

## **Desempenho organizacional e processo de formação de estratégias em micro e pequenas empresas: um estudo no segmento de panificação de Campina Grande – PB**

**Maria José da Silva Feitosa (UFCG) – [mjsfeitosa@gmail.com](mailto:mjsfeitosa@gmail.com)**

**Lucia Santana de Freitas (UFCG) – [luciasf@ch.ufcg.edu.br](mailto:luciasf@ch.ufcg.edu.br)**

**Bárbara Prazeres Balbino (UFCG) – [Barbara\\_prazeres@yahoo.com.br](mailto:Barbara_prazeres@yahoo.com.br)**

**Claudeane de Arruda (UFCG) – [clauarruda15@hotmail.com](mailto:clauarruda15@hotmail.com)**

**Juliana Vieira dos Santos (UFCG) - [julynavieirasantos@gmail.com](mailto:julynavieirasantos@gmail.com)**

### **RESUMO**

*Em busca de sobrevivência e prosperidade em um mercado com intensa complexidade e incerteza, as empresas integram seus recursos, através da combinação e aplicação de estratégias empresariais, as quais são imprescindíveis à obtenção de um desempenho organizacional favorável. Neste contexto, o presente artigo tem o propósito de verificar o desempenho organizacional e os aspectos existentes no processo de formação de estratégias nas empresas de micro e pequeno porte do segmento de panificação de Campina Grande – PB. A metodologia utilizada compreende uma pesquisa exploratório-descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, conduzida sob a forma de pesquisa de campo e orientada através da aplicação de questionários junto aos gestores das empresas estudadas. Os resultados apontam que o desempenho organizacional do segmento de panificação de Campina Grande – PB é de 3,52, e que nem todos os aspectos inerentes ao processo de construção de estratégias possibilitam um desempenho acima da média do segmento, além do que alguns aspectos podem contribuir mais do que outros para tal desempenho.*

Palavras-Chave: Desempenho Organizacional; Formação de Estratégias; Segmento de Panificação.

### **1. INTRODUÇÃO**

Em busca de sobrevivência e prosperidade em um mercado com intensa complexidade e incertezas, as empresas integram seus recursos, através da combinação e aplicação de mecanismos capazes de gerar vantagens competitivas de mercado. Tais mecanismos são também conhecidos como estratégias empresariais, as quais podem ser visualizadas como elementos imprescindíveis ao desempenho organizacional positivo.

No entanto, para a obtenção de um desempenho positivo é necessário haver adequação entre a estratégia, a estrutura e o ambiente nos quais as ações serão implementadas, já que dessa forma os objetivos organizacionais serão alcançados com eficiência e eficácia. Em outras palavras, as estratégias precisam se adequar ao contexto no qual serão aplicadas.

Dessa forma, o processo de elaboração de estratégias deve levar em consideração a organização de maneira sistêmica, almejando evitar problemas de incongruência de objetivos, os quais devem estar corretamente alinhados para que possibilitem o alcance do objetivo organizacional e, assim, resultados favoráveis e a sustentabilidade empresarial.

Nesta perspectiva, o processo de formação de estratégias, na medida em que fornece a devida importância do segmento de panificação de Campina Grande – PB, aos atributos ambientais e organizacionais, passa ser visualizado como elemento imprescindível ao sucesso das organizações, sobretudo às organizações de micro e pequeno porte, nas quais as estratégias são elaboradas de maneira distinta das grandes corporações. Assim, há de convir que uma estratégia traçada para uma grande corporação terá grandes possibilidades de apresentar problemas, caso seja implantada em empresas de pequeno porte.

O processo de formação de estratégias em empresas de pequeno porte normalmente é realizado informalmente, já que na maioria dos casos, os gestores não têm qualificação suficiente para seguir procedimentos formais estabelecidos e, além disso, acreditam que tais procedimentos são elementos tomadores de tempo e recursos. Nesta perspectiva, Oliveira e Kuyven (2004) argumentam que a construção de estratégias nas micro e pequenas empresas simplesmente ‘acontece’, isto é, emerge eventualmente, sem antes ter havido um planejamento antecipado ou mesmo um estudo mais intensivo sobre o ambiente.

Diante de tais considerações, este artigo se propõe a verificar os aspectos existentes no processo de formação de estratégias e o desempenho organizacional nas empresas através de um conjunto de aspectos do processo de formação de estratégia e desempenho organizacional.

A relevância do presente trabalho pode ser constatada em duas perspectivas, quais sejam: a organizacional e a acadêmica. No âmbito organizacional, o estudo contribui com as organizações, especialmente as micro e pequenas empresas, na medida em que fornece subsídio para ações futuras das organizações que atuam no segmento de panificação. Na vertente acadêmica a contribuição está na possibilidade de confrontar a teoria com a prática, bem como poder aprofundar os estudos relativos ao tema abordado através da realização de novas pesquisas que focalizem a percepção de outros indivíduos da organização, já que o presente estudo foi efetivado na visão dos dirigentes.

