UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

HUMBERTO LUIZ DA SILVA FILHO

**Estratégias na pequena e média indústria de panificação:
um estudo multicase**

São Carlos
2012

HUMBERTO LUIZ DA SILVA FILHO

**Estratégias na pequena e média indústria de panificação:
um estudo multicascos**

Tese de mestrado apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, para a obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Economia,
Organizações e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Perussi Filho

São Carlos

2012

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

S586e Silva Filho, Humberto Luiz da
Estratégias na pequena e média indústria de
panificação: um estudo multicasos / Humberto Luiz da
Silva Filho; orientador Sergio Perussi Filho. São
Carlos, 2012.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção e Área de Concentração em
Economia, Organizações e Gestão Conhecimento -- Escola
de Engenharia de São Carlos da Universidade de São
Paulo, 2012.

1. Panificadoras. 2. Estratégia. 3. Planejamento
estratégico. 4. Grupos estratégicos. 5. Dimensões
estratégicas. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidato: Engenheiro **HUMBERTO LUIZ DA SILVA FILHO**.

Título da dissertação: "Estratégias na pequena e média indústria de panificação: um estudo multicaseos".

Data da defesa: 17/09/2012

Comissão Julgadora:

Resultado:

Prof. Dr. **Sérgio Perussi Filho (Orientador)**
(Centro Universitário Central Paulista/UNICEP)

Aprovado

Prof. Associado **Edmundo Escrivão Filho**
(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC)

APROVADO

Prof. Dr. **Luís Fernando Soares Zuin**
(Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos/USP)

Aprovado

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção:
Prof. Titular **Henrique Rozenfeld**

Dedico todo esse trabalho às pessoas que sempre me apoiaram, em todos os caminhos até aqui percorridos. A começar por meus pais, Humberto e Elizabeth, que sempre me garantiram todo o suporte, tranquilidade e segurança para buscar meus sonhos. Aos meus irmãos, Cícero e Talita, pela constante companhia e principalmente, pelo carinho e apoio. À Angela, amor da minha vida, e quem nesses últimos tempos muito se privou de minha companhia para que pudesse realizar esse sonho.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me proporcionado as condições, habilidades e capacidades necessárias para realizar todo esse trabalho.

Agradeço também ao professor Edmundo, quem desde a graduação me inspira a pesquisas sobre o tem pequenas empresas, principalmente, ensina.

Um agradecimento especial tem que ser feito ao professor Sergio, meu orientador, que durante todo o mestrado que me forçou a obter pontos de vista mais críticos e conscientes sobre cada trabalho que for fazer.

Não posso esquecer-me de agradecer a todos os meus amigos, pessoas importantes dentro de toda a minha vida, mas principalmente a dois, ao meu primo Ubiratan, que me “pegou como irmão mais novo” e ao meu amigo Fernando, pessoas que tanto me escutaram sobre sonhos e projeções, durante tanto tempo.

Agradeço também a todo o pessoal da secretaria do departamento de Engenharia de Produção da EESC, que tanto me ajudaram, principalmente a Silvania e a Claudete e à Universidade de São Paulo / Escola de Engenharia de São Carlos, pela oportunidade concebida e toda a estrutura disponibilizada para a realização dessa pesquisa.

Resumo

SILVA FILHO, H. L. **Estratégias na pequena e média indústria de panificação**: um estudo multicase. 2012. 157f. Tese (Mestrado) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2012.

O objetivo deste trabalho foi obter informações sobre a correlação qualitativa entre o sucesso econômico e a consistência estratégica das panificadoras de pequeno e médio porte de diferentes modelos de loja. O estudo da estratégia nas pequenas empresas é fundamental para o entendimento das ações que levam esse tipo de empresas ao sucesso, devido à suas especificidades em relação às grandes empresas; cuja literatura é ainda relativamente escassa. Por outro lado o setor de panificação é de grande relevância e para a economia nacional e vem apresentando boas taxas de crescimento anual e uma transição para a agregação de maior qualidade nas suas operações. Para a concepção do objetivo desta pesquisa a metodologia adotada foi a realização de um estudo multicase, de caráter qualitativo, em dez panificadoras da cidade de São José do Rio Preto/SP. Este estudo compreendeu entrevistas com os proprietários das empresas, sendo que desse total três eram de médio porte e sete de pequeno porte. Os resultados obtidos apontaram que quanto mais aderentes forem as ações estratégicas tomadas pelas empresas às dimensões estratégicas de seu grupo estratégico, melhores serão os resultados apresentados. Além disso, o estudo trouxe uma contribuição ao oferecer um conjunto de dimensões estratégicas mais específico para cada um dos grupos estratégicos encontrados no segmento de panificação brasileiro. Espera-se com esse trabalho um maior entendimento sobre a estratégia em pequenas e médias empresas, e de forma mais específica, uma contribuição para o estudo e o ensino de estratégias para este setor.

Palavras-chave: Panificadoras. Estratégia. Planejamento estratégico. Grupos estratégicos. Dimensões estratégicas.

Abstract

SILVA FILHO, H. L. **Strategies in small and medium bakery industry**: a multicase study. 2012. 157f. Tese (Mestrado) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2012.

The aim of this study was to obtain qualitative information about the correlation between economic success and consistency of strategic bakeries small and midsize different store models. The study of strategy in small businesses is crucial to understanding the actions that lead to this kind of business success, due to their specificity toward large companies, whose literature is still relatively scarce. Moreover the bakery sector is of great importance and for the national economy and is showing good growth rates and an annual aggregate transition to higher quality in their operations. For the design of the objective of the research methodology adopted was to conduct a study multihulls, qualitative, in ten bakeries in the city of São José do Rio Preto / SP. This study included interviews with business owners, and of this total three were midsize and seven small. The results showed that the more members are strategic actions taken by companies to strategic dimensions of its strategic group, the better the results. Moreover, the study has brought a contribution by providing a set of more specific strategic dimensions for each strategic groups found in Brazilian segment baking. It is expected that work with a greater understanding of the strategy in small and medium enterprises, and more specifically, a contribution to the study and teaching strategies for this sector.

Keywords: Bakery. Strategic. Strategic planning. Strategic group. Strategic dimensions.

Lista de figuras

Figura 1.1 – Delimitação do tema de pesquisa	16
Figura 2.1 – Contexto de formação das teorias administrativas	24
Figura 2.2 – Linha do tempo contemplando a evolução histórica do pão e das panificadoras	29
Figura 2.3 – Linha do tempo que contempla o desenvolvimento histórico da panificação no Brasil	30
Figura 3.1 – Estruturas dos canais de distribuição	34
Figura 3.2 – Classificação dos varejistas	37
Figura 4.1 – Definição de administração	47
Figura 4.2 – Estágios de desenvolvimento das pequenas empresas	51
Figura 5.1 – Formação da estratégia realizada pelas empresas	58
Figura 5.2 – Diferentes abordagens estratégicas	61
Figura 5.3 – Forças que determinam o ambiente de concorrência e definem a rentabilidade de uma indústria	64
Figura 5.4 – Distribuição dos grupos estratégicos de panificação de acordo com diferentes ângulos de observação	70
Figura 7.1 – Análise dos tipos de pesquisa	87
Figura 7.2 – Estratégia de pesquisa	90
Figura 7.3 – Modelo de execução da pesquisa	92
Figura 9.1 – Desenvolvimento das dimensões estratégicas utilizadas no estudo	146

Lista de tabelas

Tabela 3.1 – Número de lojas em alguns setores varejistas no Brasil	40
Tabela 3.2 – Faturamento anual do varejo de alimentos no Brasil	42
Tabela 3.3 – Porte das empresas de panificação	43
Tabela 3.4 – Distribuição de faturamento por categoria de produtos em uma padaria convencional	44
Tabela 4.1 – Classificação das empresas de acordo com o número de funcionários.....	48
Tabela 4.2 – Classificação das empresas de acordo como faturamento	48

Lista de quadros

Quadro 5.1 – Tipos de lojas e dimensões estratégicas utilizadas.....	68
Quadro 6.1 – Tradução das dimensões estratégicas competitivas para o segmento de panificação brasileiro	77
Quadro 6.2 – Tipos de lojas e dimensões estratégicas utilizadas pela panificação brasileira..	81
Quadro 6.3 – Definição dos grupos estratégicos.....	83
Quadro 7.1 – Lojas selecionadas para cada grupo estratégico de padarias.....	90
Quadro 7.2 – Classificação das empresas visitadas	91
Quadro 8.1 – Identificação do grupo estratégico da empresa “A”	99
Quadro 8.2 – Comparação do posicionamento estratégico da empresa “A”	100
Quadro 8.3 – Análise do modelo estratégico da empresa “A”	101
Quadro 8.4 – Identificação do grupo estratégico da empresa “B”	103
Quadro 8.5 – Comparação do posicionamento estratégico da empresa “B”	104
Quadro 8.6 – Análise do modelo estratégico da empresa “B”	105
Quadro 8.7 – Identificação do grupo estratégico da empresa “C”	107
Quadro 8.8 – Comparação do posicionamento estratégico da empresa “C”	108
Quadro 8.9 – Nova comparação do posicionamento estratégico da empresa “C”	109
Quadro 8.10 – Análise do modelo estratégico da empresa “C”	110
Quadro 8.11 – Análise do modelo estratégico em desenvolvimento na empresa “C”	110
Quadro 8.12 – identificação do grupo estratégico da empresa “D”	112
Quadro 8.13 – Comparação do posicionamento estratégico da empresa “D”	114
Quadro 8.14 – Análise do modelo estratégico da empresa “D”	114
Quadro 8.15 – Identificação do grupo estratégico da empresa “E”	116
Quadro 8.16 – Comparação do posicionamento estratégico da empresa “E”	117
Quadro 8.17 – Análise do modelo estratégico da empresa “E”	118
Quadro 8.18 – Avaliação do modelo estratégico da empresa “E”	118
Quadro 8.19 – Identificação do grupo estratégico da empresa “F”	121
Quadro 8.20 – Comparação do posicionamento estratégico da empresa “F”	122
Quadro 8.21 – Nova comparação do posicionamento estratégico da empresa “F”	123
Quadro 8.22 – Análise do modelo estratégico da empresa “F”	124
Quadro 8.23 – Análise do modelo estratégico em desenvolvimento pela empresa “F”	124
Quadro 8.24 – Identificação do grupo estratégico da empresa “G”	126

Quadro 8.25 – Comparação do posicionamento estratégico da empresa “G”	127
Quadro 8.26 – Nova comparação do posicionamento estratégico da empresa “G”	128
Quadro 8.27 – Análise do modelo estratégico da empresa “G”	129
Quadro 8.28 – Análise do modelo estratégico em desenvolvimento da empresa “G”	129
Quadro 8.29 – Identificação do grupo estratégico da empresa “H”	131
Quadro 8.30 – Comparação do posicionamento estratégico da empresa “H”	132
Quadro 8.31 – Análise do modelo estratégico da empresa “H”	134
Quadro 8.32 – Identificação do grupo estratégico da empresa “I”	136
Quadro 8.33 – Comparação do posicionamento estratégico da empresa “I”	137
Quadro 8.34 – Análise do modelo estratégico da empresa “I”	139
Quadro 8.35 – Análise do modelo estratégico avaliado para a empresa “I”	139
Quadro 8.36 – Resumo dos objetivos de pesquisa	141

Lista de abreviaturas e siglas

ABIP	Associação Brasileira da Indústria de Panificação
EESC.....	Escola de Engenharia de São Carlos
GEOPE.....	Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Mibro e Pequenas Empresas
I GGM.....	Primeira Grande Guerra Mundial
II GGM.....	Segunda Grande Guerra Mundial
USP	Universidade de São Paulo

Sumário

1 – Introdução	13
1.1 – Problema de pesquisa.....	14
1.2 – Tema de pesquisa	14
1.3 – Objetivos da pesquisa	16
1.4 – Relevancia da pesquisa	17
1.5 – Motivação de pesquisador para o estudo	19
1.6 – Estruturação do trabalho	19
2 – A indústria.....	23
2.1 – Introdução histórica	23
2.2 – A indústria no Brasil	24
2.3 – A indústria de panificação	26
2.3.1 – O surgimento da panificação	26
2.3.2 – A panificação no Brasil.....	29
2.4 – A moderna panificação	31
3 – O varejo.....	33
3.1 – Introdução histórica	33
3.2 – Do escambo ao comércio eletrônico de bens e serviços	33
3.3 – O comércio varejista no Brasil.....	39
3.4 – O varejo de panificação	40
3.5 – A panificação no Brasil.....	42
4 – Pequenas empresas.....	45
4.1 - Introdução	45
4.2 – Classificação de pequenas e médias empresa	47
4.3 – Estrutura organizacional das pequenas e médias empresa.....	47
4.4 – O trabalho administrativo nas pequenas empresas	51
5 – Estratégia empresarial.....	55
5.1 - Estratégia	55
5.2 - Planejamento	56
5.3 – Planejamento estratégico	56
5.3.1 – Estratégias deliberadas e estratégias emergentes	57
5.4 – A estratégia nas empresa.....	59

5.4.1 – Planelamento estratégico nas pequenas empresas	62
5.5 – As forças competitivas de mercado	64
5.6 – As dimensões competitivas da estratégia.....	65
5.7 – Dimensões competitivas no mercado de panificação	67
6 – Proposição de modelo de análise estratégica para panificadoras	73
6.1 – Problemática do varejo e do setor de panificação	73
6.2 – As dimensões estratégicas no segmento de panificação.....	76
7 – Metodologia de pesquisa	85
7.1 – Caracterização da pesquisa.....	85
7.2 – O estudo comparativo de casos	87
7.3 – Objetivos de pesquisa	89
7.3.1 – Empresas do objeto de pesquisa	93
8 – Apresentação e Análise dos resultados obtidos	95
8.1 – Método de avaliação dos resultados	95
8.2 – A empresa “A”	97
8.2.1 – Análise dos resultados obtidos na empresa “A”	99
8.3 – A empresa “B”	101
8.3.1 – Análise dos resultados obtidos na empresa “B”	104
8.4 – A empresa “C”	105
8.4.1 – Análise dos resultados obtidos na empresa “C”	107
8.5 – A empresa “D”	111
8.5.1 – Análise dos resultados obtidos na empresa “D”	113
8.6 – A empresa “E”	115
8.6.1 – Análise dos resultados obtidos na empresa “E”	117
8.7 – A empresa “F”	119
8.7.1 – Análise dos resultados obtidos na empresa “F”	120
8.8 – A empresa “G”	124
8.8.1 – Análise dos resultados obtidos na empresa “G”	126
8.9 – A empresa “H”	129
8.9.1 – Análise dos resultados obtidos na empresa “H”	133
8.10 – A empresa “I”	134
8.10.1 – Análise dos resultados obtidos na empresa “I”	137
8.11 – A empresa “J”	139
8.12 – Análise comparativa dos casos	140

9 – Considerações finais	145
9.1 – Considerações finais sobre o modelo apresentado.....	147
9.2 – Avaliação final dos resultados	147
9.3 – Limitações do trabalho.....	149
9.4 Continuação dos estudos.....	149
Referências.....	151
Anexos	159

1 Introdução

Diante do novo cenário de mercado mundial cada vez mais dinâmico e competitivo, as empresas são forçadas a se adaptarem para se manter vivas. Um planejamento estratégico alinhado com a estrutura organizacional e com a gestão de recursos tem cada vez mais importância para as empresas que almejam se manter no mercado (LEONE, 1991; PEÇANHA, 1997; SANTOS, 2001).

Qualquer operação produz bens ou serviços, ou um conjunto dos dois, em um processo de transformação. Dessa forma, as organizações, utilizando seus recursos produtivos, agregam valor aos *inputs* (entradas) para produzir os *outputs* (saídas) que chegarão aos seus clientes (SLACK, 1997).

A estratégia adotada pela empresa é fundamental, já que ela direciona as ações da empresa na busca da vantagem competitiva. Em qualquer que seja o seu ambiente de atuação, cabe às empresas e aos seus administradores dosarem os recursos obtidos em todas, em parte ou em uma determinada função administrativa para que seus objetivos sejam atingidos (SANTOS, 2000).

Para os casos das organizações que ainda não apresentam uma estrutura bem definida toda a atividade passa a ser mais difícil e conturbada. Planejar resultados e tentar atingi-los, nesses casos, fica mais difícil. Por se encontrarem executando muitas atividades operacionais, os gestores das pequenas e médias empresas podem decidir erroneamente diversas vezes, pois na grande maioria dos casos não sabem e, principalmente, não enxergam o “caminho” que vêm traçando para sua empresa – não têm um planejamento estratégico (SANTOS, 2001).

Se isso é verdade para muitas empresas, mesmo as de grande porte, a falta de clareza sobre a estratégia adotada pela empresa se torna ainda mais crítica para as pequenas empresas, cujos empreendedores concentram sob sua responsabilidade, na maioria das vezes, ao mesmo tempo, a execução de todas as funções as administrativas.

Se muitas empresas industriais de pequeno porte tendem a apresentar esse tipo de especificidade de administração, concentrada em uma única pessoa, isso se torna ainda mais presente no setor econômico das pequenas panificadoras. Isso, em parte pelo fato do setor de panificação ser um setor onde se misturam atividades industriais, com comerciais e mesmo de prestação de serviços, exigindo ainda mais do administrador, dada as especificidades de cada uma dessas atividades. Além disso, ao contrário de uma razoável proporção de empresa industriais, que contam com empreendedores de perfil mais técnico, as panificadoras de

pequeno porte geralmente são criadas e administradas por empreendedores que, o senso comum evidencia a falta de pesquisa que aponte de forma científica esse fato, que na maioria dos casos, não possuem formação técnica.

Esta pesquisa, ao estudar a estratégia de panificadoras de pequeno porte, procura, então, trazer à luz informações sobre a consistência estratégica dessas empresas. Esse setor de interesse de análise, vem apresentando uma característica interessante no Brasil: mesmo em momentos de recessão no país o setor não deixou de apresentar números positivos. Para alguns economistas o setor possui algum tipo de blindagem contra recessões. Não ganha muito em momentos de euforia, mas não perde em tempos de crise. O segmento de panificação hoje no Brasil é um dos que apresentam maior crescimento. No ano de 2008 foi apurado pela ABIP (Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria), um crescimento de 11,04% para o setor (SEBRAE, 2009).

Nos itens seguintes são apresentados os elementos balizadores do trabalho.

1.1 Problema de pesquisa

Muito pouco se estuda na literatura a importância de se aplicarem técnicas administrativas mais sofisticadas em pequenas e médias empresas. A teoria das organizações foi feita basicamente com estudos sobre as grandes empresas (CARVALHO, 2004; D'AMBIOSI, 1988; DANDRIDGE, 1986; LEONE, 1999; WELSH; WHITE, 1981). Há uma tendência entre os administradores de achar que as pequenas e médias empresas precisam se desenvolver implementando técnicas administrativas desenvolvidas para as grandes empresas, mas em pequena escala. No entanto não é isso o que realmente ocorre. Muitas pequenas e médias empresas criam uma condição especial de funcionamento que as diferem das grandes empresas e requerem algumas técnicas administrativas e/ou usos de ferramentas um pouco mais específicas para seus casos (CHURCHILL; LEWIS, 1983; FILLON, 1999; WELSH; WHITE, 1981).

Para Dandridge (1986), precisamos parar de olhar para as pequenas organizações como grandes empresas e começar a entender suas especificidades e particularidades (CHURCHILL; LEWIS, 1983). Tomando como base o planejamento estratégico, que é apenas uma das muitas ferramentas administrativas que podem ser utilizadas em uma pequena ou média empresa; é importante entender como a sua existência pode ser tida como um fator de sucesso do negócio é um pouco difícil. Normalmente, se tem estudos sobre o

gerenciamento de empresas e não sobre as estratégias que foram montadas para seu sucesso (PERRY, 2001). No entanto, precisa-se compreender as características específicas das pequenas e médias empresas nesse estudo. É necessário reconhecer quais forças contextuais influenciam seu desenvolvimento, considerar a realidade na qual cada uma está inserida e suas restrições de recurso e compreender a racionalidade de seu dirigente (CARVALHO, 2004).

Na economia brasileira encontra-se inúmeros setores que são compostos basicamente por pequenas e médias empresa. Entre todos esses segmentos tem-se o de panificação, objeto deste estudo. No setor de panificação brasileiro, de acordo com dados do SEBRAE (2009), as padarias se encontram distribuídas em cinco grandes grupos, que são definidos pelo tipo de loja, que são: 1 – loja simples; 2 – loja expressa; 3 – loja gourmet; 4 – loja máster e 5 – loja especializada. Cada tipo de loja trabalha basicamente como o mesmo público alvo e tem operações com características semelhantes, e por esse motivo, provavelmente utilizam, ou deveriam se utilizar, de estratégias muito parecidas. Entretanto, algumas empresas são bem sucedidas e outras não, mesmo parecendo pertencerem ao mesmo tipo de loja. Haveria uma explicação para isso? Será que as empresas bem sucedidas teriam uma consistência estratégica maior; consistência nesse caso expressa pelo conjunto de elementos, ou dimensões, que constituem a estratégia de fato?

Considerando-se essas reflexões, pode-se tentar avaliar o grau de sucesso de uma empresa do segmento de panificação com relação à consistência de suas atitudes administrativas segundo suas estratégias de atuação de mercado. Sendo assim, este trabalho se concentra em responder ao seguinte problema de pesquisa:

Qual a importância da consistência estratégica, expressa pelo uso das dimensões que definem a estratégia, para o sucesso das empresas panificadoras de pequeno porte de diferentes modelos de loja?

1.2 Tema da pesquisa

Com o intuito de se obter um melhor entendimento da estratégia utilizada por cada uma dessas empresas foi feito um levantamento das dimensões estratégicas em que cada um desses cinco grupos estratégicos foca em suas atividades para que fosse possível desenvolver uma estratégia básica de atuação para cada empresa, dado seu posicionamento estratégico. Sendo assim, o estudo se limita dentro de quatro grandes áreas de conhecimento: estratégia e

dimensões estratégicas, que são as temáticas do estudo, e varejo e panificação que são os objetos de estudo do artigo. Para um melhor entendimento desse tema de trabalho, foi desenvolvida a figura 1.1, que limita o tema de pesquisa.

Figura 1.1 – Delimitação do tema de pesquisa

Tomando como base o planejamento estratégico, que é apenas uma das muitas ferramentas administrativas que podem ser utilizadas em uma pequena ou média empresa; é importante entender como a sua existência pode ser tida como um fator de sucesso do negócio. No âmbito das pequenas empresas isso é um pouco difícil. Normalmente se tem estudos sobre o gerenciamento de empresas e não sobre as estratégias que foram montadas para seu sucesso (PERRY, 2001), entretanto para as pequenas e médias empresas. Precisa-se, por esse motivo, compreender as características específicas desse tipo de empresas dentro de um estudo. É necessário reconhecer quais forças contextuais influenciam seu desenvolvimento, considerar a realidade na qual cada uma está inserida e suas restrições de recurso e compreender a racionalidade de seu dirigente (CARVALHO, 2004).

Sendo assim, o artigo concentra-se na seguinte questão: Quais os grupos estratégicos existentes no ramo de panificação e quais as dimensões estratégicas mais relevantes desses grupos? Seguindo esse raciocínio, o objetivo principal desse artigo é identificar quais são as dimensões estratégicas que melhor traduzem a estratégia de atuação de cada um dos grupos estratégicos do setor de panificação levantados nos estudos do Sebrae (2009).

1.3 Objetivos da pesquisa

O objetivo principal desta pesquisa é obter informações sobre a correlação qualitativa entre o sucesso econômico e a consistência estratégica das panificadoras de pequeno porte de diferentes modelos de loja.

Como objetivos secundários têm-se:

1. Identificar quem decide e/ou influencia o processo de criação de estratégia na empresa;
2. Obter quais dimensões estratégicas são críticas para o sucesso do negócio;
3. Verificar como os sócios/diretores das panificadoras se posicionam estrategicamente perante o mercado;
4. Levantar se esse posicionamento está condizente com as dimensões estratégicas focadas em seu trabalho;
5. Identificar quais as dimensões estratégicas percebidas pelo empreendedor são concordantes com suas atitudes estratégicas?
6. Mostrar qual o nível de formalização da estratégia nas panificadoras;
7. Verificar qual a importância da formalização da estratégia para o sucesso do negócio;

1.4 Relevância da pesquisa

As pequenas e médias empresas, de acordo com Terence (2002) são de extrema importância para o contexto-sócio econômico brasileiro pelo fato de representarem um poderoso fator de promoção social, sendo base importante para a estabilidade política e socioeconômica nacional. São ainda importantes polos de desenvolvimento, haja vista que apresentam capacidade de simultaneamente gerar empregos e incorporar tecnologia.

De acordo com estudo do Sebrae (2009), no Brasil, 98% (noventa e oito por cento) da população consome produtos panificados; ou seja; as padarias tem um amplo mercado para explorar. Por esse motivo este setor está entre os seis maiores ramos industriais do país, com 7% da receita da indústria de transformação e 36% da indústria de alimentos. É o segundo maior canal de vendas do país, perdendo apenas para o canal dos supermercados e hipermercados, com aproximadamente 21% de participação. Atualmente, a divisão desse faturamento de aproximadamente 44 bilhões de reais, se dá da seguinte forma: 79% das empresas são padarias artesanais, forma mais normal no país, que produzem e também

comercializam seus produtos; 14% são padarias industriais – que produzem os produtos e os vendem para outras empresas revenderem; e 7% são padarias de supermercado (SEBRAE; 2009).

Sobre a porcentagem das panificadoras artesanais (objeto de estudo deste trabalho), o mesmo estudo do Sebrae (2009) mostra ainda os seguintes dados: em todo o Brasil tem-se cerca de 63,2 mil empresas, sendo que 60 mil são de pequeno porte (enquadradas fiscalmente no regime de tributação do Super Simples), 96% do total das empresas, e 200 são de médio ou grande porte (enquadradas no regime tributário do lucro real ou lucro presumido). O setor emprega também cerca de 700 mil pessoas com vagas diretas de trabalho, dos quais, 35% cerca de 245mil cargos são no setor de produção. Os demais cargos se dividem entre administrativo, setor de vendas (onde se emprega a grande maioria das pessoas) e serviços gerais, entre outros cargos. Apenas para um melhor entendimento, dado o faturamento dessas empresas, cerca de 48% de seu faturamento advêm da comercialização de produtos da fabricação própria.

Assim, o setor de panificação, foco do estudo, com as mudanças socioeconômicas que vêm ocorrendo no Brasil, desde meados da década de 80 (oitenta) do século passado, vem se tornando importante centro gerador de fluxo econômico nas regiões nacionais. Com o aumento constante da participação da mulher no mercado de trabalho, a alimentação fora do lar, ou o comércio de produtos alimentícios prontos para consumo, vem se tornando cada vez mais comuns para a população nacional (SEBRAE, 2009).

Assim, esta pesquisa é relevante, pois, além da importância do setor de panificação para a economia, muito pouco se sabe, sob o ponto de vista da abordagem científica, sobre os fatores de sucesso das empresas do setor e da forma como são geridas. Na literatura científica nacional não se tem nenhum estudo sobre como a consistência estratégica influencia o sucesso desse tipo de empreendimento industrio-comercial, considerando-se como objeto de estudo, as pequenas empresas do setor.

Este estudo procura também, além de buscar respostas ao problema de pesquisa e atingir os objetivos propostos, evidenciar a importância dos conceitos de estratégia para a condução dos negócios na busca do sucesso.

Para Perry (2001), é certo que o planejamento estratégico é um fator de sucesso para as pequenas e médias empresas. Segundo estudos de Rue e Ibraim (1998 apud PERRY, 2001) empresas que possuem um planejamento estratégico apresentam maiores taxas de crescimento que empresas similares que não utilizam essa técnica.

Outro aspecto de interesse deste estudo é o fato de poder contribuir com o desenvolvimento dos trabalhos do Grupo de Estudo Organizacionais da Pequena Empresa (GEOPE), da Escola de Engenharia de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, da Universidade de São Paulo (EESC/Eng. Produção – USP), de forma específica, com a linha de pesquisa em estratégia.

Por fim, o trabalho visa também contribuir para o fortalecimento das empresas e o desenvolvimento de novos negócios no setor de panificação, a partir do pressuposto de que pretende traduzir para os empreendedores como podem se posicionar estrategicamente no mercado, com consistência estratégica, comparando suas empresas com aquelas de sucesso (empresas duradouras). Isto pretende-se que se torne possível porque o estudo procurará cruzar os resultados obtidos com as empresas de destaque, de sucesso, com resultados obtidos com empresas em dificuldade dentro de cada um dos tipos de arranjos de loja, conforme classificação do Sebrae (SEBRAE 2009).

Estas empresas, de acordo com a Sebrae (2009), são divididas em cinco grandes blocos: as padarias simples; as padarias expressas; as padarias gourmets; as padarias *masters*; e as padarias especializadas.

1.5 Motivação do pesquisador para o estudo

O interesse do pesquisador pelo estudo das pequenas empresas surgiu ainda na graduação do curso de engenharia de produção, na EESC – USP, quando o mestrando teve seu primeiro contato com os pesquisadores e pós-graduados do GEOPE. A partir deste momento seu interesse pelo tema pequenas e médias empresas, e principalmente, as suas especificidades de gestão foi se tornando cada vez maior.

