

2

Revisão da literatura

2.1.

Conceituação de Planejamento Estratégico

Estratégia pode ser definida como um plano geral de ações maiores com o qual as empresas pretendem atingir seus objetivos de longo prazo (PEARCE, 1982). Já para Armstrong (1982), o processo de planejamento explícito, em vez de um conceito subjetivo e aleatório, resulta na coleta e interpretação de dados essenciais para criar e manter o alinhamento estratégico organizacional.

O planejamento estratégico deveria oferecer respostas a duas necessidades, segundo Ansoff (1991):

- . Preparar a empresa para um futuro que não seria uma simples projeção do passado;
- . E preparar a empresa de maneira abrangente e sistemática.

O papel do planejamento estratégico para empresa, de acordo com Tiffany e Peterson (1999), é fornecer uma visão do futuro, aumentando a probabilidade de a empresa aproveitar as oportunidades, empregar melhor os seus recursos e explorar suas potencialidades.

O planejamento facilita a tomada de decisão mais rápida ao identificar a ausência de informações, fornece ferramentas para administrar a oferta e demanda de recursos de uma maneira que evita o gargalo indevido de tempo e identifica a sequência de ações para alcançar metas mais amplas de modo oportuno (DELMAR, SHANE, 2003).

Entre as principais características que diferenciam um planejamento de outro, pode-se citar o horizonte de tempo e a análise do ambiente.

O horizonte de tempo ao qual se refere o planejamento pode ser diferente dependendo da visão do autor. Shrader (1989) considera o período de um a cinco anos como sendo o mais razoável para a caracterização do planejamento estratégico. Cabe ressaltar que, no planejamento, ainda deve ser indicado as estratégias que serão usadas para alcançar esses objetivos, além de alternativas para a mensuração do desempenho de toda a empresa.

Um sistema de planejamento estratégico efetivo ligará os objetivos estratégicos de longo prazo com os planos de médio prazo e operacionais (STEINER, 1979, apud BOYD, 1981).

A análise do ambiente de uma organização é proporcionada pelo planejamento estratégico, o qual cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, do cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

Alguns tipos de planejamento devem ser levados em consideração, principalmente quanto à formalização/sistematização e quanto à intensidade.

Segundo Pearce II, Freeman, Robinson (1987):

“Um planejamento sistematizado pode ser definido como processo realizado para determinar a missão, grandes objetivos, estratégias e políticas que governam a alocação e aquisição de recursos para atingir as metas organizacionais.”

Geralmente, o termo planejamento sistematizado significa que este planejamento envolve procedimentos sistemáticos para obter o envolvimento e o comprometimento dos principais *stakeholders* afetados pelo plano estratégico (ARMSTRONG, 1982; GRINYER & NORBURN, 1975; PEARCE, 1981).

Para Pearce II (1983), o grau de formalização do planejamento varia de acordo com o tamanho da empresa. Nas empresas de pequeno porte, o planejamento deixa de enfatizar a necessidade de documentação escrita, relatórios e atividades. Os requisitos para a empresa ter um planejamento significativo deve se alinhar pelas principais metas, missão da companhia e objetivos de longo prazo; e, a partir daí, construir o que será chamado de planejamento da companhia.

Estes procedimentos podem incluir a mensuração da extensão do processo como um todo bem como a escrita de documentos. Outras aproximações consideram a mensuração da importância percebida, na tentativa de operacionalizar o planejamento até um nível de sofisticação metodológica.

Thune e House (1970) consideraram uma escala de formalidade determinada que dependia se a empresa possuía documentos escritos sobre o planejamento estratégico e metas para, no mínimo, três anos. Neste caso, não bastava ter metas e sim acompanhá-las através de ações específicas, projetos e procedimentos.

Da mesma forma, Miller & Cardinal (1994) entenderam que a exigência por um planejamento mais sistematizado e cuidadoso parecia ser mais relevante quando o nível de turbulência no ambiente fosse alto. Ou seja, em ambientes mais previsíveis, talvez, não compensasse incorrer nos custos de monitoramento e de levantamento e análise de informações.

O fato de a empresa possuir um planejamento estratégico escrito é um indicador válido para ressaltar o comprometimento e envolvimento do planejamento (PEARCE; FREEMAN; ROBINSON, 1987). Na prática, as pessoas responsáveis pelo planejamento não são os responsáveis pela implementação do mesmo e isso pode resultar em perdas para as empresas.