Diante do exposto, este artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: em um primeiro momento será abordado o embasamento teórico explanando os seguintes tópicos: estratégias empresariais; o processo de formação de estratégias; o processo de formação de estratégias em micro em pequenas empresas; o segmento de panificação de Campina Grande – PB. Logo em seguida, estarão explanados os procedimentos metodológicos explicitando os meios utilizados para efetivação da pesquisa. Por fim, serão colocadas a apresentação e análise dos resultados seguidos das considerações finais e das referências bibliográficas.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS**

Inseridas em uma verdadeira arena competitiva, as empresas sentem cada vez mais a necessidade de utilizar mecanismos que auxiliem na gestão efetiva de seus recursos, promovendo bons resultados e garantindo a sustentabilidade empresarial. Neste contexto, a estratégia emerge como sendo um mecanismo que efetivamente contribui para o desempenho favorável das organizações, na medida em que promove vantagem competitiva de mercado.

Apesar de o termo ‘estratégia’ ser constantemente utilizado na realidade empresarial atual, não há um consenso acerca de sua real significação. Dessa forma, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) esclarecem que as organizações visualizam a estratégia de diversas maneiras, por exemplo: como um plano de ação que indica uma direção ou um curso de ação para o futuro; como um padrão de decisões que estabelece e demonstra objetivos, propósitos, políticas e planos de uma organização; como uma posição ou localização de determinados produtos em mercados; como uma perspectiva, isto é, uma maneira fundamental da

organização fazer as coisas; ou ainda, como uma manobra específica para enganar os concorrentes ou induzi-los ao erro.

Assim, percebe-se que a literatura relativa à estratégia organizacional é vasta e divergente, não havendo consenso acerca de tal construto. Neste sentido, Mintzberg (2001) aponta que estratégia, na realidade, é uma palavra que as pessoas definem de uma forma e utilizam de outra forma, sem notar a distinção.

Para Whittington (2004), os estudiosos de estratégia nas empresas precisam buscar não conceitos teóricos, porém a forma como as empresas elaboram e põem em prática as estratégias, considerando que o entendimento do referido mecanismo de ação nas organizações resulta na compreensão da interação que existe entre ambiente, organização, estratégia e pessoas.

Deste modo, observa-se que no dia-a-dia das organizações, as estratégias podem ser concebidas de diferentes maneiras, de modo que algumas decorrem de processos sistemáticos e intencionais (estratégias deliberadas) enquanto outras surgem a partir da experiência e aprendizagem dos indivíduos que compõem as organizações (estratégias emergentes).

## 2.2 O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Nas organizações, o processo de formação de estratégias é fonte de grandes controvérsias, em função da diversidade de concepções que existe sobre tal. Nesta perspectiva, alguns autores argumentam que o processo de construção de estratégias decorre de um plano rígido, enquanto outros afirmam que ela (a estratégia) simplesmente emerge na esfera organizacional.

Conforme Saraiva (2004), a estratégia surge de um contexto, o qual pode ser compreendido como um conjunto de variáveis constituído por tempo, cultura organizacional, ambiente, atividades, estrutura, aparato tecnológico e sistema político. Ainda nesse contexto, Mintzberg e Waters (1984) esclarecem que a construção de estratégias pode suceder de duas maneiras distintas, quais sejam: a deliberada e a emergente. Para esses autores, a estratégia deliberada focaliza o planejamento, a direção e o controle, fazendo com que os objetivos sejam efetivados, enquanto que a estratégia emergente possibilita o aprendizado estratégico das empresas à medida que surgem novos cenários de atuação.

Um posicionamento a respeito seria de que a construção de estratégias nas organizações não ocorre de maneira puramente deliberada e nem essencialmente emergente, tendo em vista que a primeira situação, o formalismo excessivo na elaboração das estratégias limita o potencial criativo dos participantes, e no segundo caso, há possibilidades de perda de controle.

Na visão de Whittington (2004), o processo de formação de estratégias encontra-se expresso em um contínuo que parte de um extremo, no qual predomina um processo deliberado até outro extremo em que a estratégia é visualizada como processo emergente. Neste sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) esclarecem que, na prática, nenhuma estratégia pode ser exclusivamente deliberada ou emergente, uma vez que a deliberada impede o aprendizado, enquanto a emergente impossibilita o controle.

Outra perspectiva interessante acerca do processo de construção de estratégias foi colocada por Mintzberg (1998). O referido autor argumenta que a criação artesanal da estratégia em detrimento de uma elaboração fundamentada da racionalidade de padrões e planos de ação, apresenta maior eficácia.