Com a conclusão do curso de graduação surgiu a oportunidade de ingressar no trabalho administrativo de uma média empresa, de propriedade da família, que o instigou ainda mais a realizar a presente pesquisa. Esta empresa é uma padaria, localizada na cidade de São José do Rio Preto, noroeste do estado de São Paulo. Este é, sem dúvida, também um dos motivos que instigou ainda mais o pesquisador no desejo de fazer esta pesquisa. A possibilidade de confrontar a teoria com a realidade do dia a dia de trabalho das pequenas e médias empresas, em considerar a oportunidade de estudá-las melhor, começou a ser extremamente entusiasmante; principalmente depois de experimentar toda a dificuldade de gerir um pequeno negócio.

1.6 Estruturação do trabalho

O texto está organizado em 9 capítulos. O capítulo 1 é a parte do texto que faz a introdução do trabalho e apresenta o tema de pesquisa, seu objetivo principal e os seus objetivos secundários. Contempla também a apresentação dos fatores que motivaram o pesquisador a realizar a pesquisa e a presente apresentação da estruturação do trabalho.

A revisão bibliográfica que foi realizada para contextualizar e dar fundamentos à pesquisa vem em seguida, distribuída em 5 capítulos, que estão organizados de acordo com cada tema estudado. O primeiro tema revisado foi a indústria, no capítulo 2. Neste capítulo foi feita uma breve apresentação da evolução histórica da industrialização mundial e nacional. Posteriormente é feita uma breve apresentação da evolução histórica da indústria de panificação, desde o seu surgimento, entre 9000 e 8000 a.c. até o seu atual momento, tanto em âmbito internacional quanto nacional.

No capítulo 3 são apresentados aspectos do setor varejista internacional e nacional. Seguindo a mesma abordagem do capítulo anterior, é feita uma breve apresentação da evolução histórica do setor varejista, desde o seu surgimento, junto com o surgimento do comércio, ainda na pré-história, até à atualidade. É feita também uma análise das estruturas varejistas normalmente utilizadas pelas empresas, tanto no Brasil quanto em todo o mundo. Por fim é analisado o mercado varejista de panificação. O estudo apresenta o setor de panificação tanto em âmbito internacional quanto nacional, sendo que o estudo da realidade vivenciada pelas padarias no Brasil tem um foco maior, por se tratar das empresas foco deste estudo.

O capítulo 4 apresenta os textos da revisão bibliográfica sobre as pequenas e médias empresas. As padarias são, em sua grande maioria, pequenas empresas. Cerca de 75% delas possuem entre 8 e 23 empregados. Este capítulo apresenta uma introdução que procura contextualizar a realidade vivenciada por essas empresas, suas formas de estruturação e organização dentro dos diversos estágios de desenvolvimento que apresentam, e o trabalho administrativo de seus gestores.

No capítulo 5, é abordado o planejamento estratégico. Apresenta a revisão de aspectos importantes sobre planejamento, estratégia e planejamento estratégico, que auxiliam a realização da pesquisa. Sendo o foco principal desta pesquisa, o planejamento estratégico nas pequenas e médias empresas recebe uma atenção especial.

O último capítulo da segunda parte, o capítulo 6, apresenta um modelo de análise das dimensões estratégicas abordadas por cada um dos 5 grupos estratégicos que foram encontrados para o setor em questão. Sendo assim, é proposta uma matriz que distribui, para cada um dos grupos de padarias, as dimensões estratégicas adotadas, pelo pesquisador, como essenciais para que cada empresa, considerando sua realidade, possa trabalhar de forma mais condizente com as expectativas de seu mercado. Um modelo de análise das formas de sucesso das empresas também é apresentado nesse capítulo, baseado nas teorias de Mintzberg e Whittington. Estes modelos serão também utilizados, posteriormente, no capítulo 8, para a avaliação e análise de todos os dados obtidos com as entrevistas realizadas.

O capítulo 7, realiza uma avaliação do método de pesquisa utilizado no trabalho, que será um estudo comparativo de casos, ou um estudo de multicascos. Aqui se procura apresentar a metodologia de pesquisa, o que será feito e como será feito; bem como com quem será feito o estudo, para um melhor entendimento de todos de tudo o que foi feito. Um cronograma com o planejamento das atividades realizadas até a conclusão da pesquisa também é apresentado nesse capítulo.

No capítulo 8, tem-se a apresentação de todos os dados obtidos durante o processo de entrevista com os empresários (trabalho de campo). Nesse capítulo é feito também a análise dos dados, da mesma forma como esse procedimento se deu durante o trabalho de campo, ou seja, imediatamente após a coleta – logo após cada uma das entrevistas realizadas, para que nenhum pressentimento ou observação, notados pelo pesquisador durante a entrevista, fosse perdido, dando, assim, maior clareza e veracidade a cada análise.

O capítulo 9, ultimo capítulo da dissertação, é onde são apresentadas todas as análises feitas pelo autor, suas conclusões e as considerações finais que julga necessário sobre o trabalho.

2 A indústria

Neste capítulo será feita uma apresentação do setor industrial e de seu desenvolvimento pelo mundo, assim como um estudo sobre a panificação, um setor industrial, no mundo e no Brasil, com a finalidade de evidenciar aspectos do objeto da pesquisa.

2.1 Introdução histórica

O mercado é formado por um grupo de compradores e por outro de vendedores de determinado tipo de mercadorias, que por meio de suas interações efetivas ou potencias, determinam como as transações serão realizadas e os preços dos produtos. Nessa classificação feita por Pindyck e Rubinfeld (2004), os compradores são os consumidores ou as empresas que adquirem bens ou serviços. Já os fornecedores são as empresas que vendem esses bens ou serviços, os trabalhadores que vendem sua mão-de-obra e os proprietários de recursos, que abrangem terras, recursos minerais e dinheiro.

No decorrer dos anos, a atividade industrial sofreu inúmeras alterações em seu processo de desenvolvimento. Em um primeiro momento as unidades produtivas eram unidades familiares onde, normalmente, o pai era um mestre artesão. Com o início do processo de criação dos mercados, ainda na idade média, essa formatação produtiva não mais era suficiente e as unidades de corporações de ofício surgiram. Eram corporações de artesãos, juntamente com seus aprendizes, onde um mestre artesão, que detinha todo o conhecimento do processo de compra da matéria-prima, transformação dos insumos e comercialização dos produtos acabados, era o grande responsável por todo o funcionamento industrial. Até este momento toda a produção era destinada a poucas pessoas, todas da região – o mercado era local. No período compreendido entre os séculos XVI e XVIII essa relação de trabalho começa a se alterar. Os mercados já não eram mais locais e para conseguir desovar sua produção, as corporações de ofício dependiam de terceiros, – os intermediários – pessoas que forneciam os insumos para os mestres artesãos e compravam destes os produtos acabados para comercializarem (ESCRIVÃO FILHO; GUERRINI, 2010).

Esse modelo foi se especializando até chegar a atual formatação de fábrica, que passou a ter maior significância no âmbito social a partir de profundas modificações na estrutura social, com o surgimento do trabalho assalariado e o fim das corporações de ofício. Agora, não mais o mestre artesão era dono de seu trabalho, mas sim os investidores, que procuravam

sempre aumentar seus lucros através de incrementos em vendas, conseguidos com o aumento da acessibilidade aos produtos industrializados (CORREA; CORREA, 2007).

Surgiram, a partir desse momento, inúmeras teorias administrativas, que são utilizadas até hoje, com a finalidade de discutir, sistematizar e sintetizar as atividades das organizações e as funções de cada indivíduo dentro de sua estrutura. Intelectuais descreveram formas de se executar cada tarefa, levantaram a existência de uma estrutura formal e outra informal dentro de cada companhia e visualizaram que a cada empresa precisa lidar sempre com o conflito entre esses dois tipos de estruturas. Precisavam, portanto, sempre obter o melhor proveito de cada tipo um dos tipos de estrutura. Sendo assim, descobriram que não existe uma única forma certa de administrar uma empresa, ou seja, tudo depende de suas interações com o ambiente onde estão inseridas e da tecnologia que decidem o que conseguem utilizar (ESCRIVÃO FILHO; GUERRINI, 2010).

Esses movimentos, juntamente com o desenvolvimento dos mercados consumidores, mais exigentes e conscientes de seus desejos, culminaram no desenvolvimento de uma nova forma de organização, voltada para a integração e flexibilidade das linhas produtivas, que gerou o sistema de produção enxuta. Em resumo, pode-se sintetizar cada um desses três momentos históricos da industrialização baseando-os sobre a forma de dominação/organização predominante em cada um deles. No primeiro momento, o organizacional tradicional, o carisma e a tradição delineavam a forma de interação entre as pessoas. Já no segundo momento, o burocrático racional legal, a legitimidade de dominação era resultado do entendimento e compreensão da legalidade da estrutura demonstrada.

Figura 2.1 - Contexto de formação das teorias administrativas
Fonte: Escrivão Filho e Guerrini, (2010), p. 5.

Já no terceiro e último momento, o burocrático racional-competitivo, a necessidade em ser o melhor e o ambiente de contínua competição que foi criado, desenvolveram a forma de

dominação vigente, como proposto pela figura 2.1. Para um melhor entendimento de todo o processo de evolução do setor industrial mundial, juntamente com todos os movimentos administrativos que surgiram e os fatos que os contextualizam, tem-se o livro de Escrivão Filho e Guerini (2010), citado nas referências.

2.2 A indústria no Brasil

Diferentemente dos países europeus e dos Estados Unidos, o desenvolvimento industrial brasileiro não foi voltado para atender a demanda interna de produtos. Em seus primórdios as fábricas brasileiras produziam basicamente para exportação, período esse que durou de 1851 até ao final dos anos 20 do século XX, período da grande depressão econômica vivido pelos países capitalistas (SUZIGAN, 1986). Esse autor afirma ainda que esse desenvolvimento inicial da indústria nacional pode ser dividido em 2 grandes momentos. O primeiro até a primeira grande guerra mundial (I GGM), quando se desenvolveram indústrias têxteis, de chapéus, de moagem de trigo, cervejarias, de calçados, açúcar, fósforos e metal-mecânicas leves. Em um segundo momento, após a I GGM, se desenvolveram no país indústrias de cimento, siderúrgicas, de processamento de carnes, têxteis (seda), papel e celulose, borracha, químicas, farmacêuticas, entre outras.

A partir dos anos 30 a relação de exportações/vendas internas das indústrias brasileiras começa sofrer um processo de mudança. O mercado nacional começa a ganhar cada vez mais espaço em suas carteiras de clientes haja vista que sua demanda por produtos industrializados começa a aumentar até que suplantar as exportações após a segunda grande guerra mundial – II GGM (CASTRO, 1971).

Para Castro (1971) o Brasil apresentava sérios problemas referentes a sua industrialização nos anos seguintes a II GGM. O autor afirma que as empresas se situavam sempre em regiões próximas aos seus mercados consumidores ou fornecedores de matéria-prima. Isso gerou grandes concentrações industriais em pequenas regiões, como a sudeste (mercado consumidor), de minas e siderurgia em Minas Gerais, de petróleo no Recôncavo Baiano e de carvão mineral em Santa Catarina. Esse fator, aliado com a ineficiência do sistema de transporte nacional, fez com que muitas regiões do país tivessem acesso restrito aos produtos industrializados enquanto outras poucas tivessem acesso ilimitado.

Essa situação perdurou no país até o final da década de 80 e início dos anos 90, quando houve a abertura econômica nacional, juntamente com o processo de globalização que trouxe grandes diferenciais para o sistema industrial brasileiro. Nesse momento, grandes

centros industriais (o nordeste dos Estados Unidos e o norte da Inglaterra) estavam perdendo seu poder e entrando em um processo de desindustrialização devido ao grande aumento de custos que tiveram, principalmente de mão-de-obra e de transporte de matéria-prima (DINIZ; CROCCO, 1996).

Com isso essas empresas passaram, de acordo com Diniz e Crocco (1996), a montarem unidades fabris em outras regiões do globo, já industrializadas, próximas dos centros produtores de matéria-prima e com leis trabalhistas menos severas e onde os governos locais davam grandes incentivos para sua instalação no local. Dessa forma, houve no Brasil um grande fluxo de instalação de novas empresas em regiões menos “favorecidas historicamente” pela industrialização nacional além de um fluxo de migração de algumas indústrias já instaladas no país para essas regiões devido à abundância de mão-de-obra e aos incentivos governamentais.

Assim, nesse período, houve uma grande profissionalização das empresas aqui situadas uma vez que passaram a concorrer com empresas de outros países e que apresentavam em muitos casos custo operacionais muito menores. As companhias, até então organizadas de acordo com o sistema fordista de produção precisar se adaptar rapidamente ao mercado para não sucumbirem e por esse motivo, não houve no Brasil um processo de adaptação e desenvolvimento das teorias administrativas. Houve sim, um grande fluxo de captação de conhecimento por parte das empresas nacionais com a finalidade de se adaptarem as novas exigências mercadológicas da melhor maneira possível, em um processo de intenso desenvolvimento (ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2010).

2.3 A indústria de panificação

Será feita neste item uma breve análise sobre a história de desenvolvimento dos pães e da panificação pela humanidade desde os seus primórdios até os dias atuais. Além disso, a história do desenvolvimento da indústria de panificação no Brasil também será abordada, com a finalidade de deixar o objeto de pesquisa deste estudo melhor explicitado.

2.3.1 O surgimento da panificação

De maneira similar as demais indústrias, a panificação se iniciou de forma bem rudimentar. Acredita-se que por volta do ano 10.000 a.C. no período mesolítico, os povos pré-históricos começaram a produzir esse alimento (NITZKE, 2005). No período entre os anos

9.000 e 8.000 a.C. quando o homem começou a deixar a vida nômade e se estabelecer em vales férteis para a produção de grãos, o pão continuou a ser elaborado nos vales dos rios Tigre e Eufrates, na antiga Mesopotâmia, onde atualmente se encontra o Iraque, (de onde se tem o primeiro registro oficial do pão) e no vale do rio Hindu, onde atualmente é o Paquistão. Supõe-se que o alimento tinha formato oval e achatado, como uma panqueca, e era feito com grãos triturados rústicamente, como aveia, cevada, trigo e outras sementes, como gergelim, por exemplo. Os cereais eram misturados com água e deixados sobre pedras, onde levedavam grosseiramente e então eram assados, envoltos ou cobertos de brasas. Esses pães, de formato estendido ou achatado, denominados em inglês *flatbreads*, foram os únicos conhecidos pelas civilizações durante milênios, e ainda hoje são produzidos e consumidos largamente em todo o mundo, principalmente nessa mesma região (BAUMGARTEN, 2007; CANELA-RAWLS, 2003).

Canela-Rawls (2003) afirma que no Egito antigo, por volta do ano 3.000 a.C. desenvolveu-se os modelos primários de pedras moedoras, bem como as variedades de trigos mais duros. Nessa época, a fermentação da cerveja e a elaboração de pães tornaram-se uma habilidade crescente. O clima quente dava ao ambiente condições extremamente favoráveis à proliferação de fermentos (bactérias), e os padeiros começaram a experimentar os primeiros pães fermentados. Os relatos supõem que um pedaço de massa contendo apenas água e farinha foi esquecido a céu aberto, e naturalmente inoculado pelas bactérias presentes no ambiente. Começou assim uma fermentação alcoólica, transformada, após alguns dias, em fermentação ácida, que ofereceu volume à massa. A alguém teria ocorrido juntar essa massa expandida a uma massa nova. Assim, a fermentação teria sido incorporada ao repertório culinário. Em seguida os egípcios inventaram o forno fechado e a produção de pães assumiu grande significado. Um tributo era pago a Osíris, o deus do grão, e o pão era usado no lugar de dinheiro, tanto que grande parte dos trabalhadores das pirâmides foi paga com pães. O conhecimento e a importância do pão no Egito estão cravados nos desenhos minuciosos deixados nas tumbas dos faraós no Vale dos Reis. As figuras mostram o pão sendo oferecido aos deuses, em pelo menos 40 formas diferentes: arredondados, quadrados, achatados, triangulares, espirais, cônicos e todas as suas combinações. Muitos desses pães são bastante semelhantes aos que consumimos atualmente, embora o método de manufatura fosse bem distinto: acredita-se que os egípcios sovavam a massa com os pés (CANELA-RAWLS, 2003).

Os gregos, que atribuíam a origem do pão aos deuses deram a ele um caráter sagrado. Foi esse povo o responsável pela instituição das padarias como estabelecimentos comerciais públicos, por volta do ano 250 a.C., uma vez que antes o pão passou a ocupar um espaço de

destaque à sua mesa e sua produção, em casa, começou a ser inviabilizada dada uma certa complexidade do processo (BAUMGARTEN, 2007; NITZKE, 2005). Com a dominação do Império Romano sobre a Grécia, alguns costumes gregos foram incorporados as tradições romanas, entre eles o consumo de pão. Dessa forma, Baumgarten (2007) afirma que as “padarias”, como estabelecimentos públicos, passaram a fazer parte do cotidiano desse povo. Foi em Roma que o pão levedado se tornou popular, quando foram desenvolvidos moedores circulares, base de toda moagem até a Revolução Industrial do século XIX. O filósofo Juvenal professava que os romanos precisavam apenas de 2 coisas: pão e circo. Em torno de 40 a.C. autoridades decretaram que o pão fosse distribuído gratuitamente a todos os homens adultos (CANELA-RAWLS, 2003).

Durante o governo do imperador Trajano, no século II da Era Cristã, o império romano desenvolveu amplamente a indústria da panificação, chegando a ter mais de 70 tipos de variedades de pães produzidas. Data dessa época também o surgimento da primeira escola para padeiros no mundo. Quando Roma dominou o Egito, o maior produtor de trigo mundial na época, e um grande produtor e consumidor de pães, essa indústria se ampliou e diversificou-se mais; principalmente com a expansão do cristianismo, que pregava a “santidade” desse alimento, servido na última ceia de Jesus “como sendo o seu corpo” (BAUMGARTEN, 2007).

Entretanto, com a queda do Império Romano e as invasões bárbaras por volta do ano 476 d.C., período que corresponde com o início da Idade Média, o pão perdeu grande parte de seu prestígio e as padarias desapareceram. Esse alimento voltou a ser produzido apenas em casa pelas pessoas da própria família e destinado para as classes mais pobres. Foi apenas por volta do século XII que as padarias ressurgiram nos burgos e nas cidades medievais, juntamente com outras corporações de ofício, que começavam a se desenvolver (BAUMGARTEN, 2007). Durante a dinastia Tudor, quando a Grã-Bretanha via um momento de prosperidade, o pão tornou-se um símbolo de status: a nobreza consumia pães brancos e pequenos e os mais pobres se alimentavam com pães escuros e maiores. Isso porque, na época, a farinha moída e tratada para a elaboração de pães brancos era obtida em pequenas quantidades (CANELA-RAWLS, 2003).

A partir do século XVII, com o desenvolvimento de equipamentos mais adequados a fabricação de pães e com a descoberta da fermentação, no século XVIII, pelo cientista Louis Pasteur, a panificação começou a mudar drasticamente. Ainda mais com o desenvolvimento de equipamentos cada vez mais modernos nos séculos seguintes (XIX e XX) chegamos à formatação das padarias como as conhecemos hoje (BAUMGARTEN, 2007).

Figura 2.2 - Linha do tempo contemplando a evolução histórica do pão e das panificadoras
 Fonte: Baumgarten, (2007), p. 58-104.

2.3.2 A panificação no Brasil

A primeira forma de pão produzido no Brasil foi de uma massa de milho moído e mandioca, feita pelos indígenas, antes da descoberta do Brasil por Pedro Alvares Cabral, no ano de 1500. Essa mistura era assada ao sol, sobre pedras quentes e consistia na base da alimentação desses povos. Sobre a produção de pães, com base na farinha de trigo, mais comumente conhecidos na atualidade, data-se do ano de 1534 a introdução desse cereal no país, por Martin Afonso de Souza, que foi ganhando espaço entre as demais culturas aqui produzidas (BAUMGARTEN, 2007).

Quando a família real portuguesa mudou para o Brasil, sua colônia, fugindo das guerras napoleônicas na Europa, o país experimentou um período de intenso desenvolvimento. Por necessidades próprias, o rei trouxe ao Brasil confortos e modernidades encontrados apenas em Portugal naquele momento, entre eles, a indústria da panificação mais avançada e desenvolvida. Existem registros da passagem de mestres padeiros franceses pela então capital da colônia, e, então, do império português, a cidade do Rio de Janeiro. Deixaram ensinamentos e rudimentos da produção de pães para os escravos da corte real portuguesa, que foram sendo passados entre as pessoas até que a cultura do pão fosse disseminada na parte mais habitada da colônia (BAUMGARTEN, 2007). Apesar das grandes áreas cultivadas com trigo, toda a produção era exportada e a farinha de trigo utilizada para a fabricação de pães era importada no princípio. Apenas no ano de 1819 foi instalado no Brasil um moinho de trigo. Entretanto, o grande desenvolvimento da panificação brasileira ocorreu no século XX com as grandes correntes migratórias advindas da Europa. Italianos, alemães e portugueses trouxeram consigo grande quantidade de conhecimento sobre panificação e o mercado brasileiro de pães começou a sofrer uma grande transformação (BAUMGARTEN, 2007).

Em um primeiro momento, essas empresas eram basicamente artesanais, onde um mestre padeiro produzia seus produtos em casa, os colocava em carrinhos e saía pela cidade, distribuindo-os de porta em porta. Com o passar do tempo a atividade foi se modificando e começaram a se multiplicar as padarias no país. Nesse período, os donos dos empreendimentos já contavam com funcionários que os auxiliavam na produção dos pães de forma bem rudimentar e simples, quando os ingredientes (basicamente farinha, água, sal, açúcar e fermento) eram misturados em grandes tabuleiros com as mãos, e as vezes até com os pés, para, posteriormente, colocar a massa em tábuas onde pudesse ser dividida e iniciasse o processo de fermentação. Somente então era dividida e modelada, para depois voltar ao processo final de fermentação. Por fim, assavam a massa em grandes fornos de tijolos, alimentados por lenha (BAUMGARTEN, 2007). Nas décadas de 30 e 40, com a descoberta da fermentação indústria a panificação passou por mais uma grande revolução que culminou no aumento de seu desenvolvimento e profissionalização. Nesse mesmo período, juntamente com o aprimoramento das técnicas produtivas houve também uma grande evolução tecnológica de equipamentos o que facilitou e simplificou grandiosamente todo o processo produtivo e com isso houve uma grande expansão das padarias por todo o território nacional (BAUMGARTEN, 2007).

Figura 2.3 - Linha do tempo que contempla o desenvolvimento histórico da panificação no Brasil
 Fonte: Baumgarten, (2007), p.58-104.

Nos anos 80 e 90, do século XX, a panificação brasileira passou por um processo de franco desenvolvimento. Com a globalização e a abertura e expansão dos mercados e fronteiras comerciais, começaram a surgir feiras internacionais sobre o setor que passaram a ditar tendências e vertentes a serem seguidas tanto no exterior (Europa e Estados Unidos), como no Brasil. Desta forma, o empresariado do setor pode se desenvolver mais e com isso

melhorar e modificar seus negócios e a feição tradicional da padaria. Outrora uma casa que vivia apenas do comércio de pães, foi sendo modificada para uma visão de uma casa de alimentação completa, onde as pessoas possam se alimentar a qualquer hora do dia.

2.4 A moderna panificação

Em sua simplicidade, o pão consiste de fermento (natural ou artificial), água, sal e farinha. Os outros ingredientes foram sendo adicionados no decorrer do tempo para criar maior variedade, diferenciar sabores, aromas e formas. Na farinha encontramos o glúten, amido e proteínas. Basicamente, o amido e as proteínas servem de alimento para as leveduras do fermento (natural ou artificial), e o glúten, quando hidratado, forma uma “rede”, denominada cadeia de glúten, que retém o CO₂ (gás carbônico) produzido durante a fermentação. Esse processo é que gera o crescimento da massa e traz a maciez, o cheiro e o sabor característico do produto. O sal e o açúcar, quando utilizado, auxiliam na redução da atividade de água da massa e inibem a proliferação das leveduras; além disso, o açúcar também pode servir de alimento para as mesmas (CANELA-RAWLS, 2003).

Na atualidade esse processo de fabricação pode se dar de diversas formas, entre elas, intensiva em mecanização (como no caso das grandes indústrias de pães – Seven Boys, Wickbold, entre outras) ou intensiva em mão de obra (como no caso das padarias). Existem, portanto, equipamentos altamente sofisticados capazes de produzir um pão quase que sem o contato com o operador, e outros, mais simples, que apenas realizam parte do serviço, ficando o restante por conta do “mestre-padeiro” (CANELA-RAWLS, 2003). O mais interessante é que existe mercado para ambas as formas de empresas. Muitos clientes buscam produtos já prontos, de grande praticidade, que podem encontrar em supermercados e lojas de conveniências. Outros clientes ou até os mesmos, mas em momentos de consumo distintos, procuram produtos frescos e com diferenciais de produção – nesse caso, vão às padarias (PARENTE, 2000).

Entretanto, esses clientes não estão dispostos a pagar preços que consideram abusivos por esses produtos e por esse motivo, hoje em dia, as padarias estão passando por um processo de reinvenção. Estão se modernizando e desenvolvendo com a finalidade de produzirem seus produtos com os menores custos operacionais possíveis sem, contudo, perder o seu maior diferencial: serem uma casa de produtos frescos e diferenciados (BAUMGARTEN, 2007).

3 O varejo

Uma breve revisão bibliográfica do mercado varejista se mostra necessária para um melhor entendimento da realidade das panificadoras, que ao mesmo tempo em que produzem seus produtos, como verdadeiras fábricas, se esforçam de forma significativa para fazer a venda dos mesmos, quase sempre em pequenas quantidades e diretamente aos consumidores finais, no mercado varejista.

3.1 Introdução histórica

O mercado varejista tem uma grande significância para todo o fluxo de mercadorias existente entre os grandes centros produtores e os consumidores em geral – é o elo de ligação entre os produtores e os consumidores. Desde os primórdios do desenvolvimento humano, com o surgimento do comércio, a atividade varejista começa a se desenvolver. As pessoas produziam certos produtos ou bens e os trocavam por outros que não produziam ou por dinheiro. Com o passar do tempo essas pessoas ou grupos produtores foram se especializando, principalmente por volta do século XVIII, com a primeira revolução industrial e com o surgimento da máquina a vapor. Essa evolução possibilitou algo nunca antes imaginável, a produção em alta escala e a custos menores (ESCRIVÃO FILHO; GUERRINI, 2010).

Com essa possibilidade, os centros produtivos foram se especializando cada vez mais até formarem as grandiosas fábricas e complexos industriais conhecidos atualmente. Conseguiram produzir itens dos mais variados, que sempre supriram as necessidades dos consumidores, em volumes tais que possibilitassem a “popularização” desses artigos. Entretanto, o consumo pessoal dos pequenos núcleos urbanos onde essas empresas se localizavam, não conseguiu acompanhar o crescimento da capacidade produtiva e estas se viram pressionadas a buscarem cada vez mais consumidores, em outras localidades – é exatamente nesse ponto que entra o mercado varejista. Nesse momento uma mudança radical começa a surgir nas relações comerciais e um ou mais novos agentes começam a participar da cadeia de consumo. Nunca mais os níveis de produção e de consumo seriam compatíveis nos grandes centros produtivos e por esse motivo, essas empresas não poderiam mais fazer a comercialização de seus produtos diretamente com os consumidores finais (PARENTE, 2000). Assim, pode-se afirmar que as empresas produtoras de bens de consumo transferiram a atividade de venda em pequenas escalas para outras empresas, as chamadas varejistas, que

passaram a desempenhar um papel de intermediadores entre os consumidores finais e as manufaturas, que se concentraram em poucos clientes que comprassem grandes quantidades – vendas no atacado.

Em resumo, as empresas produtoras, de certa forma “terceirizaram” sua atividade de venda, uma atividade muito onerosa e que, dada sua singularidade, necessitava de pessoal e políticas próprias, o que não se enquadrava na vanguarda de conhecimentos das organizações manufatureiras. A partir desse momento os fabricantes não precisam mais se preocupar com os seus níveis de produção. Passa a ser função única e exclusiva dos varejistas manter estoques de produtos para atender as pequenas demandas e o dilema produção-consumo se dá por resolvido para os fabricantes.

Para Parente (2000), com essas mudanças ocorridas no cenário mercadológico, as relações comerciais se alteram e os canais de distribuição, até esse momento simples e com apenas 2 níveis de interação (fabricante e consumidor), que representa o modelo de venda direta, passa a ser substituído por outros modelos, onde surgem os agentes intermediários, os distribuidores e os varejistas. Surgem, portanto, estruturas de canais bem mais complexas com 3,4 e até 5 níveis de interação entre o produtor e o consumidor final do produto. Esses aspectos podem ser vistos na figura 3.1 abaixo:

Figura 3.1 - Estruturas dos canais de distribuição
Fonte: Rosenbloom, (1999), apud Parente, (2000), p. 22.

