PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL NA PEQUENA EMPRESA: UM ESTUDO SOBRE SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DOS EMPREENHIMENTOS DO SETOR DE BASE TECNOLÓGICA DE SÃO CARLOS.¹

STRATEGIC PLANNING AND OPERATIONAL IN THE SMALL COMPANY: A STUDY ON INFLUENCE IN THE PERFORMANCE OF COMPANIES, TECHNOLOGY-BASED SECTOR OF SÃO CARLOS.

Stefano Junqueira Torres da Silva²

Edmundo Escrivão Filho³

Ana Cláudia Fernandes Terence⁴

RESUMO: O objetivo deste artigo é relatar o resultado de uma pesquisa cujo propósito era determinar a relação entre a realização dos planejamentos estratégico e operacional e o desempenho obtido por pequenas empresas do setor de base tecnológica de São Carlos/SP, bem como identificar o nível de formalidade dos planejamentos. O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão fundamental, pois permite ao empresário analisar sua situação de mercado e, a partir desta análise, direcionar a organização para o alcance dos objetivos de longo prazo. Complementarmente, o planejamento operacional auxilia no gerenciamento das atividades do dia-a-dia, alinhando a organização com seus objetivos estratégicos. Para a coleta dos dados empíricos, foi realizada uma pesquisa descritiva e de opinião (enquete), junto aos dirigentes das pequenas empresas do setor de base tecnológica. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário. Como resultado pode-se afirmar que tanto o planejamento operacional quanto o planejamento estratégico melhoraram o desempenho das empresas. No entanto, não há resultados conclusivos sobre a relação entre a sofisticação do planejamento estratégico (sua formalização) e o desempenho das pequenas empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Pequena Empresa, Planejamento, Desempenho.

ABSTRACT: *The objective of this article is to report the results of a research that aims to determine the relation between the strategic and the operational planning and the performance achieved by the technology based small business in São Carlos - SP (Brazil). Moreover, another objective is to identify the planning formalization level of then. The strategic planning has become a very important management tool, because it enables to the entrepreneur to analyze the market situation, and, through it, to lead the business to achieve the goals in the long time. Furthermore, the operational planning support the daily activities management, lining the organization with its strategic objectives. To the empiric data collection, a survey was made with the small business managers of the technology based sector. The tool used to collect the datum was a questionnaire. Like a result of this project, it's possible to say that both planning, strategic and operational, improved the small business performance. However, there are not conclusive results about the relation between the strategic planning sophistication (formalization) and the business performance.*

KEYWORDS: *Small Business, Planning, Performance.*

¹ Artigo Recebido em 16.06.2008. Revisado por pares em 16.04.2009. Recomendado em 08.05.2009 por Leomar dos Santos (Editor Adjunto). Publicado em 03.09.2009.

Organização Responsável pelo periódico: Universidade regional de Blumenau – FURB – www.furb.br/rn

² Universidade de São Paulo – USP - stefanojt@yahoo.com.br

³ Universidade de São Paulo – USP - edesfi@sc.usp.br

⁴ Universidade de São Paulo – USP - anaterence@fcav.unesp.br

1. INTRODUÇÃO

No ambiente globalizado, as empresas podem tomar, basicamente, os seguintes caminhos: seguir as transformações da sociedade, acompanhando a direção das mudanças e tendências de mercado ou procurar prever essas tendências e se antecipar a elas (BERNDT; COIMBRA, 1995). Para se ter uma organização que olhe para o futuro, que aproveite oportunidades, que se previna de ameaças, é necessário haver um planejamento estratégico sério, ativo e criativo a fim de determinar as ações do presente, visando às incertezas do futuro (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

Desta forma, fica clara a necessidade de processos estratégicos e operacionais que alinhem as decisões e ações das empresas, definindo, em contrapartida à crescente instabilidade do ambiente, o posicionamento e os objetivos da organização. Conseqüentemente, é possível notar como a eficácia dos planejamentos estratégico e operacional se torna essencial para o bom desempenho de uma empresa.

Em se tratando de empresas de pequeno porte, constata-se que as mesmas ainda necessitam de abordagens gerenciais mais eficazes para tornarem-se competitivas, pois grande parte dos problemas que enfrentam deriva de questões estratégicas – contextuais e de gestão – que, por sua vez, acarretam outros problemas. De acordo com Bortoli Neto (1997), 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da insuficiência de recursos. A estratégia neste segmento é, portanto, uma ferramenta simples e poderosa (QUEZADA et al., 1999; WOODS; JOYCE, 2003), que pode ser extremamente útil, inclusive no relevante e promissor segmento de empresas de base tecnológica.

No entanto, Terence (2002) ressalta que, apesar de as pequenas empresas terem conhecimento sobre a existência e, até mesmo, sobre a importância do planejamento estratégico, ainda assim os dirigentes desses empreendimentos concentram seus trabalhos apenas no âmbito operacional e, por esta razão, não se dedicam às atividades estratégicas.