Porém, não basta ter um planejamento escrito se não houver atitudes positivas em relação à estratégia da empresa (HARJU, 1981). Além do número de documentos escritos para a medição do planejamento estratégico, Najjar (1986) e Guynes (1969) também pontuaram a importância de outros aspectos, como, por exemplo, a medição do nível de importância que os gestores dão ao planejamento de qualidade em vez de medidas objetivas.

Outro aspecto que deve ser citado é a intensidade. Segundo Hopkins (1997), a intensidade com que os gerentes de bancos se engajam no planejamento estratégico afeta diretamente o desempenho financeiro. Esse engajamento depende de fatores administrativos (*expertise* em planejamento estratégico e confiança na relação entre planejamento e desempenho), fatores ambientais (complexidade e mudanças) e fatores organizacionais (porte e complexidade estrutural).

Para Steiner (1979, apud HOPKINS, 1997), o planejamento estratégico não teria valor isoladamente, caso não existissem pessoas comprometidas com a viabilização do mesmo.

Para um planejamento estratégico ser considerado intenso, ele deve focar no desenvolvimento da missão, definição de objetivos importantes, avaliação do ambiente interno e externo, avaliação e eleição de estratégias seletivas, implementação e controle. Formulação, a qual inclui desenvolvimento da missão, definição de objetivos importantes, avaliação do ambiente interno e externo e avaliação e seleção de estratégias alternativas (HOPKINS, 1997).

2.2.

Conceituação de Desempenho Organizacional

Definir desempenho significa tentar englobar perspectivas diferentes sobre o tema, pois não é possível descrever o sucesso de uma empresa utilizando uma única métrica.

A princípio, parece óbvio que as medidas contábeis-financeiras poderiam indicar o desempenho de uma empresa. Mas é preciso ressaltar que estas não servem como garantia de desempenho futuro, em especial, se as circunstâncias do futuro não repetirem as condições do passado (BARNEY, 1996). Em algumas circunstâncias, é necessária a tolerância de um prejuízo de curto prazo, para conquistar uma posição mais forte no futuro, por meio do desenvolvimento de novos produtos, da entrada em novos segmentos, por uma expansão internacional e até o reposicionamento da marca (CARNEIRO, 2005).

Uma combinação de quatro visões complementares de desempenho (visão financeira, visão dos clientes, visão dos processos internos e visão de inovação e aprendizado) denominada *Balanced Scorecard* também poderia ser utilizada como forma de medir o desempenho (KAPLAN; NORTON, 1992).

Tendo como referência o modelo geral de classificação dos diversos aspectos do desempenho apresentado por Carneiro (2005), a definição de desempenho pode levar em consideração as macro-dimensões conceituais (ou seja, de definição) e as macro-dimensões metodológicas (ou seja, relativas à mensuração), conforme esquematizado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo Genérico para Caracterização do Desempenho Organizacional

Macro-dimensões conceituais				Macro-dimensões Metodológicas	
Ótica dos stakeholders	Classes de medidas	Perspectiva de referência	Orientação Temporal	Nível de análise	Objetividade dos dados
▪ Acionistas ▪ Clientes ▪ Empregados ▪ Executivos e Gerentes ▪ Credores ▪ Fornecedores ▪ Canais de distribuição ▪ Parceiros ▪ Sindicatos ▪ Beneficiários de pensões ▪ Membros do Cons. Adm ▪ Comunidade local ▪ Público geral ▪ ONG's ▪ Governos	▪ Contábeis-financeiras ▪ de Clientes / de Mercado ▪ de Processos internos (eficiência ou eficácia) ▪ de Inovação e Aprendizado ▪ Sociais ▪ Ambientais ▪ Gerais / Agregadas	▪ Absoluta ▪ Relativa - média dos (principais) competidores - benchmark - outras operações da em- - objetivos pré-definidos	▪ Transversal / Estática - passado recente - expectativas de futuro ▪ Longitudinal / Dinâmica - mudança no passado recente - mudanças expectativas de	▪ U.E.N. / Divisão ▪ Conjunto de U.E.N.'s ▪ Empresa ▪ Combinação específica produto-mercado	▪ Objetivos - fontes secundárias - auto-reportados ▪ Subjetivos / Perceptuais (fontes primárias) - auto avaliação - avaliação por competidores - avaliação por especialistas ▪ Subjetivos / Perceptuais (fontes secundárias) - material de casos

Fonte: Carneiro (2005)

Abaixo serão descritas as macro-dimensões ligadas ao conceito de desempenho:

2.2.1.