3.2 Do escambo ao comércio eletrônico de bens e serviços

O comércio foi uma das primeiras atividades econômicas desenvolvidas pela humanidade. Juntamente com a agricultura, a pecuária e a pesca, tem grande importância no desenvolvimento das tribos, povos e nações. Desde os primeiros momentos essas quatro atividades coexistiram na chamada economia de subsistência, sendo que nas sociedades mais primitivas, onde não havia moeda, os membros de certa tribo depositavam objetos excedentes em um lugar neutro e, depois, retornavam para recolher o que outra tribo havia deixado em troca. Essa forma rudimentar de comercialização de mercadoria ficou conhecida como escambo (NOVA ENCICLOPÉDIA BARSA, 1997).

Por definição, a atividade comercial é a atividade de compra, venda ou troca de produtos naturais, artificiais ou industrializados. Para tanto, é necessário colocar bens e serviços em locais oportunos e ao alcance daqueles que deles necessitam (DICIONÁRIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO, 2006). Sendo assim, a atividade comercial foi de fundamental importância para o desenvolvimento da sociedade como a conhecemos atualmente. Foi por conta das necessidades comerciais dos povos que grandes obras de infraestrutura foram realizadas e meios de vencer grandes distâncias foram desenvolvidos. Também se dá por conta das necessidades comerciais e dos contatos mercantis o advento das moedas, que surgiram para facilitar as trocas de mercadorias. A atividade comercial, em meados do século XVI, no fim da Idade Média, foi a grande responsável pelo enriquecimento de algumas nações Europeias. Nesse momento, algumas pessoas perceberam que com o aumento dos níveis do canal seria possível disponibilizar aos mercados maior variedade de produtos sem, contudo, aumentar os preços em grandes significâncias (NOVA ENCICLOPÉDIA BARSA, 1997).

Com o surgimento dos centros produtivos especializados os valores de comercialização dos bens tiveram significativa queda, uma vez que seus custos de produção eram menores; entretanto, apenas a produção de alguns tipos e/ou modelos era possível. Surgem então os agentes, que compravam bens produzidos em determinadas regiões e os revendiam em outra região, que não produzia esses bens, para serem comercializados por outras pessoas. Começa então a surgir os agentes atravessadores e os varejistas. Os primeiros com a finalidade de distribuírem os produtos e os segundos com a função de comprarem em grandes quantidades esses produtos e de os revenderem em pequenas porções, diretamente para os consumidores finais (ESCRIVÃO FILHO; GUERRINI, 2010). McGoldrick (2002), por sua vez, postula como errônea essa visão do varejo como sendo um canal de distribuição das empresas. Para o autor, na atualidade, dada a importância das atividades de venda aos consumidores finais, é muito mais correto falar de canais de suprimento às necessidades do

mercado, visão que coloca os varejistas como sendo o centro de todo o processo de consumo e as indústrias como meros repositores de produtos. Na realidade, a forma de interação entre todas as partes envolvidas na cadeia produtiva – indústria, varejo e consumidor final – depende única e exclusivamente do momento mercadológico por que passa a sociedade, suas necessidades e expectativas (McGOLDRICK, 2002). Sendo assim, divide as relações de consumo em três grandes momentos, como abaixo:

- **Primeiro momento:** período que vai até mais ou menos 1950. Dadas as grandes necessidades da população por produtos, principalmente depois das duas grandes guerras mundiais, tudo o que era produzido era facilmente escoado, e por esse motivo, o principal elo da cadeia de consumo eram as indústrias, que ditavam todas as tendências de consumo, haja vista que tudo o que era produzido era vendido.
- **Segundo momento:** período que vai de cerca de 1950 até mais ou menos 1960. Nesse período, os consumidores já com suas necessidades básicas de consumo satisfeitas, passam a comprar apenas aquilo que veem como sendo útil, que tenha valor para cada um. Assim, a ordem do mercado se inverte, as indústrias passam a procurar fabricar aquilo que os consumidores desejam, e esses, por sua vez, viram os grandes ditadores das tendências.
- **Terceiro momento:** período que vai de cerca de 1960 até a atualidade. Momento marcado pela descoberta, por parte dos varejistas, que por serem o ultimo elo entre a indústria e os consumidores, de que poderiam influenciar os últimos em suas decisões de compras. Surgem aqui os grandes complexos varejistas que veem as necessidades dos clientes não como fisiológicas, mas como um misto de necessidades físicas e emocionais. Começam então a desenvolver serviços especializados e, dessa forma, passam a influenciar o consumo. Transformam-se, portanto, a partir desse momento, nos mais novos ditadores de tendências.

Por esse motivo é que o varejo é visto como uma das mais importantes atividades econômicas das nações com maior desenvolvimento. McGoldrick (2002) considera que a sociedade caminha para uma economia embasada nos serviços oferecidos e que os centros varejistas, por serem o ultimo ponto de contato da cadeia produtiva com os consumidores, é o lugar onde esses produtos podem ser oferecidos.

A partir dessa nova ótica sobre o varejo, Parente (2000) realiza um estudo mais aprofundado sobre as formas de organização dos tipos de propriedades que os varejistas podem possuir; e assim, chega-se à conclusão de que essas instituições podem se dispor da seguinte maneira:

Figura 3.2 - Classificação dos varejistas

Fonte: Adaptado de Berman e Evans (1988), apud Parente (2000), p. 25.

Dessa forma, os centros varejistas são diferenciados entre si primeiramente pelo tipo de propriedade, podendo ser, por exemplo, uma loja independente ou uma loja pertencente a uma franquia ou uma rede de lojas. Em seguida classifica-se essa loja pela presença ou ausência física da mesma – as lojas tradicionais (em ruas ou centros de compras) ou as lojas virtuais. Para o primeiro caso, o modelo tradicional, as lojas podem ser alimentícias, não alimentícias ou de serviços; já para o segundo, que conta com o modelo de instituições sem lojas físicas, as principais ferramentas de vendas são o marketing direto e vendas diretas (onde há um contato direto entre o vendedor e o cliente), máquina de vendas (as máquinas automaticamente, a partir de moedas ou fichas apropriadas, liberam produtos aos clientes) e o varejo virtual, as compras pela internet, nos mais variados *sites*.

Normalmente se discute o modelo tradicional de varejo, ou seja, com lojas físicas, entretanto, Parente (2000) assegura que uma nova revolução na forma de comercialização de produtos já está acontecendo e que os centros varejistas sem lojas físicas estão se tornando importantes fontes fornecedoras de produtos para todas as classes consumidoras. Isso se deve ao advento de novas técnicas e tecnologias, que passaram a permitir que os consumidores pudessem fazer suas compras sem precisarem deixar o conforto de suas casas. Chega-se em um ponto interessante: os varejistas, para atenderem as novas demandas sociais, com a mudança do estilo de vida das pessoas, que ocasionaram a aceleração do ritmo de vida dos consumidores, estão precisando rever seus conceitos de varejo, para atenderem às suas novas necessidades. São o elo final de toda a cadeia de consumo e estão em constante contato com os consumidores que, por esse motivo, merecem toda sua atenção (BALTAS et al., 2009;

PARASURAMAN et al., 2009). Novas mídias e ferramentas de comunicação, como *Twitter*, *Facebook*, *YouTube* e o site de busca *Google*, têm transformado o papel dos consumidores. Agora esses atores passam a ter um papel muito mais efetivo nas relações de consumo, servindo como agentes de marketing e atingindo, praticamente, todo mundo a qualquer momento (HENNIG-THURAU, 2010). Dessa forma, um mau atendimento ou um produto não conforme, aquém das expectativas do consumidor, podem ocasionar sérias perdas para os fabricantes e, principalmente, para os varejistas, ultima ligação com os consumidores, que poderão se expressar de forma muito rápida e atingir grandes parcelas de potenciais consumidores. O mesmo pode acontecer com produtos e serviços acima dos padrões de consumo esperados, que podem ser grandemente difundidos nos meios eletrônicos.

Há aqui um importante mecanismo de criação de experiência nos consumidores. De forma geral, segundo Parasuraman et al. (2009), o modelo de criação de experiência de consumo tem que ser analisado considerando todos os fatores que o determinam, que são: as reações cognitivas, afetivas, emocionais, sociais e físicas dos consumidores ao varejista. Essa experiência não será criada apenas pelos elementos que as empresas conseguem controlar, mas sim por uma série de acontecimentos aos quais os consumidores estarão sujeitos (como interação com outros clientes, com empregados da empresas, a forma como suas acontecem, contato com outros canais de distribuição e lojas, etc). Cada vez mais os consumidores esperam mais e melhores serviços em seus canais de consumo, haja vista a globalização dos mercados e o crescimento das ferramentas de comunicação e do comércio eletrônico. Quase que instantaneamente uma pessoa consegue comprar em um canal de distribuição com lojas físicas e, em outro canal, com lojas virtuais. Tem contato com diferentes pessoas, de diferentes culturas que também passam a influenciar suas perspectivas de bons serviços e produtos. Os processos de atendimento e de venda, mais do que nunca, precisam ser pensados a partir da ótica dos consumidores (PICCOLI et al., 2009).

Essas medidas forçam as empresas a diferenciarem seu foco de relacionamento com os clientes. O marketing transacional, onde os clientes são vistos como agentes de compras e as estratégias de vendas estão em fazer com que o processo de compra seja o mais simples e fácil possível passa a não ser tão efetivo com o amadurecimento dos mercados. São necessárias novas técnicas, como as do marketing de relacionamento, que abordam os consumidores como parceiros e que procura garantir que recebam os valores que atendam as suas exigências e que os deixem satisfeitos. Todo o processo de criação de valor precisa ser melhor mapeado e identificado pelas empresas (GRONROOS, 2004). Sendo assim, Zeithaml (2003) procura explicar o motivo de tamanho crescimento desse mercado varejista virtual. Lojas que até

pouco tempo atrás comercializavam apenas em estruturas físicas, com a finalidade de atender melhor às demandas de seus clientes começaram a criar departamentos virtuais. A internet está alterando a forma de relacionamento entre consumidores e fabricantes. A internet não é apenas um outro canal de marketing nem tão pouco apenas outra mídia para propaganda. Não serve apenas para a aceleração das transações. A internet está reformulando a forma como os consumidores veem o mercado e como se posicionam diante dos varejistas e dos produtores. Está, portanto, alterando a ordem industrial.

Vargo e Lusch (2004) postulam que os consumidores não comprem mais apenas bens ou serviços. Compram um para produto/serviço que tenha para eles valor agregado e que esteja dentro de suas expectativas e experiências de consumo. Isso independe se ele está consumido, nos dias de hoje, em sua casa (através da internet – o que muitas vezes é preferível por ter maior valor para os consumidores) ou se está na própria loja, em um de seus momentos de compra. Sendo assim, as empresas precisam cada vez mais tentar se antecipar às necessidades, expectativas e possíveis experiências que seus clientes possam ter para fazer seus momentos de compra cada vez mais prazerosos.

3.3 O comércio varejista no Brasil

Com a finalidade de inserir o Brasil no plano comercial internacional, o governo, a partir do início da década de 70, começa a abrir as barreiras alfandegárias nacionais e a liberar a importação de produtos (NOVA ENCICLOPÉDIA BARSA, 1997). Com esse movimento de abertura de mercados, juntamente com o desenvolvimento maior da população, que também começa a ocorrer nesse período, o país começa a passar por profundas mudanças nas características de seu mercado. As regiões norte, nordeste e centro-oeste crescem em importância no âmbito nacional; passa a haver uma melhor distribuição de renda e o poder de consumo dos brasileiros, principalmente das cidades do interior, cresce bastante. A população na década de 90 apresenta taxas de desenvolvimento humano bem melhores: aumenta a sua escolaridade, diminui a pobreza, melhora sua longevidade e reduz o número de jovens na população. Cresce também a quantidade de domicílios onde mora uma única pessoa, sem contar o grande aumento da participação da mulher no mercado de trabalho. Todas essas características influenciam em os hábitos de consumo da nação. Sem tempo para cuidar da casa, e cada vez mais atarefadas, as mulheres começam a ditar um novo ritmo de consumo. É normal o aumento do consumo de itens outrora produzidos em casa. A alimentação fora do lar passa a ser normal e as classes A, B e C passam a focar seu consumo em centros

especializados como *shopping centers* (PARENTE, 2000). Com cerca de um milhão de lojas e um faturamento na casa dos 100 bilhões de reais, o mercado varejista representa uma grande parcela do PIB no Brasil, cerca de 10% (PARENTE, 2000). Para uma melhor identificação do setor, segue na Tabela 2.1 o tipo de varejo e o número aproximado de lojas que existem no mercado nacional.

Tabela 3.1 - Número de lojas em alguns setores varejista no Brasil

CANAL DE DITRIBUIÇÃO	NÚMERO DE LOJAS (MIL)
VAREJO TRADICIONAL DE ALIMENTOS	277,5
AUTO SERVIÇO DE ALIMENTOS	58,3
VAREJO DE FARMA-COSMÉTICOS	60,7
BARES E LANCHONETES	360,2
LOJAS FRANQUEADAS	38,7

Fonte: IBGE (ANO) apud Sebrae (2009)

Em países com renda per capita mais elevada o setor varejista mais desenvolvido é o não-alimentício. Entretanto, isso não ocorre no ainda no Brasil. Os maiores varejistas nacionais são o grupo Pão de Açúcar e o Carrefour (PARENTE, 2000). Entretanto, pode-se esperar que com o aumento da renda per capita nacional poderá promover um grande desenvolvimento dos setores não-alimentares do varejo nacional, o que poderá, em muito, mudar o quadro das maiores empresas do setor no Brasil; conforme o que se observa nos mercados mais desenvolvidos e com população com maiores e melhores rendas (PARENTE, 2000).

3.4 O varejo de panificação

As padarias, de acordo com a classificação acima descrita, fazem parte do varejo alimentício, podendo operar tanto de maneira tradicional como com auto-serviço, sendo que na maioria dos casos, seu funcionamento se dá dentro de um sistema misto: parte tradicional, com atendimento no balcão e parte onde o próprio cliente pode se servir.

Parente (2000) afirma ainda que as padarias representam também um formato peculiar de varejo, uma vez que, diferentemente da grande maioria dos demais nichos de negócio varejista, a maior parte de sua receita é proveniente da comercialização de produtos de fabricação própria. Observando as grandes mudanças que o varejo mundial e o brasileiro vêm

passando recentemente, fica fácil entender o que está acontecendo com o setor. Com a finalidade de atender as exigências dos consumidores, servindo-lhes produtos e/ou serviço com valor agregado, e principalmente, que atendam as suas expectativas, muitas padarias se viram forçadas a se reinventarem.

Entraram, portanto, em um grande e contínuo ciclo de modernização e profissionalização de seus negócios. Isto pode ser observado pelas ações de procurarem oferecer serviços diferenciados e atendimentos mais personalizados, aumentarem suas linhas de produtos de fabricação própria, colocarem os produtos em embalagens menores, diferenciarem seus serviços ao oferecerem novas e diferentes oportunidades aos clientes como cafés diferenciados, lanches quentes e frios, almoço (tanto com pratos feitos como com uma rotisseria), pizzas e sopas; tudo juntamente com os devidos serviços que podem acompanhar cada um desses produtos (PARENTE, 2000). No entanto, o ponto mais interessante observado por este autor foi o posicionamento estratégico que tomaram. Ao perceberem que a grande maioria de seu público e quem realmente consumia na loja, eram mulheres, algumas empresas tomaram uma atitude bem drástica e mudaram seu posicionamento estratégico. Pararam de vender bebidas alcoólicas de forma a deixar o ambiente bem mais leve e atraente às donas-de-casa e/ou pessoas que compram seus produtos para toda a família consumir.

Dadas as suas características básicas, as padarias atendem às necessidades de conveniência dos clientes em sua grande maioria. Normalmente se encontram em locais densamente povoados, em vias principais de bairros ou em avenidas e contam com acesso as lojas normalmente fácil. Por esse motivo muitas pessoas preferem ir a padaria que está mais próxima de suas casas do que aos supermercados para fazer pequenas compras (principalmente nos grandes centros urbanos). É nesse momento que esses empresários encontram uma outra boa oportunidade de vendas, ao terem em suas lojas alguns produtos de primeira necessidade para as famílias (SEBRAE, 2009).

Em resumo, pode-se dizer que as panificadoras fazem parte de um mercado varejista alimentício com lojas que podem ser tanto independentes como fazer parte de uma rede ou de uma franquia (menos comum). No entanto, com a finalidade de acompanharem as tendências mundiais, muitas empresas estão procurando desenvolver alguns serviços que facilitem a compra em casa, como os oferecidos pelas companhias varejistas sem loja. Esses serviços normalmente são subsistemas do marketing direto, por meio de contatos mais dinâmicos com os seus clientes, possibilitando a efetuação de pedidos via telefone e até mesmo pela Internet.

3.5 A panificação no Brasil

De acordo com estudo do Sebrae (2009), no Brasil, 98% da população consome produtos panificados, ou seja, as padarias tem um amplo mercado para explorar. Por esse motivo esse setor está entre os seis maiores ramos industriais do país, com 7% da receita da indústria de transformação e 36% da indústria de alimentos. É o segundo maior canal de vendas do país, perdendo apenas para o canal dos supermercados e hipermercados, com aproximadamente 21% de participação, como mostra a Tabela 3.2.

Tabela 3.2 - Faturamento anual do varejo de alimentos no Brasil

CANAL	FATURAMENTO/ANO (EM BILHOES R\$)	PORCENTAGEM
SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS	136,3	62,50%
MERCEARIAS, ARMAZENS, EMPÓRIOS, CONVENIENCIAS, ETC	24,4	11,20%
LOJAS DEPARTAMENTO E BAZARES (COM VENDA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS)	12,3	5,60%
PADARIAS E PANIFICADORAS	43,9	20,70%

Fonte: IBGE (ANO) apud Sebrae (2009)

O setor emprega também cerca de 700 mil pessoas com vagas diretas de trabalho dos quais 35%, cerca de 245 mil cargos, são no setor de produção. Os demais cargos se dividem entre administrativo, setor de vendas (onde se emprega a grande maioria das pessoas), serviços gerais, entre outros cargos. Um melhor entendimento da realidade vivenciada por esse tipo de empresas é representado pela tabela 3.3 abaixo, que indica a porcentagem de padarias com referencia ao número de pessoas que empregam e procura elucidar ainda mais o tamanho e o porte dessas empresas. Nela é possível ver que a grande maioria das padarias, cerca de 77,4% delas, possuem algo entre 8 e 23 funcionários. Uma pequena parcela, de 10% dessas empresas possui de 1 a 7 funcionários e outra parcela de igual tamanho (10%), possui entre 24 e 33 funcionários. A porcentagem de empresas com números acima de 34 funcionários é de apenas 2,6%, sendo que desse total, apenas 0,6% representa empresas com mais de 100 pessoas trabalhando. Dessa forma pode-se afirmar que esse mercado é formado basicamente por empresas de pequeno porte, com faturamento de até 3,6 milhões de reais por ano, no máximo. Uma pequena parcela, 2,6% do total de empresa pode ser classificada com empresas de médio porte, com faturamentos maiores, acima de 3 milhões de reais por ano, e

dessas empresas, apenas 0,6% apresentam faturamentos mais representativos, ultrapassando 8 milhões por ano.

Atualmente a divisão desse faturamento de aproximadamente 44 bilhões de reais se dá da seguinte forma: 79% das empresas são padarias artesanais – forma mais normal no país, que produzem e comercializam seus produtos; 14% são padarias industriais – que produzem os produtos e os vendem para outras empresas revenderem e 7% são padarias de supermercado (SEBRAE, 2009). Sobre a porcentagem das panificadoras artesanais (material de estudo desse trabalho), o mesmo estudo do Sebrae (2009) mostra ainda que pode-se levantar os seguintes dados: em todo o Brasil tem-se cerca de 63,2 mil empresas, sendo que 60 mil são de pequeno porte (enquadradas fiscalmente no super simples), 96% do total das empresas, e 200 são de médio ou grande porte (enquadradas no lucro real ou no lucro presumido). A distribuição geográfica dessas empresas no país, ainda de acordo com Sebrae (2009), se dá de acordo com a seguinte proporção: 43% na região sudeste; 24% na região nordeste; 22% na região sul; 7% na região centro-oeste; 4% na região norte.

Tabela 3.3 - Porte das empresas de panificação

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	PORCENTAGEM
ATÉ 7	10,0%
DE 8 A 12	20,7%
DE 13 A 16	32,4%
DE 17 A 23	24,3%
DE 24 A 34	10,0%
DE 34 a 100	2,0%
ACIMA DE 100	0,6%

Fonte: Sebrae (2009)

Como um setor em grande pujança, a panificação nacional apresenta alguns dados bem otimistas. É contemplada, em média, com um crescimento de 11% (onze por cento) ao ano e no decorrer de 1999 a 2008, aumento o número médio de visitas diárias em suas lojas de 36,4 milhões para 40,42 milhões visitas, número esse que representa 25% da população nacional. Dessa forma, pode-se concluir que uma em cada quatro pessoas vai a padaria por dia (SEBRAE, 2009). Apenas para um melhor entendimento de como essas empresas trabalham é apresentada a seguir a Tabela 3.4, que contém um descritivo básico dos tipos de produtos que essas empresas comercializam e as porcentagens de participação de cada uma dessas categorias de produtos no faturamento geral de uma empresa típica.

Esta formatação de faturamento que será apresentada é referente a uma loja com um nível médio de faturamento, que apresenta um amplo *mix* de produtos, inclusive toda a conveniência ao consumidor e, principalmente, uma boa variedade de pães e outros itens de produção própria. Pode-se dizer que o estabelecimento consegue de forma satisfatória atender a todos os momentos de consumo de seus clientes (SEBRAE, 2009).

Tabela 3.4 - Distribuição de faturamento por categoria de produtos em uma padaria convencional

CATEGORIA DO PRODUTO	PORCENTAGEM VENDAS
MERCEARIA	9%
BEBIDAS	10%
FRIOS	6%
CONGELADOS	3%
LATICÍNIOS	7%
CIGARROS	7%
BOMBONIERE	3%
SORVETE	2%
PRODUÇÃO PRÓPRIA	48%
LEITE	5%

Fonte: Sebrae (2009)

4 Pequenas empresas

Diferentemente da realidade empresarial vista e percebida pela grande maioria das pessoas, a de que é um desdobramento do cotidiano das grandes corporações, o dia a dia das pequenas e médias empresas é bem diferente do das grandes corporações. Como as panificadoras, objeto deste estudo, são, no Brasil e no exterior, em sua grande maioria, classificadas como empresas de pequeno porte, com poucas atingindo o nível de empresas de médio porte e com um número menor ainda que podem ser classificadas como empresas de grande porte, um breve estudo sobre as diferenças entre essas empresas é apresentado a seguir.

4.1 Introdução

Para Leone (1991), de acordo com o seu porte, cada empresa revela um comportamento econômico e social significativo. A análise desse comportamento poderá apontar para direções administrativas muito dispersas umas das outras, mas que certamente mostrarão que existem características próprias das pequenas e médias empresas que lhes conferem uma importância vital para a economia de todos os países do mundo.

Leone (1999) diz ainda que, as especificidades das pequenas e médias empresas e, principalmente, o seu papel de grandes geradoras de empregos as colocam em lugar de destaque. Cada vez mais seus problemas precisam ser conhecidos e solucionados de forma que se consiga reduzir as taxas de mortalidade desses empreendimentos. Uma boa estratégia seria tentar levantar quais são os principais problemas enfrentados por essas empresas e o que poderia ser feito para solucioná-los. No entanto, como essas empresas apresentam uma extrema heterogeneidade, se torna muito difícil esse levantamento (CHURCHILL; LEWIS, 1983; D'AMBIOSI, 1988).

Muitos pequenos negócios, para Welsh e White (1981), existem em uma condição muito especial – a falta de recurso – o que os diferem em muito das grandes companhias e requer algumas formas diferentes de administração (CHURCHILL; LEWIS, 1983). As pequenas empresas precisam desenvolver as suas próprias técnicas e teorias administrativas. Sem sombra de dúvida não basta apenas aplicar as teorias já existentes, desenvolvidas para grandes empresas, onde seus negócios foram avaliados e analisados. Tudo precisa ser observado sob sua própria ótica por existirem vantagens e desvantagens muito peculiares a cada classe e tamanho de empresas (CHURCHILL; LEWIS, 1983; DANDRIDGE, 1979). Na verdade o que precisa ser feito é, segundo Welsh e White (1981), identificar como gerenciar um pequeno negócio é diferente de gerenciar uma grande empresa. Certamente uma

adaptação e um desenvolvimento da teoria administrativa já existente deve ser feita para que, essa sim, possa se adequar à realidade vivenciada pelas pequenas e médias empresas e não o contrário, adaptar essas empresas às teorias já existentes, o que seria um grande erro e estaria fadado ao fracasso (CHURCHILL; LEWIS, 1983).

Por serem as pequenas companhias muito mais enxutas do que as grandes empresas e por contarem com recursos muito mais finitos, os empresários e gerentes dessas organizações têm que buscar saídas cada vez mais criativas para que consigam atender ao maior número de clientes possível, o que acaba levando-os a acumularem grande quantidade de tarefas, obrigações e deveres. Dessa forma, eles não têm tempo para formalidades e se tornam pessoas únicas no negócio, muito difíceis de serem substituídas. Por esse motivo, segundo Dandridge (1979), atuam em quatro dimensões diferentes e que são cruciais na diferenciação entre grandes e pequenos negócios. Essas dimensões são: 1) complexidade – quantidade de diferenciação no produto; 2) Formalidade – especificação de regras; 3) Centralização – forma de controle e 4) Intensidade Administrativa – quantidade de gestores por empregado.

Segundo e Carvalho e Andrade (2002), nas pequenas e médias empresas se faz necessário uma gestão eficaz e eficiente de seus recursos, uma vez trabalham com menos capital que as empresas maiores e a necessidade de realocação de recursos ou seu desperdício, poderiam lhe causar danos muito mais sérios. Os recursos de uma empresa desse porte podem ser divididos entre:

- Recursos Humanos: pessoas;
- Recursos Não-Humanos: físicos e materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos, entre outros.

Sendo assim, a gestão desses recursos tem que ser muito mais bem estruturada. Todas as decisões das empresas precisam levar em conta, simultaneamente, os recursos que possuem e os objetivos que almejam. O mesmo vale para a projeção de seus objetivos (que tem que considerar os recursos da empresas e as decisões já tomadas), e para a disponibilização dos recursos (que precisa focar as decisões tomadas e os objetivos traçados). Uma melhor visualização desse esquema proposto pode ser visto na figura 4.1, que procura sintetizar todas as necessidades administrativas das pequenas e médias empresas, definindo assim, a sua administração.

Figura 4.1 – Definição de administração
Fonte: Carvalho e Andrade (2002)

Mas não se pode desconsiderar nesse momento o ambiente econômico onde a organização se encontra. Um dirigente de uma pequena ou média empresa não conseguirá entender os problemas que tem se não analisar o mercado. Agindo dessa maneira pode até, muitas vezes se antecipar a eles (CHURCHILL; LEWIS, 1983; DANDRIDGE, 1979; LEONE, 1999).

4.2 Classificação de pequenas e médias empresas

A classificação de uma empresa como pequena, média ou grande é uma problemática dada a diversidade de critérios que se encontra. Basicamente os critérios utilizados nessa definição podem ser de ordem qualitativa e quantitativa. Os critérios qualitativos, mesmo mais robustos e aderentes em suas definições (fazem uma análise individual de todas as estruturas das empresas encontradas durante o estudo), são menos utilizados, haja vista que seus critérios de avaliação são mais subjetivos, o tornam essa definição ainda mais complicada e de difícil mensuração, embora seus resultados sejam mais confiáveis (TERENCE, 2002).

Sendo assim, os critérios de avaliação comumente utilizados na definição do porte de uma empresa são de ordem quantitativa. Segundo Terence (2002), a obtenção de todos os dados utilizados na avaliação é muito simples, por se tratarem de informações básicas e que permitem a análise comparativa entre as empresas. Os dados a serem utilizados nessa avaliação precisam seguir um determinado critério de coleta e análise, as normas de classificação, e no Brasil, de acordo com Perussi Filho (2006), o critério mais utilizado nos estudos das organizações é a norma utilizada pelo SEBRAE.

Seguindo as diretrizes apresentadas pelos SEBRAE, a classificação de uma empresa pode ser obtida através de duas informações distintas, o número de funcionários e o faturamento bruto de cada empresa. A relação dos números para análise segue nas tabelas 4.1 e 4.2, a primeira mostrando a relação do tamanho da empresa com o número de funcionários apresentado e a segunda, relacionando o seu tamanho com o seu faturamento bruto.

Tabela 4.1 – Classificação das empresas de acordo com número de funcionários

TIPO DE EMPRESA	INDÚSTRIA	COMÉRCIO/SERVIÇOS
Microempresa (ME)	até 19 funcionários	até 9 funcionários
Empresa de pequeno porte	de 20 a 99 funcionários	de 10 a 49 funcionários
Empresa de médio porte	de 100 a 499 funcionários	de 50 a 99 funcionários
Empresa de grande porte	acima de 499 funcionários	acima de 99 funcionários

Tabela 4.2 – Classificação das empresas de acordo com faturamento

TIPO DE EMPRESA	FATURAMENTO BRUTO ANUAL
Empreendedor individual (EI)	até R\$ 60.000,00
Microempresa (ME)	até R\$ 360.000,00
Empresa de pequeno porte	de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00

A partir desses números apresentados pode-se classificar as empresas que serão estudadas, de acordo com o número de funcionários, como sendo de pequeno e médio porte. Algumas, entretanto, podem ser classificadas inclusive como microempresas. Para tanto, considerou-se os dados de faturamento e de número de funcionários (considerando a realidade do comércio/serviços), apresentados.