Diante deste contexto, o problema investigado se resumiu à seguinte questão: Qual a relação entre a realização dos planejamentos estratégico e operacional e o desempenho obtido pela pequena empresa? Pretendeu-se, portanto, como objetivo, determinar a relação entre a realização dos planejamentos estratégico e operacional e o desempenho obtido pelas pequenas empresas do setor de base tecnológica da cidade de São Carlos/SP.

Com base nesses objetivos de pesquisa, foram revisados os temas sobre planejamento, indicadores de desempenho e gestão de pequenas empresas.

1.1 Planejamento

Para Robbins (2000, p.116), “planejamento compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar atividades. Diz respeito, portanto, aos fins (o que será feito) e também aos meios (como será feito)”.

É importante ressaltar que o planejamento empresarial não se resume ao processo de planejamento estratégico, podendo ser definido como o conjunto das atividades de planejamento que se estendem a todos os níveis da empresa. O planejamento estratégico, por sua vez, é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura da organização e deve nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 1997).

Kotler (2000) também afirma que o planejamento estratégico é um processo que tem como propósito o desenvolvimento e a manutenção de um ajuste dos objetivos, as potencialidades da empresa e as mudanças frente às oportunidades de mercado. Tiffany e Peterson (1998) registram que o mesmo não é uma ciência que mostra o certo e o errado em relação ao futuro e, sim, uma ferramenta que fornece à organização uma visão de futuro, aumentando a probabilidade de a empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades.

Além disso, o planejamento estratégico formal pode ser considerado como um procedimento sistemático e explícito, com a existência de um plano escrito e detalhado, voltado ao longo prazo (ARAM; COWEN, 1990). Rue e Ibrahim (1998) afirmam que o planejamento formal deve ter pelo menos três anos e abordar a identificação de fatores internos (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades e ameaças) relevantes para a tomada de decisão. O planejamento estratégico formal também deve conter: objetivos (quantitativos e qualitativos), estratégias e necessidades de recursos, bem como procedimentos de controle e dados a respeito dos fatores externos (ROBINSON; PEARCE, 1984).

Por fim, segundo Robinson e Pearce (1984), o planejamento estratégico também pode ser qualificado de acordo com seu grau de formalização, classificando-se segundo os três seguintes níveis de sofisticação:

- Não existe planejamento: não há um plano escrito que cubra pelo menos os próximos três anos da empresa;
- Planejamento moderadamente sofisticado: há um plano escrito que inclui objetivos, estratégias e previsão de recursos a serem utilizados para, pelo menos, os próximos três anos da empresa;
- Planejamento sofisticado: há um plano escrito que inclui objetivos, estratégias e previsão de recursos a serem utilizados, bem como procedimentos de controle e dados considerando fatores externos do ambiente da empresa para, pelo menos, seus próximos três anos.

Já o planejamento tático pressupõe um período de tempo mais curto que o planejamento estratégico. Seu objetivo é examinar mais especificamente determinadas áreas de resultado, como principais divisões, funções empresariais etc. O processo do planejamento tático realiza-se dentro da estrutura do plano estratégico e se desenvolve em um nível organizacional inferior (TERENCE, 2002).

Por último, o planejamento operacional pode ser definido como a função administrativa que tem por objetivo fazer os planos que alinharão cada operação de negócio aos objetivos estratégicos da organização; e, além disso, servirão de guia para os seus controles. Tem como resultado cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, envolvendo gerentes de cada unidade onde são desenvolvidos os planos. Seu horizonte de tempo é mais curto que o do planejamento tático, podendo ser mensal, semanal ou até mesmo diário.

Segundo Sacomano (1990), é a partir da análise das variáveis que compõem o ambiente onde as decisões ocorrerão que se determina o ponto inicial para o planejamento operacional. Assim, o planejamento operacional objetiva proporcionar as seguintes vantagens para uma organização: definição dos meios e recursos, identificação das alternativas de ação, estruturação e quantificação do plano (BOGNAR, 1991).

1.2 Indicadores de Desempenho

A relação entre estratégia e desempenho organizacional tem sido investigada nas principais publicações internacionais desta área de estudos pertinentes à questão; porém, apesar da relevância do tema, é apresentada de forma confusa, contraditória e pouco conclusiva.

Geralmente as pesquisas adotam o conceito segundo o qual a estratégia alinha as capacidades da organização com as exigências ambientais, proporcionando à empresa um desempenho superior (JEMISON, 1987; POWEL, 1982).

De acordo com Lebas (1995), o desempenho é o potencial futuro para a implementação bem sucedida de ações para atingir os objetivos e metas. O ato de medir o desempenho congrega um conjunto de atividades, pressupostos e técnicas que visam a quantificar variáveis e atributos de interesse do objeto a ser analisado. Numa organização industrial, desde o momento em que se busca medir o desempenho dos equipamentos, dos produtos, dos processos produtivos ou até mesmo da execução da estratégia empresarial, a meta básica por trás de todas essas atividades é melhorar a compreensão organizacional de sua realidade, permitindo que melhores decisões e ações sejam tomadas no futuro (KIYAN, 2001).

