

2 Revisão de literatura

“Se eu tivesse um único recado para dar à nova geração, eu diria: preparem-se para qualquer coisa, por que qualquer coisa é o que vai acontecer. Não sabemos o que é, e é bem provável que, o que quer que seja, não seja o que achamos agora”
(Anônimo)

Com a revisão da literatura encontramos diversos artigos científicos tratando de conceitos importantes para o tema central do trabalho, qual seja, planejamento estratégico, desempenho empresarial, planejamento de exportação, desempenho de exportação, que por similaridade ou diferença conceitual enriqueceram o trabalho proposto e estabeleceu uma linha de ação na busca pelos constructos basilares para o planejamento de exportação.

2.1. Planejamento estratégico

Planejamento é a atividade de antecipar-se aos possíveis acontecimentos futuros (ACKOFF 1979) e estratégia é a arte da conquista, assim, planejamento estratégico pode ser entendido como a preparação da organização no presente para alcançar conquistas futuras, para preparar-se para um melhor desempenho.

Nessa revisão de literatura procuramos conceituar os constructos planejamento e planejamento estratégico sob a visão de diversos pesquisadores e autores de reconhecida importância no meio acadêmico. Para fixar alguns conceitos sobre planejamento estratégicos apresentaremos a seguir quatro tabelas (1,2,3,4) sobre este constructo na visão de diferentes pesquisadores.

No quadro 1, agrupamos conceitos sobre planejamento no âmbito das empresas, preparando o leitor para a interface com o cerne do tema dessa dissertação.

Autor	Conceito
Russell L. Ackoff (1979)	Planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-lo.
Takeshy Tachizawa e Wilson Rezende (2000)	Um método de ordenação de atividades com vistas a alcançar os objetivos propostos e, portanto, atingir um futuro desejado.
Thomas S. Bateman e Scott A. Snell (2006)	É o processo 'consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro. O planejamento não é uma resposta informal ou casual a uma crise; é um esforço intencional que é direcionado e controlado por gerentes e que muitas vezes se vale do conhecimento e da experiência de funcionários de toda a organização.

Quadro 1 - Definições de Planejamento no Contexto Organizacional
Fonte: Própria

O quadro 2 é uma compilação de definições de estratégia produzidas por importantes pesquisadores e autores de prestígio internacional, que tendo como base os conceitos de planejamento vistos na tabela anterior, formam um conjunto harmonioso para a introdução do tema central do trabalho.

Autor(es)	Definição de Estratégia
Barnard (1938)	Estratégia é o que importa para a eficácia da organização, seja do ponto de vista externo, em que salienta a pertinência dos objetivos face o meio envolvente, ou do ponto de vista interno, no qual salienta o equilíbrio da comunicação dos membros da organização e a vontade de contribuir para a ação e para a realização de objetivos comuns.
Von Neumann e Morgenstern (1947)	Estratégia é uma série de ações realizadas por uma empresa conforme uma situação em particular.
Drucker (1954)	Estratégia é a análise de situação atual e de mudanças se necessárias. Incorpora-se a esta análise os recursos disponíveis e os que precisam ser adquiridos.
Chandler (1962)	Estratégia é a fixação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e recursos para atingir esses objetivos.
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de decisões determinadas pelo mercado do produto a comercializar, crescimento objetivado, vantagens competitivas da organização e sinergia organizacional.
Mintzberg (1967)	Estratégia é a soma das decisões tomadas por uma organização em todos os aspectos, tanto comerciais como estruturais, sendo que a estratégia evolui de acordo com o processo de aprendizado do gestor da firma.
Cannon (1968)	Estratégias são as decisões voltadas à realização de ações direcionadas, que são requeridas para que a empresa seja competitiva e alcance os seus objetivos.
Learned, Christensen, Andrews e Guth (1969)	Estratégia é o conjunto de objetivos, propostas, macrodiretrizes e planos para alcançar estes objetivos, que declara em qual caminho a empresa deve seguir, ou qual é o tipo de negócio da empresa, ou ainda o que a empresa quer ser.
Newman e Logan (1971)	Estratégias são planos que veem o futuro e antecipam mudanças. Oferecem ações que levam a vantagens competitivas para aproveitar uma ou mais oportunidades, e são integradas na missão da organização.
Schendel e Hatten (1972)	Estratégia é definida como os objetivos básicos da organização, as diretrizes para orientar as ações e atingir estes objetivos, e a alocação de recursos para a organização se relacionar com seu ambiente.
Uyterhoeven, Ackerman e Rosenblun (1973)	Estratégia é prover direção e coesão na empresa, e é composta por diversos passos: identificar os vários perfis estratégicos, realizar uma previsão estratégica, auditar os recursos disponíveis, avaliar as alternativas de possíveis estratégias, testar a consistência das estratégias potenciais, realizar a escolha da estratégia a seguir.
Ackoff (1974)	Estratégia é ligada aos objetivos de longo prazo e os caminhos para conquistá-los, e que afetam toda a organização.
Paine e Naumes (1975)	Estratégias são macroações ou padrões de ações para o atingimento dos objetivos da empresa.
McCarthy, Minichello e Curran (1975)	Estratégia é uma análise do ambiente onde está a organização, e seleção de alternativas que irão orientar os recursos e objetivos da organização, conforme o risco e possibilidades de lucros, e viabilidade que cada alternativa oferece.
Glueck (1976)	Estratégia é um plano de unificação, compreensão e integração da empresa, desenhado para assegurar que os objetivos da organização serão alcançados.
Michel (1976)	Estratégia é a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados.

continua

McNichols (1977)	Estratégia está inserida em uma formulação de políticas: ela contém uma série de decisões que refletem os objetivos básicos do negócio da organização, e como utilizar as capacidades e recursos internos para atingir estes objetivos.
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é a formulação das missões, propósitos e objetivos organizacionais básicos; políticas e programas para atingi-los; e métodos necessários para assegurar que as estratégias serão implementadas para se conseguir atingir os objetivos organizacionais.
Ansoff (1979)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação da empresa com seu ecossistema.
Mintzberg (1979)	Estratégia é uma mediação de forças entre a organização e seu ambiente: estabelece padrões consistentes de decisões organizacionais conforme o ambiente vivenciado.
Schendel e Hofer (1979)	Estratégia provê sugestões de direções para a organização, que permite à empresa alcançar seus objetivos, e responder as oportunidades e ameaças do ambiente externo.
Bracker (1980)	Estratégia tem duas características: uma análise situacional ou ambiental que determina a posição da empresa no mercado; o uso apropriado dos recursos da empresa para alcançar os seus objetivos.
Hambrick (1980)	Estratégia é o padrão de decisões que orientam a organização em seu relacionamento com o ambiente, afetam os processos e as estruturas internas, assim como influenciam no desempenho das organizações.
Porter (1981)	Estratégia é a escolha da firma de variáveis de decisão-chave, como preço, promoção, quantidade e qualidade. A empresa, para ter bom desempenho, deve se posicionar corretamente na sua indústria.
Mintzberg e McHugh (1985)	Estratégia é um padrão em uma corrente de ações ou decisões. Desconsidera possibilidades de diferentes estratégias para condições ambientais diversas.
Porter (1985)	Estratégia é um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.
Fahey (1989)	Estratégia explícita como a empresa utilizará os seus recursos e capacidades para construir e sustentar as vantagens competitivas que influenciarão de forma favorável às decisões de compra dos clientes.
Henderson (1989)	Estratégia é, sob o enfoque emergente, o uso da imaginação e da lógica para responder ao meio ambiente de tal forma que se gere como resultante uma vantagem competitiva para a empresa.
Ansoff e McDonell (1990)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Há quatro tipos distintos de regras: padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido (objetivos, metas); regras para desenvolvimento da relação com seu ambiente externo (estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial); regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização (conceito organizacional); regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia (políticas operacionais).
Andrews (1991)	Estratégia é o padrão de decisão em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser, assim como a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.
Henderson (1991)	Estratégia é a busca deliberada por um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. As diferenças entre a organização e seus competidores são a base da sua vantagem competitiva.
Mintzberg e Quinn (1991)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso.

continua

Rumelt, Schendel e Teece (1994)	Estratégia é a definição da direção das organizações. Isso inclui assuntos de preocupação primária para o gestor, ou qualquer pessoa que busque razões para o sucesso e fracasso entre as organizações.
Thompson Jr. e Strickland III (1995)	Estratégia é um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. É o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.
Miller e Dess (1996)	Estratégia é um conjunto de planos feitos ou decisões tomadas num esforço para ajudar as organizações a atingirem seus objetivos.
Porter (1996)	Estratégia significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente.
Wright, Kroll e Parnell (1997)	Estratégia é o conjunto de planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998)	Estratégia é força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, centrando-se nas decisões e ações que surgem naturalmente. A formação da estratégia não se limita aos processos intencionais, mas pode ocorrer como um padrão de ações formalizadas ou não.
Barney (2001)	Estratégia é a teoria da firma de como competir com sucesso. Considera também o desempenho como um fator influenciado pela estratégia, já que se pode considerar que competir com sucesso significa ter um desempenho satisfatório.

Quadro 2 - Definição de Estratégia no Contexto Organizacional

Fonte: Mainardes et al. (2011)

Uma vez conhecidos os conceitos de planejamento e de estratégia se fez necessário estabelecer alguns critérios que caracterizam o planejamento estratégico. O quadro 3 mostra o que importantes pesquisadores e autores de reconhecimento acadêmico entendem e prescrevem como características fundamentais para o desenvolvimento do planejamento estratégico no contexto organizacional.

Autor	Planejamento Estratégico
Andersen (2000)	Determinação de objetivos e metas de longo prazo
Armstrong (1982)	Formal ou Informar para os termos: Objetivos, geração de estratégia, avaliação das estratégias, monitoramento e comprometimento
Boyd & Reuning-Elliott (1998)	Definição da missão; Análise de tendências; Análise dos concorrentes; Metas de de curto e longo prazo e Avaliação contínua
Boyd (1991)	Grau de formalização (sem níveis de definição) Grau de sofisticação Comprometimento com o plano
Brinckmann et al. (2010)	Grau de formalização, sofisticação, complexidade e intensidade analítica do plano
Claycomb et al. (2000)	Filosofia de vida e a missão da empresa. Formalização de: estratégias de marketing, definição de missão e planejamento logístico.
Delmar and Shane (2003)	Desenvolvimento de projeções financeiras; Informações sobre o mercado e a concorrência; documento formal, escrito, do plano de negócio
Fossen et al. (2006) (meta-análise)	Formal, comprometimento com o plano e ter objetivos explícitos. Abrangência temporal superior a 1 ano.
Hopkins & Hopkins (1997)	Formulação de: Missão, objetivos de longo prazo, análise ambiente externo, análise ambiente Interno, seleção das alternativas estratégicas, implementação e controle
McIlquham-Schmidt (2010)	Definição de visão, missão e objetivos. Análise dos recursos internos. Seleção das alternativas estratégicas. Implementação do plano e controle do desempenho
Oliveria et al. (2008)	Grau de Formalização (em 4 níveis)
Rudd et al. (2007)	Desenvolve missão; analisa tendências do ambiente externo (mercado, fornecedores e concorrentes) e do ambiente interno e cria objetivos de curto, médio e longo prazo

Quadro 3 - Alguns Critérios para o Planejamento Estratégico

Fonte: Própria

Já no quadro 4, relacionamos os mesmos autores e pesquisadores vistos na tabela anterior e o que esses pensadores estabeleceram como características marcantes e necessárias para se construir o planejamento estratégico organizacional.