Na verdade, as diversas abordagens referentes ao processo de formação de estratégias permitem inferir que, na prática, as organizações fazem uso tanto de estratégias deliberadas,

quanto de estratégias emergentes. De acordo com Santos, Alves e Almeida (2007), a elaboração de estratégias nas empresas varia em função de uma série de aspectos como: a corrente de pensamentos na qual os gestores se embasam, bem como dos atributos do próprio ambiente.

Diante de tais considerações, nota-se que o processo de formação de estratégias varia dentre as organizações, pois as mesmas estão inseridas em distintos ambientes e sob a supervisão de gestores com perspectivas cognitivas diferenciadas.

Considerando a importância da construção de estratégias para todas as organizações, a seguir encontra-se retratado um caso específico de formação de estratégias em micro e pequenas empresas.

### 2.3 O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A economia brasileira é caracterizada por uma enorme população de micro e pequenas empresas, as quais são extremamente importantes, na medida em que influenciam o desenvolvimento econômico do país através da geração de trabalho e riqueza. Conforme dados do SEBRAE – SP (2010), no Brasil há 5,1 milhões de empresas, das quais cinco milhões ou 98% são micro e pequenas.

Segundo Koteski (2004), as empresas de micro e pequeno porte compõem o alicerce da economia brasileira, tanto pela sua enorme capacidade geradora de postos de trabalho, quanto pela grande quantidade de estabelecimentos espalhados por todo país. Aliás, esse mesmo autor esclarece que o referido setor contribui decisivamente para o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB).

Dessa forma, com o passar dos anos as empresas ganham cada dia mais credibilidade ante a dinâmica de mercado. No entanto, é necessário ressaltar que atrelado a essa faceta positiva, há uma vertente negativa refletida na mortalidade das micro e pequenas empresas. Conforme uma pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE em uma pesquisa realizada em 2005, 73,9 % das micro e pequenas empresas deixaram de existir.

Assim, sobreviver no atual ambiente de negócios tornou-se a maior meta das empresas de micro e pequeno porte, que além de lutar contra a insuficiência de recursos, estão sujeitas as intempéries da competitividade. Para superar esses enormes desafios, as empresas estão adaptando suas formas de gestão e utilizando ferramentas que possibilitem uma boa atuação no mercado.

Conforme Oliveira e Kuyven (2004), as empresas de micro e pequeno porte passam por uma série de problemas de natureza tecnológica, organizacional e financeira, por exemplo, a limitação de capital, a incapacidade para obtenção de recursos financeiros, o difícil acesso às tecnologias, a gestão centralizadora e conservadora, o processo de recrutamento e seleção de pessoas.

Aliás, um dos maiores percalços enfrentados pela pequena empresa é a insuficiência de competência para controlar, de maneira sistêmica, a cadeia de valor, bem como a carência de recursos para gerenciar eficazmente a cadeia produtiva. Tais problemas ocasionam prejuízos ao desenvolvimento estratégico e à competitividade empresarial (CASSAROTO FILHO E PIRES, 1998).

Dessa forma, percebe-se que algumas características intrínsecas às empresas de micro e pequeno porte, como por exemplo, a cultura organizacional marcada por administração centralizadora e conservadora na figura do dirigente, dificulta o desenvolvimento de estratégias nas organizações.

Neste sentido, a literatura concernente ao processo de formação de estratégias em micro e pequenas empresas enfatiza a interferência do comportamento do gestor no processo de elaboração e execução de estratégias (GIMENEZ, 2000). Ainda em relação ao uso de estratégias, algumas pesquisas mostram que o processo de formação de estratégias em pequenas empresas passa por um processo de fragmentação.

Explicitada a dinâmica de funcionamento do processo de formação de estratégias em empresas de micro e pequeno porte, a seguir encontra-se retratado o contexto específico de realização da pesquisa.

#### 2.4 O SEGMENTO DE PANIFICAÇÃO DE CAMPINA GRANDE – PB

Em Campina Grande – PB, o setor de alimentos é caracterizado por uma variedade de micro e pequenas empresas, que se coadunam em diversos segmentos, entre os quais se destaca o segmento de panificação, que produz tanto produtos industrializados como produtos artesanais.

Segundo a Federação das Indústrias do Estado da Paraíba – FIEP (2010), o segmento de panificação é um dos mais estáveis e promissores da indústria, estando entre um dos maiores segmentos industriais do país e representando 36,2% da indústria de produtos alimentares. De acordo com o Sindicato da Indústria de Panificação de Campina Grande – Sindipan/CG (2010), esse segmento é formado por mais de 63 mil micro e pequenas empresas que geram 700 mil empregos diretos e 1,5 milhões de empregos indiretos e um faturamento anual superior a 28 bilhões de reais.