Desde o período pós Revolução Industrial até a metade do século XX, as empresas estavam inseridas em um mercado comprador sem forte concorrência, possibilitando o foco excessivo na eficiência das operações produtivas, o que caracterizou o tempo como o principal recurso que as organizações precisavam gerenciar. Com a evolução dos sistemas organizacionais, aumento da concorrência, necessidade de diversificação e inserção de tecnologias de produção e de informação, as empresas passaram a focar seu gerenciamento no sistema contábil. Já nos últimos anos, com a interferência do ambiente externo nas organizações, sistemas de medição de desempenho tradicionais (maximização de produtividade, minimização de custos, lucratividade e retorno sobre investimento) mostraram-se inadequados em virtude de fatores como: visão fragmentada, falta de alinhamento com os objetivos estratégicos e ênfase em resultados de curto prazo (GEROLAMO, 2003). Assim, é possível afirmar que houve uma tendência de aumento na diversificação dos indicadores de desempenho utilizados na organização, buscando aqueles que realmente traduzam a realidade da empresa, e que considerem o negócio como um todo.

Tratando-se mais especificamente sobre a escolha de indicadores, é possível dizer que nesse processo estão envolvidas: a identificação do objeto ou fenômeno a ser medido, a verificação da possibilidade de medi-lo, a escolha da “melhor métrica”, a avaliação, o compartilhamento, e a compatibilidade com outras medidas já existentes (DE TONI e TONCHIA, 2001).

Na escolha da “melhor métrica”, os indicadores precisam ter a precisão suficiente para garantir a boa comunicação, serem compreensíveis por meio de uma nomenclatura padronizada entre os usuários, possuir “base consensual” proporcionando uma assistência factual para a tomada de decisões e conduzir a uma interpretação uniforme (JURAN, 1997).

Dessa maneira, é possível identificar na tabela 1 os indicadores utilizados pelos autores da bibliografia consultada, em relação à análise feita sobre a influência do planejamento estratégico no desempenho das organizações. Percebe-se que a taxa de crescimento em vendas foi o indicador mais utilizado para medir a relação entre planejamento e desempenho na pequena empresa. Além disso, também foram utilizados: lucratividade, crescimento médio da empresa, retorno de investimentos, retorno sobre ativos, retorno sobre capital próprio, e participação no mercado.

Por meio de uma análise mais detalhada da tabela 1, é possível afirmar que para Shrader et. al (1989) houve uma relação positiva entre o grau de sofisticação do planejamento e as vendas das pequenas empresas, ou seja, aquelas empresas que tinham planejamentos mais sofisticados apresentaram maior crescimento na taxa de vendas. Já em relação à lucratividade, essa relação não apresentou diferença significativa.

Lyles et. al (1993) apresentaram resultados semelhantes, nos quais a relação entre o grau de sofisticação do planejamento e o desempenho em vendas foi positiva, enquanto que a relação entre o grau de sofisticação do planejamento e o retorno sobre capital próprio e retorno sobre ativos não apresentaram diferenças significativas.

Já Rue e Ibrahim (1998) apresentaram relações positivas para os indicadores vendas e crescimento médio da empresa, porém a relação entre o grau de sofisticação do planejamento e o retorno sobre o investimento se mostrou negativa, ou seja, as empresas com planejamentos em níveis menos sofisticados apresentaram melhores taxas de retorno de investimento. Para Wijewardena et. al (2004) a relação se mostrou positiva em relação ao indicador vendas.

Por último, Yusuf e Saffu (2005) chegaram a relações não significantes entre o grau de sofisticação do planejamento e o crescimento em lucratividade e participação no mercado e, contraditoriamente, também chegaram a uma relação negativa ao relacionar o crescimento em vendas com o planejamento.

Indicadores	Relação	Autor
Vendas	Positiva	Shrader et. al (1989)
Lucratividade	Sem diferenças significantes	
Vendas	Positiva	Wijewardena et. al (2004)
Crescimento médio da empresa	Positiva	Rue e Ibrahim (1998)
Vendas	Positiva	
Retorno de Investimento	Negativa	
Vendas	Positiva	Lyles et. al (1993)
Retorno sobre capital próprio	Sem diferenças significantes	
Retorno sobre ativos	Sem diferenças significantes	
Vendas	Negativa	Yusuf e Saffu (2005)
Lucratividade	Sem diferenças significantes	
Participação no mercado	Sem diferenças significantes	

Quadro 1: Relações entre planejamento e desempenho dos estudos apresentados

Fonte: Elaborado pelos autores

Para Davies e Walters (2004) o desempenho de uma organização depende do seu ambiente e de sua estratégia, destacando-se que esta auxilia na identificação dos ajustes necessários para se chegar a melhores resultados. Pode-se assim afirmar que a relação entre estratégia e desempenho é contingencial, associando-se ao nível de mudança e competitividade do ambiente (ARMSTRONG, 1982; PEARCE; FREEMAN; ROBINSON, 1987).