4.3 Estrutura organizacional das pequenas e médias empresas

Certamente as organizações são diferentes entre si. Cada uma possui suas próprias particularidades, comportamentos perante o ambiente e formas de trabalho. Entretanto, apesar de tantas diferenças, as empresas também compartilham semelhanças, que permitem

identificar modelos em que as companhias se encaixam (FILLON, 1999; LEONE, 1991; MAXIMIANO, 2004; SANTOS, 2001). O modelo ou padrão da organização pode ser definido como o produto das decisões sobre a divisão das responsabilidades, a atribuição de autoridade e o sistema de comunicações (MAXIMIANO, 2004; SANTOS, 2001). Basicamente há dois modelos principais, que são:

- Modelo mecanicista: muito parecido com o modelo das organizações burocráticas, que procuram imitar o funcionamento das máquinas, tudo muito automático;
- Modelo orgânico: ou pós-burocrático, onde as organizações tentam imitar o funcionamento dos organismos vivo; uma metáfora biológica apenas para um melhor entendimento, pois essa analogia oculta problemas sociais e políticos. Também é conhecido como ad-hocrático.

Analisando sobre esse contexto, pode-se ver que as pequenas e médias empresas, têm sua estrutura organizacional e administrativa, descritas pelo segundo modelo apresentado. Elas apresentam pequeno grau de formalidade e impessoalidade em suas estruturas além de darem maior ênfase à interação social e às pessoas. Palavras como hierarquia e especialização nesses casos são muito menos importantes do que no modelo mecanicista (grandes corporações) e as pessoas tem muito mais especialização para realizarem suas tarefas (MAXIMIANO, 2004; SANTOS, 2001). Muito importante também, é saber que essas empresas ainda apresentam outra divisão estrutural/administrativa, dependendo de seu porte e da forma como são geridas. O estilo de administração do(s) dono(s) e a saúde financeira do negócio também conta muito nessa hora (LEONE, 1991).

Para Churchill e Lewis (1983), as pequenas e médias empresas passam por problemas muito parecidos, dentro de um processo de desenvolvimento natural, que pode ser dividido em 5 etapas. Dentro de cada etapa de seu desenvolvimento essas empresas, por mais distintas que sejam, faceiam problemas muito parecidos, o que gera uma grande similaridade em todo esse processo. Esses pontos de similaridade, quando classificados dentro de um sistema de regras adequado, gera a divisão do processo em 5 estágios evolutivos, pelos quais as pequenas e médias empresas precisam passar durante seu crescimento:

- Estágio I – Existência: o principal problema das empresas aqui é obter cliente e desenvolver o produto/serviço oferecido ao mercado. Nesse momento o dono tem que se desdobra para conseguir fazer o negócio prosperar, pois tudo depende dele e da forma como conduz as coisas;

- Estágio II – Sobrevivência: a organização ainda é muito simples, conta apenas com uns poucos empregados que são supervisionados por um chefe de produção. Ninguém tem poder de decisão e o funcionamento da empresa ainda está fortemente ligado ao seu dono e sua forma de administração;
- Estágio III – Sucesso: nesse momento o dono da companhia precisa tomar uma grande decisão: expandir seu negócio ou manter a empresa estável e lucrativa? Tudo, entretanto, depende do desejo do dono, que pode optar por buscar novos horizontes ou simplesmente manter sua vida como está, planejando atividades fora do seu trabalho;
- Estágio IV – Decolagem: nesse momento os principais problemas enfrentados são como crescer rapidamente e como financiar esse crescimento. Outra questão muito importante aqui é a delegação de funções e responsabilidades, que antes eram apenas do proprietário, e que agora precisam ser passadas para outras pessoas, para que as grandes taxas de crescimento sejam viabilizadas estruturalmente. É a partir desse momento que começam a surgir às estruturas hierárquicas nas pequenas empresas.
- Estágio V – Melhorias da Maturidade: agora a empresa precisa expandir rapidamente sua forma de gestão para que as ineficiências advindas com o crescimento possam ser eliminadas e a companhia passe por um processo de profissionalização, onde ferramentas administrativas, como orçamento de áreas/atividades, estabelecimento de metas e objetivos administrativos, planejamento estratégico e redução de custos começam a ser implementadas.

Para um melhor entendimento desse modelo de crescimento das pequenas e médias empresas em estágios de desenvolvimento, a figura 4.2, que trás o estágio e o respectivo tamanho da empresa, pode ser de grande valia. Em resumo, Churchill e Lewis (1983) postularam que dado o estágio de desenvolvimento de uma empresa (e o seu respectivo tamanho), apesar das diferenças que podem ser encontradas entre cada uma, todas apresentam problemas comuns em cada uma das fases de desenvolvimento por que passam, até mesmo as franquias e empresas de alta tecnologia. Dessa formas, todas as pequenas e médias empresas precisam lidar, segundo os autores, com os problemas gerenciais que o crescimento trás.

Figura 4.2 – Estágios de desenvolvimento das pequenas empresas
Fonte: Adaptado de Churchill e Lewis (1983)

Na verdade pode-se até perceber que empresas mudam de estágio evolutivo, mas mantém características do estágio em que se encontravam. Isso se dá pelo fato de que todas essas modificações são ocasionadas pelas pressões do crescimento empresarial, que geram a necessidade de melhores sistemas de controle e gestão da empresa, sem contar o distanciamento dos administradores das rotinas operacionais, que para as pequenas empresas é um momento muito delicado. Sendo assim, utilizando esse modelo, Churchill e Lewis (1983), procuraram demonstrar que é possível criar um modelo de etapas de crescimento empresarial que ajude os proprietários-dirigentes de pequenos negócios a enxergar quais serão suas maiores dificuldades durante seu processo de desenvolvimento/crescimento e, assim, reduzir as taxas de mortalidade desses empreendimentos.

4.4 O trabalho administrativo nas pequenas empresas

Em resumo aqui tenta-se descrever o que os “proprietários-dirigentes” fazem no seu dia-a-dia, como se comportam em cada situação vivenciada e como esse seu comportamento se enquadra nas teorias que já foram utilizadas na tentativa de descrever o que fazem os gestores das grandes empresas. De acordo com Benze (2010), gerenciar uma pequena ou média empresa difere em muito de administrar uma empresa de grande porte. Enquanto que nas grandes empresas o problema enfrentado pelos administradores é decorrente de seu

tamanho excessivo, o que dificulta a visão da empresa como um todo, nas pequenas empresas isso não acontece. Nesse caso o problema enfrentado é justamente ao contrário, ou seja, decorrente de seu porte reduzido. Devido ao seu porte menor seus recursos materiais e humanos também são reduzidos e por esse motivo, nem sempre é possível uma divisão básica das tarefas entre quem toma as decisões e quem executa as rotinas. Sendo assim, as técnicas administrativas das grandes empresas, não podem ser utilizadas diretamente nas pequenas e médias, precisam antes ser avaliadas e adaptadas para as diferentes realidades que encontrarão nessas empresas.

O mesmo é dito pelos artigos de Florén e Tell (2003) e Gorman, Bourke e Murray (2005); os autores também fazem essa avaliação. Como ponto de partida, utilizam a teoria de Mintzberg. Assim, em suma, assumem as dez funções dos administradores propostas por pelo autor na sua teoria dos papéis e procuram ver se é possível validar cada uma delas para o caso das pequenas e médias empresas (no caso as que se aplicam a sua realidade).

Em sua pesquisa Florén e Tell, ao avaliarem os 10 papéis propostos por Mintzberg como função dos administradores na ótica das pequenas empresas e concluíram que contrariamente ao que propôs a teoria dos papéis, os donos de pequenas empresas consideram trabalhar horas extras e/ou nos finais de semana apenas em algumas situações tidas como especiais; trabalham muito mais com informações formais do que com informais e vão mais ao chão de fábrica do que o previsto.

Gorman, Bourke e Murray, em seu trabalho, conseguiram mostrar que o trabalho dos gestores nas pequenas e médias empresas que tem uma orientação para crescimento apresenta muitas características semelhantes ao trabalho dos gestores das grandes empresas; que a comunicação diferentemente do proposto anteriormente é extremamente informal e que os donos de pequenas empresas muito freqüentemente precisam realizar atividades operacionais de sua empresa. Entretanto, não conseguiram provar, também como proposto por Florén e Tell que seus conhecimentos influenciam sua forma de trabalho e gestão.

Essas contradições, entretanto, podem ser explicadas. Ambos os autores estão corretos. Como muito bem colocado por cada um deles não existe, hoje, uma literatura específica para pequenas e médias empresas. Tem-se apenas estudos realizados para as grandes empresas, uma vez que os autores afirmam que na tentativa de descreverem o que fazem os administradores nas grandes empresas criam-se estereótipos que são tidos como verdadeiros e que muitas vezes podem não ser a melhor solução para dada situação.

Em resumo ambos concordam que o tamanho da empresa realmente importa na forma como ela é gerenciada. É fato que o gerenciamento que se obtém em uma empresa de 5

funcionários é muito mais informal que o que se conseguem em uma organização com 1000 empregados. Mas no caso das pequenas empresas, muitas vezes por motivo da pouca quantidade de mão de obra e em virtude de um repentino aumento de demanda (ou por falta de condição de pagamento) o proprietários-dirigentes do negócio precisa realizar algumas ou muitas atividades rotineiras o que lhes toma grande parte do tempo. Por esse motivo não conseguem fazer uma boa gestão das informações e precisam tomar muitas decisões seguindo seus instintos e alguns dados qualitativos.

5 Estratégia empresarial

Dadas as atuais conjunturas do cenário mundial obtidas com a globalização dos mercados, as empresas, na busca por novos consumidores ou tentando assegurar os já conquistados, entram em um virtuoso processo competitivo na tentativa de criar valor para seus clientes, tornando-os únicos para os seus clientes, isso no caso das indústrias (PORTER, 2009); e gerar experiências de consumo únicas e de tal forma prazerosas que sejam capazes de fidelizá-los, no caso das empresas varejistas. Para tanto, de acordo com Porter (2009), todas as organizações precisam de uma estratégia para possam oferecer esses “produtos” de forma superior para seus clientes. Para Prahalad (2005) esse é o processo de “criação” do futuro das empresas.

5.1 Estratégia

Para se definir a palavra estratégia é preciso entender um pouco da origem de seu conceito, que era usado por guarnições militares na antiguidade. Segundo definição encontrada no Aurélio, estratégia é:

1) a arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos; 2) Arte militar de escolher onde, quando e com quem travar um combate ou uma batalha; 3) Arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos; 4) Arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos (FERREIRA, 1986: 726).

Há mais de 2000 anos essa palavra surgiu na Grécia para designar os generais dos exércitos, ou estrategos. Durante séculos os militares usaram esse termo para designar o caminho dado à guerra para que a vitória fosse alcançada (MAXIMIANO, 2004). Na administração esse termo toma outro significado, um pouco diferente, e se refere à mobilização de todos os recursos de uma organização no âmbito de atingir objetivos no longo prazo. Na realidade, representa o comportamento global da organização em relação ao seu ambiente (CHIAVENATO, 2004).

Oliveira (1997) coloca que as estratégias são um “caminho”, ou maneira, ou ações que são estabelecidas para que a empresa alcance seus objetivos futuros, ou seja, são seus planos de futuro. Mintzberg (2000) estratégia é um dos termos que nós, como seres humanos,

definimos de um jeito, mas utilizamos de outro; principalmente no meio empresarial. De forma geral, segundo o autor, esse termo, dentro das empresas, pode ser utilizado de cinco formas diferentes, que são:

1. Estratégia é um padrão, ou seja, uma consistência de comportamento;
2. Estratégia é um plano, que procura determinar, a partir dos padrões da empresa, situações futuras a ser atingidas;
3. Estratégia é uma posição, isto é, a forma como a empresa aloca determinados produtos dentro de cada mercado;
4. Estratégia é uma perspectiva, a maneira como cada organização realiza suas atividades;
5. Estratégia é um truque, uma manobra específica que objetiva enganar a concorrência.

5.2 Planejamento

Por definição, planejamento significa o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais que envolvem escolhas e decisões antecipadas na determinação de como as ações deverão ser realizadas (TERENCE, 2002). Segundo Maximiano (2004), o planejamento é uma ferramenta para administrar o futuro, com aplicações específicas no processo de tomada de decisões de uma empresa. Dessa maneira elas passam a ter maior influencia sobre seu próprio futuro evitando improvisações que possa acarretar em graves prejuízos e/ou perdas para a corporação. Dessa maneira, para Corrêa& Corrêa (2007), as empresas conseguem reduzir a “inércias” dos processos decisórios, diminuindo assim o tempo entre a tomada de uma decisão e a sua execução propriamente dita, o que torna o processo muito mais ágil e produtivo. Esse é um processo intelectual que consiste em esclarecer e elucidar a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos que deve alcançar (MAXIMIANO, 2004).

Stoner e Freeman (1995 apud TERENCE, 2002), colocam que o planejamento possui basicamente dois aspectos vitais para uma organização, que são a determinação dos objetivos da empresa e a escolha dos meios para que esses objetivos sejam alcançados. Dessa forma, o planejamento força as empresas a pensarem logicamente, através de métodos e planos, uma maneira de alcançarem suas metas.

5.3 Planejamento estratégico

Todas as decisões em uma empresa referentes ao planejamento estratégico dependem do conhecimento que essa tem em relação ao ambiente, ou seja, se está atenta aos seus competidores, vendo as mudanças que estão promovendo e as tecnologias que estão utilizando. Não é possível traçar uma estratégia sem que se conheça antes de tudo o mercado profundamente, ou seja, quais são os competidores e concorrentes e os hábitos e preferências dos consumidores (ROZENFELD, 2006).

A forma como essa ferramenta é utilizada hoje em dia é, entretanto, uma evolução decorrente das mudanças ocorridas na forma de gestão das empresas devido às constantes alterações do ambiente e o aumento da competitividade e incerteza (TERENCE, 2002). Sendo assim, de maneira geral, pode-se afirmar que o planejamento estratégico é um processo gerencial que analisa o ambiente interno e o ambiente externo de uma organização com o intuito de determinar, através de um plano lógico, um rumo amplo e organizado para a organização (TERENCE, 2002).

Perussi Filho (2006), por sua vez, coloca que o planejamento estratégico é a união de dois grandes temas empresariais, a disciplina e a imaginação. Considera-se a disciplina a capacidade das organizações de criarem estratégias pretendidas, conforme Mintzberg (2000). A imaginação por sua vez representa a capacidade da empresa se adequar ao ambiente em que está inserida. Essa capacidade muitas vezes intuitiva e visionária é a capacidade da organização de criar as chamadas estratégias emergentes, que de acordo com Mintzberg (2000), representam um padrão realizado que não era expressamente pretendido pela companhia. Sendo assim, ao unir a disciplina do processo estratégico (as estratégias pretendidas), como a imaginação do mesmo (as estratégias emergentes), algumas estratégias previamente definidas precisam ser declinadas (as estratégias não-realizadas), para que o processo se adeque as atuais necessidades e, tem-se dessa forma, a estratégia realizada pela empresa.

5.3.1 Estratégias deliberadas e estratégias emergentes

Para Mintzberg (2006), o processo de desenvolvimento estratégico de uma empresa é um pouco mais complexo. A partir de seus conhecimentos passados a empresa cria um plano, baseado em seus padrões de atuação, de abordagem futura para o mercado em que estão inseridas. Entretanto, durante esse processo de desenvolvimento estratégico e mesmo depois,

no decorrer do tempo de execução das atividades, essas empresas mantêm ou reformulam padrões operacionais já utilizados. Sendo assim, tem-se no final de um período pré-estabelecido duas estratégias completamente diferentes entre si: a estratégia pretendida e a estratégia realizada. A estratégia pretendida como o próprio nome diz é a estratégia que a empresa procura colocar em prática em seus planos de negócio. No entanto, no desenrolar dos fatos percebe-se que nem tudo o que foi previamente pensado é realizado. Isso acontece basicamente por causa de dois fatores: o primeiro é o fato de ser impossível planejar precisamente o que acontecerá no futuro e o segundo é pela mudança de algumas contingências não tiveram como ser previstas anteriormente. Sendo assim, surgem, a partir da estratégia pretendida dois ramos distintos de atividades: as estratégias que não tiveram como ser realizadas e as estratégias realizadas, chama de estratégias deliberadas (MINTZBERG, 2000).

Figura 5.1 – Formação da estratégia realizada pelas empresas
Fonte: Mintzberg (2000), p. 19.

No entanto não são apenas esses fatos que forma a estratégia realizada por uma empresa. Outros fatores como a sua cultura interna, seus conhecimentos já adquiridos e as mudanças que ocorrem no ambiente em que estão inseridas forças o surgimento de outro tipo de estratégia: as estratégias emergentes, nas quais o padrão realizado não era exatamente o pretendido. Essas estratégias são normalmente formadas por providencia a eventuais situações que surgem e são implementadas durante todo em que o plano estratégico inicial esteve sendo utilizado pela empresa (MINTZBERG, 2000). Para um melhor entendimento tem-se a figura 5.1, como uma representação gráfica desse novo modelo de formação da estratégia realizada

pela empresa. Partindo das estratégias pretendidas têm-se as estratégias não realizadas e as deliberadas que juntamente com as estratégias emergentes forma a estratégia realizada.

5.4 A estratégia nas empresas

Basicamente as empresas entram em um pequeno erro de entendimento quando se trata do termo estratégia, ainda mais quando se fala de sua aplicabilidade no seu dia a dia. Segundo Whittington (2002), os gerentes são normalmente solicitados a lidar com problemas de cunho operacional, trabalham assim na maioria das vezes com recursos tangíveis da organização e por sua vez já existentes dentro da organização. Essas atividades são de grande importância para todas as empresas, e sem elas, é claro que todas estariam fadadas ao insucesso e fracasso. Não se pode querer alcançar metas sem que algo seja feito. Os clientes precisam ser atendidos, suas vontades satisfeitas através de produtos diferenciados que agregam valor aos consumidores, comercializados em ambientes que gerem uma boa experiência de compra para que sejam fidelizados (PICCOLI et al, 2009).

Assim, avaliando suas tarefas, muitas vezes as organizações não conseguem ver a importância do processo de tomada de decisão dentro de suas rotinas, principalmente as companhias de pequeno e médio porte; as quais normalmente, nem sequer tomam decisões de forma estruturada, o que poderia lhes trazer grandes benefícios. Seguindo este raciocínio, desde meados da década de cinquenta do século vinte alguns estudiosos vêm procurando demonstrar como determinadas empresas, que implementaram em suas rotinas algumas atividades estratégicas obtiveram considerável sucesso.

Dentro de uma linha de pensamento contínuo pode-se tentar colocar essas “escolas do pensamento estratégico” nas empresas dentro de seis grandes momentos históricos (KOCH, 2001). Entretanto, fazendo uma análise mais detalhada pode-se reduzir esses seis períodos em quatro, haja vista a possibilidade de fusão de alguns. O primeiro momento aqui tratado se trata da fusão de dois do modelo de Koch, o primeiro e o segundo períodos, que englobam um espaço de tempo que vai do final dos anos cinquenta até meados da década de setenta. Nesse momento o foco principal dos autores era descrever e planificar o desenvolvimento das grandes empresas através de modelos de matrizes que explicassem seu sucesso. Alguns nomes como o de Chandler, de Penrose e de Ansoff são de grande importância nessa época. Um segundo momento pode ser estratificado a partir do terceiro e do quinto períodos de Koch. Devido ao fracasso de algumas empresas graças à crise do petróleo no fim dos anos setenta as empresas passam a dar a estratégia uma ótica mais regional e menos corporativa. Começam a

utilizar ferramentas que lhes proporcione maior domínio de seus mercados e nichos locais, segundo as teorias de Porter, principal autor dessa fase. Sendo assim, em resumo as empresas, baseadas na teoria das cinco forças de mercado (concorrência, potenciais entrantes, produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores e o poder de negociação dos clientes) deviam procurar um nicho de mercado que conseguissem dominar, utilizando estratégias como a liderança de custo, a diferenciação ou a estratégia de foco, e neles erguerem barreiras contra a concorrência.

Um terceiro momento pode ser comparado ao quarto período definido por Koch. Esse período que incorpora o período entre meados da década de setenta até o presente se molda por fazer uma crítica à postura excessivamente analítica da estratégia empresarial adotada pela escola americana. Analisando as empresas japonesas que estavam cada vez mais dominando os mercados mundiais percebeu-se que não havia uma única forma correta de administrar. O principal autor nesse bloco é Mintzberg, que afirma que as empresas não criam suas estratégias de maneira rigorosa e analítica. Na verdade para o autor esse processo de criação de estratégias é muito mais complexo; mesmo depois de deliberadas as estratégias vão “surgindo” no decorrer das operações de cada companhia e cabe a seus gestores valorizar, através de aspectos intuitivos, adaptativos e criativos os que melhor se adaptarem a sua realidade (MINTZBERG, 2000). O quarto e último momento dessa análise histórica da evolução da estratégia dentro das empresas se mistura com o sexto período proposto por Koch. Esse momento que se inicia a partir da década de noventa volta seu foco para a capacidade das empresas de aprender e, principalmente, de gerir esse conhecimento. Os principais autores aqui são Prahalad e Hammel (KOCH, 2001).

Durante todo esse processo de desenvolvimento o termo estratégia passou a identificar os objetivos e metas definidos por uma empresa e que devem ser atingidos dentro de um período estipulado. A essa atividade de definir as metas e objetivos, deu-se o nome de planejamento estratégico, que segundo Terence (2002) é uma das mais importantes atividades dos administradores dos novos tempos. Escolher um destino, avaliar as possibilidades de caminhos e decidir qual rumo específico tomar para o alcance dos objetivos de uma empresa é uma tarefa muito meticulosa e que necessita de grande atenção e pró-atividade hoje em dia, haja vista a turbulência do mercado e do ambiente onde a empresa está inserida. Esse é um processo intelectual que consiste em esclarecer e elucidar a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos que deve alcançar (MAXIMIANO, 2004). A forma como essa ferramenta é utilizada hoje em dia é, entretanto, uma evolução decorrente das

mudanças ocorridas na forma de gestão das empresas devido às constantes alterações do ambiente e o aumento da competitividade e incerteza (TERENCE, 2002).

Em seus trabalhos Whittington (2002) procurou fazer uma análise crítica sobre o tema estratégia, que segundo ele pode ser dividido em quatro grandes vertentes de pensamento (a abordagem clássica, a abordagem evolucionária, a abordagem processual e a abordagem sistêmica), que se diferenciam basicamente em duas dimensões de análise. A primeira dimensão a ser analisada são os resultados que cada vertente estratégica almeja. Esses resultados podem ser a maximização de lucros (ou seja, tudo o que a empresário faz, faz sempre esperando lucrar o máximo possível com cada ação) ou algum outro tipo de resultado, como por exemplo, empregar a família ou ter mais tempo para outras atividades, nesse caso chamados de resultados plurais. A segunda dimensão de análise são os processos estratégicos. Esses processos, segundo o autor, podem ser tanto deliberados, estipulados pela cúpula administrativa das empresas quanto emergentes, que surgiram com o desenrolar dos fatos e que foram incorporados à estratégia da empresa por se mostrarem devidamente alinhados com seus objetivos. Para um melhor entendimento, vide figura 5.2.

Figura 5.2 – Diferentes abordagens estratégicas
Fonte: Adaptado de Whittington (2002), p.12.

Para a abordagem clássica a estratégia é um processo racional de cálculos e análises deliberadas de oportunidades com objetivos de maximizar a vantagem competitiva a longo prazo. O ambiente (tanto o interno quanto o externo) pode ser, segundo essa vertente estratégica, dominado pelas empresas desde que consigam fazer um bom planejamento de

todas as suas ações estratégicas, isso se deve ao fato do mundo ser visto e entendido como uma simples série de mercados a conquistar. Normalmente as pessoas são vistas como objetivas.

A abordagem evolucionária, diferente da abordagem clássica, enxerga o mundo como sendo uma selva feroz e imprevisível. O ambiente é implacável e imprevisível o que dificulta em muito a vida das empresas, que não podem planejar a sua sobrevivência e que sendo assim, para se manterem vivas precisam se ajustar de forma eficiente e eficaz acompanhando o mercado e adotando todas as estratégias que emergem durante seus trabalhos. Devem procurar sempre obter sempre a maximização de lucro em todas as atividades que realizam, por ser essa a palavra chave de sucesso para as empresas. As pessoas também são vistas como objetivas. Por sua vez a abordagem processualista afirma que dadas as incertezas mercadológicas, o planejamento estratégico a longo prazo é inútil, pois ninguém sabe o que realmente irá acontecer, sem considerar o fato de que ninguém consegue se manter unido a uma estratégia por muito tempo. Sendo assim, a estratégia emerge mais de um processo pragmático de aprendizado e comprometimento do que de uma série de grandes ciclos de crescimento. O mundo como no caso da abordagem evolucionária é tido como sendo uma selva feroz e imprevisível e as pessoas, entendidas como seres confusos e realizadores. A abordagem sistêmica, diferentemente das demais, coloca que os objetivos e as práticas estratégicas dependem do contexto social e político em que as empresas estão inseridas. Sendo assim, a estratégia reflete os sistemas sociais específicos dos quais participa, definindo interesses, segundo os quais age. Por esse motivo, nem sempre o lucro é o seu principal objetivo. As pessoas são vistas como produtos específicos de seu tempo e lugar, racionais apenas de acordo com seus critérios de interesse e culturas peculiares. O ambiente, por sua vez é tido como sendo uma complexa teia social, política e econômica (WHITTINGTON, 2002).

5.4.1 Planejamento estratégico nas pequenas empresas

Hoje em dia esse tipo de ferramenta é muito pouco utilizada nas pequenas empresas, pois depende de seu nível de maturidade organizacional (CHURCHILL; LEWIS, 1983; PERRY, 2001). Na grande maioria dos casos, nas empresas com pouca maturidade, os processos de planejamento e de controle quase não existem e quando existem são muito pouco formalizados e quantificados. A estratégia é intuitiva e normalmente está na cabeça do dono ou do gerente administrador, sendo muito pouco difundida entre as pessoas (LEONE,

1999). Essas empresas operam em uma lógica de reação e de adaptação ao ambiente em que se encontram em vez de procurarem se antecipar a possíveis problemas: o que é um comportamento de empresas mais maduras administrativamente (DANDRIDGE, 1979; WELSH; WHITE, 1981).

O que mais conduz a esse tipo de trabalho por parte das pequenas empresas, principalmente as menos maduras, é que elas estão muito mais sujeitas às variações do ambiente. Precisam conseguir lidar com períodos de rápido crescimento e com outros de grande contração (WELSH; WHITE, 1981). Durante os primeiros anos de vida da empresa seus donos e/ou diretores se encontra muito mais preocupados com as circunstâncias financeiras dos negócios. Pode-se dizer que a preocupação inicial das empresas é a sua sobrevivência. Nesse momento, atividades administrativas mais elaboradas são muitas vezes substituídas por atividades operacionais na tentativa de redução de gastos e de ganho de vantagem competitiva sobre a concorrência (CHURCUILL; LEWIS, 1983).

Essa decisão, no entretanto acarreta em um outro problema: a falta de pessoal ou a falta de pessoal capacitado. Os administradores de pequenos negócios têm que conseguir trabalhar com muito pouco pessoal para reduzir seus custos e normalmente conta com uma ou nenhuma pessoa para auxiliá-lo na administração do negócio. Dessa maneira, não sobra tempo para tentar fazer outra coisa a não ser reagir aos problemas vivenciados no dia-a-dia da empresa (WELSH; WHITE, 1981). Normalmente acontece também de uma pequena empresa já ter começado a se estruturar e contar com pessoas da família auxiliando o proprietário-dirigente em suas atividades. Esse trabalho e a relação entre proprietários e seus parentes, para Dandridge (1979), requer muita atenção.

Por mais que esse pessoal possa ser inexperiente e até incapacitado, alterando muito pouco a forma de administração do negócio, e assim, trazendo muito poucos ganhos para a empresa, de forma que essa possa começar a trabalhar de maneira mais clara e planejada. Com uma estratégia definida sua permanência ou não na empresa precisa ser avaliada com muita atenção, pois trazem muita sinergia ao negócio muito maior do que apresentam: apenas pelo fato da segurança que passam para os proprietários-dirigentes (FILLON, 1999; LEONE, 1999; WELSH; WHITE, 1981). Muitas vezes são essas pessoas, e a sintonia entre elas e o dono do negócio, o fator de sucesso da empresa e sua saída poderia declarar o fim de uma trajetória bem sucedida. Por esse motivo a maturidade da empresa, como já dito precisa ser muito bem ponderada antes de se tentar implementar atividades de planejamento, estratégia e planejamento estratégico em sua rotina.

5.5 As forças competitivas de mercado

Porter (2004), postula que a essência da formulação estratégica de uma empresa é relacionar a própria empresa com o seu ambiente de atuação, ou seja, com o mercado da indústria em que a empresa compete. Para o autor a estrutura industrial tem uma forte influencia sobre a determinação das regras competitivas do jogo, assim como das principais estratégias a serem utilizadas.