Em termos de importância para o estado da Paraíba, o referido segmento está entre os mais importantes, uma vez que é responsável pela geração de 12 a 15 mil empregos em mais de 1.200 padarias existentes distribuídas por todo estado (SINDIPAN, 2010).

O referido segmento dispõe de 112 empresas, das quais cinco mudaram para outros estados, quatro migraram para outro segmento e duas foram extintas, restando apenas 101 empresas, das quais foi retirada uma amostra aleatória significativa de 24,75%, o que representa um total de 25 panificadoras, consideradas empresas de micro e pequeno porte (FIEP, 2006).

Neste contexto, o conhecimento a respeito do comportamento do setor/segmento é de grande importância para uma interpretação eficaz do processo de formação de estratégia, na medida em que possibilita confrontar a teoria com a prática verificando impasses, contradições ou semelhanças.

Compreendido o contexto da pesquisa, a seguir encontram-se explicitados os procedimentos metodológicos que possibilitaram a efetivação do presente estudo.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Almejando conhecer os aspectos existentes no processo de formação de estratégias e o desempenho organizacional em micro e pequenas empresas, foi efetivado um estudo junto ao segmento de panificação de Campina Grande – PB.

A escolha do segmento se deu em função de dois motivos principais, quais sejam: (1) é formado por micro e pequenas empresas; (2) é um segmento representativo para economia paraibana, sobretudo, em se tratando da geração de empregos diretos e indiretos. Segundo a Sindipan/CG (2010) o segmento gera entre 12 e 15 mil postos de trabalho.

A pesquisa pode ser classificada como exploratória, tendo em vista que caracteriza um problema com a finalidade de defini-lo melhor, assim como proporciona critérios de

compreensão através da descoberta de dados e ideias. Ademais, é descritiva, uma vez que tem como principal objetivo descrever as características de certos fenômenos e populações.

Quanto à tipologia, pode ser considerada pesquisa de campo na medida em que foram efetivadas observações e coleta de dados diretamente no local onde sucedem os fatos. Conforme Fonseca (2002), a pesquisa de campo é uma investigação que está além da pesquisa bibliográfica e documental, uma vez que são coletados dados junto às pessoas, utilizando diversas modalidades de pesquisa, por exemplo, a pesquisa participante.

Em se tratando da abordagem, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa e quantitativa, tendo em vista que apresenta uma metodologia orientada para a obtenção de resultados quantitativos e, na sequência é efetivada uma análise qualitativa. Métodos quantitativos são orientados pelo uso de questionários estruturados, compostos por questões fechadas e entrevistas individuais, auxiliadas por questionário impresso ou eletrônico. Em contrapartida, métodos qualitativos são usados quando a compreensão da conjuntura social e cultural é importante para a pesquisa (CONNECTION RESEARCH, 2006).

A coleta de dados foi realizada por intermédio de questionários impressos, os quais foram aplicados com a presença dos pesquisadores para possíveis esclarecimentos. O instrumento de pesquisa foi adaptado de Santos, Alves e Almeida (2007) e é composto por 32 questões que tratam de aspectos relacionados ao processo de formação de estratégia, tais como: análise ambiental interna e externa; nível de formalidade ou informalidade do processo; as implicações da estratégia sobre a organização em termos de mudança e inovação; as pessoas envolvidas no processo; outros aspectos inerentes ao processo.

Para elaboração das questões foi utilizada a escala de Likert de cinco pontos, onde os extremos são, respectivamente, discordo totalmente e concordo totalmente. Já em se tratando das questões referentes ao desempenho organizacional, foram consideradas três perspectivas, a saber: (1) desempenho geral da empresa no segmento para os últimos três anos (no caso, 2006, 2007 e 2008, uma vez que a pesquisa foi realizada em 2009), onde os gestores foram incitados a atribuir uma nota de zero a dez; (2) desempenho da empresa em relação às expectativas do gestor, em uma escala de cinco pontos, cujos extremos são, respectivamente, muito abaixo do esperado e muito acima do esperado; (3) desempenho da empresa em relação aos seus principais concorrentes, em uma escala de cinco pontos, onde os extremos são, concomitantemente, muito pior e muito melhor.

Dessa forma, o procedimento de cálculo do desempenho nas organizações é realizado da seguinte forma: **Média Individual** = (desempenho geral da empresa no setor/segmento ÷ dois + desempenho da empresa em relação às expectativas do gestor + desempenho da empresa em relação aos seus principais concorrentes) ÷ três. A partir do cálculo da média/desempenho individual é possível encontrar o desempenho/média setorial ou do segmento, somando-se as médias individuais e dividindo-se o resultado do somatório pelo número de empresas pesquisadas.