Já Venkatraman e Ramanujam (1986) alegam que o desempenho da organização é multidimensional e pode ser classificado em três níveis: (1) financeiro, referente ao retorno sobre ativos, vendas e patrimônio líquido; (2) empresarial, relativo a fatores como participação no mercado, crescimento, diversificação e desenvolvimento do produto e (3) de efetividade organizacional, avaliada pela satisfação dos funcionários, qualidade dos produtos e responsabilidade social.

1.3 Gestão de Pequenas Empresas

Podem-se utilizar diversos fatores para definir uma empresa de pequeno porte, tais como: número de empregados, faturamento anual, comparação com outras empresas do setor, valor dos ativos, entre outros. Atualmente, o critério mais utilizado é o do SEBRAE (2000) e estabelecido pelo IBGE, que classifica o porte da empresa segundo o número de funcionários e o setor da empresa, como apresentado na tabela 2.

Porte	Setor	
	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 9	Até 19
Empresa de pequeno porte	De 10 a 49	De 20 a 99
Empresa de médio porte	De 50 a 99	De 100 a 499
Empresa de grande porte	Mais de 99	Mais de 499

Quadro 2: Classificação do porte das empresas segundo número de funcionários e setor
Fonte: SEBRAE, 2000

Entretanto, ainda há uma alta ineficiência no desempenho das pequenas empresas como evidenciado por pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP (2005), demonstrando o alto índice de mortalidade das mesmas. Por meio da figura 1 é possível notar que mais da metade das pequenas empresas paulistas encerraram suas atividades até o seu quinto ano de vida.

Gráfico 1: Sobrevivência e mortalidade acumulada das empresas no estado de São Paulo
Fonte: SEBRAE-SP, 2005

De acordo com Golde (1986), um dos pontos que influencia nesse baixo rendimento seria o caráter informal do planejamento na pequena empresa, visto que seus dirigentes concentrarem-se apenas no futuro próximo. Os planos são utilizados para enfrentar o momento e não para se evitar problemas futuros. Diante desse contexto, nota-se como o dirigente de pequenos

empreendimentos continua se preocupando com o planejamento apenas no âmbito operacional, esquecendo-se de alinhá-lo com os objetivos estratégicos, que serão importantes a longo prazo.

Dessa maneira, conclui-se que o planejamento é um ponto falho na gestão de pequenas empresas, justamente como aponta a pesquisa SEBRAE-SP (2005) sobre as principais causas de mortalidade detectadas para esses tipos empreendimentos (tabela 3).

Ítems	Principais Problemas
1 - Comportamento Empreendedor	Característica (conhecimentos, habilidades e atitudes) empreendedoras insuficientes. Precisam ser aprimoradas.
2 - Planejamento Prévio	Falta de planejamento antes da abertura (quando ele existe, é deficiente).
3 - Gestão empresarial	Deficiências na gestão do negócio, após a abertura (ex.: aperfeiçoamento de produtos, fluxo de caixa, propagando e divulgação, gestão de custos e busca de apoio/auxílio).
4 - Políticas de Apoio	Insuficiência de políticas de apoio (pesos dos impostos, burocracia, falta de crédito e de política de compras governamentais).
5 - Conjuntura Econômica	Baixo crescimento da economia (demanda fraca e concorrência forte).
6 - Problemas "Pessoais"	Problemas de saúde, particulares, com sócios, de sucessão e a criminalidade prejudicam o negócio.

Quadro 3: Principais causas de mortalidade das empresas paulistas abertas entre 1999 e 2003

Fonte: SEBRAE-SP, 2005

De maneira mais específica, pode-se dizer que as teorias administrativas vislumbram a aplicação de modelos e ferramentas gerenciais para se atender a demanda apenas das empresas de grande porte. Assim, tais modelos não contemplam as particularidades de gestão das pequenas empresas, devido às diferenças existentes entre ambas, o que faz com que as mesmas acabem necessitando de um processo diferenciado de gestão (TERENCE, 2002).

Os problemas de sobrevivência das pequenas empresas são significativamente maiores que os das grandes organizações e decorrem de duas causas: (1) administração precária e (2) vulnerabilidade a mudanças na economia e no mercado como um todo (DAY, 2000). Porém, seria uma visão limitada das organizações considerar que são apenas os motivos de cunho administrativo que ocasionam a alta taxa de mortalidade das pequenas empresas.

2. TRABALHO DE CAMPO

Visando atingir o objetivo proposto, foi utilizado o método de pesquisa descritiva, no qual o pesquisador realizou uma enquête (*survey*) junto às empresas de pequeno porte (com até 99 funcionários) de base tecnológica de São Carlos/SP do setor industrial.

2.1 Caracterização do setor de base tecnológica

Empresa de base tecnológica (EBT) pode ser definida como aquela que dispõe de competência rara ou exclusiva em termos de produtos ou processos, viáveis comercialmente, que incorporam elevado grau de conhecimento científico (FERRO; TORKOMIAN, 1988). Já

Carvalho et. al (1998) definem que EBT são aquelas comprometidas com o projeto, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos, caracterizando-se ainda pela aplicação sistemática de conhecimento técnico-científico.

