percentual das empresas por cluster de acordo com o tempo que a empresa possui ações listadas na Bolsa de Valores**

Clusters	Tempo de Bolsa				Total
	Menos de 5 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 11 e 20 anos	21 anos ou mais	
FORTE	26%	26%	16%	32%	100%
MÉDIO	10%	14%	19%	57%	100%
FRACO	37%	37%	19%	7%	100%
TOTAL	24%	25%	17%	34%	100%

Fonte: Elaborado pela autora

## 5 CONCLUSÃO

Os resultados apresentados neste estudo auxiliaram na compreensão de alguns aspectos do planejamento estratégico. Através de uma pesquisa aplicada com 86 empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo, foi possível verificar como ocorre a relação entre planejamento e desempenho no contexto brasileiro.

O conceito de planejamento estratégico, seus benefícios, riscos e sua relação com o desempenho da organização foram abordados, utilizando-se três construtos para sua operacionalização: formalidade e intensidade do processo e improvisação pós-planejamento.

O desempenho foi medido de duas formas: relativo aos resultados dos principais concorrentes, que foi chamado de desempenho de mercado, e considerando o resultado da empresa isoladamente nos últimos 3 anos, sem levar em conta o mercado.

Com relação à formalidade e à intensidade do planejamento, os resultados da pesquisa sugerem que o desempenho comparativo aos concorrentes é maior nas empresas que definem claramente as responsabilidades de seus membros, tomam as decisões baseadas no processo de planejamento, documentam seus planos e dão uma forte ênfase à análise de seu ambiente externo e à determinação da missão. Por outro lado, essas empresas agendam as revisões do plano apenas quando necessário e com tempo indeterminado, e dão pouca ênfase à análise do ambiente interno. Elas também improvisam pouco na implementação do plano estratégico e costumam realizar poucas adaptações em seus projetos conforme os executam.

Por sua vez, o desempenho da empresa considerado isoladamente, sem levar em conta o mercado, é maior em empresas que agendam as revisões do plano regularmente, tomam as decisões baseadas no processo de planejamento e dão uma forte ênfase ao controle das opções estratégicas implementadas. Ainda, essas empresas com maior desempenho interno não estabelecem um tempo rígido para as revisões, mas utilizam o tempo conforme a necessidade.

Nota-se, com isso, que o desempenho é influenciado por diversos fatores, sendo que alguns o fortalecem enquanto outros têm efeito contrário.

A formalidade do planejamento pode trazer benefícios à organização no sentido de garantir um processo estruturado que gere os melhores resultados. Neste processo, são geradas reflexões acerca do ambiente em que a empresa está inserida, definindo-se o futuro desejado e estimulando a geração de novas idéias. Os papéis da equipe tornam-se claros, de modo que todos conheçam suas responsabilidades e os objetivos da empresa. Portanto, a formalização não está relacionada ao engessamento do processo, mas sim à organização e ao comprometimento com a realização cuidadosa do processo de planejamento estratégico e com a análise sistemática do futuro desejado.

A intensidade do processo, por sua vez, está relacionada à profundidade das análises realizadas e à seriedade na definição dos objetivos da organização. Ao mesmo tempo, engloba o acompanhamento do alcance desses objetivos.

O planejamento, como o próprio nome indica, é algo que inicia antes da ação, isto é, um processo de decidir o que fazer e como fazê-lo da melhor maneira, considerando uma série de variáveis (ANSOFF e MACDONNEL, 1993). Com isso, pode-se compreender que, se ele tem uma influência positiva no desempenho, o imprevisto mostre associação inversa. Afinal, o imprevisto está associado à tomada de decisões realizadas sem o devido preparo, que é justamente o oposto do planejamento.

Assim, o planejamento ajuda a organização a realizar um trabalho melhor na medida em que foca a energia de seus membros, garantindo que todos estejam trabalhando consistentemente em direção aos mesmos objetivos, medindo e ajustando a direção da organização em resposta às mudanças do ambiente. É o esforço disciplinado, formalizado e intenso para que sejam tomadas decisões fundamentais e para que sejam colocadas em prática as ações que modelem e guiem a organização no alcance dos objetivos desejados.

O planejamento estratégico evoluiu para um processo estruturado e formalizado. Isto não significa, de maneira alguma, um processo engessado e custoso que dificulte a geração de novas idéias. Ao contrário, mais do que apenas escolher um futuro, o planejamento possibilita a comparação e o contraste entre

diferentes alternativas sobre como a empresa pode evoluir e preparar-se para alcançar o destino traçado, alcançando um desempenho superior.

## 5.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

A identificação de fatores que têm associação com o desempenho nas organizações tem grande importância e se tornou um tema recorrente de pesquisa na área da administração estratégica. Além disso, apesar da literatura sobre o assunto ser abrangente, ainda não existe um consenso sobre os benefícios do planejamento estratégico ou sobre as causas que levam uma organização a atingir um melhor desempenho.

Com isso, os resultados desta pesquisa auxiliaram a aprofundar a compreensão desse tema, confirmando a relação existente entre o planejamento estratégico utilizado por uma organização e seu desempenho. Foram estudadas algumas condições nas quais o desempenho é fortalecido pelo planejamento e os aspectos do processo que influenciam nesse desempenho.

Conforme afirmam Slotegraaf e Dickson (2004, p. 371): “já faz bastante tempo que acadêmicos de estratégia vêm debatendo sobre o valor do planejamento formal, e as pesquisas não têm conseguido oferecer evidências consistentes quanto à relação positiva entre planejamento e desempenho organizacional”.

Portanto, um estudo que se propôs a examinar o grau de associação da utilização do planejamento estratégico com o desempenho organizacional representa o potencial de contribuir para o avanço do conhecimento existente a respeito da administração estratégica e dos fatores que auxiliam as organizações a melhorarem seus desempenhos.