Ademais, foi realizado um pré-teste, no qual se identificou a necessidade de adaptar o instrumento de pesquisa em uma linguagem mais simples e clara, para se adequar ao grau de escolaridade dos sujeitos da pesquisa. As questões foram estruturadas em escala de Likert de cinco pontos. Por intermédio dessa escala verificou-se o nível de concordância dos gestores (sujeitos da pesquisa) acerca de aspectos relativos à construção de estratégias e ao desempenho organizacional.

A amostra utilizada foi por acessibilidade, tendo em vista que foi retirada uma amostra de 24,75% de uma população de 101 empresas ativas, o que corresponde a 25 empresas. A análise dos dados foi efetivada através do cálculo da média e também do desvio-padrão calculados com auxílio do Excel.

Compreendidos os aspectos metodológicos da pesquisa, a seguir encontram-se retratadas as análises e discussões dos resultados encontrados.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

##### 4.1 O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Com base nos procedimentos metodológicos descritos anteriormente, foi calculado o desempenho do segmento de panificação de Campina Grande – PB, conforme mostra a Tabela 01, a seguir.

**Tabela 01:** Desempenho/Média das empresas e do segmento

EMPRESAS	MÉDIA INDIVIDUAL	DESVIO-PADRÃO
Empresa A	3,60	0,00026
Empresa B	3,30	0,00194
Empresa C	2,80	0,02074
Empresa D	4,30	0,02434
Empresa E	3,60	0,00026
Empresa F	3,50	0,00002
Empresa G	3,20	0,00410
Empresa H	4,00	0,00922
Empresa I	3,80	0,00314
Empresa J	3,60	0,00026
Empresa K	2,60	0,03386
Empresa L	3,10	0,00706
Empresa M	3,10	0,00706
Empresa N	4,10	0,01346
Empresa O	5,00	0,08762
Empresa P	4,80	0,06554
Empresa Q	3,60	0,00026
Empresa R	3,10	0,00706
Empresa S	3,00	0,01082
Empresa T	3,10	0,00706
Empresa U	4,00	0,00922
Empresa V	3,10	0,00706
Empresa X	3,30	0,00194
Empresa W	2,30	0,05954
Empresa Y	4,10	0,01346
<b>Média do Segmento</b>	<b>3,52</b>	

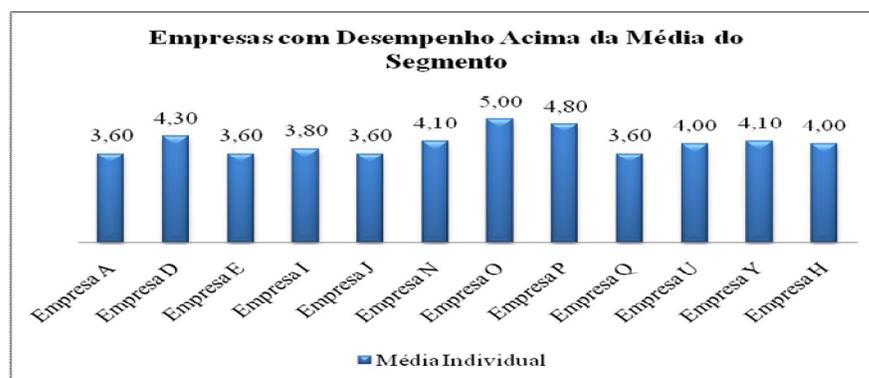
Fonte: resultado da pesquisa (2009)

De acordo com a Tabela 01, o desempenho médio do segmento de panificação de Campina Grande – PB foi de 3,52. Ademais, foram calculados os desvios-padrões como forma de verificar o quanto os dados estão dispersos dentro da amostra, ou seja, o quanto os desempenhos individuais diferem da média do segmento. Além disso, comparando-se o desempenho do segmento com desempenho individual, constata-se que 12 empresas

mostraram um desempenho acima da média do segmento, enquanto que 13 empresas expressaram um desempenho inferior ao observado no segmento objeto de estudo.

#### 4.1.1 GRUPO DE EMPRESAS COM DESEMPENHO ACIMA DA MÉDIA DO SEGMENTO

A seguir estão ilustradas, no Gráfico 01, as empresas que apresentam desempenho acima da média do segmento de panificação de Campina Grande – PB.



**Gráfico 01:** empresas com desempenho acima da média do segmento.

**Fonte:** resultado da pesquisa (2009)

Conforme o Gráfico 01, 12 organizações dentre as 25 pesquisadas, apresentaram um desempenho acima da média do segmento. Neste contexto, observa-se certa homogeneidade nessas empresas em termos de desempenho, já que foi constatada a existência de três grupos de empresas com desempenho semelhante, tais quais: cinco expressaram desempenho alternando entre 3,60 – 3,80; quatro mostraram-se com médias variando entre 4,00 – 4,10; e três apresentaram desempenho alternando entre 4,30 – 5,00.