Além disso, Fernandes et. al (2004) propõem uma definição mais completa, alegando que as EBT são aquelas empresas que:

1. Apresentam um esforço inovativo orientado à modernização tecnológica do processo produtivo e, essencialmente, à modernização do produto;
2. Mostram capacidade de inovação traduzida em despesas com atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e na contratação de recursos humanos qualificados. Tais gastos refletiriam a importância dada à acumulação tecnológica na missão da empresa e em sua estratégia de mercado;
3. Têm habilidade em continuar evoluindo em termos de produto e capacidade de aprendizagem. Isto também significa manter-se envolvida com redes de desenvolvimento de projetos, universidades e centros de pesquisas, que poderiam auxiliá-las na melhoria de suas habilidades organizacionais, ao mesmo tempo em que manteria a empresa familiarizada com as novas tecnologias em desenvolvimento.

Na cidade de São Carlos, nota-se que a presença de importantes universidades (Universidade de São Paulo - USP e Universidade Federal de São Carlos - UFSCar) voltadas às áreas de ciências exatas e tecnológicas, dois centros de pesquisa da Embrapa (Centro Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento de Instrumentação Agropecuária - CNPDIA e o Centro de Pesquisa Pecuária do Sudeste - CPPSE), e de duas incubadoras de empresas na cidade (Cedin e Parqtec), sendo uma voltada exclusivamente à área tecnológica (ParqTec), tornam a cidade um forte pólo tecnológico.

As EBT de São Carlos apresentam uma forte especialização voltada à produção de equipamentos médico-hospitalares, instrumentos de precisão e óptica, equipamentos de automação industrial e cronômetros e relógios, com 50% das organizações da cidade trabalhando nesse tipo de mercado (FERNANDES, et.al, 2004).

Dessa maneira, é importante destacar que as pequenas empresas de base tecnológica possuem características bastante peculiares em relação ao universo de pequenos empreendimentos, o que pode resultar em uma forma de gestão diferenciada em comparação com as outras.

2.2 Mapeamento de empresas

Foi elaborada uma listagem de EBT na cidade de São Carlos por meio da consulta aos seguintes meios:

- **Internet** – utilizando as seguintes fontes:
 - Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos (Parqtec): www.parqtec.com.br;
 - Ministério da Ciência e Tecnologia (Rede Brasil de Tecnologia): www.redebrasil.gov.br;
- **Cento das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP)** - Diretoria Regional de São Carlos;
- **Prefeitura Municipal de São Carlos** - Secretaria Municipal de Desenvolvimento Sustentável, Ciência e Tecnologia;

- **Revistas Especializadas** - Jornal da Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos (Technopolis - Edição Especial 2004);
- **Agência USP de Inovação** - Pólo de São Carlos;
- **Agência de Inovação Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).**

Inicialmente foram mapeadas 99 EBT na cidade, porém foi possível enviar os questionários *on-line* para apenas 67. As 32 exclusões se deram por fatores como: impossibilidade de estabelecimento de contato inicial, encerramento de atividades da empresa, empresas com um porte fora do escopo de estudo, mudança de cidade, e desinteresse na participação da pesquisa.

Dessas 67 empresas, 33 responderam ao questionário, o que representa uma taxa de respostas em torno de 49,2% da amostra. De acordo com Couper et. al. (1997), a média de taxa de respostas obtidas pela metodologia *survey*, quando realizada por e-mail, é de 42,6%. Portanto é possível concluir que a fase de coleta de dados foi satisfatória, pois a taxa de retorno do presente estudo está acima da média apresentada.

3. RESULTADOS

Inicialmente, foi feita uma análise sobre a realização dos planejamentos estratégico e operacional nas pequenas empresas. De acordo com os resultados obtidos, detectou-se que 64% das empresas realizam planejamento operacional, enquanto que 36% não realizam. Já em relação ao planejamento estratégico, 57% das empresas alegaram que realizam esse tipo de planejamento, enquanto que 43% alegaram que não realizam (figura 2).

Gráfico 2: Realização dos planejamentos estratégico e operacional
Fonte: Elaborado pelos autores

Posteriormente, também foi possível determinar o nível de sofisticação do planejamento estratégico nas mesmas; e, assim, notou-se que: 43% das pequenas empresas não realizam nenhum tipo de planejamento estratégico, 39% trabalham com um planejamento estratégico moderadamente sofisticado, e 18% trabalham com um planejamento sofisticado (figura 3).