## 5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Este trabalho ressaltou a importância do planejamento estratégico para a gestão das empresas no contexto brasileiro. Foi visto que um planejamento formal e

intenso, se utilizado corretamente, pode estar associado com os resultados de uma organização.

De acordo com os resultados, para melhorar o desempenho nas empresas, pode-se sugerir que o processo de planejamento deve ser formal no sentido de contar com responsabilidades definidas, resultar em decisões baseada no processo, documentado e contar com análise do ambiente no qual a empresa está inserida. As opções estratégicas implementadas devem ser acompanhadas pelos gestores, que devem também dar uma forte ênfase ao desenvolvimento dos objetivos de longo prazo. As revisões, entretanto, não precisam ser agendadas com regularidade, mas sim de acordo com a necessidade do processo, assim como o tempo das revisões, que resulta em melhores resultados quando adequado às reais necessidades da organização. Os projetos do plano estratégico parecem trazer melhores resultados quando realizados conforme o planejado, sem improvisado e com pouca adaptação ao longo da execução.

Com isso, foi possível confirmar a associação do planejamento com o desempenho de uma organização, o que pode servir de subsídio para uma eventual tomada de decisão a respeito dos procedimentos e métodos de planejamento ou para a construção de um modelo de planejamento que vise à melhoria no resultado da organização.

Contudo, os resultados não devem ser interpretados como uma sugestão universal de que as empresas devem aumentar a formalidade e intensidade de planejamento estratégico. As características da empresa devem ser avaliadas e comparadas com os níveis apropriados de formalidade e intensidade de planejamento, o que não foi abordado neste estudo.

### 5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente estudo, como qualquer pesquisa em ciências sociais, apresenta limitações em sua aplicação e análise de resultados. Algumas dessas limitações são a seguir apresentadas.

A dificuldade para generalizar os resultados obtidos é a principal limitação, sendo que o ideal seria realizar estudos adicionais para verificar a existência das relações aqui descritas em outras organizações.

Ainda, somente com estudos longitudinais e modelagem de equações estruturais seria possível considerar as relações de causa e efeito entre as variáveis (KLINE, 1998). Portanto, pode-se aferir que existe uma associação do planejamento com o desempenho, mas não que um é causa do outro.

Outra limitação observada diz respeito às respostas dos participantes na pesquisa relativamente ao desempenho, já que não foi feita nenhuma comprovação das respostas com dados secundários. Não foi testada a tendência dos participantes responderem que suas empresas obtiveram um desempenho melhor do que a situação real.

Além disso, como foi exposto no capítulo 3, Hair et al. (2005) alertam para o fato da análise de cluster ser uma técnica descritiva e não-inferencial, não tendo base estatística para esboçar inferências estatísticas de uma amostra para uma população. Sendo assim, os resultados das análises realizadas com este método devem ser interpretadas apenas como exploratórios, e não conclusivos.

#### 5.4 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Enquanto os resultados deste estudo contribuíram para a compreensão da relação entre o planejamento e o desempenho, claramente, há muito que ainda precisa ser estudado.

Uma maneira de aprofundar o estudo seria verificar a relação causal do desempenho a partir da existência do uso do planejamento com uma amostra maior e utilizando a modelagem de equações estruturais.

Seria também de grande valor para os estudos em administração estratégica a incorporação de outras medidas de desempenho no estudo, especificamente subjetivas, tais como medidas de qualidade ou satisfação de clientes e de funcionários. De maneira análoga, sugere-se a realização de um estudo mais

aprofundado das características e tipos de empresas que se beneficiam com o planejamento formal e intenso.

Um aspecto que merece uma análise mais aprofundada é com relação ao agendamento das revisões do planejamento, pois esta variável mostrou uma associação positiva com o desempenho da empresa medido isoladamente, ao mesmo tempo em que mostrou uma associação negativa com o desempenho considerando os principais concorrentes das empresas. De forma semelhante, a análise do ambiente interno mostrou uma associação negativa com o desempenho, o que indica que quanto menor é a ênfase dada à análise do ambiente interno, maior é o desempenho da organização. Tais resultados não parecem lógicos e vão contra a teoria estudada. Merecem, portanto, estudo mais detalhado.

Para finalizar, recomenda-se a realização de estudos longitudinais verificando os benefícios e a relação do planejamento estratégico com o desempenho organizacional ao longo dos anos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 2001.

ALMEIDA, João J. S. O Impacto do Ambiente e Recursos sobre a Estratégia e a Performance de Empresas Industriais Brasileiras. Dissertação (Mestrado). Porto Alegre, UFRGS, 2002.

ANSOFF, Igor. Corporate Strategy. Harmondsworth: Penguin. 1965.

ANSOFF, Igor. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, Igor; MAC DONNEL, Edward. Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.

ARLOW, Peter; ACKELSBURG, Robert. A Small Firm Planning Survey: Business Goals, Social Responsibility, and Financial Performance. Akron Business and Economic Review, 22 (2): 161-172. Summer 1991.

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. Administrative Science Quarterly, 28: 245-273. 1983.

BAHAEE, Mahmood S. Strategy-Comprehensiveness Fit and Performance. Australian Journal of Management, 17 (2): 195-216. December 1992.

BAIN & COMPANY. Vencedoras confirmadas. HSM Management, São Paulo, 6 (31): 138-142. Março-abril 2002.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17 (1): 99-120. 1991.

BASS, F. M. Profit and the A/S Ratio. Journal of Advertising Research, 14: 9-19. 1974.

BEHR, R.R.; LIMA, A.A. Participação, criatividade e planejamento estratégico. In: VI Simpósio de Engenharia de Produção. 1999. <http://www.bauru.unesp.br/acontece/simpep.html>.

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

BONOMA, Thomas V. Making your marketing strategies work. Harvard Business Review, Boston, 62: 69-76, Mar./Apr. 1984.