Macro dimensões conceituais

- Ótica dos Stakeholders:

Os stakeholders de uma empresa são indivíduos ou grupos que têm interesse na empresa ou são afetados pelas suas ações (Hill & Jones, 1998). Cada stakeholder colabora com recursos ou outras contribuições e, em contrapartida, espera que seus interesses sejam atendidos.

- Classes de medidas:

- o Medidas contábeis-financeiras são classificadas, segundo Barney (1996), em quatro categorias: índices de lucratividade, de liquidez, de alavancagem e de atividade.

- o Medidas de clientes/de mercado consideram alguns indicadores de mercado, tais como qualidade de produto, satisfação dos clientes, lealdade dos clientes ou imagem da marca, que podem ser melhores preditores de desempenho futuro do que as próprias medidas contábeis – financeiras.

- o Medidas de processos internos incluem medidas de eficiência e eficácia. Eficiência indica o quão bem os recursos vêm sendo utilizados para gerar receitas, e também indicam se têm havido desperdício de recursos. Já a eficácia indica o atingimento de níveis mínimos ou máximos de objetivos organizacionais.

- o Medidas de inovação e aprendizado medem o impacto tanto na satisfação dos acionistas (retornos esperados), quanto dos clientes (produtos novos e melhores) e dos empregados (oportunidades de carreira e autoestima).

- o Medidas sociais as quais podem ser medidas pelas iniciativas destinadas a melhorar o bem-estar da comunidade.

- o Medidas ambientais, uma vez que, se uma empresa alcança bom desempenho financeiro à custa do meio ambiente, seus objetivos não estarão sendo atingidos de maneira equilibrada e seu futuro pode ficar ameaçado por ações de governo ou por boicote de clientes.

- o Medidas gerais/agregadas servem para dar uma visão consolidada dos resultados de diversas áreas.
- Perspectiva de referência:
 - o Perspectiva absoluta a qual pode ser utilizadas para comparar resultados da empresa em determinada expectativa ou meta de desempenho.
 - o Medidas relativas as quais oferecem informação adicional em relação às medidas absolutas, uma vez que compararam resultados da empresa ou de uma de suas áreas com algum *benchmark* (por exemplo, média da indústria ou dos principais concorrentes).
- Orientação temporal:
 - o Medidas transversais/estáticas fixam um determinado ponto ou período no tempo e coletam informações nesse ponto. Dados financeiros passados, como ROA ou ROE, podem ser úteis para análises e comparações. Mas deve ficar claro que eles representam uma “foto” de um determinado momento no tempo e pouco dizem sobre sua história ou o potencial de desempenho futuro.
 - o Medidas longitudinais/dinâmicas servem para mensurar a variação nos indicadores ao longo do tempo e são importantes para se entender como a empresa está progredindo no sentido de atingir seus objetivos e metas.

2.2.2.

Macro dimensões metodológicas

- Nível de análise:
 - o Nível da unidade estratégica de negócios (U.E.N), de um conjunto U.E.N ou da empresa, fornece informações no nível agregado de resultados de diversas operações. Mas praticamente não oferece nenhuma indicação sobre a contribuição individual de cada operação ou de cada produto, sejam eles um “sucesso” ou um “fracasso” (MATTHYSSENS & PAUWELS, 1996 apud CARNEIRO, 2005).