Gráfico 3: Nível de sofisticação do planejamento estratégico
Fonte: Elaborado pelos autores

A análise da influência do planejamento no desempenho das pequenas empresas de base tecnológica de São Carlos foi realizada por meio da utilização dos seguintes indicadores de desempenho: taxas anuais de crescimento em vendas, e número de lançamentos e/ou aperfeiçoamento de produtos. O primeiro foi escolhido em vista de sua grande utilização nos estudos analisados anteriormente, bem como em virtude da facilidade na obtenção desses tipos de dados junto aos pequenos empreendimentos. Já o segundo foi utilizado pelo fato de tratar-se de empresas industriais do setor de base tecnológica, que estão, por natureza, fortemente voltadas à inovação e lançamentos de novos produtos.

Inicialmente, foi feita uma análise das taxas de crescimento em vendas e do número de lançamento ou aperfeiçoamento de produtos entre as empresas que alegaram que realizam planejamento operacional, em comparação com aquelas que não realizam (tabela 4 e figura 4). Na figura 4 é possível notar que as taxas de crescimento em vendas para os três anos estudados são superiores para as empresas que realizam planejamento operacional em relação àquelas que não realizam.

Vale ressaltar que planejamento operacional foi considerado como sendo aquele planejamento de curto prazo, que apresenta um plano de ação (anual, mensal ou semanal) voltado à ações específicas de produção, finanças, mercadologia, entre outras.

Gráfico 4: Planejamento Operacional x Desempenho em vendas
Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação ao número médio de lançamentos e aperfeiçoamentos de produtos, pode-se observar, por meio da tabela 4, que as empresas que fazem planejamento operacional apresentam um desempenho bastante superior (21) em relação às que não fazem (8).

Quadro 4: Planejamento Operacional x Número médio de lançamento/aperfeiçoamento de produtos
Fonte: Elaborado pelos autores

Além disso, também foi feita uma comparação entre as empresas que realizam planejamento estratégico e o desempenho obtido nos mesmos dois indicadores (tabela 5 e figura 5). Na figura 5 é possível notar que as taxas de crescimento em vendas para os três anos estudados são superiores para as empresas que fazem planejamento estratégico em relação àquelas que não fazem.

Gráfico 5: Planejamento Estratégico X Desempenho em vendas
Fonte: Elaborado pelos autores

Já em relação ao número médio de lançamentos e aperfeiçoamentos de produtos, pode-se observar, por meio da tabela 5, que as empresas que fazem planejamento estratégico apresentam um desempenho superior (20) em relação às que não fazem (12).

Quadro 5: Planejamento Estratégico x Número médio de lançamento/aperfeiçoamento de produtos
Fonte: Elaborado pelos autores

O planejamento estratégico foi considerado como sendo um planejamento de longo prazo, realizado a partir da identificação de oportunidades e ameaças de negócio, definição de objetivos e projetos (período médio de 3 anos), e análise dos fatores externos (concorrentes, clientes, tecnologia, economia etc).

Por último, também foi realizada uma comparação entre três níveis de planejamento estratégico (não há planejamento, planejamento moderadamente sofisticado, planejamento sofisticado) e o desempenho das pequenas empresas de base tecnológica (tabela 6 e figura 6). A figura 6 demonstra que há um aumento da taxa de crescimento de vendas à medida que se aumenta o nível de sofisticação do planejamento. Porém, há uma exceção para empresas com planejamento sofisticado apresentada no ano de 2004.

Gráfico 6: Três níveis de planejamento x Taxa de crescimento em vendas
Fonte: Elaborado pelos autores

Examinando a tabela 6, é possível fazer uma análise sobre a relação existente entre os três níveis de sofisticação do planejamento e o número médio de lançamentos e aperfeiçoamentos de produtos. Nesse caso, nota-se uma influência positiva da realização do planejamento estratégico formal propriamente dito no número médio de lançamentos e aperfeiçoamentos de produtos. Porém, no que tange ao grau de sofisticação do planejamento, não foi possível determinar influências significantes do planejamento nesse indicador.

Quaro 6: Três níveis de planejamento x Número médio de lançamento/aperfeiçoamento de produtos
Fonte: Elaborado pelos autores

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desse estudo, notou-se que as EBT estudadas têm uma identidade bastante característica, pois estão ligadas a: inovação, tecnologia, criação de novos produtos, investimento em P&D, parcerias com universidades, e a um alto grau de escolaridade de seus funcionários (principalmente os de alta direção).

Essas características peculiares das EBT também fazem com que elas se distanciem um pouco das especificidades das pequenas empresas mais tradicionais, uma vez que as 33 empresas analisadas apresentam alta longevidade, atingindo uma média de tempo de vida de 12 anos, o que contrasta com o alto índice de mortalidade das pequenas empresas apresentado anteriormente.

É provável que essa distinção apresentada pelas EBT ocorra, principalmente, em razão dos seguintes fatores:

- Alta escolaridade dos dirigentes das EBT, bem como o consequente conhecimento técnico que os mesmos têm em relação aos seus próprios produtos diminuem algumas deficiências na gestão do empreendimento, principalmente relacionadas ao lançamento e aperfeiçoamento de produtos e à busca por apoio e políticas de incentivo;
- Em geral essas empresas contam com mais de um sócio, buscando aliar o que cada pessoa tem de melhor a oferecer ao empreendimento: conhecimento técnico (professores e pesquisadores das universidades e centros de pesquisa) e experiência administrativa;
- As EBT trabalham em nichos de mercado muito dinâmicos, por isso não sofrem pressão de grandes empresas uma vez que na maioria dos casos não concorrem diretamente com elas.