BORHOLDT, Werner. Orquestrando empresas vencedoras: guia prático de administração de estratégias e mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

BRACKER, J. S.; PEARSON, J. N. Planning and financial performance of small, mature firms. *Strategic Management Journal*, 7: 503-522. 1986.

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

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

BRITO, L.A.L.; VASCONCELOS, F.C. Firm performance in extremely turbulent environment: Year industry and firm effects. In: Encontro Nacional da ANPAD 2003, 20 – 24 set. 2003, São Paulo. 2003.

CAPPEL, S.D. Strategic Profiles and Performance in Service Organizations: Examining Retail Department, Variety and General Merchandise Stores. Unpublished doctoral dissertation, Memphis State University, Memphis, Tennessee, 1990.

CHURCHILL, Gilbert. *Basic Marketing Research*. Orlando: The Dryden Press, 2001.

DATTA, Y. New directions for research in business strategy. *Journal of General Management*, 6: 48-60. 1980.

DAY, George S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58: 37–52. October 1994.

DAY, George S.; WENSLEY, Robin. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive. *Journal of Marketing*; 52 (2): 1-20. Apr 1988.

DESAI, Ashay B. Does strategic planning create value? *Management Decision*. 38 (10). London: 2000.

DEVLIN, Susan J.; DONG, H. K.; BROWN, Marbue. Selecting a Scale for Measuring Quality. *Marketing Research*, 5 (3): 12-17. Summer, 1993.

DICKSON, P.; FARRIS, P. W.; VERBEKE, W. Dynamic strategic thinking. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (3): 216-237. 2001.

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

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10-11): 1105-1121. 2000.

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

FAYOL, H. *General and Industrial Management*. London: Pitman, 1949.

FIOL, M. Revisiting and identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 6: 691-699. 2001.

FODNESS, Dale. Rethinking strategic marketing: achieving breakthrough results. *The Journal of Business Strategy*, 26 (3): 20-34. 2005.

GIBSON, Michael S. Is corporate governance ineffective in emerging markets? Social Science Research Network Eletronic Library, Working Paper, November, 1999.

GONÇALVES, André R.; QUINTELLA, Rogério H. Contribuição dos fatores internos e externos para o desempenho das empresas brasileiras e sua evolução na última década. Encontro Nacional da ANPAD: Encontro Nacional da ANPAD, Brasília. 2005.

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

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

HAIR, Jr., Joseph F., ANDERSON, Rolph E., TATHAM, Ronald L. BLACK, William. *Análise Multivariada de Dados*. 5 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANSEN, Gary S.; WERNERFELT, Birger. Determinants Of Firm Performance. *Strategic Management Journal*. 10 (5): 399-411. 1989.

HEROLD, D.M. Long range planning and organizational performance: a cross-validation study. *Academy of Management Journal*, 15: 91-102. 1972.

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

HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing*, New York, 60: 107-114, Oct. 1996.

HUNT, Shelby D; MORGAN, Robert M. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59 (2): 1-15. Apr 1995.

JENNINGS, Daniel F.; RAJARATNAM, Daniel; LAWRENCE, Barry. Strategy-performance relationships in service firms: A test for equifinality. *Journal of Managerial Issues*. 15 (2): 208-220. 2003.

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

KLINE, Rex B. Principles and practice of structural equation modeling. New York: The Guilford Press, 1998.

KOTHA, Suresh; NAIR, Anil. Strategy and environment as determinants of performance. *Strategic Management Journal*. 16 (7): 497-518.1995.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall. 1993.

LEONARD-BARTON, Dorothy. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13: 111-125. 1992.

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

LEONTIADES, M.; TEZEL, A. Some Connections between Corporate-level Planning and Diversity. *Strategic Management Journal*. 2 (4): 413-418. 1981.

LITWIN, mark S. How to measure survey reliability and validity. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

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

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. São Paulo: Bookman, 3. ed., 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.

MARIOTTO, F. L. Mobilizing Emergent Strategies. São Paulo: Série Relatórios de Pesquisa do Núcleo de Pesquisas e Publicações da Escola de Administração de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Estatística geral e aplicada. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1996.

MAURI, Alfredo J.; MICHAELS, Max P. Firm and industry effects within strategic management. *Strategic Management Journal*. 19 (3): 211-219. 1998.

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

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

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

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

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. *Management Science*. 24 (9): 934-948. 1978.

MINTZBERG, H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, Chichester, 11: 171-195, 1990.

MINTZBERG, H. *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: The Free Press, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; KUEN, J.B. *O processo da estratégia*. 3a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflexões sobre o processo estratégico. In: CUSUMANO, M.A.; MARKIDES, C.C. *Pensamento Estratégico*. Rio de Janeiro, Editora Campus, p. 41-61. 2002.

MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30: 160-197. 1985.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E (Org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

MOORMAR, Christine; MINER, Anne S. The Convergence of Planning and Execution. *Journal of Marketing*. 62 (3): 1-20. Jul 1998.

MOTTA, P.R.M. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1996.

MOUTINHO, L. PHILLIPS, A. The impact of strategic planning on the competitiveness, performance and effectiveness of bank branches. *The International Journal of Bank Marketing*. 20 (2/3): 102-110. 2002.

NOBLE, Charles H.; MOKWA, Michael P. Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*; New York, 63 (4): 57-73, Oct. 1999.

NORUSIS, M. J. *SPSS-X advanced statistics guide*. Chicago: SPSS Inc., 1985.

O'REGAN, Nicholas; GHOBADIAN, Abby. Formal strategic planning: The key to effective business process management?. *Business Process Management Journal*. 8 (5): 416-429. 2002.

O'REGAN, Nicholas; SIMS; Martin A.; GALLEAR; David. The Strategic Planning-Environment-Performance Relationship Re-visited in HTSFs. 1-35. 2005.