Planejamento Estratégico			
Autor	Classificação de Planejamento	Autor	Classificação de Planejamento
Ackelsberg & Arlow (1985)	Grau de estruturação (2 níveis)	Leontiadis & Tezel (1980)	Grau de formalização e comprometimento (dado pelo CEO)
Ansoff et al. (1970)	Grau de estruturação (2 níveis)	Odom & Boxx (1988)	Grau de estruturação
Bracker et al (1988)	Grau de estruturação (3 níveis)	Pearce et al. (1987)	Grau de formalização
Bracker & Pearson (1986)	Grau de estruturação (4 níveis)	Rhyne (1986)	Orçamentação, longo prazo
Buert (1978)	Qualidade do plano	Sapp & Seiler (1981)	Grau de estruturação (4 níveis)
Fuler & Rue (1974)	Grau de estruturação (2 níveis)	Thune & House (1970)	Grau de estruturação (2 níveis)
Grinyer and Norburn (1975)	Grau de estruturação (2 níveis)	Van de Ven (1980)	Grau de estruturação (2 níveis)
Kallman & Shapiro (1978)	Grau de estruturação (5 níveis)	Welch (1984)	Grau de estruturação (2 níveis)
Karger & Malik (1975)	Grau de estruturação (2 níveis)	Witehead & Gup (1985)	Grau de estruturação (2 níveis)
Klein (1979)	Grau de estruturação (3 níveis)	Wood & LaForge (1979)	Grau de estruturação (3 níveis)
Kudla (1980)	Grau de estruturação (3 níveis)		

Quadro 4 – Características do Planejamento Estratégico
Fonte: Adaptado de Boyd (1991)

Planejamento estratégico é o conjunto de estudos e análises ambientais para a organização se preparar para conquistas futuras, bem como para se colocar apta a competir com organizações que disputam os mesmos mercados.

A ideia de planejamento estratégico surgiu na década de 1950, no auge da expansão empresarial e da diversificação dos negócios. Naquela época, os executivos acreditavam que o planejamento estratégico era demasiadamente teórico, superficial, confuso e pouco aplicável às suas empresas. Ao longo destes quase 70 anos o pensamento estratégico passou por grande evolução, em função do desenvolvimento de novos conceitos e de novas técnicas de apresentação e de controle.

A partir da entrada do novo milênio boa parte das empresas de médio e grande porte passou a ver nas atividades de planejamento estratégico uma boa fonte de aglutinação de informações como na construção do novo futuro.

“Na década de 1970, o planejamento estratégico formalizou-se. O modelo básico era o SWOT e viria consagrar o que H. Mintzberg (2000) chamaria, posteriormente, de Escola do Desing, na verdade, uma camisa-de-força ao planejamento, constituindo-o de uma série de etapas, com estágios sequenciais formados por uma cadeia de subestratégias; isso está bem caracterizado em Steiner (1979) que afirmou: “Todas as estratégias precisavam ser divididas em subestratégias para o sucesso da implantação”. (CAVALCANTI, 2007)

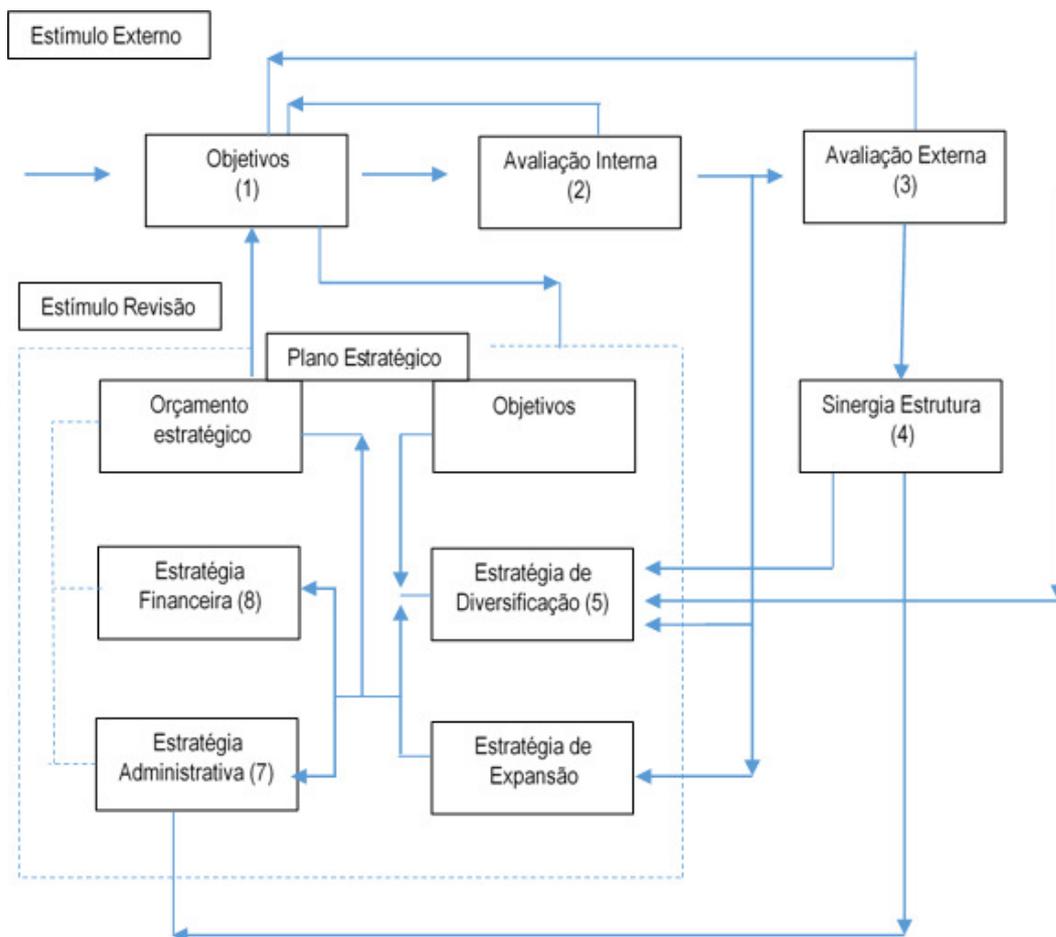


Figura 1- Planejamento Estratégico Clássico
Fonte: CAVALCANTI (2007)

Diante da evolução das empresas e do mercado é possível montar um mapeamento e uma agenda evolutiva do pensamento estratégico. A evolução tecnológica nos possibilita visualizar as empresas agindo em diversas direções e conhecendo o passado, a evolução do pensamento estratégico nos mostra um possível futuro andando em conjunto com a economia global; que é um universo novo e ainda em expansão.

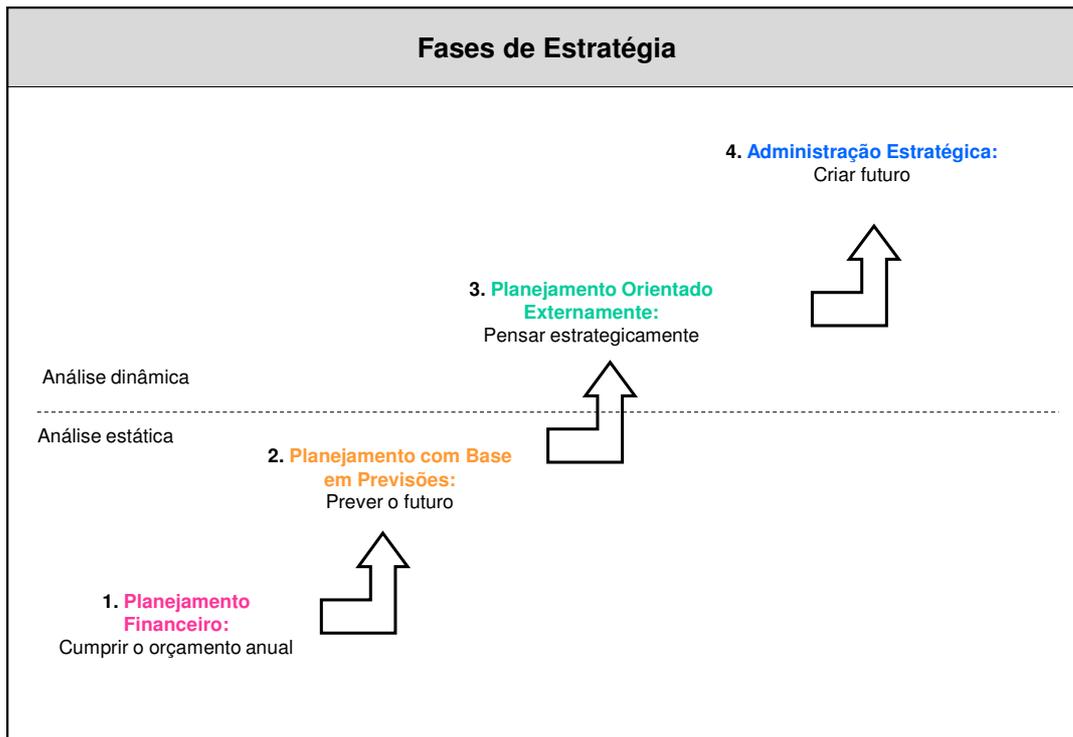


Figura 2 - As Quatro Fases da Estratégia
Fonte: Ghemawat (2000)

No quadro acima Gluck (chefe da de consultoria estratégica da MCKINSEY, 1979) declarou que “a forte dependência em relação as técnicas empacotadas tem frequentemente resultado em nada mais que um aperto, ou uma sintonia fina, das iniciativas correntes dentro do negócios configurados de forma tradicional. Pior ainda, as estratégias baseadas em técnicas raramente superavam a concorrência existente e muitas vezes deixavam os negócios vulneráveis a impulsos inesperados de empresas anteriormente não consideradas concorrentes”

A revisão da literatura nos fez perceber que existem similaridades entre conceitos e dimensões do planejamento estratégico, assim, optamos por agrupar em temas relevantes para o exercício acadêmico, segundo suas implicações de execução sob a ótica de importantes pesquisadores.

2.1.1. Formulação e execução

Armstrong (1982)

Para Armstrong (1982) planejamento estratégico deve ser sempre formalizado, com processos de execução claros e explícitos de forma que todo o conjunto de participantes da empresa o reconheça e acompanhe sua execução.