#### 4.1.2 GRUPO DE EMPRESAS COM DESEMPENHO ABAIXO DA MÉDIA DO SEGMENTO

Em se tratando das empresas que apresentaram um desempenho inferior à média do segmento, foram encontrados os seguintes resultados.



**Figura 02:** empresas com desempenho abaixo da média do segmento

**Fonte:** resultado da pesquisa (2009)

Conforme o Gráfico 02, 13 empresas, em meio às 25 estudadas, compõem o grupo com desempenho inferior ao constatado para o segmento. Nesta perspectiva, ressalta-se a semelhança observada entre tais empresas, uma vez que as referidas encontram-se reunidas em três grupos de desempenho, a saber: três expressaram desempenho variando entre 2,30 – 2,80; seis empresas mostraram desempenho alternando entre 3,00 – 3,10; e quatro apresentaram desempenho alternando entre 3,20 e 3,50. Aliás, percebe-se uma forte aproximação destas quatro empresas em relação à média do segmento, que é de 3,52.

Explicitados os resultados relativos ao desempenho organizacional nas micro e pequenas empresas pesquisadas, por conseguinte estão retratados os aspectos intrínsecos ao processo de formação de estratégia nas empresas objeto de estudo.

## 4.2 ASPECTOS INERENTES AO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

### 4.2.1 GRUPO DE EMPRESAS COM DESEMPENHO ACIMA DA MÉDIA DO SEGMENTO: GRUPO A

Quanto ao processo de formação de estratégia nas empresas com desempenho acima da média do segmento, foram detectados alguns aspectos em termos de concordância e de discordância. Tais aspectos encontram-se explicitados a seguir no Quadro 01.

Aspectos com maior índice de CONCORDÂNCIA	Aspectos com maior índice de DISCORDÂNCIA
Aspecto 01x – A estratégia foi utilizada para aproveitar oportunidades percebidas no ambiente no qual a empresa atua;	Aspecto 01y – A estratégia foi decidida dentro do processo periódico de planejamento estratégico da empresa.
Aspecto 02x – A estratégia uma vez decidida foi devidamente comunicada a todos que deveriam compreendê-la e segui-la;	Aspecto 02y – Pelo menos inicialmente, a ideia da estratégia foi recebida com desconfiança por alguns daqueles que participavam da decisão de adotá-la.
Aspecto 03x – Os pontos fortes orientam a escolha da estratégia;	Aspecto 03y – À época da adoção da estratégia, as opções estratégicas eram limitadas, portanto pode-se dizer que a alternativa adotada praticamente se impôs.
Aspecto 04x – Mais de uma alternativa de ação foi avaliada antes de decidir pela adoção da estratégia.	

**Quadro 01** – Aspectos que obtiveram os maiores índices de concordância e discordância

**Fonte:** resultado da pesquisa (2009)

Com base no Quadro 01, constatou-se que os aspectos que apresentaram maior frequência de **concordância** estão vinculados à análise do ambiente externo e interno (aspectos 01x e 03x), ao envolvimento das pessoas no processo de formação das estratégias que se apresentou relativamente baixo, tendo em vista que a estratégia uma vez decidida foi devidamente comunicada a todos que deveriam compreendê-la e segui-la (aspectos 02x), bem como a avaliação de mais uma opção na escolha da estratégia (aspecto 04x).

Em contrapartida, notou-se que os aspectos que apresentaram maiores níveis de **discordância** estão atrelados à formalização e informalização do processo, uma vez que os pesquisados foram unânimes em discordar que o processo de formação de estratégias se dá através do uso de planejamento estratégico (aspecto 01y), bem como em relação à receptividade da estratégia que se mostra de forma positiva, sem desconfiança por parte das

pessoas envolvidas (aspecto 02y). Por último, há existência de opções estratégicas (aspecto 03y) e, dessa forma, a alternativa adotada não se impôs.

Com base nos níveis de **concordância e discordância**, pode-se verificar que as informações são consistentes, principalmente considerando os aspectos 4x e 3y, onde no primeiro caso (aspecto 4x) os participantes da pesquisa **concordaram** que mais de uma alternativa de ação foi avaliada antes de decidir pela adoção da estratégia e, concomitantemente **discordaram** que à época da adoção da estratégia, as opções estratégicas eram limitadas.

#### 4.2.2 GRUPO DE EMPRESAS COM DESEMPENHO ABAIXO DA MÉDIA DO SEGMENTO: GRUPO B

Em se tratando do processo de elaboração de estratégia nas empresas com desempenho inferior à média do segmento, encontram-se os seguintes aspectos, os quais apresentaram, na percepção dos gestores, maiores níveis de concordância e discordância.