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

OSLON, Philip D.; GOUGH, Newell. Export planning and performance: An organizational culture perspective on small firms. *New England Journal of Entrepreneurship*. 4 (1): 31-39. Spring 2001.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS FILHO, P. Sucesso empresarial planejado. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

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

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

PORTER, Michael E. How competitive forces shape strategy. *Harvard business Review*, March/April 1979.

PORTER, Michael E. O que é estratégia. In: PORTER, M.E. *Competição. Estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, Michael E. What is strategy? *Harvard Business Review*, Boston, 74 (6): 61-78. Nov/Dec 1996.

POWELL, Thomas C. Strategic Planning as Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 13 (7): 551-558. Oct 1992.

PRAHALAD, C. K. Em busca do novo. *HSM Management*. 7: 6-12. Março-abril 1998.

PULENDRAN, Sue; SPEED, Richard; WIDING, Robert E. Marketing planning, market orientation and business performance. *European Journal of Marketing*. 37 (3/4): 476-497. 2003.

QUINN, J. B. *Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry*. New York: The Free Press, 1992.

REBOUÇAS, D. *Planejamento estratégico*. São Paulo, Atlas, 1997.

RHYNE, Lawrence C. The relationship of strategic planning to financial performance. *Strategic Management Journal*, 7 (5): 423 - 436, 1986.

ROBINSON, R. B. The importance of outsiders in small firm strategic planning. *Academy of Management Journal*, 25: 80-94. 1982.

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

ROBINSON, R. B.; PEARCE, J. A. The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations. *Strategic Management Journal*, 4(3): 197-207. 1983.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; LUCE, Fernando Bins. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. *Anais do XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD 2002)*. Salvador, BA, Brasil: 2002.

RUEKERT, R. W.; WALKER, O. C. Marketing's interaction with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, 51: 1-19. January 1987.

RUMELT, R. Towards a strategic theory of the firm. In R. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management*: 556-570. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1984.

RUTHERFORD, Matthew W; OSWALD, Sharon L. Antecedents of small business performance. *New England Journal of Entrepreneurship*. 3 (2): 21-33. 2000.

SARASON, Yolanda; TEGARDEN, Linda F. The erosion of the competitive advantage of strategic planning. *Journal of Business and Management*. 9 (1): 1-20. Winter 2003.

SCHENDEL, D. E.; HOFER, C. W. *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Little, Brown, Boston, MA, 1979.

SCHENDEL, D. Fundamental themes in strategy process research. *Strategic Management Journal*, Introduction to the winter 1992 special issue. 13: 1-3, 1992.

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

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

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

SHEPARD, David. *Database Marketing – O Novo Marketing Direto*. Markon Books. São Paulo, 1995.

SHOHAM, A.; FIEGENBAUM, A. Extending the competitive marketing strategy paradigm: the role of strategic reference points theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4): 442-454. 1999.

SINHA, Deepak K. The Contribution of Formal Planning to Decisions. *Strategic Management Journal*, 11 (6): 479-492. Oct 1990.

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

SOBANSKI, A.R. Implementação de estratégias: estudo exploratório de alguns fatores críticos. Dissertação (Mestrado). São Paulo, FEA-USP, 1995.

STEWART, Thomas A., IMMELT, Jeffrey R. *Harvard Business Review*. Growth as a Process. An Interview with Jeffrey R. Immelt. June 2006.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

SUN TZU. *The Art of War*. New York: Oxford University Press, 1971.

TAN, J Justin; LITSCHERT, Robert J. Environment-strategy relationship and its performance implications. *Strategic Management Journal*. 15 (1): 1-20. Jan 1994.

TAVARES, Mauro C. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

TOALDO, A. M. Formação da estratégia de marketing: a construção de um modelo teórico / Ana Maria Machado Toaldo. Porto Alegre, 2004. Tese (Doutorado), UFRGS, Escola de Administração.

TOALDO, Ana Maria; LUCE, Fernando B. Estratégia de Marketing: contribuições para a teoria em marketing. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 46 (4). Outubro-Dezembro 2006.

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

VARADARAJAN, P.R.; JAYACHANDRAN, S. Marketing Strategy: An assessment of the state of the field and outlook. *Journal of Academy of Marketing Science*, 27 (2): 120-143. Spring 1999.

VENKATRAMAN, N.; PRESCOTT, J.E. Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implication. *Strategic Management Journal*. 11 (1): 1-23. Jan 1990.

VORHIES, Douglas W.; MORGAN, Neil A. A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance. *Journal of Marketing*, 67: 100-115. January 2003.

WEBSTER, Frederick. The Future Role of Marketing in the Organization. In Reflections on the Futures of Marketing, Donald R. Lehmann and Katherine E. Jocz, eds. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997.

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

WU, Meng Ling. Corporate Social Performance, Corporate Financial Performance, and Firm Size: a Meta Analysis. *Journal of American Academy of Business*. Cambridge, 8 (1): 163-171. Mar 2006.

## ANEXO A - Instrumento de Coleta de Dados

### Apresentação e Instruções

Esta pesquisa faz parte de uma Dissertação de Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com fins exclusivamente acadêmicos. O objetivo é avaliar a relação entre o planejamento estratégico e o desempenho nas organizações brasileiras listadas na bolsa de valores de São Paulo (BOVESPA).

Desde já, agradecemos muito a sua disponibilidade em colaborar com a pesquisa, possibilitando acréscimos ao estudo sobre o planejamento estratégico no Brasil. Gostaríamos de destacar que não há necessidade de identificação do respondente nem da empresa, todos os dados serão tratados de forma sigilosa e serão apresentados apenas os resultados agrupados.

Para responder o questionário, você só precisa selecionar uma opção para cada pergunta ou afirmação feita, pensando sempre em sua empresa como um todo, e no seu processo de planejamento estratégico. Se você não for responsável pelo planejamento em sua empresa, por favor encaminhe esta pesquisa para que a pessoa indicada possa respondê-la.