Em relação aos planejamentos estratégico e operacional, é possível dizer que a maioria dos dirigentes das pequenas empresas realiza ambos os planejamentos, visto que 21 das 33 empresas pesquisadas alegaram que trabalham com um planejamento formal. Essa grande importância atribuída aos planejamentos estratégico e operacional pelos dirigentes das pequenas empresas de base tecnológica de São Carlos também contrasta com a caracterização explicitada sobre pequenas empresas, o que evidencia ainda mais as características peculiares desses tipos de empresas.

Assim, nota-se que a alta volatilidade do setor, caracterizada fortemente pela inovação e tecnologia apresentada nesse ambiente, bem como a alta escolaridade dos dirigentes, faz com que

os proprietários dessas empresas dêem mais atenção a questões voltadas ao planejamento do que em relação aos pequenos empreendimentos de outros setores.

No que tange à influência dos planejamentos estratégico e operacional no desempenho das pequenas empresas do setor de base tecnológica de São Carlos, é possível dizer que tanto o planejamento estratégico quanto o operacional causam influências positivas no desempenho desses empreendimentos em relação à taxa de crescimento de vendas dos mesmos (vide figuras 4 e 5).

Tais argumentos também podem ser comprovados pelo fato de que há um aumento da taxa média de crescimento de vendas das empresas para os últimos três anos (média calculada com os valores apresentados na figura 6) à medida que se aumenta o grau de sofisticação do planejamento (tabela 7).

	Taxa média de crescimento de vendas para os últimos três anos
Não há planejamento	15,3%
Planejamento Moderadamente Sofisticado	28,2%
Planejamento Sofisticado	60,7%

Quadro 7: Grau de sofisticação do planejamento X Taxa média de crescimento de vendas dos últimos três anos
Fonte: Elaborado pelos autores

Já em relação à influência dos planejamentos estratégico e operacional sobre o número de lançamentos e aperfeiçoamentos de produtos, nota-se que ambos causam um impacto positivo nesse indicador, portanto pode-se dizer que a realização dos planejamentos estratégico e operacional melhora o desempenho das pequenas empresas do setor de base tecnológica de São Carlos em relação ao número de lançamentos e aperfeiçoamentos de produtos (vide tabelas 4 e 5). Porém, não foram observados resultados conclusivos em relação à influência do grau de sofisticação do planejamento estratégico na melhora do desempenho dos empreendimentos em relação ao lançamento e aperfeiçoamento de produtos, como observado na tabela 6.

Entretanto, cabe dizer, após a análise dos resultados apresentados, que a limitação geográfica das empresas estudadas, e o pequeno número de indicadores utilizados podem ser apontados como uma restrição dessa pesquisa, proporcionando apenas uma análise parcial do desempenho dessas pequenas empresas; porém, não invalidando os resultados obtidos.

Também vale ressaltar que todos os resultados apresentados foram obtidos a partir de dados provenientes de uma pesquisa de opinião, portanto nenhuma análise da veracidade dos mesmos foi realizada.

Por último, é necessário destacar que, mesmo fazendo parte de um mesmo ambiente (externo), cada empresa está exposta a outras variáveis internas próprias, como por exemplo: comportamento dos dirigentes e colaboradores, condição financeira, estruturação organizacional, processo de tomada de decisões, etc. Assim, essas peculiaridades individuais resultam em uma trajetória singular percorrida por cada organização, que certamente provoca influências no seu desempenho, desvirtuando, de alguma maneira, a relação entre a realização do planejamento e a performance obtida por esse empreendimento.

5. REFERÊNCIAS

- ARAM, J. D.; COWEN, S. S. (1990). Strategic Planning for Increased Profit in the Small Business. **Long Range Planning**. Vol. 23, No. 6, p. 63 – 70.
- ARMSTRONG, J. S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research. **Strategic Management Journal**, v.3, p. 197-211.
- BERNDT, A; COIMBRA, R. (1995). As organizações como sistemas saudáveis. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, FGV, v.35, n.4, p.33-41.
- BOGNAR, S. M. (1991). **Contribuição ao processo de determinação de preço sob os aspectos de gestão econômica**. São Paulo. 140 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- BORTOLI NETO, A. (1997). A virada das pequenas. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**, n.100, p. 37.
- CARVALHO, M. M. et. al (1998) **Empresa de Base Tecnológica Brasileira**: características distintas. Anais do XX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, São Paulo: PGT-USP.
- COUPER, M. P.; BLAIR, J.; TRIPLETT, T. (1997). A Comparison of Mail and E-mail for a Survey for Employees in Federal Statistic Agencies. **Paper presented at the annual conference of the American Association for Public Opinion Research**. Norfolk, VA.
- DAVIES, H.; WALTERS, P. (2004). Emergent patterns of strategy, environment and performance in a transition economy. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 4, p. 347-364, apr.
- DAY, J. (2000). The value and importance of the small firm to the world economy. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 34, n.9/10, p. 1033.
- DE TONI, A.; TONCHIA, S. (2001). Performance measurement systems: models, characteristics and measures. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n 1/2, p. 46-70.
- FERNANDES, A. C.; CÔRTEZ, M. R.; PINHO, M. (2004). Caracterização das pequenas e médias empresas de base tecnológica em São Paulo: uma análise preliminar. **Revista Economia e Sociedade**, v. 1.
- FERREIRA, A.A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I.(1997). **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**: evolução e tendência da moderna administração de empresas. São Paulo, Pioneira.
- FERRO, J. R. & A. L. TORKOMIAN (1988). A Criação de Pequenas Empresas de Alta Tecnologia. **Revista de Administração de Empresas**, 28 (2), abril-junho, pp. 43-50.