Deve estabelecer de forma clara os objetivos corporativos, as metas mensuráveis e temporais com um procedimento claro de validação e avaliação de estratégias. Armstrong, sendo ele um formalista, não deixou dúvidas sobre sua visão do tema e descreveu os componentes fundamentais do planejamento estratégico e aqui destacamos os que tratam de formulação e execução, são eles: especificação dos objetivos, geração de estratégias, avaliação de estratégias.

Hopkins e Hopkins (1997)

Hopkins e Hopkins (1997) afirmam que o processo de planejamento estratégico consiste em três componentes principais: (1) formulação, que inclui o desenvolvimento de uma missão, definição de objetivos principais, a avaliação dos ambientes externo e interno, e avaliação e seleção de alternativas de estratégia, (2) implementação e (3) controle.

Fossen et al (2006)

Os autores citam de forma bem sucinta, porém enfática que os objetivos devem ser explícitos no plano. Sua importância é clara e nenhum membro da empresa pode ter dúvida de que objetivo sua organização tem.

Conforme entendiam, a formalização era a condição primeira de um planejamento estratégico, outras condições similares a estas eram o estabelecimento claro de objetivos, a perseguição das metas e o envolvimento do pessoal. Entendiam ou autores que os objetivos deveriam considerar a necessidade de crescimento corporativo como um todo, secundado de metas fracionadas e que viessem de encontro aos objetivos propostos e que o sucesso do plano, dependeria substantivamente dos compromissos assumidos pelo corpo de colaboradores, com a intenção clara e inofismável para o desempenho organizacional;

Claycomb (2000)

O planejamento estratégico foi definido por Claycomb (2000) como o processo de determinar a filosofia e a missão de uma organização, estabelecendo objetivos de longo e curto prazo; selecionar as estratégias e táticas a serem utilizadas para atingir esses objetivos e determinar as políticas sociais de aquisição de recursos e alocação desses recursos.

Para o autor planejamento estratégico de marketing é um processo semelhante, mas dentro da função de marketing da empresa. É uma sequência lógica de atividades que leva ao estabelecimento de objetivos de marketing, à formulação de planos para atingi-los e à determinação de pontos de referência contra os quais as realizações de marketing podem ser julgadas. O foco principal do planejamento estratégico de marketing é diferenciar a empresa da concorrência usando pontos fortes para melhor satisfazer as necessidades dos clientes em um determinado ambiente.

Andersen (2000)

Planejamento estratégico foi definido por Andersen (2000) como as atividades logicamente sequenciadas que permitam o processo de tomada de decisão estratégica. Estratégia tem sido definido pelo autor como a determinação das metas de longo prazo e objetivos pela liderança corporativa e concebida como um padrão de políticas e planos desenvolvidos pela gestão de topo para alcançar predeterminados objetivos. O processo de planejamento estratégico tem sido descrito como o desenvolvimento de regras de decisão que orientam futuras ações organizacionais.

Mcllquham Schmidt (2010)

Durante sua meta análise, Mcllquham Schmidt (2010) apontou os critérios de relevância dos estudos, o autor sugere que embora qualquer definição seja arbitrária, os estudos que foram considerados relevantes para a inclusão na amostra de base para a meta-análise, foram aqueles que utilizaram uma definição de planejamento estratégico que abrangia total ou parcialmente um dos elementos seguintes do processo de planejamento estratégico: 1) determinar a missão, visão e objetivos, 2) analisar o ambiente, 3) analisar os recursos internos 4) analisar e selecionar alternativas estratégicas, 5) implementar as estratégias e 6) avaliar e controlar o plano.

Boyd e Reuning (1998)

Definiram o planejamento estratégico como um processo normativo. Para garantir o conteúdo de sua proposta, os autores realizaram uma extensa revisão da literatura sobre o processo de planejamento estratégico e identificaram os seguintes itens como principais indicadores do planejamento estratégico: declarações de missão, análises de tendências, análise da concorrência, metas de longo prazo e anuais, planos de ação e avaliação contínua.

**2.1.2.
Grau de formalização**

O grau de formalização do planejamento estratégico também mereceu destaque sob o olhar de alguns autores e estão aqui agrupadas:

Pearce et al. (1987)

Os autores fizeram uma meta análise sobre o constructo planejamento estratégico usando como base o artigo de 1970 de Thune e House, sobre a observação do desempenho de 36 grandes empresas de 6 setores industriais distintos durante 7 anos, desse estudo adicionado ao trabalho de pesquisa realizado por Leontiades e Tezel, (1980) gerou este artigo.

Para os autores a formalidade do planejamento estratégico é uma condição essencial de sua sobrevivência e eficácia na empresa, visto que a partir da formalização é possível avaliar os processos e mensurar a sua extensão.

Durante o processo de avaliação dos planos estratégicos as organizações foram divididas em dois ou mais grupos a partir de um continuum que partia de organizações que não faziam planejamento estratégico até aquelas mais estruturadas e formalizadas.

Boyd 1991

Boyd (1991) estudou em profundidade a atividades de planejamento estratégico em busca de modelos que pudessem gerar conhecimentos aplicáveis às organizações empresariais. Seu trabalho mensurou o planejamento estratégico de diversas maneiras, buscando atender as peculiaridades das empresas criando padrões de relevância setorial.

Com a publicação de oito artigos inter-relacionados, tornou possível um corte acadêmico colocando em lados opostos empresas relacionadas às atividades de planejamento versus empresas que não executam tarefas de planejamento, dito de outra forma confrontou planejadores com não planejadores.

Diversos autores se debruçaram sobre o trabalho de Boyd e propuseram a subdivisão das tarefas de planejamento estratégico com até cinco características i) a sofisticação do projeto de trabalho, que remetia aos conhecimentos técnicos mais ou menos avançados dos grupos de planejadores; ii) a estrutura, que faria uma verificação na capacidade dos meios de produção da organização, iii) no comprometimento, isto é o grau de envolvimento dos colaboradores em executar com empenho e da melhor forma possível, as tarefas propostas no planejamento e iv) a qualidade dos programas de planejamento, visto como a capacidade de tornar eficientes as ações propostas pelos planejadores.

Pearce et al. (1987)

Os autores não concordaram com tantas características verificadas pelos críticos dos trabalhos de Boyd, no entanto, destacaram que as formas de medidas do trabalho de Boyd resultavam em duas ricas categorias analíticas i) a formalização de processos e ii) a percepção da importância do planejamento.

Thune e House (1970)

Em 1970 Thune e House publicaram um artigo intitulado “Where Long-Range Planning Pays Off” descrevendo as condições mínimas para considerar se haveria ou não planejamento estratégico na organização. Assim, como uma grande parte, se não a totalidade dos autores, eles entendem que o grau de formalismo é uma das condições primeiras dessa análise.

As empresas que formaram o seu espaço amostral eram classificadas como instituições planejadoras formais se atendessem a algumas condições, dentre essas condições constavam: i) se os objetivos (entende-se objetivo como qualidade do que se pretende alcançar) eram traçados para, no mínimo, três anos de planejamento, configurando, portanto, a preocupação com o atividades de longo prazo e ii) se eram estabelecidos programas de ação específicos, projetos e procedimentos para atingimento dos objetivos propostos, evidenciando dessa forma, a preocupação da organização com a práxis empresarial.

As empresas que não atendiam a essas condições foram classificadas com planejadores informais, incluídas em outro mosaico de referência para estudos comparativos de desempenho entre organizações formalistas e informalistas.

Wood e LaForge (1979)

Os autores realizaram um estudo focado no serviço bancário realizando entrevista em profundidade com os executivos e especialistas de planejamento estratégico de 17 empresas diferentes (foram feitos 29 contatos, mas apenas 17 responderam). Estas respostas serviram de matéria prima para a elaboração de um novo questionário que foi enviado a 150 bancos. Após analisar todas as respostas os autores categorizaram as organizações em três grupos distintos se baseando no grau de formalização dos mesmo. A estes os autores denominaram da seguinte forma: Não planejadores, planejadores parcialmente formais e planejadores formais e abrangentes.

Armstrong (1992)

Armstrong (1992) desenvolveu seu trabalho sobre planejamento estratégico a partir de meta análise em pesquisas realizadas com planejadores corporativos, tendo como ponto focal o comportamento organizacional, ou seja, interessado no estudo de indivíduos e grupos numa organização com a finalidade de adquirir conhecimento e utilizar essas informações para se adaptar as mudanças ambientais.

Os planos estratégicos estudados deveriam considerar a abordagem explícita para a fixação de objetivos, a geração e desenvolvimento de estratégias para alcançar os objetivos previamente definidos, a avaliação da estratégia implementada, o monitoramento dos resultados e o envolvimento e comprometido dos colaboradores.

Armstrong pretendia encontrar respostas para três questões essenciais que nortearam todo o seu trabalho, se não vejamos: i) planejamento formal é útil para a tomada de decisão estratégica (?) ii) que aspectos do processo de planejamento são mais úteis (?) e iii) em quais situações será mais útil para a organização planejar suas ações?

Hopkins e Hopkins (1997)

Os autores concentram-se nos processos de construir o planejamento estratégico, de tal sorte que fiquem evidenciados todos os passos dos procedimentos de sua execução, assim, os critérios sistematizados assegurariam o reconhecimento das etapas de desenvolvimento do planejamento e manteriam sua implementação sob o controle dos executivos da organização, permitindo também o monitoramento dos resultados intermediários e finais.

Nota-se também o vínculo do autor com o estudo de comportamento organizacional, uma vez que a documentação e o envolvimento pessoal estão evidentes em seu artigo

Claycomb (2000)

Para o autor o planejamento estratégico é mais que uma simples ferramenta de uso empresarial. Ao destacar em sua definição que planejamento estratégico é um processo que determina a filosofia¹ da organização e a sua missão², ele nos faz entender que, sob sua ótica, planejamento estratégico é uma nova e inusitada forma de pensar (Pitágoras). Os objetivos estabelecidos no plano estratégico devem servir ao propósito de atendimento da missão organizacional e é realizado através da fixação de estratégias e táticas formais e conhecidas por todos na organização.

Fossen *et al.* (2006)

Esses autores, a exemplo de tantos outros, se socorrem de pesquisas de diversos autores, para através do método de meta análise, construir seus conhecimento e insistem que planejamento estratégico é uma atividade que necessita de absoluto grau de formalidade, destacando, mais ainda, a conveniência ou mesmo a necessidade implícita de que o objetivo proposto seja secundado por metas a serem alcançadas, com o amplo conhecimento por todos os colaboradores.

¹ A palavra Filosofia é atribuída a Pitágoras, é fruto da composição de *philia* (amizade) e de *sófia* (sabedoria). Filosofia é, portanto amizade pela sabedoria ou amor ao saber Chauí M. (1993).