Não há questões certas, erradas, melhores ou piores, apenas ajustadas a situações específicas.

1. Por favor pense no PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO de sua empresa para responder as questões seguintes:

Até que ponto os procedimentos de planejamento da sua empresa correspondem às afirmações da esquerda ou da direita na lista a seguir?

Marque a opção em cada escala que mais se aproxima da condição atual. Caso não saiba responder ou a situação não se aplicar, assinale a coluna não numerada à direita

	1	2	3	4	5		SCO
Procedimentos de planejamento uniformes						Procedimentos de planejamento flexíveis	
Revisões agendadas regularmente						Revisões agendadas quando necessário	
Tempo estritamente limitado para as revisões						Tempo indeterminado, conforme a necessidade	
Apresentações formais						Apresentações informais	
Vários observadores / participantes						Participam apenas pessoas com poder de decisão	
Grande quantidade de papel / textos						Planos sucintos, com 10 páginas ou menos	
Discussão restrita						Diálogo aberto	
Decisões opcionais						Obrigatoriedade de decisões	
Revisões de progresso eventuais						Revisões de progresso regulares	
Responsabilidades definidas e estritas						Responsabilidades limitadas	

2. Assinale os itens seguintes de acordo com a ênfase dada por sua empresa.

	Ênfase Fraca					Ênfase Forte					SCO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Determinação da missão											
Desenvolvimento de objetivos de longo prazo											
Avaliação do ambiente externo											
Avaliação do ambiente interno											
Avaliação de opções estratégicas											
Implementação de opções estratégicas											
Controle das opções estratégicas implementadas											

3. Com relação ao processo de planejamento, assinale as questões abaixo de acordo com o seu grau de concordância.

	Discordo totalmente				Concordo totalmente				SCO
	1	2	3	4	5	6	7		
Nossas ações seguem uma execução passo a passo estrita do plano estratégico									
Nós improvisamos bastante na implementação do plano estratégico									
Nós adaptamos nossos projetos conforme os executamos									

4. Com base no valor médio de cada indicador para os últimos três anos, assinale a opção que melhor expresse a posição de sua empresa em relação ao seu principal concorrente.

INDICADOR	Muito Pior	Pior	Igual	Melhor	Muito Melhor
Desempenho geral					
Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) (Lucro Líquido / Patrimônio Líquido)					
Crescimento no Lucro Líquido (%)					
Crescimento Total das Vendas (%)					

5. Nos últimos três anos, como foi o desempenho dos indicadores seguintes em sua empresa:

INDICADOR	Piorou muito	Piorou pouco	Manteve-se	Melhorou pouco	Melhorou muito
Desempenho geral					
Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) (Lucro Líquido / Patrimônio Líquido)					
Crescimento no Lucro Líquido (%)					
Crescimento Total das Vendas (%)					

6. A seguir são apresentadas quatro alternativas de perfis de empresas. Por favor escolha a que melhor represente as características de sua empresa.

Alternativa	Característica
	A empresa procura identificar e manter uma posição estável em um nicho de mercado seguro. A nossa tendência é oferecer um número mais limitado de produtos do que os concorrentes, de forma a garantir nossa posição com um produto de maior qualidade, melhor serviço, menor preço ou outro tipo de vantagem competitiva. Normalmente a empresa não é líder no desenvolvimento de novos produtos.
	A empresa trabalha com um amplo conjunto de produtos para atender grande parte das necessidades do mercado. Um dos valores da empresa é o espírito de inovação, tendendo a ser a primeira a entrar em novos mercados ou lançar novos produtos. A empresa responde rapidamente a sinais que representem oportunidades no mercado.
	A empresa procura manter um conjunto estável e limitado de produtos no mercado. As mudanças ocorrem após uma cuidadosa análise das tendências do setor. Há busca constante de eficiência de custos para o desenvolvimento de novos produtos.
	A empresa apresenta uma orientação consistente de produto e mercado-alvo. Normalmente não ocorrem movimentos competitivos agressivos de forma a não oferecer grandes riscos para a empresa. Quando se faz necessário, a empresa responde ao mercado para evitar a perda de uma posição alcançada.

7. Para finalizar, por favor preencha os dados abaixo com relação à sua empresa:

Ramo de atividade:

- a) Indústria
- b) Prestação de Serviços
- c) Atacado
- d) Varejo
- e) Outro

Há quanto tempo a empresa tem suas ações listadas na Bolsa?

- a) < 5 anos
- b) 6 a 10 anos
- c) 11 a 20 anos
- d) 21 a 30 anos
- e) > 31 anos

Principal tipo de cliente:

- a) consumidor final (pessoa física)
- b) comércio varejista
- c) distribuidores/ intermediários
- d) fabricantes / indústrias
- e) outros

Faturamento (em R\$ Milhões):

- a) Até 5
- b) De 6 a 20
- c) De 21 a 50
- d) De 51 a 100
- e) 100

Número de novos produtos/serviços desenvolvidos no último ano:

- a) 2 ou menos
- b) Entre 3 e 10
- c) Entre 11 e 20
- d) Entre 21 e 30
- e) Mais de 31

Número de concorrentes que a empresa considera quando faz seu planejamento:

- a) Apenas 1
- b) 2 ou 3
- c) 4 ou 5
- d) 6 ou 7
- e) 8 ou mais

Mercado de atuação da empresa:

- a) Regional
- b) Estadual
- c) Nacional
- d) Internacional – somente América do Sul
- e) Internacional – outros continentes

Tipo de administração:

- a) Familiar
- b) Profissional
- c) Mista

Nos últimos 12 meses, seus negócios:

- a) Diminuíram muito
- b) Diminuíram pouco
- c) Mantiveram-se estáveis
- d) Aumentaram pouco
- e) Aumentaram muito