Um mercado ou indústria pode ser definido como um ambiente de competição onde um conjunto de forças atua sobre as empresas que ali competem, com maior ou menor intensidade, e que afeta a capacidade de geração de rentabilidade média de toda a indústria e, de forma específica, a rentabilidade de cada uma das empresas que neste ambiente competem. A Figura 5.3, apresenta um desenho esquemático mostrando as 5 Forças.

Figura 5.3 – Forças que determinam o ambiente de concorrência e definem a rentabilidade de uma indústria
Fonte: Porter (2004), p. 4.

Segundo Porter (2004), o ponto básico para o sucesso ou fracasso de uma empresa se encontra na sua habilidade em lidar com cada uma dessas forças, ou seja, na sua estratégia de atuação visando a busca de resultados superiores a média da indústria. Segundo esse autor, existem basicamente cinco grandes forças competitivas que impactam positiva ou negativamente as organizações de todas as indústrias: a rivalidade entre a concorrência; o poder negociação (ou de barganha) dos fornecedores; o poder de negociação (ou de barganha) dos compradores; o impacto dos produtos substitutos aos produzidos pelas organizações, e; os potenciais novos entrantes na indústria. Assim, para esse autor, a estratégia de uma empresa é a forma como ela competirá no mercado, ou seja, a forma como ela configurará o seu

conjunto de ações para se aproveitar ou se defender do impacto positivo ou negativo de cada uma dessas forças competitivas na sua intenção de obter resultados econômicos superiores a média da indústria a qual ela pertença.

Para Porter (2004), o posicionamento, dessa maneira, é o cerne de todo o processo estratégico empresarial. É a partir dele, do padrão de operação da empresa dentro da indústria, a forma como se posiciona perante o mercado, que se darão todos os seus ganhos. Por mais dinâmica que seja a realidade mercadológica atual, com grande mobilidade e diversidade, é necessário que os gestores tomem uma decisão e encaminhem seus trabalhos dentro de uma filosofia de operação única, a estratégia da empresa (PORTER, 2009). O que mudará juntamente com as tendências de mercado, neste caso, de acordo com este autor, são as ferramentas operacionais utilizadas para que se obtenha a eficácia operacional desejada dentro de todo o processo já estabelecido. Sendo assim, com as mudanças mercadológicas, que certamente ocorrerão, graças ao empenho dos demais concorrentes de procurar suprir suas necessidades, e as mudanças contingências das relações comerciais regionais e globais, as empresas precisarão adequar sua operação, e principalmente sua gestão para se manterem dentro do curso de sua estratégia.

5.6 As dimensões competitivas da estratégia

Como se pode notar, praticamente em todos os segmentos industriais as empresas utilizam estratégias competitivas distintas. Entretanto, segundo Nogueira et al (2001) é possível classificar essas organizações dentro de determinados grupos que utilizam estratégias semelhantes, haja vista que suas dimensões estratégicas são muito parecidas. Segundo Porter (2009), são nessas dimensões que se desenvolvem a competição entre as empresas, que agregam valor ao par produto/serviço por elas ofertado. A intensidade com que os concorrentes de uma determinada indústria convergem sua atenção e seus esforços para as mesmas dimensões estratégicas exerce significativa influência sobre a lucratividade das empresas, uma vez que empresas com posicionamento de mercados e produtos semelhantes brigam através de preços, “transferindo” assim a lucratividade para os clientes. Seguindo o raciocínio de Porter (2004), esses grupos de empresas que trabalham com dimensões estratégicas muito parecidas ou semelhantes podem ser classificados ou denominados de grupos estratégicos.

Para um melhor entendimento desta situação competitiva de cada empresa, dentro de um determinado mercado, e o porquê que uma determinada empresa é ou não mais rentável

que suas concorrentes, é necessário, segundo Porter (2004), entender como sua formatação organizacional influencia sua capacidade em marketing, redução de custos, administração e outras áreas. Este relacionamento está diretamente ligado ao plano estratégico de cada empresa. Basicamente, segundo esse autor, existem algumas estratégias que são mais comumente adotadas por certos tipos de organizações, Essa lista de possíveis estratégias que as empresas podem utilizar foi estabelecida por Ansoff (1965) ao postular o modelo de quatro estratégias básicas (penetração de mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e diversificação) e Porter (2004) que propôs a seguinte lista de estratégias genéricas: liderança de custos, diferenciação e foco (MINTZBERG, 2000; PORTER, 2004).

Dentro de uma mesma indústria, entretanto, diferentes empresas podem escolher estratégias de atuação semelhantes. Dessa forma pode-se perceber, em uma determinada indústria, o surgimento de certos grupos de empresas que se valem de estratégias muito parecidas, os grupos estratégicos, como definiu Porter (2004). Essas empresas utilizam praticamente um mesmo padrão de ações estratégicas. Esse padrão, segundo o autor, se configura pela utilização de ações estratégicas muito parecidas, fruto de decisões estratégicas em várias áreas da empresa, que ele denomina de dimensões estratégicas e que são apresentadas a seguir:

1. *Especialização*: o grau de especialização da empresa;
2. *Identificação de marcas*: como a empresa trabalha com sua marca ou marcas de venda;
3. *Política de canal*: como a empresa distribui seus produtos aos clientes;
4. *Seleção do canal*: como a empresa escolhe e opera os canais de distribuição escolhidos;
5. *Qualidade do produto*: qual o foco que a empresa dá à qualidade de seus produtos;
6. *Liderança tecnológica*: se é ou não uma empresa líder em tecnologia em seu setor;
7. *Integração vertical*: qual o nível de controle tem sobre todo o seu processo de produção (desde a fabricação das matérias-primas até a entrega do produto acabado aos clientes);
8. *Posição de custo*: o grau em que a empresa busca preços mais baixos para seus produtos;
9. *Atendimento*: o grau de importância que a empresa dá para o atendimento que oferece à seus clientes;
10. *Política de preço*: como a empresa precifica seus produtos perante o mercado;
11. *Alavancagem*: qual possibilidade de investimento a empresa possui;

12. *Relacionamento com a matriz*: como a empresa se relaciona com sua matriz (no caso de ser uma sucursal);
13. *Relacionamento com governos do país de origem e anfitriões*: qual o relacionamento da empresa com o governo do país em que opera e com o governo do país de sua matriz (se for multinacional).

Sendo assim, é possível afirmar que empresas que atuem dentro do mesmo grupo estratégico possuem praticamente as mesmas estratégias de atuação ao se utilizarem, em um mesmo grau, dessas dimensões estratégicas. Esse fato faz com que suas necessidades de materiais e recursos sejam parecidas, uma vez que disputam a mesma classe de clientes, em momentos de consumo muito bem definidos (McGOLDRICK, 2002; PORTER, 2004). Por esse motivo suas estratégias são semelhantes; e tal semelhança faz com que, inclusive, se façam valer das mesmas estratégias de atuação, nos mesmos passos de implementação.

5.7 Dimensões competitivas no mercado de panificação

Fazendo uma analogia entre o conceito de dimensões estratégicas para uma indústria, em geral, desenvolvido por Porter (2004) com a indústria de panificação, pode-se observar que os modelos de lojas definidos pelo Sebrae (2009), representam, de fato, os grupos estratégicos dessa indústria. Neste sentido, é possível encontrar, na indústria de panificação, cinco grandes grupos estratégicos. Esses grupos estratégicos, para esse tipo de indústria, se reflete em diferentes arranjos de loja. De acordo com o Sebrae (2009) são esses os cinco modelos de lojas:

1. *Loja simples*: pequenas lojas com pequena variedade de produtos de revenda e com poucos e simples produtos de fabricação própria.
2. *Loja máster*: apresenta amplo mix de produtos, tanto de produção própria como de conveniência a seu consumidor;
3. *Loja gourmet*: oferece alimentação pronta para todas as refeições de seus clientes;
4. *Loja expressa*: focada em lanches e em refeições rápidas;
5. *Loja especializada*: conhecidas como confeitarias ou boutique de pães, apresentam grande variedade de produtos de fabricação própria, com alta qualidade e atendimento diferenciado.

Observa-se que em cada um dos cinco grupos estratégicos do setor de panificação, o negócio principal das empresas é basicamente o mesmo: produzir e/ou comercializar produtos de gênero alimentício. A partir desse ponto é que se dá a diferenciação dos grupos, em função

do uso de forma diferenciada das dimensões estratégicas. Utilizando as dimensões estratégicas (PORTER, 2004) e vinculando-as aos modelos de lojas estipulados pelo Sebrae (2009), pode-se chegar, adaptando-se a descrição dos modelos aos conceitos de estratégia, à seguinte proposição de grupos estratégicos para panificadoras, apresentados abaixo e mostrados no quadro 5.1.

Quadro 5.1 – Tipos de lojas e dimensões estratégicas utilizadas

		TIPO DE LOJA				
		SIMPLES	EXPRESSA	GOURMET	MASTER	ESPECIALIZADA
TIPOS DE ESTRATÉGIAS	ESPECIALIZAÇÃO			X		X
	IDENTIFICAÇÃO DE MARCA				X	X
	POLÍTICA DE CANAL		X		X	
	SELEÇÃO DE CANAL					X
	QUALIDADE DE PRODUTO			X		X
	LIDERANÇA TECNOLÓGICA					X
	INTEGRAÇÃO VERTICAL					X
	POSIÇÃO DE CUSTO	X				
	ATENDIMENTO		X	X		X
	POLÍTICA DE PREÇO	X	X		X	
	ALAVANCAGEM			X	X	X
	RELACIONAMENTO COM A MATRIZ					
	RELACIONAMENTO COM O GOVERNO					

- *Lojas simples*: focadas em posicionamento de custo, com uma política de preços baixos; possuem uma pequena capacidade de alavancagem econômico-financeira;
- *Lojas expressas*: focadas no atendimento simples e rápido de seus clientes, essas lojas apresentam uma boa política de canais de distribuição e de preços de produtos; seus potencial de alavancagem econômico-financeira é relativamente baixo;
- *Lojas gourmet*: focadas na fabricação de ampla variedade de alimentos, com boa qualidade intrínseca, possuem uma boa integração interna de seus setores e um médio potencial de alavancagem econômico-financeira;
- *Lojas máster*: focadas fortemente com a comercialização de produtos de revenda em conjunto com os produtos de produção própria. Possuem uma grande integração interna entre seus setores, principalmente entre os setores de compra e de venda, na

tentativa de suprir a necessidade apresenta por seus clientes de outros produtos, que não são os panificados (de produção própria); sendo assim trabalham com uma boa identificação de marcas dos produtos ofertados; e seu potencial de alavancagem econômico-financeiro é alto;

- *Lojas especializadas*: empresas focadas na produção e venda de artigos panificados e confeitados, essas empresas apresentam grande identificação com suas próprias marcas e uma seleção especial de canal de distribuição; a qualidade de seus produtos é reconhecida por seus clientes, apresentam um parque fabril com equipamentos de última tecnologia e uma completa integração vertical, desde o controle da produção de alguns itens de matéria-prima até a comercialização de seus produtos acabados; seu atendimento é diferenciado e possuem uma alta capacidade de alavancagem.

Para uma melhor visualização e entendimento desse modelo descritivo de dimensões estratégicas para panificadoras, utilizadas por cada tipo de loja, foi construído o quadro 5.1, acima, que ressalta as dimensões mais fundamentais para cada uma. É interessante ressaltar que na tabela, as dimensões estratégicas “relacionamento com a matriz” e “relacionamento com o governo” não foram assinaladas para nenhum modelo de loja. Isso se deve única e exclusivamente por serem, as panificadoras, normalmente empresas de pequeno e médio porte, com pouco relacionamento com o governo e por poucas empresas possuírem mais de uma loja. Observando-se essa tabela fica evidenciado que nenhuma das dimensões estratégicas definidas por Porter é pertinente a todos os modelos de loja. Isto pode ser explicado devido a pouca aderência do modelo à realidade encontrada por essas empresas.

Uma última analogia pode ser feita ainda com cada um dos grupos estratégicos de panificadoras encontrados nesse trabalho, a partir de diferentes ângulos de observação como faz a figura 5.4, com o intuito de deixar sua definição mais clara e suas diferenças ainda mais evidentes dentro desse trabalho.

Por serem as panificadoras, ao mesmo tempo lojas e fábricas (produzem parte ou a grande maioria dos produtos que comercializam), a figura 5.4 traz a distribuição de cada um dos grupos estratégicos encontrados de acordo com quatro realidades distintas. Observe-se que para cada um dos grupos estratégicos de padarias tem-se tamanhos de esferas diferentes, os quais procuram representar a quantidade de dimensões estratégicas trabalhadas por cada um desses modelos de loja. Sendo assim, quanto maior o tamanho da esfera, maior é o número de dimensões estratégicas utilizadas pelo grupo.

Figura 5.4 – Distribuição dos grupos estratégicos de panificação de acordo com diferentes angulos de observação

Seguindo a analogia da figura, tem-se a realidade 1, que procura fazer distribuição dos modelos de loja perante a quantidade de produtos de revenda e de produtos de produção própria comercializados. Percebe-se que nesse caso os grupos mais distintos entre si são as lojas especializadas, que trabalham com muitos produtos de produção própria e poucos de revenda (proporcionalmente), e as lojas máster, que seguido a mesma proporção, trabalham com muitos produtos de revenda e menos produtos de produção própria. Para a realidade 2, tem-se a complexidade de processos e o tamanho das empresas. Percebe-se a partir dessa ótica que a partir do momento que a empresa começa a crescer ela começa a mudar de grupo estratégico e a medida que muda de grupo estratégico, muda a complexidade de suas operações. Na realidade 3, que trabalha com a ótica da margem de lucro sobre os produtos de revenda e de produção própria, vê-se claramente que a estratégia de precificação utilizada por cada um dos modelos de loja. Aqui, novamente os pontos mais discrepantes são as padarias master (que tem foco em produtos de revenda) e as padarias especializadas (que trabalham fortemente as margens dos produtos de produção própria). A realidade 4 por fim traz a variedade dos produtos de produção própria e a qualidade encontrada nos mesmos. Aqui

pode-se fazer uma analogia com a realidade 2, e vê-se que quanto maior a empresa, mais complexo é seu sistema produtivo, o que lhes garante maior qualidade e diversidade de produtos de produção própria.

Entretanto, após essas avaliações fica claro que as dimensões estratégicas definidas por Porter não servem para descrever o contexto vivenciado pelas empresas de panificação. Estas dimensões, por esse motivo, precisam ser melhor trabalhadas e detalhadas, com o intuito de se tornarem formas de melhor descrever os modelos estratégicos utilizados por cada modelo de loja.

6 Proposição de modelo de análise estratégica para panificadoras

Analizando a atual estrutura das empresas de panificação juntamente com toda a revisão bibliográfica feita, percebe-se a falta de um modelo que possa ser útil para se fazer uma avaliação, a partir dos modelos de lojas existentes, de quais as melhores práticas estratégicas, ou seja, quais as dimensões estratégicas que poderão gerar melhor resultados para cada um dos grupos estratégicos apresentados. Este é o intuito deste capítulo: propor um modelo de análise que servirá para a análise e avaliação dos resultados obtidos no trabalho de campo, visando atingir os objetivos da pesquisa.

6.1 Problemática do varejo e do setor de panificação

De acordo com Levy (2000), as mudanças que vem ocorrendo no mundo tem afetado todos os mercados, especialmente o varejista. Os clientes mais conscientes de suas necessidades vêm forçando as lojas a se adaptarem rapidamente na tentativa de atender as suas expectativas. Novos formatos de loja e novas tecnologias têm aparecido, procurando solucionar esse problema. Tudo isso, têm forçado os varejista a terem uma melhor visão de futuro, e para tanto, passaram a trabalhar melhor o planejamento estratégico em suas empresas. O interessante de todo esse processo de desenvolvimento estratégico para o setor varejista é o direcionamento das ações desse tipo de empresa para os consumidores (McGOLDRICK, 2002). Os varejistas são o elo final de toda a cadeia de consumo. Estão em constante contato com os consumidores e esses, por esse motivo, merecem toda sua atenção (BALTAS et al., 2009; PARASURAMAN et al., 2009).

Parente (2000) assegura que para obter sucesso, o varejista precisa conhecer o mercado em que está inserido e seus mecanismos. Assim estarão aptos a compreender as situações que encontrarem e mais do que isso, terão capacidade suficiente para tentar prever o comportamento de compras dos consumidores, com suas particularidades e sazonalidades. Em termos gerais, o foco principal de um planejamento estratégico, para as empresas varejistas, tem como elemento final a criação de vantagem competitiva sobre os concorrentes (LEVY, 2000; McGOLDRICK, 2002; PARENTE, 2000). É essa vantagem competitiva que será vista como diferencial da empresa pelos clientes, agregando valor aos seus produtos e criando

experiência em seus consumidores. Sendo assim, o planejamento estratégico no varejo foca seus esforços nos clientes e são, segundo McGoldrick (2002):

- Direcionados para o longo tempo;
- Procuram atingir ou criar alguma vantagem competitiva;
- Se concentram nas atividades da organização
- Tentam posicionar a empresa no mercado.

Sasser et al (1978) afirma que os consumidores avaliam três diferentes itens em suas compras: os produtos ou bens físicos que adquirem; os benefícios sensoriais ou os serviços explícitos e os benefícios psicológicos ou os serviços implícitos. Para Vargo e Lurch (2004) é necessário observar o par produto/serviço de forma diferente no varejo. Nas empresas varejistas, os produtos ofertados são “os mecanismos de distribuição” dos serviços – os produtos produzidos por cada loja e que diferenciam umas das outras perante os consumidores durante o momento de compra. “Os serviços são a aplicação de determinadas competências especializadas através de ações em um processo, ou performance, que tem como foco o beneficiamento de determinado produto” (VARGO; LURCH, 2004). Dessa forma, Gummerson (2007 apud ANDREU et al, 2010) afirma que os consumidores não compram produtos ou serviços, mas sim, compram o que percebem que geram valor para eles (essa é a lógica da dominação de serviços).

É fato, como afirmam Fitzsimmons e Fitzsimmons (2002) e Piccoli et al (2009) que com as mudanças advindas com o incremento da tecnologia de informação, a sociedade mundial vem cada vez mais aumentando seu nível de consumo e de conhecimento; e por esse motivo, se tornando mais exigente. Assim, a economia mundial vem mudando seu foco: passado de uma economia industrial para uma pautada em serviços. Por esse motivo, Corrêa E Corrêa (2007) coloque que precisa-se modificar a forma como as operações de serviço são gerenciadas dentro das empresas atualmente. Para o autor, a visão de Gummerson de que hoje não se comercializa serviços e muito menos produtos, mas sim um par combinado entre os dois é a que melhor explica o fenômeno de compras. Em resumo, os gestores de empresas varejistas precisam projetar e selecionar as melhores práticas de produção e de entrega de serviços para seus clientes em determinado momento e localidade – procurando descrever um pacote de valor que combine serviços e produtos que seus clientes estejam dispostos a comprar – de forma que se consiga um diferencial em relação à concorrência e assim, obtenha vantagem competitiva sob a ótica dos consumidores (CORRÊA e CORRÊA, 2007).

Não diferente dos demais varejistas, as panificadoras e padarias também precisam surpreender seus clientes com produtos e serviços diferenciados e que supram as suas necessidades. Assim, uma análise das tendências do setor também precisa ser considerada durante a formulação da estratégia das empresas. De acordo com dados do Sebrae (2009), tem-se observado basicamente, no mercado de panificação, cinco tendências mundiais que têm afetado fortemente sua estrutura. Primeiramente as mulheres ganham espaço no mercado de trabalho. É notório que sua participação no mercado de trabalho vem aumentando gradativamente. Já no ano de 2020 estimasse que cerca de 46% da população economicamente ativa do Brasil seja feminina. Isso quer dizer que cerca de 31% estarão trabalhando, bem diferente de levantado 1991, quando apenas 18% das mulheres trabalhavam. Por serem as principais consumidoras das panificadoras e por terem cada vez menos tempo de fazer esses produtos em casa, é certo esperar que um aumento dos níveis de consumo nessas empresas (SEBRAE, 2009).

Em segundo lugar tem-se a diminuição do tamanho médio das famílias. De acordo com dados do Sebrae (2009), têm-se notado que com o aumento da escolaridade da população e as mudanças de vida ocorridas dentro da sociedade com as mulheres cada vez mais tendo papel importante no sustento do lar; as famílias vem diminuindo de tamanho. Um melhor planejamento familiar passa a ser feito pelas pessoas, o que significa famílias menores, com um ou dois filhos em média. Há também os casais que não podem ou não querem ter filhos, sem contar nos casais homossexuais, que são, normalmente pessoas com grande poder de compra. Essa modificação vem reduzindo o tamanho médio das porções compradas pelos casais. As famílias que no passado consumiam em média oito pães cada passam, agora, a consumir quatro (SEBRAE, 2009). Entretanto, a maior escolaridade das pessoas implica em padrões de consumo mais elevados e diferenciados. Por esse motivo essas empresas precisam aumentar suas linhas de produtos, com produtos específicos para cada nicho que pretendem atender sem nunca esquecer que eles serão vendidos sempre em pequenas quantidades.

A terceira tendência observada é o crescimento do número de pessoas morando sozinhas. Da mesma forma que as famílias menores, principalmente nas quais as mulheres trabalham (hoje, no Brasil, a grande maioria), as pessoas que moram sozinhas procuram sempre por conforto e comodidade. Esse tipo de consumidores são responsáveis por cerca de 40% do aumento de vendas de produtos práticos e fora do lar. Essa também é uma grande oportunidade para as panificadoras, que representam, para os brasileiros, uma ótima saída para a alimentação na rua. São conhecidas por venderem produtos saudáveis e frescos, feitos sob medida para cada cliente (SEBRAE, 2009).

O quarto ponto a ser verificado é o maior número de consumidores de meia idade. Para um melhor entendimento é interessante colocar que o Sebrae (2009) considera consumidores de meia idade todas aquelas pessoas que já passaram da faixa etária dos 50 anos. Esse tipo de consumidor representa hoje cerca de 23% do total da população e vem aumentando. Na década de 80 essa parcela da população era de cerca de 6,8 milhões e estima-se que em dois mil e vinte ultrapassem os dezoito (18) milhões. Esses consumidores, dentro do mercado brasileiro, são os que apresentam maiores rendas e que tem os maiores padrões de consumo. Sendo assim, produtos mais sofisticados, belos, saborosos e diferenciados passarão a ser demandados.

A quinta e última tendência verificada no seguimento de panificação é o aumento da vida média da população. Hoje cerca de 19 milhões de brasileiros tem mais de 60 anos de idade. Em 2020 espera-se que esse número chegue a 30 milhões e que no ano 2050, ultrapasse os 64 milhões. Esses consumidores, sempre preocupados com a saúde demandarão produtos mais funcionais, com ingredientes naturais, *light* e *diet*, que os liguem a uma alimentação mais saudável. Seguindo essas tendências, as empresas de panificação, segundo análise do Sebrae (2009), precisam investir seus recurso no desenvolvimento de produtos e serviços que se encaixem nos seguintes ramos de negócio:

- Produtos *diet*, *light*, orgânicos e naturais;
- Produtos fáceis de ser carregados e consumidos (embalados individualmente ou em pequenas quantidades);
- Serviços de entrega aos consumidores;
- Serviços de alimentação fora do lar;
- Produtos mais sofisticados e variados e de alta qualidade;
- Produtos que tenham grande originalidade;
- Disponibilizar ambientes agradáveis à seus consumidores, que fazem da padaria uma extensão de suas casas.

6.2 As dimensões estratégicas no seguimento de panificação

Como já apresentado no capítulo 5, é possível, fazendo uma analogia para o mercado de panificação, encontrar cinco grandes grupos estratégicos. Esses grupos estratégicos se refletem em diferentes arranjos de loja. No quadro 5.1 foi feita a ligação da dimensões estratégicas definidas por Porter para cada um dos modelos de loja encontrados, mas como

salientado pela figura 5.4, elas não foram suficientes para descrever os arranjos estratégicos que caracterizam casa um dos tipos de lojas propostos pelo Sebrae (2009).

Seguindo esse raciocínio o quadro 6.1, foi criado; a partir da redefinição das dimensões estratégicas apresentas capítulo anterior, para o segmento de panificação.

Quadro 6.1 – Tradução das dimensões competitivas para o seguimento de panificação brasileiro

		NOVAS DIMENSÕES COMPETITIVAS	DIMENSÕES COMPETITIVAS PARA O SEGUIMENTO DE PANIFICAÇÃO
1	PROCESSO ESTRATÉGICOS	ESPECIALIZAÇÃO DE PRODUÇÃO	Capacidade que a panificadora tem de produzir produtos diferenciados, tanto em variedade quanto em diversidade e a qualidade que consegue imprimir aos mesmos
2		INTEGRAÇÃO VERTICAL	Capacidade de controle, por parte da empresa, da cadeia de consumo em que está inserida; tanto a montante, em direção a seus fornecedores quanto a jusante, com relação a seus clientes.
3		LIDERANÇA TECNOLÓGICA	Nível de tecnologia utilizado pela empresa nos processos de fabricação de seus produtos e de atendimento aos seus clientes.
4		CAPACIDADE DE INVESTIMENTO	Potencial que cada um dos modelos de loja tem de fazer investimentos dentro do mercado em que atua
5		GESTÃO CONTÁBIL	Relação com os órgãos legislativos se dá de forma um pouco mais passiva, ou seja, de aceitação das leis e normas impostas pelos governo dado seu tamanho e área de atuação
6		PROMOÇÃO	Necessidade das empresas de redefinir seus padrões constantemente, tanto com relação aos produtos como com relação aos serviços ofertados
7		LOCALIZAÇÃO	Procura mostrar a representatividade do “ponto de comércio” para o sucesso do modelo de loja em questão
8		NÍVEL DE SERVIÇOS OFERECIDOS	Nível de serviço prestado aos clientes e sua capacidade de agregar valor aos produtos e gerar experiência de consumo
9		POSICIONAMENTO DE MERCADO	Forma como a seleção de produtos ofertados pela empresa e feita, de maneira que se consiga atender às exigências de determinado nicho de mercado que se tem como alvo
10	PROCESSOS DE GESTÃO	INFORMATIZAÇÃO DE PROCESSOS	Representa o nível de gestão de informação que a empresa possui
11		PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS	Explicita o cuidado da empresa com o funcionamento de cada uma de suas funções, tanto operacionais quanto administrativas
12		TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS	Mostra a preocupação da empresa em estabelecer melhores patamares de serviços e produtos oferecidos
13		DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	Evidencia o profissionalismo administrativo da empresa
14	PROCESSOS DE QUALIDADE	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE PRODUÇÃO PRÓPRIA	Qualidade dos produtos produzidos pela própria empresa e sua percepção positiva pelos seus clientes
15		QUALIDADE DOS PRODUTOS DE REVENDA	Qualidade dos produtos revendidos pela empresa e sua percepção positiva pelos seus clientes
16		QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS	Qualidade dos serviços prestados pela empresa e sua percepção positiva pelos seus clientes
17	PROCESSOS DE MARKETING	IDENTIFICAÇÃO DE MARCA	Forma como é trabalhada a marca da empresa no mercado - nível de reconhecimento da empresa pelos consumidores
18		SELEÇÃO DE CANAIS DE VENDA	Escolha, por parte das empresas, do (s) canal (is) de distribuição de produtos que irá (ão) utilizar para atingir determinado nicho de mercado com seus produtos
19		POSIÇÃO DE CUSTO	Foco na redução de custos nos processos de fabricação própria e de atendimento ao cliente.
20		POLÍTICA DE PREÇOS	Marcação de preços próxima ou abaixo dos valores praticados pelo mercado - dimensão muito ligada à dimensão posição de custo.

Nela será possível ver que algumas dimensões foram, como já dito, retiradas, outras citadas, algumas renomeadas e uma redividida. Este é o caso da dimensão estratégica

“qualidade”, que foi mantida, mas que precisou, para uma proposição estratégica mais adequada com a realidade dessas empresas, ser redividida em outras dimensões estratégicas, a saber: “qualidade dos produtos de produção própria”, “qualidade dos produtos de revenda” e “qualidade dos serviços prestados”. Isso se deve ao fato das padarias serem ao mesmo tempo fábricas (produzem os produtos que comercializam), distribuidores (comercializam produtos de necessidade diária de seus clientes e que juntamente com seus produtos, formam sua cesta de compras; por exemplo, refrigerantes e pães) e lojas (fazem o atendimento aos clientes finais da cadeia em que estão inseridas e, sendo assim, prestam um serviço aos mesmos).