- o Nível de combinação específica produto-mercado. Neste caso, considera-se um nível mais desagregado e analisa-se as atividades de um determinado produto em um determinado mercado (no caso deste estudo, pode-se considerar as diversas atividades rentáveis de um banco). Cabe ressaltar que existe a dificuldade na extração da coleta e isso pode ser uma razão pela qual os estudos têm optado pelo uso de medidas colhidas para a empresa como um todo.
- Objetividade dos dados:
 - o Dados objetivos os quais vêm, em geral, de fontes secundárias, usualmente públicas (por exemplo, relatórios anuais de atividades ou press releases), podendo também ser reportados pelos executivos. Neste último caso, não se solicita ao respondente que emita sua opinião. Mas, sim, que informe um dado, o qual, espera-se deveria ser reportado exatamente da mesma forma, independentemente de quem forneça a informação.
 - o Dados subjetivos/perceptuais se revelam especialmente importantes na ausência de medidas objetivas. O que tende a ser o caso em empresas pequenas ou de capital fechado ou em operações internacionais (cujos números não costumam ser explicitamente segregados das demais operações de uma empresa). Dado que a forma como os executivos percebem e julgam o desempenho é um importante determinante de suas ações futuras (LOUTER *et al.*, 1991 apud CARNEIRO, 2005), medidas perceptuais deveriam ser colhidas.
- Formato de dados:
 - o Dados narrativos podem ser colhidos, por exemplo, a partir de relatórios investigativos ou estudos de casos.
 - o Dados qualitativos incluem os dados representados por escalas nominais (que classificam as observações de acordo com uma relação de categorias), bem como por escalas ordinais (nas quais os dados são ordenados de acordo com a quantidade exibida de um determinado atributo). Ginsberg (1984) lembra que informações codificadas em escalas ordinais discretas podem vir a receber tratamento como se fossem dados intervalares.

- O Dados quantitativos incluem os dados no formato de escalas de intervalo – aquelas cujas unidades de medidas são constantes, de tal forma que as diferenças entre quaisquer dois pontos adjacentes na escala são sempre iguais – e de escalas de relação (ou de razão) – que exibem as mesmas propriedades das escalas intervalares, com a vantagem de possuírem um ponto de zero absoluto.

Cabe ressaltar que as medidas contábeis-financeiras podem não ser apropriadas para se realizarem comparações entre distintas empresas em função de (LEONIDOU *et al.*, 2002; MCGUIRE *et al.*, 1986; HIRSCHEY & WICHERN, 1984, apud CARNEIRO, 2005):

- Falta de uniformização nas práticas gerenciais (exemplo: critérios para rateio e alocação de custos e receitas, subsídios cruzados, preços de transferência);
- Possibilidade de manipulação por parte dos executivos (incluindo, entre outras, práticas de sub ou sobrevalorização de ativos ou exigibilidades);

Pode-se acrescentar o fato da diferença entre as definições para as várias medidas contábeis-financeiras, o que impacta equações uma vez que poderíamos encontrar variações no cálculo numerador (exemplo: lucros após juros e impostos vs. lucros antes de juros, mas após impostos ajustados vs. lucros antes de juros e impostos; regime de caixa vs. de competência; inclusão ou não de receitas/despesas não recorrentes ou de resultados de investimentos não operacionais; etc.) quanto do denominador (exemplo: valor bruto vs. valor líquido - após depreciação acumulada) dos ativos; valor histórico vs. valor de mercado; inclusão ou não de ativos financeiros ou não operacionais; forma de valoração do fundo de comércio; inclusão ou não de exigibilidades de curto prazo isentas de juros; etc.) (para mais detalhes, vide GITMAN, 1999; DAMODARAN, 1996; ou COPELAND *et al.*, 1996, apud CARNEIRO, 2005).

Dentro as limitações de medidas relativas, Carneiro (2005) destaca o fato de que diferentes respondentes podem utilizar diferentes padrões de comparação. Alguns podem considerar a indústria (e pode haver importantes diferenças na forma como cada respondente entende as fronteiras da indústria); outros podem considerar apenas certo grupo de competidores (e diferentes respondentes podem selecionar grupos distintos de competidores). Uma forma de se minimizar a probabilidade de tais discrepâncias ocorrerem é tomar muito cuidado na redação das perguntas da pesquisa. No entanto, pode não ser fácil alcançar uma redação adequada.

2.3. Relação entre Planejamento e Desempenho

Em alguns estudos anteriores, como o realizado por Miller (1994), a relação entre planejamento e aumento das vendas é mais forte quando controlado por variáveis como efeito da indústria, coleta de dados de desempenho através de respondentes-chave, medida de planejamento e avaliação de alta qualidade das estratégias.

Os resultados mais significativos de aumento de vendas e aumento de lucro antes das taxas, segundo Thune e House (1970), são provenientes das empresas que possuem um planejamento sistematizado.

Ao acrescentar atitude ao planejamento formal, concluiu-se que empresas que possuem um planejamento sistematizado de alto nível e uma relação de atitude positiva em relação a este planejamento também obtêm um desempenho financeiro melhor que as outras empresas (HARJU, 1981).