8. E alguns dados com relação a você

Sexo:

- a) Masculino
- b) Feminino

Escolaridade:

- a) Mestrado /Doutorado
- b) Especialização
- c) Superior
- d) Superior incompleto
- e) Nível médio

Faixa etária:

- a) Até 25
- b) 26 a 35
- c) 36 a 45
- d) 46 a 55
- e) Mais de 55

Cargo:

- a) Presidente
- b) Diretor
- c) Gerente
- d) Assessor
- e) Outro

Tempo de serviço na empresa:

- a) Até 5 anos
- b) de 6 a 10 anos
- c) de 11 a 15 anos
- d) de 16 a 20 anos

e) Mais de 20 anos

Tempo de serviço no cargo:

- a) Até 5 anos
- b) de 6 a 10 anos
- c) de 11 a 15 anos
- d) de 16 a 20 anos
- e) Mais de 20 anos

## ANEXO B – Estudos sobre a relação entre Planejamento Estratégico e Desempenho Organizacional

**Tabela 48 - Lista de estudos encontrados sobre o a relação entre planejamento estratégico e desempenho superior**

<b>Autor(es)</b>	<b>Nome do Artigo</b>	<b>Ano</b>	<b>Origem</b>
Schrader	Let's Abolish the Annual Performance Review	1969	Management of Personnel Quarterly
Herold	Long range planning and organizational performance: a cross-validation study	1972	Academy of Management Journal
Wood e LaForge	The impact of comprehensive planning on financial performance.	1979	Academy of Management Journal
Bourgeois	Performance and Consensus	1980	Strategic Management Journal
Leontiades e Tezel	Planning perceptions and planning results	1980	Strategic Management Journal
Leontiades e Tezel	Some Connections between Corporate-level Planning and Diversity	1981	Strategic Management Journal
Robinson	The importance of outsiders in small firm strategic planning	1982	Academy of Management Journal
Robinson e Pearce	The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations	1983	Strategic Management Journal
Orpen	The Effects of Long-Range Planning on Small Business Performance: A Further Examination	1985	Journal of Small Business Management
Bracker e Pearson	Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms	1986	Strategic Management Journal
Rhyne	The Relationship of Strategic Planning to Financial Performance	1986	Strategic Management Journal
Pearce, Robbins e Robinson	The impact of grand strategy and planning formality on financial performance	1987	Strategic Management Journal
Bracker, Keats e Pearson	Planning and Financial Performance Among Small Firms in a Growth Industry	1988	Strategic Management Journal
Robinson e Pearce	Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance	1988	Strategic Management Journal
Hansen e Wernerfelt	Determinants Of Firm Performance	1989	Strategic Management Journal
Sinhá	The Contribution of Formal Planning to Decisions	1990	Strategic Management Journal

Venkatraman e Prescott	Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test Of Its Performance Implication	1990	Strategic Management Journal
Arlow e Ackelsberg	A Small Firm Planning Survey: Business Goals, Social Responsibility, and Financial Performance.	1991	Akron Business and Economic Review
Barney	Firm Resources and Sustained Competitive Advantage	1991	Journal of Management
Leonard-Barton	Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development	1992	Strategic Management Journal
Lyles, Baird, Orris e Kuratko	Formalized planning in small business: Increasing strategic choices	1993	Journal of Small Business Management
Miller e Cardinal	Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research	1994	Academy of Management Journal
Tan e Litschert	Environment-strategy relationship and its performance implications	1994	Strategic Management Journal
Kotha e Nair	Strategy and environment as determinants of performance	1995	Strategic Management Journal
Berman, Gordon e Sussman	A study to determine the benefits small business firms derive from sophisticated planning versus less sophisticated types of planning	1997	Journal of Business and Economic Studies
Hopkins e Hopkins	Strategic planning – financial performance relationship in banks: a causal examination	1997	Strategic Management Journal
Mauri e Michaels	Firm and industry effects within strategic management	1998	Strategic Management Journal
Moormar e Miner	The Convergence of Planning and Execution	1998	Journal of Marketing
Brews e Hunt	Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate	1999	Strategic Management Journal
Hahn e Powers	The impact of strategic planning sophistication and implementation on firm performance	1999	Journal of Business and Economic Studies
Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison	Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making	1999	Journal of Marketing
Desai	Does strategic planning create value?	2000	Management Decision
Rutherford e Oswald	Antecedents of small business performance	2000	New England Journal of Entrepreneurship
Oslo e Gough	Export planning and performance: An organizational culture perspective on small firms	2001	New England Journal of Entrepreneurship
Almeida	O Impacto do Ambiente e Recursos sobre a Estratégia e a Performance de Empresas Industriais Brasileiras	2002	UFRGS (Dissertação)

Moutinho e Phillips	The impact of strategic planning on the competitiveness, performance and effectiveness of bank branches	2002	The International Journal of Bank Marketing
O'Regan e Ghobadian	Formal strategic planning: The key to effective business process management?	2002	Business Process Management Journal
Jennings, Rajaratnam e Lawrence	Strategy-performance relationships in service firms: A test for equifinality	2003	Journal of Managerial Issues
Pulendran, Speed e Widing	Marketing planning, market orientation and business performance	2003	European Journal of Marketing
Sarason e Tegarden	The erosion of the competitive advantage of strategic planning	2003	Journal of Business and Management
Slotegraaf e Dickson	The paradox of a marketing planning capability	2004	Journal of the Academy of Marketing Science
O'Regan, Sims e Gallear	The Strategic Planning-Environment-Performance Relationship Re-visited in HTSFs	2005	
Falshaw, Glaister e Tatoglu	Evidence on formal strategic planning and company performance	2006	Management Decision
Wu Meng Ling	Corporate Social Performance, Corporate Financial Performance, and Firm Size: a Meta Analysis	2006	Journal of American Academy of Business