Outras dimensões estratégicas precisaram ser renomeadas para um melhor entendimento do que o “termo” significa para a indústria de panificação. Nesta lista, a primeira dimensão a receber outro nome é a “especialização”, que tem como significado a capacidade que a panificadora tem de produzir produtos diferenciados, tanto em variedade quanto em diversidade e a qualidade que consegue imprimir aos mesmos. Representa, portanto, sua “especialização de produção”; ou seja, quanto maior sua especialização de produção, maior a sua capacidade de fabricar produtos diferenciados, diversificados e com qualidade. A dimensão “política de canal” também precisará ter sua denominação revista para o setor. Para as empresas de panificação a política de canal é a forma como a seleção de produtos ofertados pela empresa é feita, de maneira que se consiga atender às exigências de determinado nicho de mercado que se tem como alvo, ou seja, representa o “posicionamento de mercado” das padarias. Outra dimensão estratégica que precisa ter o nome revisto é a dimensão “seleção de canal” que representa a escolha, por parte das empresas, do (s) canal (is) de distribuição de produtos que irá (ão) utilizar para atingir determinado nicho de mercado com seus produtos, ou seja, sua “seleção de canais de venda”; esses canais de venda representam, de fato, a forma como expõem e vendem seus produtos. A dimensão estratégica “atendimento”, que procura informar o nível de serviço prestado aos clientes e sua capacidade de agregar valor aos produtos e gerar experiência de consumo, passa a ser chamada de “nível de serviço oferecido”. Tem-se ainda a dimensão “alavancagem” que representa o potencial que cada um dos modelos de loja tem de fazer investimentos; em outras palavras, a “capacidade de investimento” da empresa.

Por fim, o item que representa a dimensão estratégica “relacionamento com o governo”, para o caso da indústria de panificação também precisará ser revisto. Isso não quer dizer que as empresas não possuem nenhuma relação com o governo em questão, mas que sua relação com os órgãos legislativos se dá de forma um pouco diferente dado seu tamanho e área de atuação, que conferem uma característica muito mais passiva, ou seja de aceitação das

leis e normas impostas. Sendo assim, esta dimensão estratégica será renomeada para “gestão contábil”, haja vista a necessidade de um bom conhecimento contábil por parte da empresa para que consiga, baseado nas leis e normas vigentes, um melhor relacionamento com os órgãos públicos de controle, sem contar, um melhor resultado financeiro graças a um melhor enquadramento fiscal

Ainda com o intuito de se obter uma descrição estratégica mais representativa do grupo em estudo, algumas outras dimensões estratégicas precisaram ser adicionadas às dimensões propostas por Porter. Entre elas está a dimensão “localização”, que procura mostrar a representatividade do “ponto de comércio” para o sucesso do modelo de loja em questão. A dimensão “promoção” também será incluída na lista de dimensões estratégicas pertinentes ao estudo da indústria de panificação. Isso se deve ao fato dessas empresas serem, normalmente, pontos de venda de produtos aos consumidores finais, e que por esse motivo, precisam redefinir seus padrões constantemente, tanto com relação aos produtos como com relação aos serviços ofertados; e a forma de fazer os clientes terem contato com esses novos produtos/serviços é através de promoções/degustações. Um importante fator de sucesso para as empresas, sua capacidade administrativa, também precisa ser considerado no modelo de dimensões estratégicas para o segmento de panificação. Sendo assim, as seguintes dimensões foram consideradas com o intuito de representar o termo de Porter (2004) para a capacidade administrativa: a “informatização de processos” (que representa o nível de gestão de informação que a empresa possui); o “processo de seleção de pessoas” (que explicita o cuidado da empresa com o funcionamento de cada uma de suas funções, tanto operacionais quanto administrativas); o “treinamento de funcionários” (que mostra a preocupação da empresa em estabelecer melhores patamares de serviços e produtos oferecidos); e a “descentralização administrativa” (que mostra o profissionalismo administrativo da empresa).

Por fim restam as dimensões estratégicas “identificação de marca” que representa a maneira como a marca da empresa é trabalhada no mercado de forma que se consiga obter um maior reconhecimento por parte dos consumidores; a dimensão “liderança tecnológica”, que representa o nível de tecnologia utilizado pelas empresas nos processos de fabricação própria e de atendimento aos clientes; a “integração vertical”, que é a dimensão que representa a capacidade de controle, por parte da empresa, da cadeia de consumo em que está inserida, ou seja, desde o recebimento/fabricação da matéria-prima até a chegada do produto ao cliente final, passando por todas suas etapas de fabricação. Por sua vez a dimensão “posição de custo” procurará mostrar o foco da empresa na redução dos custos de processos de produção e de atendimento, e a dimensão estratégica “política de preços” evidencia uma marcação de

preços próxima ou abaixo dos valores de preços praticados pela concorrência. Com o intuito de racionalizar essas considerações, foi desenvolvido o quadro 6.2, que apresenta as dimensões estratégicas do modelo de Porter, que serviram na descrição das estratégias dos modelos de loja proposto pelo SEBRAE, as dimensões estratégicas que precisaram ser adaptadas (redivididas ou renomeadas) e as dimensões estratégicas que precisaram ser desenvolvidas e suas descrições; totalizando um total de 20 dimensões estratégicas, das quais 6 precisaram ser criadas, 6 serem renomeadas, 1 ser redividida em 3 e 5 foram mantidas tais como definidas por Porter (2004).

Com base nesse estudo, estipula-se que o grupo estratégico denominado de lojas simples, tem como prioridade competitiva o custo de seus produtos e por esse motivo, a liderança de custos é sua estratégia genérica. As dimensões estratégicas por ele utilizadas são a localização, a política de preços e o posicionamento de custos.

Para o grupo chamado de loja expressa, sua estratégia de competição ocorre sobre custo, comodidade e serviços; tem como estratégia genérica a liderança de custos e o enfoque sobre determinado tipo de clientes (os que pretendem fazer uma compra rápida) e as dimensões estratégicas com as quais trabalha são a política de canal, a localização, o atendimento e a política de preços. Para as lojas gourmet, a flexibilidade, a comodidade e os serviços são suas grandes prioridades estratégicas. Sua estratégia genérica de competição é a diferenciação e o grupo estratégico trabalha com a especialização, a qualidade de produto, a localização, o atendimento e a alavancagem como dimensões estratégicas.

As lojas master, por sua vez, focam suas prioridades competitivas como sendo a qualidade, a facilidade, a comodidade, o custo e os serviços; suas estratégias genéricas são a diferenciação e o enfoque e a identificação de marca, a política de canal, a localização, a política de preços e a alavancagem são as dimensões estratégicas utilizados por esse grupo. Por fim tem-se o grupo estratégico das lojas especializadas. Esse grupo tem a qualidade, a flexibilidade, a variedade, a comodidade e os serviços como suas prioridades competitivas. A diferenciação e o enfoque são suas estratégias genéricas e as dimensões estratégicas utilizadas são a especialização, identificação de marca, seleção de canal, qualidade de produto, liderança tecnológica, integração vertical, atendimento e alavancagem.

Este quadro 6.2, com as novas dimensões estratégicas definidas para o setor, juntamente com cada um dos modelos de padaria encontrados vem para substituir a tabela 5.1. Observando-a bem, é possível visualizar que agora, com essas novas definições, é possível descrever bem melhor cada uma das estratégias adotadas por cada um dos grupos estratégicos. Entretanto, uma nova tabela pode ser feita ainda. Alguns dados a respeito de cada um desses

grupos estratégicos precisam ser levantados e definidos para que o estudo tenha maior consistência e cada uma das estratégias definidas para as empresas seja melhor entendida.

Quadro 6.2 – Tipos de lojas e dimensões estratégicas utilizadas pela panificação brasileira

			TIPO DE LOJA					
			SIMPLES	EXPRESSA	GOURMET	MASTER	ESPECIALIZADA	
NOVAS DIMENSÕES COMPETITIVAS	1	PROCESSOS ESTRATÉGICOS	ESPECIALIZAÇÃO DE PRODUÇÃO			X		X
	2		INTEGRAÇÃO VERTICAL					X
	3		LIDERANÇA TECNOLÓGICA					X
	4		CAPACIDADE DE INVESTIMENTO			X	X	X
	5		GESTÃO CONTÁBIL E FISCAL				X	X
	6		PROMOÇÃO		X	X	X	X
	7		LOCALIZAÇÃO	X	X	X	X	X
	8		NÍVEL DE SERVIÇOS OFERECIDOS		X		X	X
	9		POLÍTICA DE MIX DE PRODUTOS		X	X	X	X
	10	PROCESSOS DE GESTÃO	INFORMATIZAÇÃO DE PROCESSOS		X	X	X	X
	11		PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS				X	X
	12		TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS		X	X	X	X
	13		DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA				X	X
	14	PROCESSOS DE QUALIDADE	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE PRODUÇÃO PRÓPRIA	X	X	X		X
	15		QUALIDADE DOS PRODUTOS DE REVENDA				X	X
	16		QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS			X	X	X
	17	PROCESSOS DE MARKETING	IDENTIFICAÇÃO DE MARCA		X	X	X	X
	18		SELEÇÃO DE CANAIS DE REVENDA		X			X
	19		POSIÇÃO DE CUSTO	X	X		X	
	20		POLÍTICA DE PREÇOS	X			X	

Basicamente o que se precisa fazer é definir, para cada um dos tipos de loja que foram identificados qual a sua estratégia de competição e qual a sua prioridade competitiva. Partindo dessa ótica, pode-se definir, para as lojas simples, devido ao seu tamanho e a pouca variedade de produtos e serviços oferecidos, uma prioridade competitiva de custo, ou seja, procura atrair seus clientes oferecendo produtos relativamente mais baratos. Sendo assim, sua estratégia genérica de competição será a liderança de custo. Para as lojas expressas, as prioridades competitivas encontradas, dada sua realidade de trabalho, foram o custo dos produtos, a comodidade dos clientes e a prestação de um serviço diferenciado (o atendimento rápido dos clientes). Assim, sua estratégia genérica de atuação se baseará na liderança de custo e no

enfoque. As lojas gourmet terão como prioridades competitivas a comodidade, a flexibilidade e os serviços, isso lhes gerará uma estratégia genérica de competição focada na diferenciação. Para o caso das lojas master, a qualidade dos produtos percebida, a facilidade, a comodidade, o custo e os serviços serão as prioridades competitivas. Dessa forma, sua estratégia genérica de atuação será a diferenciação e o enfoque. Por fim, para o caso das lojas especializadas, as prioridades competitivas encontradas foram a qualidade dos produtos, a flexibilidade da empresa, a variedade oferecida, a comodidade pressentida pelos clientes e os serviços oferecidos. Assim, suas estratégias genéricas de competição serão, também, a diferenciação e o enfoque.

O quadro 6.3, a seguir, procura colocar tudo isso junto, ou seja, alocar para cada um dos grupos estratégicos a estratégia genérica de atuação, as prioridades competitivas e as dimensões estratégicas que precisam, por tanto ser utilizadas.

Quadro 6.3 – Definição dos grupos estratégicos

GRUPO ESTRATÉGICO	ESTRATÉGIA GENÉRICA DE COMPETIÇÃO	PRIORIDADES COMPETITIVAS	DIMENSÕES ESTRATÉGICAS FUNDAMENTAIS
LOJA SIMPLES	Liderança de custo	Custo	Localização, Qualidade dos produtos de fabricação própria, Posição de custos e Política de preços.
LOJA EXPRESSA	Liderança de custo e Enfoque	Custo, Comodidade e Serviço	Promoção, Localização, Nivel de serviços oferecidos, Política de mix de produtos, Informatização de processos, Treinamento de funcionários, Qualidade dos produtos de produção própria, Identificação de marca e Posição de custo.
LOJA GOURMET	Diferenciação	Comodidade, Flexibilidade e Serviço	Especialização de produção, Localização, Capacidade de investimento, Promoção, localização, Política de mix de produtos, Informatização de processos, Treinamento de funcionários, Qualidade dos produtos de produção própria, Qualidade dos serviços prestados e Identificação de marca.
LOJA MÁSTER	Diferenciação e Enfoque	Qualidade, Facilidade, Comodidade, Custo e Serviços	Integração vertical, Capacidade de investimento, Gestão contábil e fiscal, Promoção, Localização, Nivel de serviços oferecidos, Política de mix de produtos, Informatização de processos, Processo de seleção de pessoas, Treinamento de funcionários, Descentralização administrativa, Qualidade dos produtos de revenda, Qualidade dos serviços prestados, Identificação de marca, Posição de custo e Política de preços.
LOJA ESPECIALIZADA	Diferenciação e Enfoque	Qualidade, Flexibilidade, Variedade, Comodidade e Serviço	Especialização de produção, Integração vertical, Liderança tecnológica, Capacidade de investimento, Gestão contábil e fiscal, Promoção, Localização, Nivel de serviços oferecidos, Política de mix de produtos, Informatização de processos, Processo de seleção de pessoas, Treinamento de funcionários, Descentralização administrativa, Qualidade dos produtos de produção própria, Qualidade dos produtos de revenda, Qualidade dos serviços prestados, Identificação de marca, Seleção de canais de venda.

Com o intuito de avaliar de forma mais clara como se dá o posicionamento estratégico de mercado de cada um dos modelos de loja encontrados, este modelo de análise das dimensões estratégica proposto para cada um dos grupos estratégicos de panificadoras levantados pelos estudos do Sebrae será testado em campo. Dessa forma será possível avaliar se o modelo proposto está condizente com a realidade encontrada pelas empresas e se as estratégias de atuação, propostas para cada um dos grupos estratégicos poderá ser utilizada

por outras empresas do segmento, na tentativa de melhor se posicionarem em seus mercados de atuação, dadas suas realidades, e assim, consigam operar de forma mais sustentável, perante a ótica de sucesso de seus proprietários.

7 Metodologia de Pesquisa

7.1 Caracterização da pesquisa

Para Silva e Menezes (2001), a metodologia de pesquisa a ser utilizada em qualquer tipo de pesquisa precisa possuir um conjunto de ações e propostas que sejam capazes de solucionar um problema pré-estabelecido/estipulado. Sendo assim, tem por base procedimentos racionais e sistemáticos que visam caracterizar melhor o “objeto” a ser estudado.

Todo e qualquer tipo de pesquisa possui sempre três possibilidades básicas de método de estudo (CRESWELL, 2007; SILVA; MENEZES, 2001).

- Pode ser uma pesquisa quantitativa, onde o pesquisador utilizando um raciocínio de causa e efeito e empregando estratégias de investigação procura determinar um resultado obtido a partir de teses e teorias pré-estabelecidas. Prega que tudo pode ser quantificável e traduzido em números.
- De forma oposta, pode ser uma pesquisa qualitativa, ou seja, uma pesquisa onde apenas se tenta gerar um aprendizado a partir do conhecimento adquirido durante a investigação de determinados fenômenos, que possuem significados únicos, dadas as realidades individuais e sociais. Resume-se que esse tipo de pesquisa prega que há um vínculo dinâmico indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que está sendo avaliado no estudo.
- Por fim, uma pesquisa pode utilizar um método misto de estudo. Nesse tipo de análise o pesquisador emprega técnicas de coleta de dados e investigação de fenômenos na tentativa de melhor descrever uma situação que está sendo investigada. Procura descrever a subjetividade encontrada na situação avaliada através de dados coletados durante o estudo.

Avaliando o problema de pesquisa e os objetivos a serem atingidos, o modelo de pesquisa escolhido para a abordagem e realização do trabalho foi o método qualitativo de estudo. Sendo assim surgem as seguintes alternativas de investigação: narração de fatos; fenomenologia; etnografia; teoria embasada em fatos e o estudo comparativo de casos (CRESWELL, 2007). Dentre todas essas técnicas de avaliação, e tomando o resultado que pretende-se atingir (descrever as estratégias utilizadas pelas panificadoras dentro de diferentes modelos de loja), o tipo de estratégia de investigação que melhor se adequará a natureza do

trabalho, e portanto, a ser trabalhado é “o estudo comparativo de casos”. Isso se dá porque pretende-se estudar mais de uma empresa, fazendo comparações entre os objetos estudados (TRIVIÑOS, 1992).

Para Creswell (2007) um estudo de casos acontece quando o pesquisador avalia em maior profundidade um programa, um fato, uma atividade, uma empresa, um processo, etc. Esse tipo de estudo representa a melhor estratégia quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando questões do tipo “como” e “porque” são inseridas no estudo. Esses estudos podem ser tanto exploratórios quanto descritivos e, no caso em questão, o estudo será basicamente descritivo (YIN, 2001). Schramm (1971 apud YIN, 2001) postula que em sua essência, um estudo de caso procura esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões. Sendo assim, investiga o motivo pelo qual decisões foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados que geraram para uma determinada organização.

Por fim, pode-se afirmar também que essa pesquisa será, de acordo com Silva e Menezes (2001):

- De natureza aplicada, uma vez que procurará gerar conhecimentos para a aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos dessas empresas.
- Descritiva, haja vista que procura descrever e identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência do fenômeno estudado, a estratégia utilizada por diferentes panificadoras dentro de diferentes modelos de loja.

Resumindo esse estudo será um estudo qualitativo, do tipo estudo comparativo de casos, investigativo (exploratório).

A Figura 7.1, desenvolvida por Escrivão Filho (2010) traz um breve resumo de modelos de análises existentes e em cor mais escura apresenta o modelo de estudo escolhido para esse estudo em questão.

Basicamente pode-se afirmar que essa pesquisa será realizada com dados primários, que serão gerados a partir de entrevistas. Não será feita nenhuma alteração no cenário social natural vivenciado pela organização em questão em nenhum momento do trabalho e as conclusões a população estudada serão feitas a partir da análise e avaliação do material coletado nas entrevistas. Por esse motivo, pode-se afirmar que esse será um estudo de caso reflexivo.

Figura 7.1 – Análise dos tipos de pesquisa

Fonte: Escrivão Filho (2010)

7.2 O estudo comparativo de casos

Diferentemente do que prega a visão hierárquica, que os estudos de caso servem apenas como ferramenta exploratória, não podendo ser utilizados para descrever ou testar proposições (PLATT, 1992 apud YIN, 2001), os estudos de caso vem sendo utilizados hoje para descrever e principalmente, compreender fenômenos sociais complexos por permitir uma investigação capaz de preservar as características holísticas e significativas de todos os eventos sociais que se encontram interligados à variável de estudo (YIN, 2001). Seguindo os passos desse autor vemos que os estudos de caso podem ser subdivididos em três grandes grupos:

- Estudo de caso descritivo – procura traçar uma sequência de eventos interpessoais ao longo do tempo de forma que seja capaz de descrever uma subcultura e assim encontrar os fenômenos-chave do comportamento de uma determinada variável, em análise;
- Estudo de caso exploratório – procura explorar os acontecimentos em uma determinada investigação;

- Estudo de caso explanatório – o objetivo desse tipo de estudo é propor explicações, ou análises, concorrentes para determinado tipo de evento e assim tentar indicar como esses eventos podem ser aplicados em outras situações.

Um estudo de caso pode se utilizar de qualquer um desses modelos. Tudo depende única e exclusivamente (1) das condições de que consiste o tipo de questão da pesquisa proposta; (2) da extensão de controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais que estão ocorrendo e (3) do grau de enfoque a acontecimentos históricos em detrimento a acontecimentos contemporâneos.

Seguindo esse contexto, este estudo tem uma característica exploratória por tentar definir quais as dimensões estratégicas são utilizadas pelas panificadoras na elaboração de suas estratégias de atuação de mercado, para cada um dos 5 grupos estratégicos existentes para o segmento.

Uma variante do método de estudo de caso pode ser encontrada nesse estudo. Trata-se do estudo de caso comparativo, ou seja, diferentemente do estudo de caso único (que estuda um único caso), esse tipo de estudo faz analogia a casos múltiplos na tentativa de trazer uma visão mais geral da realidade encontrada. É importante destacar aqui também que uma estratégia de estudo de caso não pode ser confundida com pesquisas qualitativas, que seguem muitas vezes métodos etnográficos (YIN, 2001).

Uma outra análise que também pode ser feita a partir dessa pesquisa em questão é sobre a aderência à realidade do modelo proposto no capítulo 6 que, para cada um dos modelos de loja trazidos por Sebrae (2009) aloca as dimensões estratégicas que foram julgadas como de grande importância para sua sobrevivência e desenvolvimento, dentro da ótica do autor. Sendo assim, será avaliado se o modelo proposto de análise das dimensões estratégicas para o segmento de panificação está aderente à realidade encontrada pelo pesquisador de forma que possa ser utilizado como modelo padrão para o desenvolvimento de planos estratégicos nas empresas do segmento.

Uma vez respondidas essa questão por meio das entrevistas realizadas para cada estudo de caso fica possível para o pesquisador analisar se o empreendedor/empresário trabalha de forma condizente com as atitudes empresariais tomadas, as dimensões estratégicas focadas em seu trabalho e o posicionamento estratégico que imprimi no mercado; ou seja, é possível avaliar que dado um determinado posicionamento estratégico, dentro de determinado grupo estratégico, o proprietário da empresa (padaria) trabalha com as dimensões estratégicas estipuladas no modelo de análise proposto e se suas atitudes são compatíveis a essas dimensões estipuladas. Assim é possível analisar se o modelo proposto é capaz de ser uma

boa técnica para esse tipo de empresa, na tentativa de auxiliar os empresários a trabalhar com um planejamento estratégico.

7.3 Objeto de pesquisa

A pesquisa será realizada com diferentes panificadoras que se encontram com diferentes modelos de loja. Baseado nos estudos do Sebrae (2009), pode-se alocar, para cada um desses “modelos de loja”, um grupo estratégico diferente.

Para cada grupo estratégico serão consideradas duas empresas, uma que pode ser tida como de sucesso, uma empresa de destaque tanto na cidade como na região e que possa ser encaixada dentro de cada um dos grupos estratégicos (modelos de loja) encontrados neste estudo; e outra avaliada como de menor sucesso (ou mesmo insucesso), mas que também possa ser encaixada em um determinado grupo estratégico. As empresas podem apresentar panoramas de sucesso ou de fracasso, dependendo única e exclusivamente de cada um dos casos avaliados e das conclusões que forem tiradas pelo pesquisador, após cada uma das entrevistas, as quais serão feitas em cada uma das empresas. Será também utilizado durante a entrevista um questionário, com algumas questões de relevância quantitativa, caso algum dado dessa natureza seja necessário durante a análise de cada um dos resultados obtidos. Os dados serão levantados e apurados, com o intuito de avaliar qual a estratégia adotada pelas empresas em cada tipo de loja, de forma que se possa saber como as dimensões estratégicas são utilizadas por cada modelo loja, e se as empresas classificadas como de sucesso trabalham de forma mais ou menos aderente ao modelo proposto, de forma a avaliar a robustez desse modelo.

Em seguida, uma comparação sobre a utilização e profundidade de aplicação das dimensões estratégicas (que dão clareza, de fato, as estratégias aplicadas) será realizada com o objetivo de se verificar as dimensões estratégicas críticas para o sucesso desse tipo de negócio, para cada um dos modelos propostos.

Assim serão analisadas quais as dimensões realmente utilizadas pela empresa e quais as dimensões estratégicas que deveriam ser utilizadas pelo grupo estratégico em que se encontra, de forma que se possa entender os motivos de sucesso da empresa ou de fracasso (dificuldade – caso apresente algum) e se esses sucesso ou insucesso está vinculado a não utilização adequada, em suas estratégias, das dimensões críticas para o seu grupo estratégico (ou modelo de loja). Tudo será estratificado em tabelas de forma a tornar mais clara e facilitar a visualização dos resultados obtidos.

A Figura 7.2, a seguir, apresenta a estratégia da pesquisa.

Figura 7.2 – Estratégia de pesquisa

Como já dito o estudo será realizado em uma amostra previamente definida pelo pesquisador, representado pelo quadro 7.1.

Quadro 7.1 – Lojas selecionadas para cada grupo estratégico de padarias

GRUPO ESTRATÉGICO	LOJAS A VISITAR
LOJA SIMPLES	EMPRESA "B"
	EMPRESA "D"
LOJA EXPRESSA	EMPRESA "H"
	EMPRESA "J"
LOJA GOURMET	EMPRESA "A"
	EMPRESA "C"
LOJA MÁSTER	EMPRESA "I"
	EMPRESA "F"
LOJA ESPECIALIZADA	EMPRESA "E"
	EMPRESA "G"

Seguindo este raciocínio o Quadro 7.1 mostra quais as empresas que foram objeto de estudo, para cada um dos modelos de loja. Nota-se que durante a distribuição e seleção dessas empresas o pesquisador procurou selecionar padarias que julgava poder ser colocadas em grupos estratégicos distintos de forma que conseguisse uma população com pelo menos duas empresas em cada um dos modelos de loja a serem avaliados.

Um melhor entendimento dessas empresas é obtido através do quadro 7.2, que traz algumas informações relevantes sobre cada uma das padarias visitadas e “entrevistadas”. Entretanto não foi possível obter a mesma quantidade de informações em todas as empresas visitadas e por esse motivo, o quadro não pode ser totalmente preenchido.

Quadro 7.2 – Classificação das empresas visitadas

EMPRESA	MODELO LOJA	LOCALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO DA EMPRESA	FATURAMENTO MÉDIO	ESCOLARIDADE PROPRIETÁRIO
EMPRESA "A"	GOURMET	AVENIDA ENTRADA CIDADE	MÉDIA EMPRESA	R\$ 150.000,00	ENSINO SUPERIOR
EMPRESA "B"	SIMPLES	RUA SAÍDA DE UM BAIRRO DE CLASSE MÉDIA	PEQUENA EMPRESA	R\$ 30.000,00	ENSINO MÉDIO
EMPRESA "C"	GOURMET	AVENIDA DE ENTRADA DE 3 BAIRROS	PEQUENA EMPRESA	R\$ 100.000,00	ENSINO SEUPERIOR INCOMPLETO
EMPRESA "D"	SIMPLES	RUA DE SAÍDA DE UM BAIRRO DE CLASSE MÉDIA	PEQUENA EMPRESA	R\$ 120.000,00	ENSINO SUPERIOR
EMPRESA "E"	ESPECIALIZADA	UMA DAS PRINCIPAIS AVENIDAS DA CIDADE	MÉDIA EMPRESA	R\$ 780.000,00	ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO
EMPRESA "F"	MASTER	AVENIDA DE SAÍDA DE 2 BAIRROS	PEQUENA EMPRESA	R\$ 300.000,00	ENSINO SUPERIOR
EMPRESA "G"	ESPECIALIZADA	AVENIDA DE ENTRADA DE 4 BAIRROS	PEQUENA EMPRESA	R\$ 100.000,00	ENSINO MÉDIO
EMPRESA "H"	EXPRESSA	UMA DAS PRINCIPAIS AVENIDAS DA CIDADE	MÉDIA EMPRESA	XXXXXXX	ENSINO SUPERIOR
EMPRESA "I"	MASTER	UMA DAS PRINCIPAIS AVENIDAS DA CIDADE	MÉDIA EMPRESA	R\$ 450.000,00	ENSINO SUPERIOR
EMPRESA "J"	EXPRESSA	AVENIDA DE ENTRADA DE 4 BAIRROS	PEQUENA EMPRESA	XXXXXXX	XXXXXXX

Para cada um dos grupos estratégicos existentes foram consideradas duas empresas, uma de maior reconhecimento regional e outra de menor reconhecimento, dispostas da seguinte maneira: a empresa que vier primeiro em cada um dos grupos é a de maior reconhecimento regional, e a que vier em seguida, a de menor. É importante ressaltar que as empresas podem ou não se encaixar nos grupos estratégicos em que foram colocadas. Este posicionamento inicial deu-se pela percepção do pesquisador. Sem dados específicos para análise, apenas com base nos conhecimentos obtidos das características apresentadas por cada uma das empresas, em uma análise superficial prévia, baseada apenas em seus fluxos de clientes, produtos comercializados, serviços oferecidos e estrutura externa da empresa para atendimento a seus clientes. Posteriormente a esse levantamento, o pesquisador foi a cada uma das empresas fazer a entrevista. Praticamente todas as empresas aceitaram participar do estudo, com exceção à empresa “J”, que se negou a fazer a entrevista.

A pesquisa será desenvolvida de acordo com a Figura 7.3, a seguir apresentada, que mostra como os dados serão trabalhados a partir da coleta (entrevistas com cada uma das empresas selecionadas), de forma que toda a estrutura de análise possa ficar melhor explicada e esclarecida.

Figura 7.3 – Modelo de execução da pesquisa

Foram utilizados como guias para as entrevistas 5 roteiros de entrevistas, que são apresentados nos Anexos de 1 a 5, exatamente na sequência em que foram utilizados, de maneira a tentar facilitar o entendimento. O roteiro de entrevista 1 (anexo 1), procura fazer o levantamento de dados cadastrais das empresas, dos sócios de cada uma e do motivo pelo qual optaram por esse tipo de negócio; o roteiro de entrevista 2 (anexo 2), por sua vez, mostra qual o grupo estratégico em que cada empresário considera sua empresa; o roteiro de entrevista 3 (anexo 3), faz um levantamento do nível de sucesso de cada uma das empresas, dentro de 5 indicadores de desempenho selecionados pelo pesquisador, a saber: lucro sobre vendas, retorno sobre investimentos (aquisições), nível de reinvestimento, custo de oportunidade de

capital (nível de satisfação com o investimento realizado) e qualidade de vida dos empresários – tudo avaliado para o tempo antes e depois de abrirem ou adquirirem a empresa. O roteiro de entrevista 4 (anexo 4), procura identificar quais as dimensões estratégicas que cada um dos entrevistados julga utilizar em sua empresa, e por fim o roteiro de entrevista 5 (anexo 5), que faz o levantamento de quais as dimensões estratégicas que são realmente utilizadas por cada uma das empresas. Assim será possível fazer todas as análises propostas por este estudo.