Aspectos com maior índice de CONCORDÂNCIA	Aspectos com maior índice de DISCORDÂNCIA
Aspecto 01c – A criatividade e a intuição foram essenciais na formulação da estratégia;	Aspecto 01 d – A estratégia foi exaustivamente discutida antes de ser adotada;
Aspecto 02c – As alternativas de ação foram traduzidas em termos financeiros para tomar a decisão estratégica mais objetiva;	Aspecto 02 d – a estratégia foi decidida em um processo formal de análises, discussões e, por fim, de escolha;
Aspecto 03c – A experiência já acumulada sobre o mercado foi mais importante para a decisão de adotar a estratégia do que as pesquisas e análises formais;	Aspecto 03 d – A estratégia foi decidida dentro do processo periódico de planejamento estratégico da empresa.
Aspecto 04c – A estratégia uma vez decidida foi devidamente comunicada a todos que deveriam compreendê-la e segui-la.	

**Quadro 02** – Aspectos que obtiveram os maiores índices de concordância e discordância

**Fonte:** resultado da pesquisa (2009)

Relacionam-se ao uso da criatividade e intuição (aspecto 01c); viabilidade financeira da opção estratégica (aspecto 02c); o uso da experiência em substituição às análises e pesquisas sobre o ambiente interno e externo (aspecto 03c); e a comunicação da estratégia aos demais participantes (aspecto 04c).

Com base no Quadro 02, constata-se que quatro aspectos obtiveram um maior nível de **concordância**, assim como três aspectos expressaram maior nível de **discordância**. Ademais, todas as concordâncias e discordâncias estão diretamente relacionadas ao nível de formalização e informalização do processo de construção de estratégias.

#### 4.2.3 ASPECTOS COMUNS ENTRE OS GRUPOS A E B

Após identificar todos os aspectos que atingiram os maiores índices de concordância e discordância, é possível verificar, dentre estes, aqueles que apresentaram semelhanças, ora pela concordância dos aspectos ((+) para grupo A e (+) para o grupo B), ora pela discordância dos aspectos ((-) para o grupo A e (-) para o grupo B).

Dessa forma, em meio aos aspectos analisados, tanto as empresas com desempenho acima da média, quanto as que apresentaram desempenho abaixo da média do segmento, concordaram que a estratégia uma vez decidida foi devidamente comunicada a todos que

deveriam compreendê-la e segui-la (aspectos 02x e 04c). Em contrapartida, as empresas discordaram de que a estratégia foi decidida dentro do processo periódico de planejamento estratégico da empresa (aspectos 01y e 03 d). Como forma de melhorar o entendimento, esses dois aspectos encontram-se ilustrados no Quadro 03 a seguir.

ASPECTOS	GRUPO A	GRUPO B
Aspectos 02x e 04c – A estratégia uma vez decidida foi devidamente comunicada a todos que deveriam compreendê-la e segui-la;	(+)	(+)
Aspecto 01y e 03 d – A estratégia foi decidida dentro do processo periódico de planejamento estratégico da empresa.	(-)	(-)

**Quadro 03** – Aspectos em comum entre os grupos A e B

**Fonte:** resultado da pesquisa (2009)

Neste sentido, o aspecto de concordância referente à comunicação da estratégia, não é determinante para o desempenho superior das organizações estudadas, já que os dois grupos concordam com tal aspecto. Da mesma forma, justifica-se o aspecto de discordância relativo ao uso de planejamento estratégico, o qual não é utilizado pelas empresas estudadas em termos de elaboração de estratégia, uma vez que tais empresas são de micro e pequeno porte.

Explicitados os resultados obtidos na pesquisa, a seguir encontram-se expostas as considerações finais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na difícil batalha pelo desempenho favorável frente ao mercado competitivo, as organizações estão continuamente formulando estratégias que possibilitem um posicionamento competitivo. Neste contexto, o processo de elaboração de estratégias, que caracterizado por uma série de aspectos, pode apresentar variações de uma empresa para outra.

Neste sentido, o estudo sobre o desempenho organizacional e o processo de formulação de estratégias nas empresas do segmento de panificação de Campina Grande – PB possibilitou o entendimento de que nem todos os aspectos inerentes ao processo de construção de estratégias possibilitam um desempenho acima da média do segmento.

No entanto, é possível que alguns aspectos possam contribuir mais do que outros para tal desempenho. Neste ponto específico, constatou-se que as empresas que analisaram o ambiente externo e interno em busca de oportunidades e escolheram suas estratégias com base nos seus pontos fortes, apresentando, inclusive, mais de uma alternativa de ação possível de ser adotada, apresentou desempenho acima da média do segmento.

Por outro lado, as empresas que, na formulação de estratégias, tomaram como base apenas a experiência já existente acerca do mercado, bem como a criatividade e a intuição essencialmente, comunicando a estratégia a todos que deveriam segui-la e obedecê-la, convertendo seus objetivos em termos financeiros como forma de tomar a melhor decisão pela estratégia, sem conjuntamente com essas ações realizar a análise do ambiente, expressaram um desempenho inferior à média do segmento.