Apesar de intuitivamente considerarmos que existe uma relação direta entre planejamento formal e desempenho, alguns pesquisadores, como Rue e Fulmer (1973), Grinyer e Norburn (1975), Sheegan (1975), Kallman e Shapiro (1978), Kudla (1980) e Robinson e Pearce (1983), não encontraram nenhuma evidência conclusiva para explicar a diferença de desempenho entre empresas que utilizam o planejamento sistematizado e as que possuem um nível menos avançado de sistematização.

O primeiro estudo que concluiu que não existia uma relação direta entre planejamento e desempenho foi o de Rue e Fulmer (1973), o qual se baseou numa amostra de 386 empresas de grande porte dos diversos setores da economia. Esse estudo não levou em consideração a complexidade do planejamento em empresas de grande porte, além de que o horizonte de três anos poderia ser considerado insuficiente para a medição de desempenho.

Outros estudos realizados como o de Sheegan (1975) com empresas canadenses também não encontrou nenhuma relação consistente entre planejamento e sucesso financeiro. Porém, é válido destacar que alguns estudos não encontraram essa relação, uma vez que não consideraram parâmetros razoáveis, como, por exemplo, horizonte de tempo de planejamento de três a cinco anos e entrevistas subjetivas com pessoas envolvidas diretamente nas métricas do desempenho financeiro.

A utilização da escala de Guttman permitiu a categorização do planejamento em três grupos: planejadores abrangentes, parciais e não planejadores. Esta escala é usada para dimensionamento de dados qualitativos através da construção de uma série de questões que são de natureza unidimensional (GUTTMAN, 1947). As respostas são hierarquizadas para concordar com uma das opções, significando que já haviam concordado com as anteriores que possuem uma posição inferior na escala.

Wood e Laforge (1979) utilizaram essa metodologia e concluíram que não existe uma relação consistente entre planejamento e desempenho financeiro dos planejadores compreensivos e formais parciais. Contudo, os planejadores ultrapassaram os não planejadores em relação à alteração nas percentagens de lucro líquido e de retorno do investimento.

Neste caso, a razão para a discrepância do resultado poderia ser justificada pela utilização da escala de Guttman para medir o quão sistematizada é uma firma.

Alguns pesquisadores, ao utilizar a escala de Guttman com presidentes como participantes, não encontraram diferenças significativas no desempenho de empresas que sistematizam ou não o planejamento, quando estas são avaliadas sob quatro dimensões financeiras: margem operacional, retorno sobre ativos, crescimento do crédito e retorno sobre o patrimônio líquido (ROBINSON; PEARCE, 1983). Esses resultados foram frutos da escolha do porte das empresas

que compunham a amostra do estudo. Conforme já citado anteriormente, o porte da firma constitui uma importante variável para análise da relação entre planejamento sistematizado e performance.

Leontiades e Tezer (1980) contaram com a avaliação dos presidentes e de pessoas ligadas diretamente ao planejamento para entender a relação com o desempenho. Mesmo assim, não encontraram relações significativas entre qualidade do planejamento e um dos quatro critérios de desempenho utilizados, como rentabilidade, crescimento de vendas líquidas, lucro por ação e múltiplos de preço.

O planejamento estratégico pode não conduzir a melhoras significativas no desempenho, conforme exposto anteriormente, no entanto, é preciso levar em consideração o ambiente externo em que a empresa analisada está inserida (KUDLA, 1980). Este mesmo autor verificou que existia uma carência de controle de variáveis independentes que podem influenciar no desempenho, entre elas, condições de mercado, condições econômicas e fatores governamentais diferentes.

Cabe ressaltar que pode existir uma relação não significativa entre importância do planejamento e satisfação dos altos executivos com a performance (GUYNES, 1969, apud PEARCEII; FREEMAN; ROBINSON, 1987). Ansoff (1970) ainda destacou que a análise subjetiva sobre desempenho pode não ser crível, uma vez que a pessoa entrevistada pode ser a responsável pelos resultados objetivos da companhia.

A perspectiva subjetiva seria a mais válida, posto que o pesquisador deveria aceitar que um projeto foi bem-sucedido (ou, alternativamente, fracassou) quando os gerentes envolvidos assim o vissem. Mas o fato de, nesse caso, o pesquisador não ter controle sobre o ponto de corte torna esse tipo de medida menos confiável (CARNEIRO, 2005).