7.3.1 Empresas do objeto de pesquisa

Como pode ser avaliado a partir dos resultados encontrados nas tabelas 3.3, 4.1 e 4.2, as empresas avaliadas nesse estudo poderão ser classificadas como sendo microempresas ou empresas de pequeno e médio porte. Os principais indicadores nesses casos, são, de acordo com SEBRAE, o número de funcionários e o faturamento bruto anual. Avaliando a realidade evidenciada, pode-se afirmar que menos de 10% das padarias poderão ser consideradas como microempresas (considerando que ela tenha até 9 funcionários e fature menos de R\$360.000,00 por ano). Outra pequena parcela poderá ser considerada como média empresa, nesse caso, menos de 2,6%, haja vista que as empresas precisam possuir entre 50 e 99 funcionários e faturar por ano mais de R\$3.600.000,00. Sendo assim, pode-se afirmar que mais de 88% dessas empresas são classificadas como empresas de pequeno porte (EPP), com um faturamento entre R\$ 360.000,00 e R\$3.600.000,00 e com o número de pessoas empregadas variando de 10 a 49 pessoas.

No estudo realizado, na cidade de São José do Rio Preto, essa diretriz se mostrou bem definida. Das 10 empresas analisadas 4 podem ser classificadas como empresa de médio porte (com mais de 50 funcionários e um faturamento anual superior a R\$3.600.000,00), que são, as empresas “A”, “E”, “H” e “G”. Isso aconteceu pelo fato da amostra, ou melhor, grupo de empresas avaliados ter sido escolhido conscientemente pelo pesquisador, que procurou focar sua atenção em empresas que possuíam uma melhor organização.

8 Apresentação e análise dos resultados obtidos

A apresentação dos dados obtidos neste estudo se dará juntamente com as suas análises pelo pesquisador. Por esse motivo, primeiramente, o capítulo traz o método de avaliação de resultados utilizado na pesquisa, e depois, para cada empresa estuda, são apresentados os dados levantados e os resultados obtidos. Por fim, é feita uma análise comparativa dos casos.

8.1 Método de avaliação dos resultados

Com o objetivo de se obter a consistência estratégia de panificadoras de pequeno e médio porte, a partir da análise do uso das dimensões estratégicas vinculadas a cada tipo de grupo estratégico (ou modelo de lojas), foi feito um estudo qualitativo na cidade de São José do Rio Preto/SP.

Entretanto, um indicador importante para as conclusões da pesquisa é a medida de sucesso das empresas, uma vez que o sucesso da estratégia precisa ser medido por essa “taxa de sucesso”. Entretanto, é sabido que medir sucesso de pequenas empresas utilizando-se somente de indicadores econômico-financeiros obtidos de registros contábeis é prática muito viesada, levando a conclusões com alto grau de incongruências e erros. Assim, é necessário também obter o nível de sucesso dessas empresas utilizando-se indicadores que vão além dos tradicionais indicadores obtidos junto à contabilidade da empresa.

Assim, para avaliar o sucesso de uma empresa de panificação foram considerados, para este estudo, cinco indicadores, sendo quatro financeiros e um social. Estes indicadores estão apresentados a seguir:

- o lucro sobre vendas,
- o retorno sobre o investimento,
- o nível de reinvestimento,
- o custo de oportunidade de capital; e
- a qualidade de vida dos sócios.

A medição destes indicadores foi obtida por avaliação qualitativa, por meio de um roteiro de entrevistas (anexo 3) que procurou obter junto ao empresário a sua percepção sobre a evolução do patrimônio da empresa e da sua qualidade de vida. Nesse sentido, esse roteiro

de entrevista buscou, de forma indireta, obter o nível de sucesso de cada uma das empresas objeto do estudo.

A partir da definição da abordagem estratégica utilizada pela empresa e também de seu nível de “sucesso”, procura-se posicionar a empresa dentro de um dos grupos estratégicos do segmento de panificação e relacionar o seu sucesso com a consistência e intensidade no uso das dimensões estratégicas.

Aos sócios de cada empresa foi perguntado em que grupo estratégico achavam que sua empresa se encontrava. A resposta a essa pergunta orientou o efetivo posicionamento da empresa no grupo estratégico e serviu para a realização da próxima etapa da análise.

Continuando com a avaliação, foi apresentado um quadro com as vinte dimensões estratégicas para o segmento de panificação ao sócio de cada uma das empresas, junto a uma explicação do que cada dimensão significava, pedindo para que assinalassem as dimensões com as quais julgavam trabalhar em sua empresa. Por fim, foi feita uma entrevista com cada sócio/proprietário que participou do estudo com o intuito de obter sua avaliação sobre o grupo estratégico em que sua empresa se encontra e sobre as dimensões estratégicas com as quais julga trabalhar. Esta entrevista foi mais longa que as outras avaliações, mas muito significativa para a evolução das análises. Foi feito também uma entrevista inicial com cada participante, na qual dados específicos de cada empresa (como endereço, nome dos sócios, ano de fundação, etc.), foram obtidos.

As avaliações renderam quatro tabelas demonstrativas com as dimensões estratégicas utilizadas por cada empresa, e com seus cruzamentos com as dimensões estratégicas que eram esperadas que cada um dos grupos estratégicos utilizasse. Também foi feita uma análise do nível de sucesso da empresa de qual abordagem estratégica utiliza no desenvolvimento de suas atividades.

Os resultados obtidos serão mostrados a seguir, para cada uma das empresas, que aqui serão identificadas por letras do alfabeto. São nove empresas nomeadas como empresa A até empresa I. A nomeação se dará seguindo a ordem alfabética dos nomes das empresas, portanto, a empresa que tiver seu nome classificado primeiro dentro da sequência alfabética será a empresa A e a empresa que tiver seu nome em último lugar, será a empresa I.

Todas as análises serão apresentadas individualmente de forma que se possa avaliar a situação vivenciada por cada empresa e posteriormente será feita uma avaliação a partir dos resultados obtidos com os esperados durante a formatação e planejamento da pesquisa.

Foi avaliado o nível de sucesso das empresas, mas não existem estratégias certas ou erradas para cada uma. Na realidade, podem existir estratégias que melhor se adequem a cada

modelo de empresa e é exatamente este o intuito desta pesquisa, ou seja, identificar a consistência do uso das dimensões estratégicas definidas para cada um dos grupos estratégicos com o sucesso da empresa.

8.2 A empresa “A”

Situada em um posto de combustíveis, a empresa “A” é uma das empresas de uma família, que conta também com postos de combustíveis, conveniências e restaurantes/churrascarias; tudo para atender aos clientes frequentadores do posto. São quatro sócios, sendo três irmãos e o pai deles, que trabalham na administração dos negócios. Segundo eles, a idéia de montar uma padaria dentro do posto de combustíveis foi justamente a descrita anteriormente, ou seja, atender à demanda dos clientes que já vinham ao posto para abastecer seus veículos e, portanto, pediam para que uma padaria fosse instalada, onde pudessem comer/comprar alimentos para levar para casa, aproveitando o trajeto casa-trabalho, de forma a simplificar e facilitar sua vida, não precisando fazer mais paradas.

Por estar disposto a atender a todos os momentos de consumo de seus clientes, esse grupo de empresários desenvolveram sua empresa de forma que ela fosse capaz de servir diferentes refeições, para os diferentes momentos do dia, de forma que todos seus clientes se sentissem satisfeitos. Começou a surgir assim uma padaria “gourmet” na cidade, que, de acordo com a estratégia básica do grupo estratégico, procura atender a todas as necessidades e desejos de seus clientes. A empresa que foi fundada no ano de 2006 é uma referencia na cidade e na região e seus proprietários consideram seus resultados muito bons, principalmente quando comparados com os resultados obtidos no ramo de combustíveis.

Sobre os cinco indicadores de resultados avaliados em cada empresa, nesse caso, pode-se dizer que para o primeiro indicador (lucro sobre vendas), o resultado obtido é de cerca de 14%, algo que parece ser muito positivo, quando comparado aos resultados médios obtidos pelo setor, que gira em torno de 11% (SEBRAE, 2009).

Avaliando o segundo indicador (retorno sobre o investimento), pode-se dizer que o negócio se mostrou bem rentável para os sócios. Partindo de um investimento inicial de algo em torno de 150 mil reais, hoje atingiram uma empresa que tem um valor patrimonial na casa dos 3 milhões de reais. Nesse período fizeram outros investimentos em suas instalações e equipamentos, tantos que nem sabem ao certo quanto foi gasto, mas que segundo eles, tudo sendo feito apenas com recursos da operação da própria padaria; o que pode ser levado em consideração na avaliação do terceiro indicador de desempenho (o nível de reinvestimento).

O quarto indicador é o custo de oportunidade de capital, e nesse caso, foi um pouco complicado para os sócios a resposta. Todos vivem da renda oriunda do grupo e não da renda de uma empresa específica. Sendo assim, segundo eles próprios, todos possuem uma pequena retirada mensal, para sustentarem suas casas, sem grandes regalias, e todo o restante do lucro obtido é reinvestido em seus negócios.

O ultimo indicador de desempenho, a qualidade de vida, mostrou que todos estão muito satisfeitos com suas realidades. Apesar de trabalharem bastante, algo em torno de dez horas por dia, estão sempre juntos – é uma empresa familiar – e tem ainda bastante tempo para permanecerem em casa ou fazendo suas atividades individuais.

Um melhor entendimento dessa empresa se dará nas tabelas apresentadas a seguir, que procuram estratificar sua estratégia de atuação no mercado bem como as dimensões estratégicas enfocadas durante seu trabalho. Para tanto é de grande importância informar que os proprietários, durante o processo de entrevista, posicionaram sua empresa como sendo uma padaria “gourmet”, que procura atender a diferentes momentos de compra de seus clientes (como café da manhã, almoço e jantar); mesmo que não tenha começado suas atividades segundo essa ótica, foram forçados a essa realidade na tentativa de melhor atender a sua demanda crescente. A empresa segue uma abordagem estratégica clássica, ou seja, procura trabalhar com processos estratégicos deliberados, sempre focando a maximização dos resultados (lucros) da padaria.

A partir do quadro 8.1, é possível se fazer uma análise de todos os dados obtidos na entrevista da empresa “A”. Todas as dimensões estratégicas utilizadas pela empresa estão marcadas com um “X” na coluna “encontrado”. A partir dessas dimensões, e avaliando as características de trabalho da empresa, foi estabelecido, pelo pesquisador, que esta se trata de uma padaria gourmet, haja vista que esse grupo estratégico foi o que apresentou utilização das dimensões estratégicas com maior similaridade à visualizada na pesquisa. É possível visualizar isso na linha características do modelo de loja, tanto na coluna “encontrado” como na “considerado”. Entretanto, as dimensões estratégicas encontradas sendo utilizadas pela empresa não são exatamente iguais às propostas no modelo apresentado. Na coluna “encontrado”, as dimensões marcadas com um “X”, mas não coloridas representam as dimensões encontradas na empresa mas não utilizadas no modelo proposto. Nota-se que essas dimensões não se encontram assinaladas na coluna “considerado”. Por sua vez, a dimensão marcada em cor mais escura e assinalada com um “X” na coluna “considerado”, mas apenas colorida na coluna “encontrado”, representa uma dimensão estratégica pertencente ao modelo proposto, mas não utilizada pela empresa; tudo conforme descrito pela legenda.

Quadro 8.1 – Identificação do grupo estratégico da empresa “A”

CARACTERÍSTICAS DOS MODELO DE LOJA				ENCONTRADO	CONSIDERADO
MODELO DE LOJA CONSIDERADO				GOURMET	GOURMET
NOVAS DIMENSÕES COMPETITIVAS	PROCESSOS ESTRATÉGICOS	1	ESPECIALIZAÇÃO DE PRODUÇÃO	X	X
		2	INTEGRAÇÃO VERTICAL		
		3	LIDERANÇA TECNOLÓGICA	X	X
		4	CAPACIDADE DE INVESTIMENTO	X	X
		5	GESTÃO CONTÁBIL E FISCAL		
		6	PROMOÇÃO		X
		7	LOCALIZAÇÃO	X	X
		8	NÍVEL DE SERVIÇOS OFERECIDOS	X	
		9	POLÍTICA DE MIX DE PRODUTOS	X	X
	PROCESSOS DE GESTÃO	10	INFORMATIZAÇÃO DE PROCESSOS	X	X
		11	PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS	X	
		12	TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS	X	X
		13	DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	X	
	PROCESSOS DE QUALIDADE	14	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE PRODUÇÃO PRÓPRIA	X	X
		15	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE REVENDA	X	
		16	QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS	X	X
	PROCESSOS DE MARKETING	17	IDENTIFICAÇÃO DE MARCA	X	X
		18	SELEÇÃO DE CANAIS DE REVENDA		
		19	POSIÇÃO DE CUSTO		
		20	POLÍTICA DE PREÇOS		

LEGENDA

	REALIDADES CONDIZENTES
	REALIDADE CONDIZENTE COM EMPRESA E NÃO COM GRUPO ESTRATÉGICO
	REALIDADE CONDIZENTE COM GRUPO ESTRATÉGICO E NÃO ENCONTRADA NA EMPRESA

8.2.1 Análise dos resultados obtidos na empresa “A”

Com o intuito de facilitar a visualização dos resultados obtidos tem-se o quadro 8.2, que faz a comparação entre as dimensões realmente utilizadas pela padaria em questão e as

dimensões estratégicas levantadas como essenciais para cada grupo estratégico de empresas, estabelecidas na proposição do modelo de análise das dimensões estratégicas para o segmento de panificação.

Assim, é possível fazer o correto posicionamento estratégico das empresas dentro de um determinado grupo estratégico. Para a empresa em questão (empresa “A”), o grupo estratégico que melhor se encaixa a sua realidade é o referente ao modelo de loja gourmet; o que está de acordo com a análise prévia, proposta pelo pesquisador, no quadro 7.1.

Quadro 8.2 – Comparação do posicionamento estratégico da empresa “A”

DIMENSÕES UTILIZADAS PELA EMPRESA				USO	TIPO DE LOJA				
					SIMPLES	EXPRESSA	GOURMET	MASTER	ESPECIALIZADA
NOVAS DIMENSÕES COMPETITIVAS	PROCESSOS ESTRATÉGICOS	1	ESPECIALIZAÇÃO DE PRODUÇÃO	X			X		X
		2	INTEGRAÇÃO VERTICAL						X
		3	LIDERANÇA TECNOLÓGICA	X					X
		4	CAPACIDADE DE INVESTIMENTO	X			X	X	X
		5	GESTÃO CONTÁBIL E FISCAL					X	X
		6	PROMOÇÃO			X	X	X	X
		7	LOCALIZAÇÃO	X	X	X	X	X	X
		8	NÍVEL DE SERVIÇOS OFERECIDOS	X		X		X	X
		9	POLÍTICA DE MIX DE PRODUTOS	X		X	X	X	X
	PROCESSOS DE GESTÃO	10	INFORMATIZAÇÃO DE PROCESSOS	X		X	X	X	X
		11	PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS	X				X	X
		12	TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS	X		X	X	X	X
		13	DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	X				X	X
	PROCESSOS DE QUALIDADE	14	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE PRODUÇÃO PRÓPRIA	X	X	X	X		X
		15	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE REVENDA	X				X	X
		16	QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS	X			X	X	X
	PROCESSOS DE MARKETING	17	IDENTIFICAÇÃO DE MARCA	X		X	X	X	X
		18	SELEÇÃO DE CANAIS DE REVENDA			X			X
		19	POSIÇÃO DE CUSTO		X	X		X	
		20	POLÍTICA DE PREÇOS		X			X	

Sobre os objetivos de pesquisa que foram encontrados no trabalho em questão, podemos dizer que o responsável, ou responsáveis, pelo processo estratégico na empresa “A” são os sócios/ diretores da empresa. Eles discutem entre si o que focar em seus trabalhos e como fazer para atingir os objetivos estipulados, mesmo que de forma totalmente informal. Aqui, a partir dessa descrição e das análises obtidas durante a visita, pode-se responder a outro objetivo de pesquisa: qual o nível de formalização estratégica da empresa, que é

praticamente todo informal. Existem conversas, mas nada formalizado. Segundo os sócios a formalização da estratégia até pode trazer alguns resultados, mas não muito diferentes dos já obtidos haja vista que todos trabalham juntos (os principais tomadores de decisão) – outro objetivo da pesquisa é respondido aqui, o último.

A partir dessa análise é possível ver também que a dimensão estratégica mais crítica para o sucesso da empresa é a localização. Em segundo lugar os sócios citam a qualidade dos produtos e dos serviços prestados aos clientes. Com relação aos objetivos da pesquisa de avaliar se a estratégia identificada pelos sócios é condizente com seu posicionamento e se seu posicionamento estratégico está de acordo com as atitudes estratégicas tomadas na empresa, pode-se afirmar, de acordo com o Quadro 8.2 que sim; um resultado muito interessante para o presente estudo, pois o modelo proposto está aderente à realidade de uma empresa que, de acordo com seus sócios, tem um ótimo desempenho – uma empresa de sucesso.

Essa análise pode ser comprovada no quadro 8.3, que mostra que a empresa “A” trabalha com 90% das dimensões estratégicas levantadas como essenciais para uma padaria gourmet; ou seja, o modelo de loja que melhor se encaixa ao seu modo de trabalho.

Quadro 8.3 – Análise do modelo estratégico da empresa “A”

MODELO LOJA	SIMPLES	EXPRESSA	GOURMET	MASTER	ESPECIALIZADA
OBTIDO	2	7	9	11	14
MODELO	4	10	10	15	18
PERCENTUAL	50%	70%	90%	73%	78%

8.3 A empresa “B”

Localizada em uma rua de grande movimento da cidade, no sentido bairro centro, a padaria “B” é uma das mais tradicionais e antigas panificadoras da cidade de São José do Rio Preto/SP, sendo fundada no ano de 1967, pelo pai do proprietário. Posteriormente, no ano de 1983, o atual proprietário abandona o serviço que tinha, no Banco do Brasil, e compra uma parte da empresa de seu pai, quando se tornam sócios, sociedade essa que não existe mais.

A empresa conta hoje com 2 funcionários (1 padeiro e 1 atendente), mais o proprietário, que trabalha o dia todo em variadas atividades desde o atendimento aos consumidores até na fabricação de pães e doces. A empresa é uma empresa simples, como o próprio proprietário coloca ao afirmar que: “é uma padaria dirigida para a produção de pães artesanais, com administração familiar e instalações mais simples”. Funciona apenas de

segunda a sábado, fechando todos os dias às 19 horas, momento em que o proprietário faz o fechamento da loja sozinho, para depois começar uma segunda rotina a de padeiro, fabricando os pães que serão assados e vendidos no dia seguinte, função que desempenha até as 21 horas, quando vai para casa. A loja abre as porta por volta das 6 e meia da manhã, quando o proprietário vem para abri-la. É nesse horário que chegam seus funcionários, que trabalham até à tarde. O proprietário e a atendente se revezam na loja durante o horário de almoço e durante a manhã, depois da abertura da loja e da estabilização das atividades, o proprietário vai para a produção ajudar o padeiro na confecção e fabricação dos produtos.

Tal padaria é considerada como uma loja simples por possuir pequena diversificação e volumes de produtos de fabricação própria, todos mais tradicionais, assim como pequena variedade e quantidade de itens de revenda. Trabalha também com poucos funcionários, nenhum muito especializado, tendo que realizar diversas atividades distintas durante a realização de suas tarefas diárias. Pode-se afirmar que a empresa adota uma abordagem estratégica processual, ou seja, visando a maximização de seus resultados plurais e trabalhando com processos estratégicos emergentes. Com relação aos indicadores de desempenho, a empresa pode ser considerada com uma empresa de grande sucesso. Possui a maior taxa de lucro sobre vendas encontrada na pesquisa, algo em torno de 85%; entretanto o dono absorve grande quantidade de atividades e seu nível de formalização das informações é bem baixo (trabalha muito na informalidade). A taxa de retorno sobre o investimento, para o empresário, é boa, pois segundo ele quando começou a trabalhar na empresa investiu tudo o que tinha e hoje possui casa, carro e o prédio da padaria.

A taxa de reinvestimento é relativamente boa. Nos últimos anos trocou alguns equipamentos que não se encontravam em condições ideais de uso e para esse ano planeja uma reforma na loja, que é a mesma de sua abertura. O custo de oportunidade de capital, para o proprietário foi muito boa, segundo ele, sempre conseguiu manter o rendimento que tinha quando trabalhava no banco (algo em torno de 5 salários mínimos), e hoje, fora isso, possui os investimentos que faz na empresa. Com relação à qualidade de vida, afirmou que o tempo que passa com a família é basicamente o mesmo, na realidade até um pouco mais, pois não tem que viajar tanto como tinha quando trabalhava no banco. A quantidade de horas trabalhadas por dia também se manteve estável, segundo ele, algo em torno de 14 horas por dia.

O quadro 8.4 apresentada dá uma melhor visualização da realidade vivenciada pela empresa, principalmente de suas atividades de posicionamento de mercado.

Como ocorrido na empresa “A”, a empresa “B” também acertou seu modelo de atuação dentro dos grupos estratégicos apresentados; ou seja, se considera uma padaria

simples, trabalha com as dimensões estratégicas identificadas como sendo essenciais para as empresas simples no modelo proposto e, por fim, possui atitudes estratégicas condizentes com essa realidade.

Quadro 8.4 – Identificação do grupo estratégico da empresa “B”

CARACTERÍSTICA DO MODELO DE LOJA				CONSIDERADO	ENCONTRADO
MODELO DE LOJA CONSIDERADO				SIMPLES	SIMPLES
NOVAS DIMENSÕES COMPETITIVAS	PROCESSOS ESTRATÉGICOS	1	ESPECIALIZAÇÃO DE PRODUÇÃO		
		2	INTEGRAÇÃO VERTICAL		
		3	LIDERANÇA TECNOLÓGICA		
		4	CAPACIDADE DE INVESTIMENTO		
		5	GESTÃO CONTÁBIL E FISCAL		
		6	PROMOÇÃO		
		7	LOCALIZAÇÃO	X	X
		8	NÍVEL DE SERVIÇOS OFERECIDOS		
		9	POLÍTICA DE MIX DE PRODUTOS		
	PROCESSOS DE GESTÃO	10	INFORMATIZAÇÃO DE PROCESSOS		
		11	PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS		
		12	TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS		
		13	DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA		
	PROCESSOS DE QUALIDADE	14	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE PRODUÇÃO PRÓPRIA	X	X
		15	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE REVENDA		
		16	QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS		
	PROCESSOS DE MARKETING	17	IDENTIFICAÇÃO DE MARCA		
		18	SELEÇÃO DE CANAIS DE REVENDA		
		19	POSIÇÃO DE CUSTO	X	X
		20	POLÍTICA DE PREÇOS	X	X

LEGENDA

REALIDADES CONDIZENTES

No quadro 8.4 é possível visualizar com clareza as dimensões estratégicas utilizadas pela empresa “B”, e as dimensões estratégicas identificadas para o grupo estratégico loja simples, ao qual se encaixa. Essas estratégias estão assinaladas com um “X”; assim como a marcação, de acordo com a legenda apresenta na tabela, das dimensões estratégicas

identificadas como principais de atuação do grupo, que também foram identificadas na atual forma de atuação de mercado da empresa.

8.3.1 Análise dos resultados obtidos na empresa “B”

O quadro 8.5, por sua vez, serve para elucidar melhor o grupo estratégico em que a empresa se encontra, vem para fazer a comparação entre as dimensões realmente utilizadas pela padaria em questão e as dimensões estratégicas levantadas como essências para o correto posicionamento estratégico das empresas de cada grupo estratégico. Assim, fica mais fácil identificar em qual grupo estratégico a empresa se encontra.

Quadro 8.5 – Comparação do posicionamento estratégico da empresa “B”

		CARACTERÍSTICA	USO	TIPO DE LOJA				
				SIMPLES	EXPRESSA	GOURMET	MASTER	ESPECIALIZADA
NOVAS DIMENSÕES COMPETITIVAS	PROCESSOS ESTRATÉGICOS	1	ESPECIALIZAÇÃO DE PRODUÇÃO			X		X
		2	INTEGRAÇÃO VERTICAL					X
		3	LIDERANÇA TECNOLÓGICA					X
		4	CAPACIDADE DE INVESTIMENTO			X	X	X
		5	GESTÃO CONTÁBIL E FISCAL				X	X
		6	PROMOÇÃO		X	X	X	X
		7	LOCALIZAÇÃO	X	X	X	X	X
		8	NÍVEL DE SERVIÇOS OFERECIDOS		X		X	X
		9	POLÍTICA DE MIX DE PRODUTOS		X	X	X	X
	PROCESSOS DE GESTÃO	10	INFORMATIZAÇÃO DE PROCESSOS		X	X	X	X
		11	PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS				X	X
		12	TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS		X	X	X	X
		13	DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA				X	X
	PROCESSOS DE QUALIDADE	14	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE PRODUÇÃO PRÓPRIA	X	X	X		X
		15	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE REVENDA				X	X
		16	QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS			X	X	X
	PROCESSOS DE MARKETING	17	IDENTIFICAÇÃO DE MARCA		X	X	X	X
		18	SELEÇÃO DE CANAIS DE REVENDA		X			X
		19	POSIÇÃO DE CUSTO	X	X		X	
		20	POLÍTICA DE PREÇOS	X	X		X	

Por fim resta discutir os objetivos da pesquisa visualizados com a entrevista feita com o diretor da empresa “B”. Dentre todas as empresas entrevistadas essa é a menor, conta apenas com o proprietário e 2 funcionários. Sendo assim, o processo de criação de suas estratégias de atuação fica todo concentrado na figura do sócio, é totalmente informal e sua

formalização não adiantaria em nada para a melhora dos resultados obtidos, haja vista que o contato entre o proprietário e os membros da equipe é constante e direto.

Novamente a principal dimensão estratégica para o sucesso da empresa, respondida na entrevista, é a localização, nesse caso da qualidade dos produtos e dos preços praticados. Como já dito, assim como na aconteceu na empresa “A”, na empresa “B” também foi percebido que o proprietário tem clara noção do grupo estratégico em que sua empresa está situada (mesmo não conhecendo a teoria). Trabalha exatamente com as dimensões estratégicas definidas no modelo para esse grupo (outro ponto muito importante para o modelo desenvolvido, pois, essa empresa, segundo seu proprietário é de grande sucesso, atendendo a todas as suas expectativas – é a empresa que apresenta a maior taxa de lucratividade entre todas as entrevistadas), e suas atitudes estratégicas estão de acordo com as dimensões estipuladas.

Como no caso da empresa anterior, trazendo essa análise para números, temos o quadro 8.6, que mostra que a empresa “B” trabalha com 100% de concordância com as dimensões estratégicas propostas para uma empresa simples. Para os outros modelos de loja não se tem tamanha convergência dos resultados, como pode-se perceber também no mesmo quadro

Quadro 8.6 – Análise do modelo estratégico da empresa “B”

MODELO LOJA	SIMPLES	EXPRESSA	GOURMET	MASTER	ESPECIALIZADA
OBTIDO	4	3	2	3	2
MODELO	4	10	10	15	18
PERCENTUAL	100%	30%	20%	20%	11%

8.4 A empresa “C”

Formada entre a união de três sócios, essa empresa está localizada em uma avenida de entrada para 3 bairros em uma região onde a população apresenta uma renda variando da média para a alta. A sociedade não é divindade em cotas iguais e o sócio majoritário possui outras empresas, também no segmento de alimentação (restaurante). O segundo sócio em número de cotas é de origem japonesa e antes de comprarem a padaria trabalhava no Japão, na Toyota, e o sócio minoritário era padeiro em outra padaria.

O investimento inicialmente feito para comprar a empresa foi de alguma coisa em torno de 100 mil reais. A abordagem estratégica utilizada pela empresa é a abordagem

processual e os sócios, por esse motivo, trabalham com processos estratégicos emergentes; entretanto, não buscam a maximização de seus lucros e sim outros resultados, de caráter mais pessoal, ou seja, plurais. O lucro da empresa sobre vendas é algo em torno de 14%, o que possibilita aos sócios trabalharem com uma retirada média de 15 mil reais mensais, divididos proporcionalmente à quantidade de cotas pertencentes a cada um. Esse valor é cerca de metade do lucro mensal da empresa e a outra metade é utilizada em reinvestimentos na mesma. Avaliando o segundo indicador de desempenho, o retorno sobre investimentos, e o terceiro, nível de reinvestimentos, pode-se afirmar que a empresa apresentou um bom retorno para os sócios. Apesar dos investimentos que nunca param a empresa que foi comprada por uns 100 mil reais hoje não vale menos do que 900 mil reais. Sobre o custo de oportunidade de capital, pode-se dizer que os sócios, com a abertura da empresa, aumentaram significativamente sua renda mensal (um deles chegou a dobrar o valor que fatura por mês); e com relação à qualidade de vida dos empresários, hoje, se diz que melhorou bastante. Todos reduziram a quantidade de horas trabalhadas por dia, tendo mais tempo para se dedicarem a atividades pessoais e a família, tempo esse que melhorou em quantidade e qualidade, segundo os proprietários.

A empresa “C”, assim como a empresa “B”, é uma padaria “simples”, mas se coloca como uma padaria “gourmet”; o que não está totalmente “errado”. Diferentemente da empresa “B”, que apresenta uma estrutura de empresa “simples”, a empresa “C” vem se aperfeiçoando e desenvolvendo novos processos que permitem que comece a trabalhar com outras dimensões estratégicas, de forma que possa se preparar para uma nova realidade. Isso poderá ser melhor explicado na análise dos resultados obtidos nesse estudo e nas tabelas comparativas da empresa com os grupos estratégicos existentes. Nelas será possível visualizar toda essa “movimentação” da empresa na tentativa de se reinventar como uma nova padaria, inserida em outro grupo estratégico.