GEROLAMO, M. C. (2003). **Proposta de sistematização para o processo de gestão de melhorias e mudanças de desempenho**. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

GOLDE, R. A. (1986). **Planejamento estratégico para pequenas empresas**. IN: Coleção Harvard de Administração, Nova Cultural, 9, 7-34.

JEMINSON, D. B. (1987). Risk and the relationship among strategy, organizational process and performance. **Management Science**, v. 33, n. 9, p. 1087-1101, sep.

JURAN, J.M. (1997). **A qualidade desde o projeto**. São Paulo: Editora Pioneira.

KIYAN, F. M. (2001). **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**. São Carlos, 2001. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

KOTLER, P. (2000). **Administração de marketing**. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil.

LEBAS, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. **International Journal of Production Economics**. Amsterdam, v.41, n.1/3, p.23-35, Oct.

LYLES, Marjorie A.; BAIRD, Inga S.; ORRIS, J. Burdeane; KURATKO, Donald F. (1993). Formalized planning in small business: increasing strategic. **Journal of Small Business Management**, v.31, n.2. ABI/INFORM Global, p.38-50.

PEARCE,, J. A.; FREEMAN, E. B.; ROBINSON, R. B. (1987). The tenuous link between formal strategic planning and financial performance. **Academy of Management Review**, v. 12, p. 658-675.

POWEL, T. C. (1982). Strategic planning as competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 7, p. 551-558, oct.

QUEZADA, L. E.; CÓRDOVA, F. M.; WIDER, S.; O'BRIEN, P. (1999). A methodology for formulating a business strategy in manufacturing firms. **International Journal of Production Economics**. v. 60-61, p. 87-94, abr.

ROBBINS, S. P. (2000). **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva.

ROBINSON JR, Richard B.; PEARCE, John A,II. (1984). Research thrusts in small firm strategic planning. **The Academy of Management Review**, v.9, p.1, ABI/INFORM Global, p.128-137.

RUE, Leslie W.; IBRAHIM, Nabil A. (1998) The relationship between planning sophistication and performance in small business. **Journal of Small Business Management**, v.36, p.4, ABI/INFORM Global, p.24-32.

SACOMANO, J. B. (1990). **Uma análise da estrutura funcional do planejamento e controle da produção e suas técnicas auxiliares.** Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

SEBRAE (2000). **As micro e pequenas empresas na economia.** Estudos e Pesquisas. Disponível em: <www.sebraesp.com.br>. Acesso em Julho de 2007.

SEBRAE-SP (2005). **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos. Estudos e Pesquisas.** Disponível em: <www.sebraesp.com.br>. Acesso em Julho de 2007.

SHRADER, Charles B.; MULFORD, Charles L.; BLACKBURN, Virginia L. (1989). Strategic and Operational Planning, Uncertainty, and Performance in Small Firms. **Journal of Small Business Management**, v.27, n.4; ABI/INFORM Global, p.45-60.

TERENCE, A. C. F. (2002). **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa.** Dissertação (Mestrado). EESC-USP, São Carlos.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. (2001). **Planejamento estratégico nas pequenas empresas:** a importância da análise ambiental para a competitividade das pequenas organizações. In: VIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Bauru. Disponível em: www.simpep.feb.unesp.br/ana8.html

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. (1998). **Planejamento estratégico:** o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro, Campus.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. (1986). Measuring of business performance in strategy research: a comparison approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n.4, p. 801-814.

WIJEWARDENA, A. Z.; FONSEKA, T.; PERERA, B. (2004). The Impact of Planning and Control Sophistication on Performance of Small and Medium - Sized Enterprises: Evidence from Sri Lanka. **Journal of Small Business Management**, p. 209 - 217.

WOODS, A; JOYCE, P. (2003). Owner-managers and the practice of strategic management. **International Small Business Journal**, v.21, n.2, p.181-195.

YUSUF, A.; SAFFU, K. (2005). Planning and performance of small and medium enterprise operators in a country in transition. **Journal of Small Business Management**, v. 43 (4), p. 480 - 497.