Nesse caso, que existe uma relação neutra entre planejamento e desempenho, cabe ressaltar que não existe uma tentativa de julgar a qualidade do planejamento realizado. Além disso, a empresa possuir um planejamento formal não significa que este atingiu o nível de excelência.

A relação entre planejamento e desempenho deve ser analisada através da criação de algumas variáveis de suporte, que podem ajudar a mensuração da relação desses dois conceitos. Uma visão simplista e de operacionalização subjetiva da formalidade do planejamento pode causar interpretações dúbias (LEONTIADES; TEZEL, 1980).

Miller (1994) destaca que variáveis como porte da empresa, capital intensivo e probabilidade de ambiente turbulento podem alterar a relação entre planejamento e desempenho. Empresas de pequeno porte possuem facilidade na hora de superar vulnerabilidades, já as empresas de grande porte possuem uma configuração de processos burocráticos que podem promover uma inércia disfuncional por inibir a capacidade organizacional de adaptação (HAVERMAN, 1993; HITT; HOKSISSON; IRELAND, 1990). O porte da empresa é visto como uma variável contingente crítica na modelagem da relação entre planejamento e desempenho (ROBINSON; PEARCE, 1983).

Ao analisar essa relação entre planejamento e desempenho, deve-se levar em consideração, além do porte da empresa, o setor e taxa de crescimento do setor. As discrepâncias no tamanho das empresas de um mesmo setor podem influenciar o desempenho, uma vez que estas têm uma maior facilidade de financiar seus ativos (THUNE; HOUSE, 1970).

As empresas de capital intensivo possuem um planejamento estratégico crítico porque a requisição dos bens de capital deve ser determinada com precisão e com antecedência. Neste caso, o planejamento é valioso, dado que estas empresas necessitam de operações coordenadas para serem bem sucedidas.

Miller (1994) acredita que quando adicionado o tamanho da firma e a intensidade de capital, percebe-se que essas variáveis não têm nível de significância elevado. Para ele, o planejamento afeta mais fortemente empresas que trabalham em ambientes turbulentos.

O ambiente turbulento influencia os efeitos do planejamento estratégico no desempenho (ARMSTRONG, 1982; PEARCE *et al.*, 1987). A razão mais comum é que os grandes executivos dependem de diversos cenários no planejamento estratégico para enfrentar as mudanças, enquanto executivos menores precisam de cenários mais simples de planejamento estratégico.

Para Mintzerg (1973), um argumento que embasa a afirmação acima é que executivos em firmas que atravessam turbulências não devem mandar questionamentos para altos níveis de planejamento, porque os estados futuros dos ambientes turbulentos são impossíveis de prever. Sendo assim, caso o ambiente seja turbulento, vários cenários de planejamento estratégico pode ser extremamente útil.

Os estudos não utilizam uma mesma classificação para definirem porte da empresa, mensuração da sistematização do planejamento, horizonte de tempo de planejamento-desempenho e medidas de desempenho conflitantes. Isso pode explicar as diferentes conclusões acerca do tema.

A Tabela 1 abaixo demonstra o mapeamento realizado com os principais artigos dos autores acima citados.