² Missões definem tanto o que a empresa aspira ser no longo prazo, quanto o que quer evitar ser neste ínterim. Barney e Hesterly (2007)

Para os autores, planejamento estratégico não pode ser uma atividade para curto e médio prazos, sua vigência mínima deve ser maior do que o espaço de um ano de aplicabilidade, complementa seus estudos assegurando que o tamanho da empresa, medido por faturamento, número de empregados, posição no ranking, segmentos atendidos etc. associado ao tipo de indústria definem modelos distintos de planejamento estratégico a ser construído pela organização.

Brinckmann *et al.* (2010)

Para os autores o grau de formalismo é uma das peças mais importantes na consecução e contribuição do planejamento estratégico nas organizações. Entendem, que de alguma forma, o compromisso assumido pelos stakeholders nos planos estratégicos das empresas gera o envolvimento de todos e trazem maiores contribuições do que a sofisticação do próprio plano.

A legitimação do plano estratégico emula o comportamento do grupo de colaboradores e o empenho e envolvimento se torna o fator crítico de sucesso ou fracasso do projeto.

Delmar e Shane (2003)

Os autores entendem que o plano de negócios é a base para a tomada de decisão para a empresa ingressar em outros negócios. Eles examinaram dezenas de planos estratégicos de empresas suecas o que os habilitou na formação da base teórica para as formulações de suas hipóteses de trabalho.

Os autores apresentam o seu trabalho com duas vertentes, uma conceitual e outra empírica.

Na vertente conceitual, afirmam que o planejamento estratégico é uma atividade de responsabilidade dos fundadores da empresa (estamos entendendo como os gestores da empresa), com necessidades de alto grau de formalismo e constante análise ambiental para aproveitar as oportunidades que surgem na indústria que operam, a partir desses conhecimentos ambientais é que os gestores podem direcionar seus esforços, energias e recursos concentradamente para aproveitar as oportunidades.

Na vertente operacional entendem que o planejamento estratégico é uma atividade com grande formalismo, portanto, escrita, divulgada e controlada em todas as suas etapas, além de necessitar de análise de riscos e de projeção da evolução financeira da empresa.

2.1.3. Comprometimento

Um dos pontos observados pela maioria dos pesquisadores estudos nesta revisão da literatura foi o grau de comprometimentos das organizações com os planos estratégicos.

Pearce *et al.* (1987)

Os autores consideraram de grande importância para o sucesso do construtor planejamento estratégico a intensidade do comprometimento dos colaboradores da organização com o desenvolvimento e implantação da atividade. Apoiados em diversos estudos e especialmente amparados pelo trabalho de Leontiades & Etzel (1980) puderam concluir que o engajamento do pessoal é mais importante até do que o nível de sofisticação técnica do planejamento estratégico.

Boyd 1991

Boyd (1991) utilizou a observação de Pearce *et al* (1987) e adicionou uma outra dimensão, a noção da importância percebida sobre o planejamento.

Segundo Boyd (1991), a maioria dos estudos simplesmente classifica as empresas como planejadores ou não-planejadores, ou organiza as companhias em categorias ordinais de planejadores, criando um ranking de comprometimento. Na prática, isso geralmente só mede o grau de formalização de planejamento, e não a qualidade dos planos que estão sendo feitos e nem o comprometimento (*commitment*) da empresa com esses planos. Além disso, deve-se considerar a adequação do plano a uma determinada situação de mercado, que pode ser bastante turbulenta.

Armstrong (1982)

O comprometimento com todas as etapas do planejamento estratégico foi uma questão abordada por Armstrong (1992). Segundo o autor, os planos realizados para as empresas são frequentemente ignorados. Um outro problema apontado é que muitas vezes o plano é utilizado apenas para tentar gerar compromissos a decisões previamente tomadas, pois geraria maior formalidade a esta decisão.

Armstrong (1982) afirma que a percepção de contribuição do planejamento seria maior quando as empresas tem mais reuniões para tratar desses temas. Presumivelmente, a necessidade de realizar reuniões em todas as fases do planejamento aumentaria o comprometimento da equipe com o plano.

O comprometimento com os objetivos será maior se as partes interessadas participarem do processo de definição dos mesmos. Em outras palavras, os objetivos quando contemplam aspectos pessoais tendem a ser superiores a metas estabelecidas por terceiros. O autor chamou de “*seek commitment*” a constante busca do comprometimento individual entre os membros da organização e o planejamento estratégico desta empresa.

Fossen et al. (2006)

Como vimos anteriormente, para Fossen *et al*, a importância do envolvimento pessoal é crucial no desenvolvimento do planejamento estratégico, e isto quer dizer, preparando as informações sobre os ambientes interno e externo à organização, que servirão de base às formulações estratégicas.

Fossen *et al* entendem ainda que uma vez concluída a fase de desenvolvimento do planejamento estratégico seu sucesso dependerá – não só da sofisticação das decisões propostas – mas sim do acompanhamento, do empenho e envolvimento do capital humanos com o trabalho de implementação.

2.1.4. Centralização e controle

Os temas caracterização e controle também estiveram presente em artigos de alguns autores como uma das características basilares do planejamento estratégico.

Armstrong (1982)

O monitoramento dos resultados deve se relacionar com os objetivos de cada parte interessada, é o que afirma o autor. O monitoramento que é realizado no ambiente externo, gera comparação entre os resultados alcançados e os objetivos perseguidos, dessa forma o *feedback* retroalimenta o processo que aprimora os resultados. O sistema de monitoramento deve ter padrões de desempenho explícitos para que a empresa possa determinar as estratégias para alcançar os resultados desejados.

O sistema de monitoramento deverá ter um impacto maior se ele estiver ligado ao sistema de incentivos da organização e isso ajuda a empresa a manter o compromisso com os objetivos apresentados no plano estratégico. Porém, isso nem sempre ocorre e as organizações às vezes se concentram apenas nos acionistas ou nos objetivos pessoais dos gestores, além disso, parecem enfatizar objetivos de curto alcance em detrimento dos objetivos de longo alcance.

Aparentemente muitas empresas não têm um procedimento sistemático para monitorar o sucesso de seus planos estratégicos. Para manter o compromisso com o plano, segundo o autor, é interessante desenvolver um sistema de monitoramento que forneça *feedback* relevante e preciso, disponível em tempo hábil, com constância e regularidade em período conhecidos. Deve informar todas as partes interessadas, para que possam ver como seus interesses são afetados.

Rudd et al. (2007)

A teoria sugere que através do planejamento estratégico as organizações de sucesso antecipam-se às turbulências ambientais que surgirão.

O planejamento estratégico também deve demonstrar flexibilidade para ajudar na tomada de decisão sobre como vão se adaptar quando o ambiente mudar. As organizações através do planejamento estratégico antecipam-se à

turbulência ambiental e alocam seus recursos de acordo com a necessidade. Sendo empresas flexíveis, as opções de decisão alternativas são geradas e implantadas em um novo ambiente, caso haja uma turbulência no mercado.

McIlquham-Schmidt

Um olhar através da literatura de gestão fornece uma descrição do planejamento estratégico como uma forma eficaz de melhorar o desempenho corporativo, assim vê McIlquham-Schmidt. O planejamento estratégico é realizado para resultar em uma melhor adequação das variáveis do ambiente externo e suas mudanças, e condições internas da empresa. O objetivo deste jogo é para garantir que os planos continuamente realinhem os objetivos e as estratégias da empresa com as mudanças externas para melhorar o desempenho de longo prazo da organização.

Boyd e Reuning (1998)

Identificaram como principais indicadores do planejamento estratégico alguns dos itens que medem e se relacionam com o ambiente externo, como análises de tendências, análise da concorrência e a avaliação contínua do resultado.

Delmar e Shane 2003

Definiram planejamento estratégico como os esforços feitos pelos fundadores das empresas para reunir informações do ambiente externo e buscar uma oportunidade de negócio. Apontando como essa informação será usada para criar uma nova organização e explorar esta oportunidade.

2.1.5.

Abrangência temporal

A abrangência temporal ou o tempo de execução do planejamento estratégico, foi uma outra característica destacável por alguns autores, como um elemento marcante das tarefas de gerenciais dos planejadores.

Thune e House (1970)

Encontram uma notável associação entre o desempenho econômico e planejamento de longo prazo. Segundo os autores os planejadores de longo prazo superaram em todas as medidas de desempenho econômico os administradores que são não planejadores.

Para os autores devemos considerar planejadores formais as empresas que determinam a estratégia e os objetivos para pelo menos três anos.

Fossen *et al.* (2006)

Assim como outros autores, ao concluírem sua meta análise Fossen *et al.* (2006) também apontaram como definidor de um planejamento estratégico o prazo de duração que este deve alcançar e os outros autores dizem que um ano é o mínimo aceitável para ser considerado como um bom plano.

Andersen (2000)

Estratégia tem sido definida pela liderança corporativa como a determinação de metas e objetivos de longo prazo e concebido como um padrão de políticas e planos desenvolvidos pela gestão de topo para atingir metas pré-determinadas.

Sistemas de planejamento estratégico são desenvolvidos para integrar as atividades funcionais e coordenar as ações de longo prazo das empresas, auxiliando e facilitando o processo de adaptabilidade das organizações.

A abordagem de planejamento estratégico tem sido refletida em grande parte da literatura de estratégia como um processo bastante centralizado. O CEO é retratado como a fabricante de estratégia-chave que concebe o plano estratégico e impõe a sua implementação ao resto da organização. Neste quadro, a diretoria define metas de longo prazo e objetivos de médio prazo, prepara análises racionais da posição competitiva da empresa e orienta a formulação de estratégias adequadas, tendo em vista estas metas e objetivos.

Boyd and Elliott (1998)

Perceberam sete indicadores para o planejamento estratégico, sendo que estes indicadores demonstram a importância das metas de longo prazo e das metas anuais os demais indicadores apontados pelos autores são: a declarações de missão, análise de tendências, análise da concorrência, plano de ação e avaliação contínua.

No geral, os entrevistados colocaram mais ênfase em metas anuais, seguido por objetivos de longo prazo na sequência, a declaração de missão e o plano de ação.

Segundo os autores sete indicadores (meta de longo prazo, meta anuais, declaração de missão, análise de tendências, análise da concorrência, plano de ação e avaliação contínua) formam um planejamento estratégico sólido e confiável.

Concluem afirmando que a empresa que coloca pouca ênfase na declaração de missão, análise externa (análise de tendências e análise da concorrência), ou metas de longo prazo tem os atributos-chave insuficientes.

Rudd *et al.* (2007)

Definiu este constructo como o processo de antecipação as turbulências do ambiente. O autor dividiu as estratégias em três níveis: os de longo prazo foram chamados de estratégias corporativas; os de médio prazos foram chamados de estratégias de negócios e os de curto prazo foram chamados de estratégias funcionais.

As dimensões citadas a cima foram destacadas devido a importância percebida pelos autores ao definirem ou comentarem sobre o planejamento estratégico. Terminamos este tópico da revisão da literatura apresentando o quadro 5 que apresenta as dimensões citadas por cada autor.