Fonte: Elaborada pela autora

## ANEXO C - ANÁLISES DE CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS - PEARSON CORRELATION

	Proced.	Agenda	T. rev.	Apresen	Particip.	Docum.	Discus.	Decisão	Revisõe	Respon	Missão	Obj. LP	Amb.Ext	Amb.Int.	Opções	Implem.	Control
Procedimentos	1	,632(**)	,443(**)	,291(**)	,555(**)	,425(**)	0,004	(0,001)	0,027	,522(**)	,308(**)	0,205	0,191	,342(**)	,269(*)	,256(*)	,301(**)
Agenda	,632(**)	1	,463(**)	,472(**)	,504(**)	,527(**)	0,070	(0,043)	0,119	,635(**)	,394(**)	0,187	,306(**)	,365(**)	,406(**)	,425(**)	,444(**)
Tempo revisão	,443(**)	,463(**)	1	,282(**)	,314(**)	,385(**)	0,006	(0,038)	0,155	,237(*)	,368(**)	0,123	0,067	0,131	0,148	0,119	0,165
Apresentações	,291(**)	,472(**)	,282(**)	1	0,069	,358(**)	0,151	0,122	0,197	,468(**)	,485(**)	0,176	,360(**)	,422(**)	,450(**)	,298(**)	,425(**)
Participantes	,555(**)	,504(**)	,314(**)	0,069	1	,432(**)	0,024	(0,014)	(0,016)	,385(**)	0,144	0,089	(0,023)	(0,086)	0,084	0,158	0,113
Documentação	,425(**)	,527(**)	,385(**)	,358(**)	,432(**)	1	,281(**)	(0,159)	(0,049)	,404(**)	0,212	0,170	0,090	0,078	,275(*)	,271(*)	,298(**)
Discussão	0,004	0,070	0,006	0,151	0,024	,281(**)	1	,285(**)	(0,102)	(0,041)	(0,202)	(0,023)	(0,018)	(0,041)	(0,047)	(0,086)	0,024
Decisão	(0,001)	(0,043)	(0,038)	0,122	(0,014)	(0,159)	,285(**)	1	,434(**)	(0,008)	0,184	0,178	,418(**)	,392(**)	,279(*)	,302(**)	0,149
Revisões	0,027	0,119	0,155	0,197	(0,016)	(0,049)	(0,102)	,434(**)	1	(0,004)	0,148	(0,054)	0,108	,229(*)	0,091	(0,024)	0,078
Responsabilidades	,522(**)	,635(**)	,237(*)	,468(**)	,385(**)	,404(**)	(0,041)	(0,008)	(0,004)	1	,525(**)	,468(**)	,550(**)	,486(**)	,620(**)	,632(**)	,665(**)
Missão	,308(**)	,394(**)	,368(**)	,485(**)	0,144	0,212	(0,202)	0,184	0,148	,525(**)	1	,311(**)	,511(**)	,474(**)	,581(**)	,429(**)	,478(**)
Objetivos LP	0,205	0,187	0,123	0,176	0,089	0,170	(0,023)	0,178	(0,054)	,468(**)	,311(**)	1	,584(**)	,443(**)	,554(**)	,550(**)	,358(**)
Amb.Ext.	0,191	,306(**)	0,067	,360(**)	(0,023)	0,090	(0,018)	,418(**)	0,108	,550(**)	,511(**)	,584(**)	1	,729(**)	,791(**)	,758(**)	,610(**)
Amb.Int.	,342(**)	,365(**)	0,131	,422(**)	(0,086)	0,078	(0,041)	,392(**)	,229(*)	,486(**)	,474(**)	,443(**)	,729(**)	1	,642(**)	,593(**)	,531(**)
Opções estratégicas	,269(*)	,406(**)	0,148	,450(**)	0,084	,275(*)	(0,047)	,279(*)	0,091	,620(**)	,581(**)	,554(**)	,791(**)	,642(**)	1	,880(**)	,712(**)
Implementação	,256(*)	,425(**)	0,119	,298(**)	0,158	,271(*)	(0,086)	,302(**)	(0,024)	,632(**)	,429(**)	,550(**)	,758(**)	,593(**)	,880(**)	1	,734(**)
Controle	,301(**)	,444(**)	0,165	,425(**)	0,113	,298(**)	0,024	0,149	0,078	,665(**)	,478(**)	,358(**)	,610(**)	,531(**)	,712(**)	,734(**)	1
Execução	,491(**)	,429(**)	(0,003)	,439(**)	(0,115)	,360(**)	0,007	(0,089)	0,008	,691(**)	,458(**)	,406(**)	,598(**)	,541(**)	,686(**)	,639(**)	,683(**)
Improviso	,363(**)	-,271(*)	(0,161)	(0,118)	(0,212)	,448(**)	0,137	,351(**)	(0,125)	,403(**)	(0,208)	,286(**)	,366(**)	,310(**)	,388(**)	,493(**)	,347(**)
Adaptação	(0,213)	(0,041)	,354(**)	0,059	(0,054)	(0,027)	0,172	,295(**)	-,227(*)	(0,033)	(0,186)	0,205	(0,080)	(0,042)	0,080	0,027	(0,102)
Desemp.M	0,156	0,098	0,173	,377(**)	0,193	,237(*)	(0,148)	,321(**)	0,066	,403(**)	,405(**)	0,184	,391(**)	0,158	,360(**)	,307(**)	,294(**)
ROE.M	,268(*)	0,164	0,194	0,195	0,212	0,132	(0,066)	,244(*)	0,162	,371(**)	,286(**)	0,184	,460(**)	0,173	,481(**)	,367(**)	,387(**)
LL.M	(0,066)	0,054	0,070	,213(*)	(0,013)	0,093	0,027	0,200	0,101	,214(*)	,380(**)	0,201	,384(**)	0,116	,338(**)	0,203	0,205
Vendas.M	0,063	(0,065)	0,039	,214(*)	(0,003)	0,144	(0,116)	0,158	0,207	,249(*)	,295(**)	,240(*)	,292(**)	0,123	,374(**)	,266(*)	,223(*)
Desemp.E	0,107	,282(**)	(0,060)	0,047	0,137	0,177	(0,106)	0,210	0,130	,222(*)	0,029	0,176	,213(*)	0,086	0,200	,236(*)	,290(**)
ROE.E	0,109	,243(*)	0,019	0,147	0,109	0,169	(0,046)	,265(*)	0,157	0,091	0,100	,262(*)	0,127	0,112	0,177	0,146	,342(**)
LL.E	0,022	,292(**)	0,016	0,060	0,103	0,153	0,089	,281(**)	0,188	0,086	0,072	,251(*)	0,183	0,018	0,123	0,112	0,182
Vendas.E	(0,032)	0,173	(0,160)	(0,094)	0,038	0,066	(0,075)	0,046	0,094	0,195	(0,040)	(0,028)	0,104	(0,042)	0,207	,269(*)	,493(**)