Tabela 1 - Mapeamento dos autores

Autor	Variáveis Planejamento	Variáveis Desempenho	Relação	Pontos
GUYNES 1969	Número de documentos escritos, nível de importância que os gestores dão ao planejamento ao invés de medidas objetivas	Satisfação dos executivos com a performance	Relação não significativa	Além do número de documentos escritos para a medição do planejamento estratégico, é preciso averiguar o nível de importância que os gestores dão ao planejamento de qualidade ao invés de medidas objetivas.
THUNE e HOUSE, 1970	Sistematização do planejamento Porte da empresa Setor da empresa Taxa de crescimento do setor	Vendas, preços das ações, EPS, Roc, ROA (de 06 -11 anos)	Relação Positiva	A escala de formalidade do planejamento depende se a empresa possui documentos escritos sobre o planejamento estratégico e metas, para no mínimo, três anos. Os resultados mais significativos de aumento de vendas e aumento de lucro antes das taxas, são provenientes das empresas que possuem um planejamento sistematizado. Porém, ao analisar essa relação deve-se levar em consideração porte da empresa, setor e taxa de crescimento do setor. As discrepâncias no tamanho das empresas podem influenciar o desempenho, uma vez que estas têm uma maior facilidade de financiar seus ativos.
ANSOFF, 1970	Sistematização do planejamento/implementação	21 variáveis financeiras	Relação Positiva	Planejadores tiveram uma performance mais consistente em relação as empresas que não planejam
MINTZERG 1973	Nível de Turbulência	Não citadas	Relação Positiva	Coleta e interpretação de dados essenciais para criar e manter o alinhamento estratégico organizacional. efeitos do planejamento estratégico na performance dependem do nível de turbulência que as empresas enfrentam
RUE e FULMER, 1973	Objetivos e estratégias escritos por um período de 03 anos	Aumento das vendas, margem líquida, ROA durante 03 anos	Não existe relação direta	Não levou em consideração a complexidade do planejamento em empresas de grande porte e somente horizonte de 3 anos
SHEFFAN, 1975	Não consideraram horizonte de tempo de planejamento de 3 a 5 anos	Entrevistas subjetivas com pessoas envolvidas	Não existe relação consistente	
WOOD e LAForge, 1979	Não Planejadores, planejadores parciais e planejadores	Lucro Líquido e ROE durante 05 anos	Não existe relação consistente	Não existe relação consistente, porém se observou um aumento percentual dependendo se a empresa possuía algum tipo de planejamento
KUDLA, 1980	Ambiente Externo Condições do Mercado Condições Econômicas Fatores Governamentais	Retorno mensal das ações ajustada pelos efeitos do mercado e risco	Relação Positiva	A relação depende do ambiente externo que a empresa analisada está inserida. Planejadoras apresentaram um impacto no retorno negligencial e impacto transitório na redução do risco
LEONTIADES e TEZER, 1988	Qualidade do Planejamento através da avaliação do presidente e de pessoas ligadas ao planejamento	Rentabilidade, crescimento de vendas líquidas, lucro por ação e múltiplo de preço.	Não encontrou relação significativa.	

Autor	Variáveis Planejamento	Variáveis Desempenho	Relação	Pontos
HARJU, 1981	Atitude Sistematização de alto nível		Relação Positiva	
PEARCE, 1982	Alinhamento de principais metas, missão da companhia e objetivo de longo prazo.			Engloba o plano geral de ações maiores com o qual as empresas pretendem atingir seus objetivos de longo prazo.
ROBINSON; PEARCE, 1983	Porte Formalidade	margem operacional, retorno sobre ativos, crescimento do crédito e retorno sobre patrimônio líquido	Não encontraram relação significativa	
ARMSTRONG, 1982; PEARCE II; FREEMAN; ROBINSON, 1987	Nível de Turbulência Sistematização do Planejamento		Relação Positiva	Planejamento sistematizado envolve procedimentos sistemáticos usados para obter o envolvimento e o comprometimento dos principais <i>stakeholders</i> afetados pelo plano estratégico. efeitos do planejamento estratégico na performance dependem do nível de turbulência que as empresas enfrentam.
KAPLAN; NORTON, 1992		Balanced Scorecard - combinação de quatro visões complementares de desempenho (visão do desempenho, visão dos clientes, visão dos processos internos e visão de inovação e aprendizado)		
GINSBERG, 1984		Aspectos de mensuração: a origem (ou fonte) dos dados, o formato dos dados e as técnicas de análise dos dados.		
MILLER, 1994	Porte capital intensivo ambiente efeito da indústria respondentes-chaves medidas de planejamento avaliação de alta qualidade das estratégias	Aumento das vendas	Relação Positiva	Planejamento afeta mais fortemente empresas que trabalham em ambientes turbulentos. quando adicionado o tamanho da firma e a intensidade de capital, percebe-se que essas variáveis não têm nível de significância elevados. Concluiu-se também que o planejamento afeta mais fortemente empresas que trabalham em ambientes turbulentos.
PEARCE II; FREEMAN; ROBINSON, 1987	Missão, objetivos maiores, estratégias e políticas. Se a empresa possui um planejamento estratégico escrito é um indicador válido para ressaltar o comprometimento e envolvimento.			Planejamento sistematizado é o processo realizado para determinar a missão, maiores objetivos, estratégias e políticas que regem a aquisição e a alocação de recursos para alcançar objetivos organizacionais.
PEARCE II; ROBBINS; ROBINSON, 1987	Tipo de Estratégia (estável, crescimento orgânico, aquisições externas e reduções de recursos) e Escalas de Formulação (06 níveis).	ROE, ROA, crescimento de vendas, desempenho global	Relação Positiva	

Fonte: Própria