Macro dimensão Processo			Macro Dimensão Conteúdo	Macro dimensão A. Temporal
Grau de formalização	Comprometimento	análises externas	Componentes do plano	Abrangência Temporal
Boyd (1991)	Boyd (1991)	Mclquham-Schmidt (2010)	Hopkins & Hopkins (1997)	Boyd & Reuning-Elliott (1998)
Thune & Fouse (1970)	Armstrong (1982)	Boyd & Reuning-Elliott (1998)	Fossen et al. (2006)	Fossen et al. (2006)
wood and LaForge (1979)	Fossen et al. (2006)	Rudd et al (2007)	Claybomb et al (2000)	Thune & Fouse (1970)
Armstrong (1982)		Delmar and Shane (2003)	Rudd et al (2007)	Andersen (2000)
Hopkins & Hopkins (1997)		Armstrong (1982)	Andersen (2000)	Rudd et al (2007)
Fossen et al. (2006)			Mclquham-Schmidt (2010)	
Claycomb et al (2000)			Boyd & Reuning-Elliott (1998)	
Brinckmann et al (2010)			Armstrong (1982)	
Delmar and Shane (2003)				
Pearce et al. (1987)				

Quadro 5 - Mapa Resumo das Dimensões de Planejamento Estratégico

Fonte: Própria

2.2. Desempenho organizacional

Desempenho Organizacional é um constructo que em sua maioria, os autores utilizaram dados financeiros para medi-lo. Porém esta não é a forma exclusiva de se medir o desempenho de uma empresa. Para demonstrar estas definições, agrupamos os indicadores comumente utilizados em subtítulos e em sequência, as definições dadas por cada autor sobre este indicador está descrito no quadro a seguir.

Critérios Financeiros				Critérios não Financeiros		
Análise da Receita	Análise da Lucratividade	Retorno sobre: Investimento Patrimônio ou Capital giro	Outros dados financeiros	Satisfação do Funcionário	Retenção de Funcionários	Market share
Hopkins & Hopkins (1997)	Hopkins & Hopkins (1997)	Bracker et al. (1986)	Bracker et al. (1986)	Rudd et al. (2007)	Rudd et al. (2007)	Rudd et al. (2007)
Oliveira et al. (2008)	Oliveira et al. (2008)	Hopkins & Hopkins (1997)	Hopkins & Hopkins (1997)	Mcllquham-Schmidt (2010)	Mcllquham-Schmidt (2010)	Rudd et al. (2007)
Fossen et al. (2006)	Fossen et al. (2006)	Oliveira et al. (2008)	Oliveira et al. (2008)			Mcllquham-Schmidt (2010)
Rudd et al. (2007)	Claycomb (2000)	Fossen et al. (2006)	Fossen et al. (2006)			
Rudd et al. (2007)	Rudd et al. (2007)	Claycomb (2000)	Andersen (2000)			
Andersen (2000)	Mcllquham-Schmidt (2010)	Mcllquham-Schmidt (2010)				
Andersen (2000)	Brinckmann et al. (2000)					

Quadro 6 - Mapa Resumo das Dimensões de Desempenho Organizacional
Fonte: Própria

2.2.1. Análise da receita

Bracker e Pearson (1986)

Bracker e Pearson (1986) ao mesmo tempo em que propõe algumas condições de avaliação de planejamento estratégico, também formulam críticas a métodos menos formais e menos científicos de comparação entre empresas de setores distintos. Segundo os autores são inadequadas às formas de mensuração que vêm acontecendo visto que estão utilizando medidas genéricas de desempenho financeiro para setores especificados, como métodos de mensuração inadequados para a avaliação total da empresa, que sofre pelos reflexos de um item mal avaliado.

Para diminuir os efeitos dessas confusões originadas por um modelo financeiro genérico, sendo utilizado por todo tipo de indústria, os autores propõem que o método atual seja substituído por uma variável independente desenvolvida pelo Conselho SEFA – South Eastern Fabricare Association, entidade que congrega os produtores do Arizona (USA). Os dados de desempenho financeiros que serviriam como variáveis dependentes são: (1) crescimento da receita, (2) o crescimento empresarial, e (3) o crescimento da relação despesa / receita.

Oliveira (2008)

Oliveira *et al* (2008) fez um interessante trabalho de pesquisa em São Carlos – SP, com 57 dirigentes de três grupos distintos de empresas pertencentes aos setores de base tecnológica (empresa que domina com competência rara e exclusiva em produtos e processos de elevado grau de reconhecimento científico), no setor metal-mecânico (empresa que faz transformação física, química e biológica para gerar novos produtos) e no setor hoteleiro (empresa de serviço de hospedagem, alimentação, segurança).

O trabalho proposto foi desenvolvido em pequenas empresas tendo como base de escolha o número de empregados de 20 a 99 na indústria e de 10 a 49 em serviços.

Os autores reconhecem que o tema planejamento estratégico longe de merecer unanimidade de outros autores, é bastante controverso e diversas pesquisas apresentam resultados ambíguos, embora muitos autores tivessem encontrado elementos comuns de validação ou não do que seria planejamento estratégico.

O quadro 7 apresenta os indicadores utilizados pelos autores dos artigos estudados por Oliveira *et al.* (2008).

INDICADOR	AUTOR
Vendas	SHRADER et al. (1989); WJEWARDENA et al. (2204); RUE; IBRAHIM (1998); LILES et al. (1993); SAFFU (2005)
Lucratividade	SHRADER et al. (1989); YUSUF; SAFFU (2005)
Crescimento média da empresa	RUE; IBRAHIM (1998)
Retorno sobre o investimento	RUE; IBRAHIM (1998)
Retorno sobre os ativos	LILES et al. (1993)
Retorno sobre o capital próprio	LILES et al. (1993)

Quadro 7 – Indicadores de desempenho em pequenas empresas
Fonte: Oliveira *et al.* (2008)

Já no quadro 8 é possível visualizar outros indicadores de desempenho e os autores que os usaram, assim como se sua relação com o planejamento estratégico é positiva ou negativa.

Indicadores	Relação	Autor
Vendas	Positiva	WIJEWARDENA et al. (2204);
Vendas	Positiva	SHRADER et al.
Taxa de lucratividade	Sem diferenças significantes	
Crescimento médio da Empresa	Positiva	RUE & IBRAHIM (1998);
Vendas	Positiva	
Retorno do investimento	Negativa	
Vendas	Positiva	LILES et al. (1993);
Retorno sobre o capital próprio	Sem diferenças significantes	
Retorno sobre ativos	Sem diferenças significantes	
Vendas	Negativa	YUSUF & SAFFU (2005)
Lucratividade	Sem diferenças significantes	
Participação no mercado	Sem diferenças significantes	

Quadro 8 – Indicadores de Desempenho e o Planejamento Estratégico
Fonte: Oliveira et al. (2008)

As conclusões do trabalho apontaram que independentemente do grau de formalidade dos planos estratégicos e das diferenças individuais das empresas setoriais, a partir atualização das vendas num período de três anos não houve diferenças significativas no desempenho de vendas ao no período observado, assim como também foi possível supor que as empresas que não realizam o planejamento estratégico alcançam resultados similares às empresas que planejam.

Fossen et al. (2006)

No tocante a análise da receita para Fossen *et al.* o indicativo de vendas, especificamente os dados relativos ao crescimento de vendas, representam uma boa forma de mensurar o desempenho da empresa e este deverá ser associado a puros itens de mensuração do desempenho.

Claycomb *et al.* (2006)

A análise feita pelo autor sobre a relação entre a formalização do planejamento estratégico e o desempenho da empresa mostrou que há uma relação positiva e direta entre planejar e obter melhores resultados.

Uma contribuição importante do estudo realizado por Claycomb *et al.* (2006) é a investigação desta relação. Para demonstrar este desempenho positivo o autor utiliza o crescimento das vendas como um fator de grande representação.

Rudd *et al.* (2007)

A flexibilidade operacional e financeira molda a influência do planejamento estratégico sobre o desempenho financeiro, enquanto a flexibilidade estrutural e tecnológica envolve a sua influência sobre o desempenho não financeiro, é isso que pensam os autores. Para atingir estes objetivos Rudd *et al.* (2007) dividem o que seria desempenho em escalas financeiras e não financeiras, sendo o crescimento das vendas um dos principais aspectos financeiros para definir o desempenho.

Andersen (2000)

Desempenho organizacional é definido como desempenho econômico da empresa. E dois indicadores são utilizados para tal, sendo um deles o crescimento das vendas que somado ao retorno sobre os ativos vão demonstrar qual é o desempenho da organização.

Brinckmann *et al.* (2000)

Em sua meta análise o autor demonstra que 29 dos 51 artigos usados que usam o crescimento das vendas como o principal critério de demonstração do desempenho empresarial.

2.2.2. Análise da lucratividade

Outro fator determinante para caracterizar o desempenho da organização é a lucratividade, que junto com o crescimento do faturamento, oriundo do aumento de vendas e a lucratividade, gerada pela melhor administração dos recursos da receita versus despesas foi um dos aspectos mais citados pelos autores para definir desempenho.

Hopkins e Hopkins (1997)

Na tentativa de obter uma imagem mais completa e única de situações financeiras, o autor usou três medidas para avaliar a variável desempenho; e a primeira delas foi a lucratividade das empresas (ou receita líquida).

Segundo o autor, esta medida – lucratividade da empresa - foi usada por sua ampla utilização em estudos anteriores que examinaram o planejamento estratégico e o relacionamento com o desempenho financeiro. Assim, o lucro líquido foi considerado pelos autores do estudo como uma medida geral de desempenho financeiro.

Oliveira (2008)

A Lucratividade de uma empresa foi o segundo critério utilizado por Oliveira (2008) para montar o constructo desempenho. Segundo o autor “Os fatores que mensuram a efetividade do planejamento dizem respeito à lucratividade e produtividade”

Claycomb 2000

A avaliação final da eficácia do marketing estratégico - entendendo marketing estratégico como a capacidade da empresa de buscar caminhos alternativos e melhores que seus concorrentes na captura de cliente e na melhoria da lucratividade da ação de vendas - deve ser feita através de medidas de desempenho organizacional, tais como lucratividade e participação de mercado, cabe ressaltar, que a participação é um dado de momento, portanto não assegura sucesso futuro, mas sim, demonstra, no presente, como foi o passado da organização. Indicando que há ganhos de eficiência e envolvimento do corpo profissional que possam ser alcançados por uma boa abordagem à gestão estratégica.