Ainda em relação às empresas que expressaram desempenho inferior à média do segmento, é importante ressaltar que, o uso da criatividade e da intuição em tais empresas como base para formulação de estratégias acaba sendo apenas dos gestores, a partir do momento em que os sujeitos da pesquisa revelaram que a estratégia uma vez decidida é

comunicada aos que devem segui-la e compreendê-la, havendo assim certa centralização do processo.

Além disso, observou-se que tanto as empresas que apresentaram desempenho abaixo da média, como àquelas que se mostraram acima da média do segmento, não decidem pelas suas estratégias em um processo formal de planejamento estratégico, o que evidencia que essa ferramenta não é utilizada pelas empresas objeto de estudo. Neste sentido, Oliveira e Kuyven (2004) apontam que a construção de estratégias nas micro e pequenas empresas simplesmente ‘acontece’, isto é, emerge ocasionalmente, sem antes ter havido um planejamento antecipado ou mesmo um estudo mais intensivo sobre o ambiente. Aliás, Mintzberg (1998) argumenta que a criação artesanal da estratégia em detrimento de uma elaboração fundamentada da racionalidade de planos de ação, apresenta maior eficácia.

Diante de tais considerações, constata-se que mesmo não se utilizando de planejamento estratégico formalizado, há maior probabilidade de a estratégia resultar em desempenho organizacional superior à média do segmento, quando a análise do ambiente externo e interno é realizada em conjunto com outros fatores como o conhecimento dos pontos fortes e fracos da empresa, e maiores possibilidades de alternativas de ação a serem adotadas.

## 6. REFERÊNCIAS

**FONSECA, J. J. S.** Metodologia da Pesquisa Científica. Curso de Especialização em Comunidades Virtuais de Aprendizagem – Informática Educativa. Universidade Estadual do Ceará, 2002.

**CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H.** Redes de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local. São Paulo: Atlas, 1998.

**CONNECTION RESEARCH.** Metodologia Quantitativa. Disponível em: <[http://www.connectionresearch.com.br/metodologia\\_quantitativa.asp#](http://www.connectionresearch.com.br/metodologia_quantitativa.asp#)>. Acesso em: julho, 2010.

**FIEP/PB** – Federação das Indústrias do Estado da Paraíba. Cadastro Industrial, 2006.

**FIEP/PB** – Federação das Indústrias do Estado da Paraíba. Disponível: <<http://www.fiepb.com.br/procura/setor%20de%20panifica%C3%A7%C3%A3o/>>. Acesso em: julho, 2010.

**GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; HAYASHI J. R., P.; KRÜGER, E.** Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. Revista de Administração Contemporânea, v. 3, n. 2, p. 53-74, mai./ago. 1999.

**GIMENEZ, F. A. P.** O estrategista na pequena empresa. Maringá. Edição do autor, 2000, v.1, 176 p.

**HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K.** Competindo pelo Futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

**KOTESKI, M. A.** As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. Revista FAE BUSINESS, V. 8, nº 8, maio de 2004.

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

**MINTZBERG, H.** Patterns in Strategy Formation. Management Science, v. 24, n. 9, p. 934- 948, Maio 1978.

\_\_\_\_\_. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994.

**MINTZBERG, H.; WATERS. J. A.** Of Strategies, Deliberate and Emergent. Strategic Management Journal, v. 6, n. 3, p. 257-272, Jul/Set. 1985.

**MINTZBERG, H.** A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 419-440, 1998.

\_\_\_\_\_. O Processo da Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**OLIVEIRA, L. C. P.; KUYVEN, A.** Formação de estratégias em pequenas empresas: um estudo de caso. In: Anais do XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Florianópolis-SC, 2004, Anais...

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

**SARAIVA, E. V.** A Construção de estratégias: um estudo de caso no setor de telefonia móvel. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2004. (Dissertação de Mestrado)

**SEBRAE/SP** – Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/conhecendo\\_mpe/mpe\\_numero/pequena\\_empresa\\_economia](http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/mpe_numero/pequena_empresa_economia)> Acesso em: julho de 2010.

**PORTAL SINDIPAN/CG** – Sindicato da Indústria de Panificação de Campina Grande. Disponível em: [http://fiepb.com.br/noticias/2010/05/20/panificacao\\_um\\_dos\\_setores\\_mais\\_estaveis\\_e\\_promissores\\_da\\_industria](http://fiepb.com.br/noticias/2010/05/20/panificacao_um_dos_setores_mais_estaveis_e_promissores_da_industria)> Acesso em: julho de 2010.

**WHITTINGTON, R.** Estratégia após o Modernismo: Recuperando a Prática. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.