	Execuçã	Improv.	Adapt.	Des.M	ROE.M	LL.M	Vendas.	Des.E	ROE.E	LL.E	Vendas.
Procedimentos	,491(**)	,363(**)	(0,213)	0,156	,268(*)	(0,066)	0,063	0,107	0,109	0,022	(0,032)
Agenda	,429(**)	-,271(*)	(0,041)	0,098	0,164	0,054	(0,065)	,282(**)	,243(*)	,292(**)	0,173
Tempo revisão	(0,003)	(0,161)	,354(**)	0,173	0,194	0,070	0,039	(0,060)	0,019	0,016	(0,160)
Apresentações	,439(**)	(0,118)	0,059	,377(**)	0,195	,213(*)	,214(*)	0,047	0,147	0,060	(0,094)
Participantes	(0,115)	(0,212)	(0,054)	0,193	0,212	(0,013)	(0,003)	0,137	0,109	0,103	0,038
Documentação	,360(**)	,448(**)	(0,027)	,237(*)	0,132	0,093	0,144	0,177	0,169	0,153	0,066
Discussão	0,007	0,137	0,172	(0,148)	(0,066)	0,027	(0,116)	(0,106)	(0,046)	0,089	(0,075)
Decisão	(0,089)	,351(**)	,295(**)	,321(**)	,244(*)	0,200	0,158	0,210	,265(*)	,281(**)	0,046
Revisões	0,008	(0,125)	-,227(*)	0,066	0,162	0,101	0,207	0,130	0,157	0,188	0,094
Responsabilidades	,691(**)	,403(**)	(0,033)	,403(**)	,371(**)	,214(*)	,249(*)	,222(*)	0,091	0,086	0,195
Missão	,458(**)	(0,208)	(0,186)	,405(**)	,286(**)	,380(**)	,295(**)	0,029	0,100	0,072	(0,040)
Objetivos LP	,406(**)	,286(**)	0,205	0,184	0,184	0,201	,240(*)	0,176	,262(*)	,251(*)	(0,028)
Amb.Ext.	,598(**)	,366(**)	(0,080)	,391(**)	,460(**)	,384(**)	,292(**)	,213(*)	0,127	0,183	0,104
Amb.Int.	,541(**)	,310(**)	(0,042)	0,158	0,173	0,116	0,123	0,086	0,112	0,018	(0,042)
Opções estratégicas	,686(**)	,388(**)	0,080	,360(**)	,481(**)	,338(**)	,374(**)	0,200	0,177	0,123	0,207
Implementação	,639(**)	,493(**)	0,027	,307(**)	,367(**)	0,203	,266(*)	,236(*)	0,146	0,112	,269(*)
Controle	,683(**)	,347(**)	(0,102)	,294(**)	,387(**)	0,205	,223(*)	,290(**)	,342(**)	0,182	,493(**)
Execução	1	,548(**)	0,114	,349(**)	,378(**)	-,264(*)	,301(**)	-,229(*)	(0,174)	(0,057)	-,242(*)
Improvisto	,548(**)	1	,315(**)	-,274(*)	-,238(*)	(0,036)	(0,194)	-,238(*)	(0,120)	0,019	(0,033)
Adaptação	0,114	,315(**)	1	,297(**)	-,225(*)	(0,184)	(0,068)	(0,092)	(0,064)	(0,052)	0,019
Desemp.M	,349(**)	-,274(*)	,297(**)	1	,598(**)	,698(**)	,708(**)	,250(*)	0,168	0,153	0,034
ROE.M	,378(**)	-,238(*)	-,225(*)	,598(**)	1	,456(**)	,394(**)	,262(*)	0,121	0,191	,241(*)
LL.M	-,264(*)	(0,036)	(0,184)	,698(**)	,456(**)	1	,581(**)	,355(**)	,229(*)	,440(**)	0,037
Vendas.M	,301(**)	(0,194)	(0,068)	,708(**)	,394(**)	,581(**)	1	0,177	0,091	0,036	0,098
Desemp.E	-,229(*)	-,238(*)	(0,092)	,250(*)	,262(*)	,355(**)	0,177	1	,628(**)	,617(**)	,419(**)
ROE.E	(0,174)	(0,120)	(0,064)	0,168	0,121	,229(*)	0,091	,628(**)	1	,741(**)	,367(**)
LL.E	(0,057)	0,019	(0,052)	0,153	0,191	,440(**)	0,036	,617(**)	,741(**)	1	,289(**)
Vendas.E	-,242(*)	(0,033)	0,019	0,034	,241(*)	0,037	0,098	,419(**)	,367(**)	,289(**)	1

(\*\*) – Valores significativos com significância < 0,01.

(\*) - Valores significativos com significância < 0,05.