Rudd *et al.* (2007)

Para Rudd *et al.* (2007) as organizações flexíveis, de forma geral, se beneficiam em termos de desempenho, visto que estão mais aptas as mudanças ocorridas no ambiente externo. Os efeitos das constantes análises ambientais trazem benefícios, posto que, sendo mais ligeiras em suas decisões são, conseqüentemente, menos burocráticas evitando ou reduzindo a procrastinação de suas ações. Asseguram que planejamento estratégico pode ser medido por aspectos financeiros e não financeiros, nos aspectos financeiros destacam a lucratividade geral alcançada o aumento do volume de receita e a participação relativa de mercado ou marketing share. Nos aspectos não financeiros vincula o sucesso do planejamento estratégico as ações relacionadas aos colaboradores, destacando a satisfação do empregado com a empresa e os esforços organizacionais para assegurar a retenção do empregado.

**2.2.3.
Outras métricas de desempenho organizacional****Oliveira (2008)**

Oliveira *et al.* no seu trabalho, já descrito, apontam para outras três métricas que podem auxiliar na mensuração da efetividade de planejamento estratégico, são elas o retorno sobre o investimento, o retorno sobre os ativos e o retorno sobre o capital de giro. Oliveira e seus associados valorizaram muito os aspectos financeiros do retorno do capital investido.

McIlquham-Schmidt (2010)

Em seu artigo McIlquham-Schmidt (2010) trabalhou em meta-análise da relação entre planejamento estratégico e desempenho empresarial. Seu artigo fornece uma descrição do planejamento estratégico como uma forma eficaz de melhorar o desempenho corporativo. O planejamento estratégico resulta em um ganho de adequação entre as variáveis do ambiente externo e as mudanças no ambiente interno proporcionando melhores condições de análise na relação ambiente e empresa. O objetivo deste jogo é garantir que os planos continuamente realinhem os objetivos e as estratégias da empresa com as mudanças de condições para ganhos no desempenho de longo prazo da empresa.

Em seu artigo, o autor separou diversas medidas - qualitativas e quantitativas - de desempenho empresarial e as juntou em grupos que geram maior ou menor influência no impacto do plano. A seguir citaremos medidas utilizadas pelo autor para caracterizar o desempenho organizacional que são de grande influência para o desempenho da organização.

- Lucro / ação ordinária;
- Retorno sobre o capital investido;
- Retorno sobre o investimento;
- (Mudanças no) Retorno sobre capital investido;
- Realização dos objetivos de lucro;
- Aceitação pela sociedade
- Eficiência do serviço;
- Realização dos objetivos da empresa;
- Crescimento da remuneração do CEO;
- Taxa de ganho sobre o patrimônio líquido
- Ativos;
- Lucro como um percentual da receita de vendas;
- Lucro antes do imposto;
- Valor de mercado de ações ordinárias;
- O crescimento do lucro;
- A produtividade de trabalho;
- Rentabilidade;
- Margem de lucro

McIlquham-Schmidt também citam em seu artigo que calcular o *market share* é uma forma de mensurar o desempenho da empresa, outros autores como Claycomb (2000), Rudd *et al* (2007) entre outros também apontam *market share* como uma fonte de demonstrar o desempenho da organização.

Outros Autores

Alinhados em outras formas de descrever o desempenho organizacional alguns autores demonstraram suas opiniões sobre o retorno sobre o investimento, retorno sobre o patrimônio e retorno sobre o capital de giro. Essas dimensões foram citadas por Bracker e Pearson (1986), Hopkind e Hopkins (1997), Oliveira *et al.* em 2008, Fossen *et al.* (2000), Claycomb (2000) entre outros. Além do crescimento do valor das ações, que foi mais explicitado por Andersen (2000) e por Fossen *et al.* (2006).

Alguns autores (RUDD *et al.* (2007), ANDERSEN (2000), etc) comentaram que o desempenho de uma organização não se deve apenas a aspectos financeiros, existem também aspectos não financeiros que se agregam na instituição e que podem influenciar no resultado econômico da empresa.

Um desses aspectos não financeiros é a inovação organizacional, que indica o grau em que a organização é um usuário de novas idéias úteis, dispositivos, sistemas, políticas, programas, processos, produtos e serviços.

Medidas não financeiras de desempenho, ou aquelas medidas de desempenho que não contribuem diretamente para o desempenho financeiro, são discutidas na literatura de planejamento estratégico, com base na moral e em fatores de retenção dos empregados e na sua satisfação em trabalhar na empresa. Este impacto não financeiro é um efeito imediato para os funcionários.

O benefício financeiro para a organização pode se manifestar mais tarde. Assim, o planejamento estratégico terá um impacto positivo sobre o bem estar dos empregados e conseqüentemente terá um impacto positivo no desempenho financeiro.

Dados Financeiros	Dados Não Financeiros
Análise da lucratividade	Aceitação pela sociedade
Análise da receita	Análise do <i>market share</i>
Análise da remuneração do CEO	Eficiência do serviço
Análise do lucro	Ganho em eficiência
Análise dos ativos	Melhorias e inovações na organização
Lucro antes do imposto	Produtividade de trabalho
Lucro como um percentual da receita de vendas	Realização dos objetivos da empresa
Margem de lucro	Retenção de funcionários
Rentabilidade	Satisfação em trabalhar
Retorno sobre o capital investido;	
Retorno sobre o investimento;	
Taxa de ganho sobre o patrimônio líquido	
Valor de mercado de ações ordinárias	

Quadro 9 - Formas de medir o Desempenho Organizacional

Fonte: Própria

Desempenho organizacional é um constructo amplamente citado em diversos estudos das mais variadas formas. O quadro 9 cita algumas destas formas encontradas e aplicadas em diferentes pesquisas.

Boyd (1991) comentou em seu estudo algumas formas de classificação do desempenho organizacional que encontrou em sua pesquisa. Abaixo apresentamos um quadro destas definições publicadas em seu artigo.

Classificação de Desempenho Organizacional			
Autor	Métricas de Desempenho	Autor	Métricas de Desempenho
Ackelsberg & Arlow (1985)	Variação das vendas	Leontiades & Tezel (1980)	Ações, retorno de capital, média de ganho de preço,
Ansoff et al. (1970)	Variação em vendas, ações (21 indicadores)	Odom & Boxx (1988)	Aumento (quantidade) e melhorados atendimentos
Bracker et al (1988)	Crescimento da receita, lucro líquido, valor presente e remuneração do CEO	Pearce et al. (1987)	Ações e receitas
Bracker & Pearson (1986)	Crescimento da receita e lucratividade e relação de custos para as receitas	Rhyne (1986)	Retorno para os investidores
Buert (1978)	Lucratividade e ROI	Sapp & Seiler (1981)	Crescimento de depósito (banco), retorno do investimento, ações, porcentual de ganho
Fuler & Rue (1974)	Vendas e Lucro	Thune & House (1970)	Receita, ações, valor do estoque, retorno do capital
Grinyer and Norburn (1975)	Retorno das ações	Van de Vem (1980)	Eficiência, atendimento, qualidade do serviço e fatores financeiros
Kallman & Shapiro (1978)	Receita, lucratividade, retorno do capital	Welch (1984)	Ganho de preço
Karger & Malik (1975)	Retorno das ações	Witehead & Gup (1985)	Crescimento de depósito (banco), retorno do investimento, ações
Klein (1979)	13 indicadores de eficácia	Wood & LaForge (1979)	Lucro líquido e retorno sobre o investimento
Kudla (1980)	Lucratividade e crescimento de depósito (banco)		

Quadro 10 - Diferentes Métricas de Desempenho Organizacional.
Fonte: Adaptado de Boyd (1991)

2.3. Planejamento de exportação

O avanço tecnológico trouxe em seu bojo a expansão da comunicação num mundo globalizado, portanto, a pressão social por novos elementos de consumo permitiu que o cidadão comum experimentasse produtos bem distantes de suas realidades primeiras.

Surge com isso uma nova realidade comercial, a emergência de mercados globais para produtos padronizados para o consumidor em escala de grandeza nunca antes imaginada.

Segundo Theodore Levitt:

“A corporação multinacional e a global não são a mesma coisa. A corporação multinacional opera em vários países e ajusta seus produtos e práticas a cada um deles – a custos relativos altos. A corporação global opera com constância resolvida – a um custo relativo baixo – como se o mundo inteiro (ou suas grandes regiões) fosse uma entidade única; ela vende as mesmas coisas da mesma maneira em todos os lugares” (Montgomery 1998).

Esta tendência forçou as empresas a se uniformizarem. As organizações vendem produtos padronizados da mesma maneira em todos os lugares – automóveis, petróleo, aço, cimento, equipamentos agrícolas, serviços bancários, transporte e telecomunicação, para mencionar apenas os mais óbvios.

Uma empresa global bem sucedida não condena a adaptação ou a diferenciação por requisitos de mercado que difiram em preferências de produtos, padrões de compra e arranjos legais. A corporação global aceita e se ajusta a essas diferenças somente com relutância, e somente após testarem sua imutabilidade, após tentarem de diversas formas circundar e dar outra forma esses fatores.

Encontrar artigos que tratem de forma empírica e aprofundada sobre o Planejamento de Exportação não foi uma tarefa fácil. Percebemos esta mesma dificuldade para encontrarmos uma definição aceita pela maioria dos autores que já pesquisaram sobre este tema. Ao focar nossa pesquisa em estudos referentes ao planejamento de exportação, nossa barreira para coletar material foi ainda maior, a seguir citaremos autores que se dedicaram a este constructo.

Shoham & Kropp (1998)

Shoham & Kropp (1998) sugeriram que planejamento de exportação fosse dividido em duas facetas. A primeira delas: Orientação estratégica, que trataria de conteúdo. E a segunda faceta cuidaria da sofisticação do plano, concentrando sua atenção nos processos.

Assim como em 1998 e em 1999 Shohan utilizou seis instrumentos para conceituar as empresas como planejadoras para a exportação, como segue:

- Saber qual o alcance (prazo) que a empresa pretende lucrar com a exportação;
- Se os responsáveis pela implantação do plano de exportação estão cientes e satisfeitos com o mesmo;
- Se há um responsável que tem seu tempo destinado apenas para as necessidades de exportação desta empresa;
- Se os executivos da empresa criaram um clima favorável para a empresa apoiar a exportação;
- Se os executivos da empresa deram uma declaração formal sobre o que esperam da exportação e

- Se os gerentes de exportação são avaliados baseado no que foram traçados no plano

Desta forma, os autores concluem que o planejamento de exportação pode fornecer quatro benefícios, são eles (i) coerência com outros planos corporativos, (ii) atribuição de responsabilidade pela execução, (iii) melhora na comunicação dos objetivos e (iv) comprometimento entre os participantes.

Shoham 1999

Shoham (1999) entende que planejamento de exportação melhora o desempenho de exportação, considerou que tendo em vista a natureza instável dos mercados internacionais, seria não só conveniente, mas sobretudo imperioso, que os gestores de exportação aumentassem o grau de formalização de seus procedimentos, aplicando ou desenvolvendo uma metodologia de avaliação de desempenho de exportação, visto que é mais difícil levar seus produtos a mercados exteriores do que distribuí-los no mercado interno, pois sendo além fronteiras conhecesse menos o ambiente a ser explorado

Assim, os gestores internacionais que não planejam para exportar deveriam começar um processo de planejamento, formalizando procedimentos, envolvendo o corpo de colaboradores, incentivando o envolvimento do pessoal, criando modelos de mensuração e avaliação. Quando estabelecidos, eles devem se esforçar para melhorá-lo continuamente, pois todos os aspectos de planejamento de exportação devem ser cobertos, assim a missão, os valores, os objetivos, as metas, análise ambiental devem fazer parte da atividade diária do planejador. Ressalta ainda que é preciso haver um plano de lucratividade de no mínimo um ano e em todas as fases do plano de exportação deve ter a participação intensa do responsável pela execução e controle da exportação, por óbvio os objetivos e metas devem ser formalizadas, claras, desafiadoras e factíveis.

Segundo o autor, adicional ao que foi exposto o planejamento de exportação deve manter a consistência com outros planos corporativos, isto é manter inter-relacionamento com as demais decisões da organização, por fim recomenda que a comunicação seja plena e clara entre todos os atores do planejamento de exportação. Os administradores da empresa devem desenvolver uma declaração

formal e explícita de qual será a forma adotada pela empresa para atingir os objetivos de exportação, tal plano servirá para guiar as tomadas de decisões.

Uma compreensão dos negócios de exportação devem orientar o comportamento de curto alcance. Os responsáveis pela execução do plano de exportação devem gostar e concordar com o mesmo, isso facilitará o desenvolvimento de um compromisso para exportação.

Bijmolt and Zwart 1994

Para Bijmolt and Zwart (1994) uma empresa pode ser vista de três formas diferentes quando o foco do estudo é a exportação. A primeira forma é a visão da empresa independente, portanto, leve, veloz, isenta de burocracia e dirigida pelo seu maior interessado. A segunda é parte é a ótica de uma empresa nacional, com média complexidade e com caminhos medianamente complexos em seu planejamento de exportação e a terceira é se ela é parte de uma empresa internacional, logo, parte de um sistema administrativo complexo e integrado a outros planos organizacionais, com multicultural e atendimento a mais de uma legislação e o que ajuda a categorizar as empresas é o número de empregados, se a empresa tem um plano de negócios escrito e o número de anos de experiência com exportação.

Os autores dividem o planejamento de exportação em três fases conforme apresentado na figura 3: a primeira é a fase de orientação interna, o que implica em reconhecer as possibilidades e as mazelas da organização preparando-se para a luta competitiva. A segunda é a fase de planejamento e orientação externa, para isso é inevitável que se faça um *escaneamento* de todas as atividades não controláveis pela empresa, de todo o sistema competitivo, cultural, legal e político e a terceira é a fase de execução, portanto, uma fase de grande concentração de esforços por parte de todo o conjunto empresarial. Todas estas fases devem apresentar conteúdo necessário para haver o planejamento da exportação. Os autores montaram a seguinte tabela onde creditaram a necessidade do planejamento de exportação de longo prazo para atingir o sucesso na exportação.

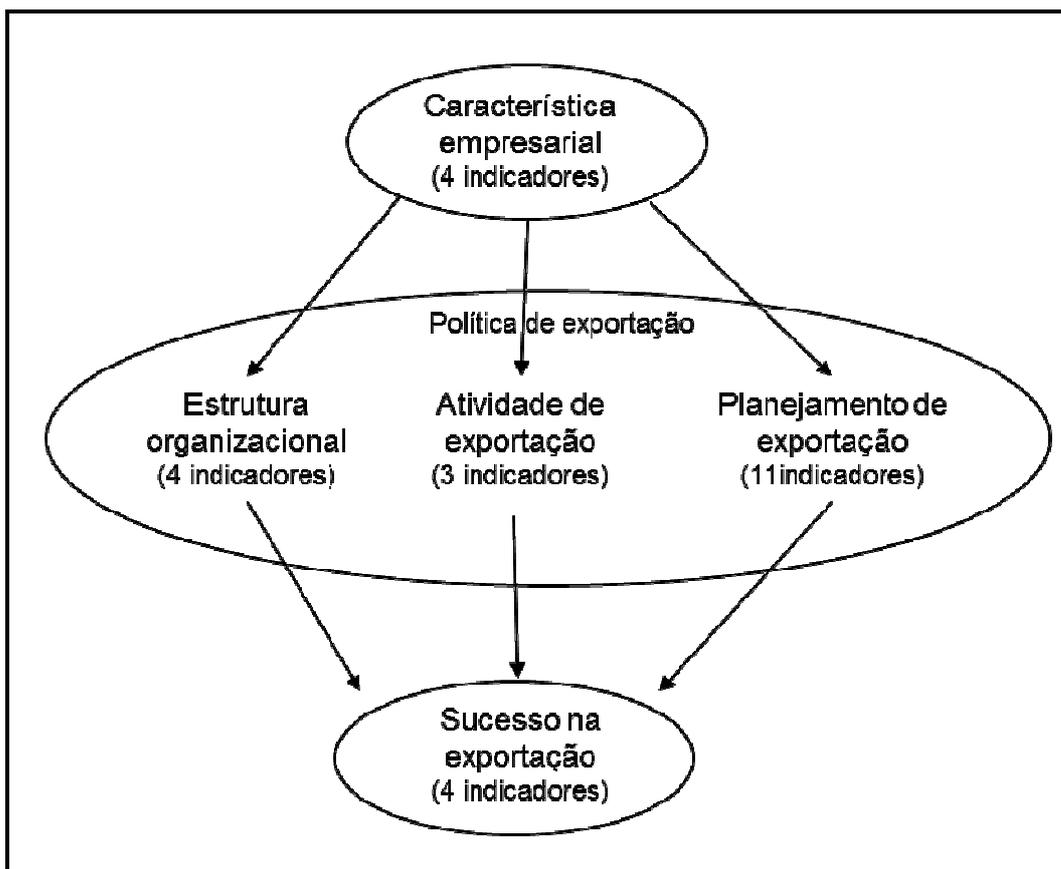


Figura 3 - Modelo para o Sucesso da Exportação

Fonte: Bijmolt and Zwart (1994)

O conteúdo do plano deve descrever o país ao qual a empresa está destinando suas vendas, fazendo apresentações numéricas sobre o mercado externo, deve executar uma análise sobre os concorrentes, definir as metas de exportação, listar e avaliar os canais de distribuição, assim como, os possíveis parceiros comerciais, estabelecer uma política de preços especial para o mercado estrangeiro, criar um plano de promoção destinado ao novo mercado, investigar as necessidades a serem satisfeitas neste mercado estrangeiro e por fim, formular um plano de exportação de longo prazo.

Uma observação que não pode passar despercebida é quando o autor fala sobre a necessidade de ajustar a estrutura desta organização, pois esta é uma informação muito ampla e que, sem restrição, pode acarretar em um posicionamento muito distinto do padrão utilizado por esta empresa em outros mercados, além de que ajustar a estrutura organizacional pode ser interpretado como tendo similaridades com outras opiniões citadas por outros autores, tal como ter uma pessoa (ou um grupo) responsável pela área de exportação, o que foi citado por Shoham cinco anos depois do artigo do Bijmolt e Zwart.

Walters (1993)

O autor dividiu o planejamento estratégico em três subdivisões, chamou uma delas de planejamento estratégico e atribuiu às funções de definição de missão, definição de objetivos, amplitude do escopo (países e clientes) e definição de métodos competitivos. O planejamento estratégico demonstra se os clientes de exportação foram claramente identificados, se as estratégias para competir em mercados estrangeiros foram desenvolvidas e se foram criados objetivos distintos para a exportação e se houve orientação para quais destinos a empresa encaminharia seus produtos.

A segunda subdivisão foi chamada de planejamento funcional. Caberia neste plano as escolhas sobre a distribuição, o preço, o produto e o planejamento orçamentário, assim como os estudos referentes ao desenvolvimento de planos de política para o composto de marketing (produto, promoção, distribuição e preço) destinado à exportação, bem como a pesquisa e desenvolvimento destinado a exportação e também, um plano financeiro específico para as atividades internacionais.

A terceira subdivisão foi chamada de orçamentação e para esta etapa o autor desenvolveu uma escala para informar o quanto esta empresa estava preparada para o serviço de exportação. A orçamentação foi dividida em cinco categorias da seguinte forma:

- Não prepara orçamento para exportação;
- Há um orçamento de vendas de exportação preparado, porém sem discriminação detalhada das vendas;
- Há o orçamento para as vendas e lucros da exportação, porém se detalhar;
- Há o detalhamento do orçamento de vendas da exportação, discriminadas por país e / ou linha de produtos e
- Há o detalhamento do orçamento de lucros e vendas da exportação, discriminadas por país e / ou linha de produtos.

Alguns outros autores foram menos específicos e mais simplistas nas suas categorizações. Olson *et al* (2001) definiram Planejamento de Exportação como a Substância (crenças, valores e normas) e como Forma (práticas e comportamentos).

O autor informa também que os executivos acreditam que o planejamento formal melhora o desempenho da empresa e que ele valoriza a formalização do plano. Estes líderes também esperam que os membros da organização sejam planejadores formais.

Nakos e Brouthers (2005)

Os pesquisadores conceituam o planejamento de exportação dando total ênfase no grau de sistematização para a seleção do país para o qual o produto será exportado. Os autores criaram aspectos para categorizar a forma com que a empresa seleciona o país de destino, e transformou nas nove seguintes categorias:

- Nós selecionamos os mercados estrangeiros, utilizando a nossa intuição;
- Atividades de pesquisa no mercado internacional voltadas para a seleção de um mercado-alvo adequado no exterior são muito sistemáticas e formalizadas;
- Nós visitamos mercados estrangeiros em visitas de averiguação antes da entrada;
- Quando expandimos para outros países, nós começamos respondendo encomendas não solicitadas dos clientes estrangeiros
- Aprendemos sobre quais atividades relacionadas com produtos estrangeiros estava acontecendo em outros países, lendo revistas especializadas;
- Desenvolvemos critérios específicos para cada produto, e isto nos ajuda a determinar se um mercado externo vale a pena.
- Gastamos um esforço considerável para pesquisar mercados estrangeiros;
- Tentamos atender a pedidos de estrangeiros, independentemente do país em que se originou e
- Nós usamos dados estatísticos publicados para nos ajudar na seleção de mercados estrangeiros.

Planejamento de Exportação é um tema amplo, controverso e ainda muito pouco desbravado. Na última década as empresas estão se tornando cada vez mais globalizadas e desta forma o mercado internacional oferta e demanda ainda mais conteúdo para estudo e aprendizado. Diante do apanhado de conceitos obtidos para este estudo citaremos agora um resumo de formas expostas por autores na definição deste constructo assim como na construção do plano.

Autor	Planejamento Estratégico
Bijmolt and Zwart (1994)	Fase 1 - Orientação interna Fase 2 - O planejamento e orientação externa Fase 3 - A implantação
Nakos and Brouthers (2005)	Grau de sistematização na seleção de países
Olson et al. (2001)	Substância do Planejamento de Exportação: crenças, valores e normas Forma do Planejamento de Exportação: (práticas e comportamentos)
Shoham & Kropp (1998)	Divide o planejamento de exportação em duas facetas: Estratégia de orientação (demonstrando o conteúdo do plano) e a sofisticação do plano (demonstrando todo o processo)
Shoham (1999)	Abrangência temporal maior que 1 ano Os responsáveis pela exportação aprovavam o plano Gerente dedicado a exportação Alta gerencia deve criar um clima organizacional propício para a exportação.
Walters (1993)	Definição da missão e dos objetivos Amplitude do escopo (países e clientes) Mix de marketing Planejamento orçamentário

Quadro 11 – Condições Importantes para um Planejamento de Exportação
Fonte: Própria

No quadro 12 destacamos os temas considerados mais importantes para cada um dos autores para conceituar e criar um planejamento de exportação.

Planejamento de Exportação - características importantes				
Forma, conteúdo, processo e implementação do plano	Formalização	Participação de líderes durante o processo	Mix de Marketing	Análise Ambiental
Shoham & Kropp (1998)	Shoham (1999)	Shoham (1999)	Bijmolt & Zwart (1994)	Bijmolt & Zwart (1994)
Walters (1993)	Olson (2001)	Bijmolt & Zwart (1994)	Walters (1993)	Walters (1993)
Olson (2001)	Bijmolt & Zwart (1994)		Nakos e Brouthers (2005)	Nakos e Brouthers (2005)
Bijmolt & Zwart (1994)	Walters (1993)			

Quadro 12 – Atributos Significativos para o Planejamento de Exportação
Fonte: Própria

2.4. Desempenho de exportação

Já falamos em definições anteriores o que pode ser considerado desempenho. Agora vamos abordar como alguns autores categorizaram o constructo sob a ótica da em exportação.

Podemos notar que alguns autores (SHOHAM, 1999; SHOHAM e KROPP, 1998; OLSON 2001) colocaram como uma forma de explicar o desempenho da exportação, o crescimento das vendas. Já Nakos e Brouthers (2005) assim como Shoham (1999), recomendam que se compare as vendas da empresa em estudo, com as vendas dos concorrentes, para que tenha um ponto de referência e se consiga ser mais claro sobre o seu desempenho.

Em seu artigo, Olson (2001) afirma que na literatura a intensidade de exportação (export intensity) é a medida de desempenho mais popular e explica que intensidade de exportação da sua empresa é o total das exportações dividido pelas vendas totais da empresa. Shoham (1999), Walters (1993), Bijmolt e Zwart (1994) também apontaram a intensidade de exportação como um dos principais demonstrativos para o desempenho da empresa.

Margem de lucro de exportação também é fortemente comentada entre os autores, antes ou após os impostos, mas a lucratividade da exportação é uma outra forma de medir este desempenho.

Em 1993 Walters utilizou um critério de desempenho que não pode ser medido em números, o autor utilizou a satisfação do gerente como um critério, e satisfação está relacionado com expectativa. E, em 1995, Shoham fez esta mesma pergunta aos gerentes, porém comparando com os concorrentes nos últimos cinco anos.

Desempenho de exportação foi algumas vezes mensurado por produtividade e a forma de medir produtividade variou, podendo ser usado o retorno sobre ação, retorno sobre o investimento, mudança no *market share*, lucratividade relativa na indústria entre outras formas.

Desempenho de Exportação			
Métricas		Comparações	
Critérios financeiros	Critérios não financeiros	Comparam com mercado doméstico	Comparam com concorrentes
Shoham (1999)	Shoham (1999)	Shoham (1999)	Shoham (1999)
Olson (2001)	Bijmolt e Zwart (1994)	Shoham e Kropp (1998)	Bijmolt e Zwart (1994)
Bijmolt e Zwart (1994)		Olson (2001)	Nakos e Brouthers (2005)
Walters (1993)		Bijmolt e Zwart (1994)	
Nakos e Brouthers (2005)		Walters (1993)	

Quadro 13 – Métricas e Comparações no Desempenho de Exportação
Fonte: Própria

2.5. Relação entre planejamento e desempenho

Boyd 1991

Por um tempo substancial os envolvidos na área de planejamento estratégico tiveram de aceitar como dogma de fé a crença de que o planejamento estratégico realmente gerava resultados positivos.

Essa crença foi justificada com os argumentos teóricos de Ansoff e outros, mas não havia nenhuma evidência de pesquisa para fornecer suporte para estas crenças.

Diversos trabalhos já revisaram estas pesquisas empíricas em um esforço para integrar as informações. Armstrong (1982) comparou o número de estudos relatando benefícios positivos nulos ou negativos para o planejamento formal e concluiu que esses estudos estava baseado na formalidade do planejamento, mas que haviam diversos problemas de pesquisa nestes estudos e por tanto, suas conclusões não poderiam ser usadas como base para definir se e/ou quando um planejamento deve ser elaborado assim como seu impacto sobre a empresa (1982, p. 209). Pearce et al. criticaram dezoito estudos e concluíram que a relação empírica para o efeito de planejamento formal tem sido inconsistente e contraditório (1987, p. 671).

Andersem 2000

Segundo a pesquisa de Andersem (2000), os resultados podem indicar que o processo de planejamento estratégico é menos eficaz como um mecanismo permanente de coordenação de ações autônomas e que é difícil de ajustar instantaneamente planos estratégicos de acordo com novos eventos observados pelos gestores.

Isso pode ser tomado para demonstrar que um dos efeitos principais de planejamento estratégico é a capacidade de facilitar o pensamento estratégico de toda a organização e assim, incentivar e apoiar os gestores a tomar adequadas e oportunas ações estratégicas.

Brickmann et al. (2010)

OS autores reafirmaram que a importância do planejamento estratégico no desempenho das empresas tem sido objeto de um longo debate.

Duas escolas de pensamentos opostos podem ser identificadas. A escola dos defensores do planejamento, que afirmam que o planejamento melhora o desenvolvimento das empresas pois passa a usar os recursos de forma otimizada, agilizam o processo de decisão e permanecem com uma boa flexibilidade.

Já a escola dos que são contra o planejamento propõe que o tempo em que os gerentes se dedicam para planejar é prejudicial à empresa, pois geram menos resultados do que se estes administradores estivessem se dedicando a adquirir recursos e na construção da empresa. Opositores de planejamento também salientam que o planejamento pode levar a rigidez cognitiva, inércia organizacional e flexibilidade estratégica limitada.

Os autores comentam que no contexto empresarial uma série de estudos empíricos foram conduzidos para examinar a relação planejamento de desempenho. Estes estudos deram resultados inconsistentes, indicando uma relação negativa, nula ou positiva entre o planejamento estratégico e o desempenho empresarial.

Estudos empíricos usam como base tanto as empresas novas como empresas já estabelecidas no mercado, muitas vezes ignorando as diferenças contextuais que possam existir entre estas duas categorias de empresas.

Os esforços iniciais para resumir quantitativamente e capturar estas descobertas em uma base empírica focaram apenas em pequenas empresas. Neste meio tempo, um número substancial de resultados empíricos adicionais foi gerado.

O planejamento estratégico aponta um retorno maior para uma empresa pequena que já esteja estabelecida no mercado a alguns anos do que para uma nova pequena empresa.

As pequenas empresas que já estão estabelecidas, têm um histórico de informação das suas operações anteriores bem como rotinas e processos que apoiam a criação do plano.

Por outro lado as pequenas empresas entrantes geralmente iniciam um plano estratégico sem informação prévia. Assim, várias decisões estratégicas são feitas de formas emergenciais e com alto grau de incerteza.

A soma de um cenário de incertezas (devido a pouca experiência das empresas entrantes) a uma baixa qualidade das informações poderia explicar o motivo do planejamento estratégico ter desempenho reduzido em empresas iniciantes de pequeno porte.

Os autores também apontaram que o contexto cultural das organizações modera de forma significativa a relação entre planejamento e desempenho e os níveis elevados de aversão a incerteza existentes em certas culturas, reduz os benefícios do planejamento estratégico sobre o desempenho empresarial.

Adicionalmente, demonstram que o planejamento estratégico (escrito) ou todo o processo de planejar (reuniões, análise de mercado e cenários etc) por si só já melhora o desempenho da empresa. Desta forma os autores rejeitam a suposição de que o planejamento estratégico só pode ser valorizado se houver legitimação formal com documentação escrita. Concluem que mesmo sendo feito informalmente, o planejamento estratégico gera aprendizagem e melhoram o desempenho da organização. Indicam ainda que as diferenças metodológicas são parcialmente responsáveis por inconsistências nos resultados de estudos anteriores.

McIlquaham 2010

Com base na meta-análise integrando 45 anos de pesquisa, a resposta para a hipótese sobre a relação entre planejamento estratégico e desempenho empresarial é afirmativa. Os resultados desta meta-análise de que há uma relação muito pequena, mas positiva, portanto, o planejamento estratégico melhora o desempenho empresarial. Nesse sentido, esta meta-análise apoia as conclusões de outras meta-análises anteriores (por exemplo, Boyd, 1991; Miller & Cardeal 1994; Schwenk e Shrader 1993).

Schwenk e shrader (1993)

Os autores demonstram em seu estudo que a relação entre planejamento estratégico e desempenho empresarial realizada por alguns autores chegaram a conclusões distintas (por exemplo, ROBINSON & PEARCE, 1984; SHRADER *et al*, 1984). No entanto, através do uso de meta-análise, foram capazes de fornecer apoio direto para a afirmação geral de que o planejamento estratégico tem uma associação significativa e positiva com o desempenho empresarial.

Pearce et al. (1987)

Para os autores a realização de um plano gera melhores rendimentos a organização e quanto mais formal este planejamento for melhor será o resultado da empresa. Pearce *et al.* (1987) afirmam que os planejadores formais superam os planejadores não formais e os não planejadores em diversos itens de classificação, tais como ROI (retorno sobre o investimento); ROE (retorno sobre o patrimônio) e EPS (lucro por ação).

Diante desta revisão da literatura confirmamos que existem formas diferenciadas de ver a funcionalidade do planejamento em relação ao desempenho organizacional, no quadro 14 podemos constatar a como alguns autores consideraram esta relação na prática.

Relação entre Planejamento e Desempenho		
Positiva	Neutra ou Pouco Positiva	Negativa
Boyd (1991)	Andersem (2000)	Andersem (2000)
brickman (2010)	Boyd (1991)	Walters (1993)
Mcilquham (2010)	Claycomb (2000)	
Miller & Cardeal (1994)	Mcilquham (2010)	
Nakos e Brouthers (2005)		
Schwenk & Shrader (1993)		
Soham e korpp (1998)		
Shoham (1999)		

Quadro 14 - Relação entre Planejamento e Desempenho

Fonte: Própria