O quadro 8.7 traz as dimensões estratégicas realmente encontradas em utilização nas atividades da empresa, marcadas com um “X”; no entanto, as dimensões estratégicas que se mostraram em desenvolvimento foram marcadas com um “I”. Um melhor entendimento do que está sendo discutido aqui se dará com a tabela 8.6 e com a tabela 8.7, que trarão a comparação do posicionamento estratégico da empresa “C” tanto nesse momento como também sua estrutura de mudança, com as dimensões estratégicas que procura desenvolver em suas atividades.

CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE LOJA				CONSIDERADO	ENCONTRADO	ALMEJADO
MODELO DE LOJA CONSIDERADO				SIMPLES	SIMPLES	GOURMET
NOVAS DIMENSÕES COMPETITIVAS	PROCESSOS ESTRATÉGICOS	1	ESPECIALIZAÇÃO DE PRODUÇÃO	I		I
		2	INTEGRAÇÃO VERTICAL			
		3	LIDERANÇA TECNOLÓGICA	I		I
		4	CAPACIDADE DE INVESTIMENTO	I		I
		5	GESTÃO CONTÁBIL E FISCAL			
		6	PROMOÇÃO			
		7	LOCALIZAÇÃO	X	X	X
		8	NÍVEL DE SERVIÇOS OFERECIDOS	I		I
		9	POLÍTICA DE MIX DE PRODUTOS	I		I
	PROCESSOS DE GESTÃO	10	INFORMATIZAÇÃO DE PROCESSOS	I		I
		11	PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS	I		I
		12	TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS	I		I
		13	DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA			
	PROCESSOS DE QUALIDADE	14	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE PRODUÇÃO PRÓPRIA	X	X	X
		15	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE REVENDA			
		16	QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS	I		I
	PROCESSOS DE MARKETING	17	IDENTIFICAÇÃO DE MARCA			
		18	SELEÇÃO DE CANAIS DE REVENDA			
		19	POSIÇÃO DE CUSTO	X	X	X
		20	POLÍTICA DE PREÇOS	X	X	X

LEGENDA

X	REALIDADES CONDIZENTES
I	REALIDADE NÃO CONDIZENTE COM GRUPO ESTRATÉGICO MAS EM DESENVOLVIMENTO

8.4.1 Análise dos resultados obtidos na empresa “C”

Como já dito a empresa “C” foi considerada como uma empresa simples, mesmo trabalhando com quase todas as dimensões estratégicas de uma empresa gourmet, o que pode ser melhor visualizado na tabela 8.8, a seguir.

Quadro 8.8 – Comparação do posicionamento estratégico da empresa “C”

CARACTERÍSTICAS				USO	TIPO DE LOJA				
					SIMPLES	EXPRESSA	GOURMET	MASTER	ESPECIALIZADA
NOVAS DIMENSÕES COMPETITIVAS	PROCESSOS ESTRATÉGICOS	1	ESPECIALIZAÇÃO DE PRODUÇÃO	I			X		X
		2	INTEGRAÇÃO VERTICAL						X
		3	LIDERANÇA TECNOLÓGICA	I					X
		4	CAPACIDADE DE INVESTIMENTO	I			X	X	X
		5	GESTÃO CONTÁBIL E FISCAL					X	X
		6	PROMOÇÃO			X	X	X	X
		7	LOCALIZAÇÃO	X	X	X	X	X	X
		8	NÍVEL DE SERVIÇOS OFERECIDOS	I		X		X	X
		9	POLÍTICA DE MIX DE PRODUTOS	I		X	X	X	X
	PROCESSOS DE GESTÃO	10	INFORMATIZAÇÃO DE PROCESSOS	I		X	X	X	X
		11	PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS	I				X	X
		12	TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS	I		X	X	X	X
		13	DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA					X	X
	PROCESSOS DE QUALIDADE	14	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE PRODUÇÃO PRÓPRIA	X	X	X	X		X
		15	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE REVENDA					X	X
		16	QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS	I			X	X	X
	PROCESSOS DE MARKETING	17	IDENTIFICAÇÃO DE MARCA			X	X	X	X
		18	SELEÇÃO DE CANAIS DE REVENDA			X			X
		19	POSIÇÃO DE CUSTO	X	X	X		X	
		20	POLÍTICA DE PREÇOS	X	X			X	

LEGENDA

	DIMENSÕES ESTRATÉGICAS TRABALHADAS E PERTENCENTES AO GRUPO ESTRATÉGICO EM QUE A EMPRESA FOI ALOCADA
	DIMENSÕES ESTRATÉGICAS TRABALHADAS MAS PERTENCENTES A OUTRO GRUPO ESTRATÉGICO

Isso se deve ao fato da empresa ainda não conseguir atender a seus clientes como uma empresa gourmet deve atender, oferecendo produtos específicos em cada um dos momentos de consumo de seus clientes. A loja, segundo um dos sócios, entrará em um processo de reforma para que possa atender melhor a seus clientes. É possível ver também que para essa nova estrutura pretendida pela empresa (modelo de loja gourmet), a grande maioria das dimensões estratégicas necessárias para uma boa atuação no mercado, de acordo com o modelo proposto, já são trabalhadas pela empresa. O quadro 8.8, faz um comparativo da empresa com as dimensões realmente utilizadas por ela (assinaladas com um “X”) com as dimensões que está desenvolvendo (assinaladas com um “I”) na tentativa de para de atuar como uma padaria simples e passar a atuar como uma padaria gourmet, mudando de grupo estratégico.

Um melhor entendimento de todo esse processo de desenvolvimento que a empresa está passando, para que possa passar de uma padaria simples para uma padaria gourmet está

explicado no quadro 8.9. Essa tabela faz o cruzamento das dimensões estratégicas que deveriam ser utilizadas pela empresa, e não são, assim como das informações estratégicas que são utilizadas pela empresa, mas que deveriam ser utilizadas por empresas que focam suas atividades em outros grupos estratégicos, conforme legenda. Será possível de ver que, nesse caso, foram mantidas as dimensões estratégicas utilizadas pelas empresas do grupo estratégico das padarias simples. As dimensões que não são condizentes com as levantadas como sendo de importância para as padarias do grupo estratégico “gourmet” não tirarão o foco para o caso desse grupo estratégico. É apenas uma dimensão (a liderança tecnológica), que muito pouco influenciará dentro de todo plano estratégico dessa empresa.

Quadro 8.9 – Nova comparação do posicionamento estratégico da empresa “C”

CARACTERÍSTICAS			USO	TIPO DE LOJA				
				SIMPLES	EXPRESSA	GOURMET	MASTER	ESPECIALIZADA
NOVAS DIMENSÕES COMPETITIVAS	PROCESSOS ESTRATÉGICOS	1	ESPECIALIZAÇÃO DE PRODUÇÃO	I			X	X
		2	INTEGRAÇÃO VERTICAL					X
		3	LIDERANÇA TECNOLÓGICA	I			I	X
		4	CAPACIDADE DE INVESTIMENTO	I			X	X
		5	GESTÃO CONTÁBIL E FISCAL				X	X
		6	PROMOÇÃO			X	X	X
		7	LOCALIZAÇÃO	X		X	X	X
		8	NÍVEL DE SERVIÇOS OFERECIDOS	I		X	X	X
		9	POLÍTICA DE MIX DE PRODUTOS	X		X	X	X
	PROCESSOS DE GESTÃO	10	INFORMATIZAÇÃO DE PROCESSOS	I		X	X	X
		11	PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS	I			X	X
		12	TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS	I		X	X	X
		13	DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA				X	X
	PROCESSOS DE QUALIDADE	14	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE PRODUÇÃO PRÓPRIA	X	X	X		X
		15	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE REVENDA				X	X
		16	QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS	I			X	X
	PROCESSOS DE MARKETING	17	IDENTIFICAÇÃO DE MARCA			X	X	X
		18	SELEÇÃO DE CANAIS DE REVENDA			X		X
		19	POSIÇÃO DE CUSTO	X	X	X	X	
		20	POLÍTICA DE PREÇOS	X	X		X	

LEGENDA

X	REALIDADES CONDIZENTES COM EMPRESA SIMPLES
X	REALIDADE CONDIZENTE COM EMPRESAGOURMET NÃO CONSIDERADA
I	REALIDADE CONDIZENTE COM EMPRESA GOURMET
I	REALIDADE CONDIZENTE COM OUTRO MODELO DE EMPRESA E ADOTATO PELA PADARIA

Por ultimo deve-se fazer uma análise dos objetivos da pesquisa atingidos com a análise dos resultados apresentados na empresa “C”. Novamente pode-se afirmar que o

processo de criação estratégica está nas mãos dos sócios, nesse caso, nas mãos de um sócio em específico. Ele é o responsável pela gestão da empresa como um todo; outro sócio é responsável pelo setor de vendas e o ultimo pelo setor produtivo da empresa. Assim, cabe a ele determinar as diretrizes a ser seguidas pela empresa e passar para seus pares. Por esse motivo o nível de formalização estratégica nessa panificadora é baixo e, para essa empresa, essa formalização não se mostra de grande importância para o sucesso do negócio. Mais uma vez a dimensão estratégica apontada como de maior importância para o sucesso da empresa é sua localização, seguida da qualidade dos produtos oferecidos. Como já explicado a empresa se considera pertencente a um grupo estratégico que não deu para considera-la, mas isso se deve ao fato de estar se preparando para que possa trabalhar como uma loja gourmet. Sendo assim, pode-se dizer que as dimensões estratégicas que a empresa vem desenvolvendo são condizentes com o grupo estratégico que está focando suas atividades, o que mais uma vez é muito bom para o modelo proposto, pois consegue-se mostrar que uma empresa pertencente a determinado grupo estratégico, pode mudar de grupo de atuação desde que desenvolva, ou melhor, trabalhe com dimensões estratégicas essenciais mostradas pelo modelo para o grupo pretendido.

Quadro 8.10 – Análise do modelo estratégico da empresa “C”

MODELO LOJA	SIMPLES	EXPRESSA	GOURMET	MASTER	ESPECIALIZADA
OBTIDO	4	3	2	3	2
MODELO	4	10	10	15	18
PERCENTUAL	100%	30%	20%	20%	11%

Quadro 8.11 – Análise do modelo estratégico em desenvolvimento da empresa “C”

MODELO LOJA	SIMPLES	EXPRESSA	GOURMET	MASTER	ESPECIALIZADA
OBTIDO	4	7	8	10	11
MODELO	4	10	10	15	18
PERCENTUAL	100%	70%	80%	67%	61%

Em geral pode-se afirmar que a empresa “C” se apresenta com uma convergência de 100% de suas ações estratégicas para uma empresa simples, como se vê no quadro 8.10. Entretanto, com o desenvolvimento das novas dimensões estratégicas pela empresa, essa passa a ter uma convergência de 80% com o modelo proposto para uma empresa gourmet, como é mostrado no quadro 8.11.

8.5 A empresa “D”

Fundada em 1991, a empresa “D” está localizada na esquina entre duas ruas de grade fluxo de um bairro residencial/comercial e também caminho para outros bairros da cidade. A sociedade é constituída pelo proprietário e por sua esposa, a empresa é de administração familiar (as filhas do casal também trabalham na empresa), focada na produção de produtos panificados e procura atender aos vizinhos (moradores da região) e aos transeuntes, que passam na frente de empresa durante seu percurso para casa ou para o trabalho. Com formação superior, o proprietário decidiu abrir a empresa e se dedicar a ela, pois viu aí uma oportunidade melhor de ganhos. Segundo ele, com a empresa lhe confere um rendimento bem maior que os doze salários mínimos que obtinha anteriormente. Afirmar também que passou a trabalhar um pouco mais depois da abertura da empresa, cerca de onze horas por dia (três a mais que as oito horas de trabalho diário que tinha em seu outro ramo de atuação). Seguindo esse conceito, podemos avaliar o quinto indicador de desempenho proposto pelo estudo, que é a qualidade de vida dos sócios, que segundo o proprietário, melhorou bastante por terem uma condição e por trabalharem todos juntos, o que melhorou seu relacionamento. Por esse motivo, a empresa adota uma abordagem estratégia evolucionária, ou seja, com processos estratégicos emergentes e resultados plurais.

Com relação aos demais indicadores a ser avaliados; o primeiro indicador, que nos mostra o lucro sobre vendas não é gerenciado pelo proprietário. Segundo ele a empresa fatura algo próximo de 120 mil reais mensais. Consegue com esse montante pagar todas as dívidas que fez durante o mês, os investimentos que planejados e o restante é utilizado pela família na manutenção de sua condição de vida. Com relação ao indicador retorno sobre investimento, o sócio diz que na abertura da empresa possuía uma casa que foi vendida para que conseguisse colocar seu negócio em funcionamento, algo próximo de uns 100 mil reais (em valores atuais). Hoje a empresa conta com prédio próprio e o patrimônio dos sócios é avaliado em algo perto de 1,5 milhão de reais (contando com a empresa). O indicador de nível de reinvestimentos, para o sócio, ficou um pouco confuso. Segundo ele é muito difícil precisar a quantidade total que reinvestiu na empresa porque esse é um objetivo constante ao longo dos anos. Durante a entrevista falou que já trocou todos os equipamentos da empresa pelo menos uma vez e que já projeta novas mudanças, mas que não consegue mensurar o quanto já gastou. Sobre o quarto indicador, o custo de oportunidade do capital, como já dito, conseguiu uma boa melhora na qualidade de vida do proprietário, que aumentou seu rendimento mensal

(que era de doze salários mínimos). Outro ponto positivo, segundo ele, é que agora, sempre ganha com os investimentos feitos na empresa, o que não ocorria antes.

Quadro 8.12 – Identificação do grupo estratégico da empresa “D”

CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE LOJA				CONSIDERADO	ENCONTRADO
MODELO DE LOJA CONSIDERADO				SPL/EXP	SIMPLES
NOVAS DIMENSÕES COMPETITIVAS	PROCESSOS ESTRATÉGICOS	1	ESPECIALIZAÇÃO DE PRODUÇÃO		
		2	INTEGRAÇÃO VERTICAL		
		3	LIDERANÇA TECNOLÓGICA		
		4	CAPACIDADE DE INVESTIMENTO		
		5	GESTÃO CONTÁBIL E FISCAL		
		6	PROMOÇÃO		
		7	LOCALIZAÇÃO	X	X
		8	NÍVEL DE SERVIÇOS OFERECIDOS		
		9	POLÍTICA DE MIX DE PRODUTOS		
	PROCESSOS DE GESTÃO	10	INFORMATIZAÇÃO DE PROCESSOS		
		11	PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS		
		12	TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS		
		13	DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA		
	PROCESSOS DE QUALIDADE	14	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE PRODUÇÃO PRÓPRIA	X	X
		15	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE REVENDA		
		16	QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS		
	PROCESSOS DE MARKETING	17	IDENTIFICAÇÃO DE MARCA		
		18	SELEÇÃO DE CANAIS DE REVENDA		
		19	POSIÇÃO DE CUSTO	X	X
		20	POLÍTICA DE PREÇOS	X	X

LEGENDA

☒ DIMENSÃO ENCONTRADA NA EMPRESA

A empresa, que conta com um modelo administrativo bem tradicional (para o seguimento de panificação), com poucos controles e com os sócios verificando quase todos os passos dos processos de vendas e de produção, se posiciona perante o mercado como uma

empresa pertencente ao grupo estratégico das padarias simples. Entretanto, seu proprietário acha que sua empresa é posicionada no mercado como uma loja expressa “pois geralmente seus clientes vêm à loja, compram os produtos que procuram e vão embora; não demorando muito no processo”. Uma melhor análise desse resultado é feita abaixo, com o auxílio da tabela 8.8, acima. Essa tabela, assim como no caso das outras análises, é utilizada para se entender em qual grupo estratégico a empresa realmente está colocada. Nela é possível visualizar todas as dimensões estratégicas realmente utilizadas pela empresa; bem como é possível também visualizar quais dimensões estratégicas são utilizadas pelo grupo estratégico encontrado para a empresa.

8.5.1 Análise dos resultados obtidos na empresa “D”

A partir dos dados colocados no quadro 8.13, a seguir, é possível fazer uma melhor avaliação dos resultados obtidos na empresa “D”. Com ela é possível analisar quais as dimensões realmente utilizadas pela empresa e quais as dimensões estratégicas que são utilizadas por cada um dos grupos estratégicos. Assim é possível visualizar o porquê da empresa “D” ser considerada como padaria simples nesse estudo e não como padaria expressa, como colocado por seu proprietário. Todas as dimensões estratégicas encontradas em uso na empresa são condizentes com as dimensões estratégicas trabalhadas pelas empresas simples. Nenhuma dimensão, diferente das encontradas trabalhadas nas empresas simples, foi encontrada nessa padaria e por esse motivo, pode-se dizer que houve, por parte do dono, um entendimento errôneo sobre seu posicionamento de mercado, uma vez que a empresa se posiciona e trabalha como uma empresa simples.

Esse resultado encontrado nessa empresa também é muito interessante para o modelo proposto nesse estudo. Pode-se perceber que o proprietário da empresa “D” considera sua empresa como sendo uma padaria pertencente ao modelo de loja expressa, mas trabalha como uma loja simples, um modelo totalmente diferente e mesmo assim, sua empresa é de sucesso, deixando-o totalmente satisfeito tanto com a rentabilidade como com a possibilidade de realizar outros desejos. Esse fato pode ser melhor explicado também a partir do quadro 8.13. Nela é possível visualizar que todas as dimensões estratégicas focadas pela empresa estão de acordo com as atitudes estratégicas que a mesma toma. Sendo assim, o proprietário, apesar de ter um pressentimento equivocado sobre seu posicionamento estratégico, colocando sua empresa como uma padaria expressa, atua e trabalha como se ela fosse uma padaria simples, mantendo assim um padrão de atividades interno, mesmo sem perceber. Esse é o motivo do

sucesso da empresa, e também, mais um a favor do modelo proposto no trabalho, mostrando novamente que ele está aderente com outra realidade.

Quadro 8.13 – Comparação do posicionamento estratégico da empresa “D”

CARACTERÍSTICAS			USO	TIPO DE LOJA					
				SIMPLES	EXPRESSA	GOURMET	MASTER	ESPECIALIZADA	
NOVAS DIMENSÕES COMPETITIVAS	PROCESSOS ESTRATÉGICOS	1	ESPECIALIZAÇÃO DE PRODUÇÃO				X		X
		2	INTEGRAÇÃO VERTICAL						X
		3	LIDERANÇA TECNOLÓGICA						X
		4	CAPACIDADE DE INVESTIMENTO				X	X	X
		5	GESTÃO CONTÁBIL E FISCAL					X	X
		6	PROMOÇÃO			X	X	X	X
		7	LOCALIZAÇÃO	X	X	X	X	X	X
		8	NÍVEL DE SERVIÇOS OFERECIDOS			X		X	X
		9	POLÍTICA DE MIX DE PRODUTOS			X	X	X	X
	PROCESSOS DE GESTÃO	10	INFORMATIZAÇÃO DE PROCESSOS			X	X	X	X
		11	PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS					X	X
		12	TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS			X	X	X	X
		13	DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA					X	X
	PROCESSOS DE QUALIDADE	14	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE PRODUÇÃO PRÓPRIA	X	X	X	X		X
		15	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE REVENDA					X	X
		16	QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS				X	X	X
	PROCESSOS DE MARKETING	17	IDENTIFICAÇÃO DE MARCA			X	X	X	X
		18	SELEÇÃO DE CANAIS DE REVENDA			X			X
		19	POSIÇÃO DE CUSTO	X	X	X		X	
		20	POLÍTICA DE PREÇOS	X	X			X	

LEGENDA

☒ DIMENSÃO ENCONTRADA NA EMPRESA

Percebe-se a partir do quadro 8.14, que a empresa se adequa 100% as dimensões estratégicas levantadas para uma empresa simples. Trabalha, entretanto, apenas com 30% das dimensões estratégicas de uma empresa expressa.

Quadro 8.14 – Análise do modelo estratégico da empresa “D”

MODELO LOJA	SIMPLES	EXPRESSA	GOURMET	MASTER	ESPECIALIZADA
OBTIDO	4	3	2	3	2
MODELO	4	10	10	15	18
PERCENTUAL	100%	30%	20%	20%	11%

Sobre os objetivos da pesquisa, novamente quem decide ou influencia o planejamento estratégico da empresa é o proprietário. O nível de formalização da estratégia também é nulo e, para essa empresa, sua formalização não ajudaria em muita coisa. Aqui também, a principal dimensão estratégica para o sucesso do negócio, segundo o proprietário, é a localização da empresa, seguida da qualidade dos produtos. Como já dito os sócios posicionam a empresa como sendo uma padaria expressa só que na realidade foca suas atividades e trabalham como sendo uma padaria simples.

8.6 A empresa “E”

Única empresa encontrada na pesquisa que pertence ao grupo estratégico das padarias especializadas, a empresa “E” está localizada em uma avenida de grande fluxo da cidade, na saída do centro, no sentido bairro. Fundada no ano de 1991, a empresa tem como sócios apenas o casal de proprietários. Apesar de ser uma empresa familiar, os proprietários investem fortemente na profissionalização de seus processos, tanto produtivos como de vendas e administrativos. Conta hoje com um engenheiro de alimentos que controla os processos produtivos, um psicólogo que procura profissionalizar o processo de gestão de pessoas, contador interno, processador de dados, que faz toda a gestão de informação da empresa e um engenheiro de produção e um administrador, que auxiliam na gestão da empresa. Os sócios e um gerente também trabalham nessa função e contam com o auxílio de 3 gestores (2 de produção e um de loja), que focam sua atenção nas necessidades e carências de seus departamentos.

Como o próprio proprietário diz, a padaria se encaixa no modelo de loja especializada, “pois acha que seu negócio tem foco principal a comercialização de produtos de produção própria e prestação de serviços especializados, trabalhando pouco com produtos de revenda”. Os resultados da empresa também são bons, com uma taxa de lucro de mais ou menos 15,5% (um bom resultado para o indicador lucro sobre vendas), possibilita aos sócios uma retirada próxima há 25 mil reais, mais ou menos 40 salários mínimos, o que era mais ou menos o salário do proprietário antes de ter a padaria. Entretanto, para o indicador custo de oportunidade de capital, esse resultado é bom, pois todos os investimentos feitos ficam para os proprietários. O indicador de retorno sobre investimento também apresenta um bom resultado haja vista que foi investido algo em torno de 250 mil reais e hoje, o patrimônio dos sócios é perto de 10 milhões de reais. A taxa de reinvestimento também é alta e o valor estrutural da empresa saiu de 150 mil reais, em sua abertura, para algo próximo de 3 milhões de reais. O ultimo

indicador analisado, a qualidade de vida dos sócios, também é, segundo o proprietário, muito bom. Segundo ele, trabalha algo próximo a quinze horas por dia, o mesmo que antes e todos juntos (pai, mãe e filhos). A empresa os garante ainda uma ótima convivência tanto no trabalho como em casa, o que para ele é muito bom e satisfatório.

Quadro 8.15 – Identificação do grupo estratégico da empresa “E”

CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE LOJA				CONSIDERADO	ENCONTRADO
MODELO DE LOJA CONSIDERADO				ESPECIALIZADA	ESPECIALIZADA
NOVAS DIMENSÕES COMPETITIVAS	PROCESSOS ESTRATÉGICOS	1	ESPECIALIZAÇÃO DE PRODUÇÃO	X	X
		2	INTEGRAÇÃO VERTICAL	X	X
		3	LIDERANÇA TECNOLÓGICA	X	X
		4	CAPACIDADE DE INVESTIMENTO	X	X
		5	GESTÃO CONTÁBIL E FISCAL	X	X
		6	PROMOÇÃO	X	X
		7	LOCALIZAÇÃO	X	X
		8	NÍVEL DE SERVIÇOS OFERECIDOS	X	X
		9	POLÍTICA DE MIX DE PRODUTOS	X	X
	PROCESSOS DE GESTÃO	10	INFORMATIZAÇÃO DE PROCESSOS	X	X
		11	PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS	X	X
		12	TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS	X	X
		13	DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	X	X
	PROCESSOS DE QUALIDADE	14	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE PRODUÇÃO PRÓPRIA	X	X
		15	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE REVENDA	X	X
		16	QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS	X	X
	PROCESSOS DE MARKETING	17	IDENTIFICAÇÃO DE MARCA	X	X
		18	SELEÇÃO DE CANAIS DE REVENDA	X	
		19	POSIÇÃO DE CUSTO		
		20	POLÍTICA DE PREÇOS		

LEGENDA

X DIMENSÃO ENCONTRADA NA EMPRESA E NO GRUPO ESTRATÉGICO EM QUESTÃO

Isso mostra o posicionamento estratégico sistêmico tomado pela empresa, que conta com processos estratégicos bem definidos, ou seja, deliberados, e com resultados plurais, uma

vez que não consideram apenas a maximização dos lucros da empresa como objetivo. Para um melhor entendimento da situação vivenciada por essa empresa, é exibido o quadro 8.15, que procura identificar em qual grupo estratégico a empresa pode ser alocada dadas as dimensões estratégicas encontradas em utilização durante suas atividades.

8.6.1 Análise dos resultados obtidos na empresa “E”

Olhando o quadro 8.16 a baixo é possível entender melhor o posicionamento da empresa como uma padaria especializada. Enquanto o quadro 8.15 procurava fazer apenas a identificação do grupo estratégico da empresa; o quadro 8.16 traz a comparação desse grupo estratégico (loja especializada), com os demais.

Quadro 8.16 – Comparação do posicionamento estratégico da empresa “E”

		CARACTERÍSTICA	USO	TIPO DE LOJA				
				SIMPLES	EXPRESSA	GOURMET	MASTER	ESPECIALIZADA
NOVAS DIMENSÕES COMPETITIVAS	PROCESSOS ESTRATÉGICOS	1	ESPECIALIZAÇÃO DE PRODUÇÃO	X			X	X
		2	INTEGRAÇÃO VERTICAL	X				X
		3	LIDERANÇA TECNOLÓGICA	X				X
		4	CAPACIDADE DE INVESTIMENTO	X			X	X
		5	GESTÃO CONTÁBIL E FISCAL	X			X	X
		6	PROMOÇÃO	X		X	X	X
		7	LOCALIZAÇÃO	X	X	X	X	X
		8	NÍVEL DE SERVIÇOS OFERECIDOS	X		X	X	X
		9	POLÍTICA DE MIX DE PRODUTOS	X		X	X	X
	PROCESSOS DE GESTÃO	10	INFORMATIZAÇÃO DE PROCESSOS	X		X	X	X
		11	PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS	X			X	X
		12	TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS	X		X	X	X
		13	DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	X			X	X
	PROCESSOS DE QUALIDADE	14	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE PRODUÇÃO PRÓPRIA	X	X	X		X
		15	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE REVENDA	X			X	X
		16	QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS	X			X	X
	PROCESSOS DE MARKETING	17	IDENTIFICAÇÃO DE MARCA	X		X	X	X
		18	SELEÇÃO DE CANAIS DE REVENDA			X		X
		19	POSIÇÃO DE CUSTO		X	X	X	
		20	POLÍTICA DE PREÇOS		X		X	

LEGENDA

☒ DIMENSÃO ENCONTRADA NA EMPRESA E NO GRUPO ESTRATÉGICO EM QUESTÃO

Quando comparado será possível ver que praticamente todas as dimensões estratégicas utilizadas pela empresa são compatíveis com as definidas para uma padaria especializada. A

única que não consta é a seleção de canais de distribuição, que serve basicamente para padarias que procuram parceiros para revender seus produtos, o que não ocorre nesse caso. É a única empresa, das entrevistadas, que possui uma integração vertical; pois controla a produção, o transporte e a armazenagem de algumas matérias-primas utilizadas na produção de seu principal produto de venda, o pão de queijo.

A partir o quadro 8.16 pode-se ver também, que a empresa “E” possui uma estratégia de atuação muito bem adequada à sua forma de trabalho. Isso é muito bom para a empresa, haja vista que possui um forte e consistente posicionamento estratégico, que pode lhe gerar algumas vantagens competitivas. Essa empresa também trabalha fortemente com todas as dimensões estratégicas utilizadas. É muito competitiva e tem como principal fonte de lucro a venda de produtos de produção própria; a revenda de produtos (mesmo a empresa trabalhando com produtos de revenda de qualidade muito boa, líderes de mercado), para ela, serve apenas para suprir eventuais necessidades dos clientes.

Todos esses resultados podem ser melhor traduzidos pelos quadro 8.17 e 8.18, que mostra a aderência da empresa ao modelo indicado.

Quadro 8.17 – Análise do modelo estratégico da empresa “E”

MODELO LOJA	SIMPLES	EXPRESSA	GOURMET	MASTER	ESPECIALIZADA
OBTIDO	2	8	10	13	17
MODELO	4	10	10	15	18
PERCENTUAL	50%	80%	100%	87%	94%

Quadro 8.18 – Avaliação do modelo estratégico da empresa “E”

MODELO LOJA	SIMPLES	EXPRESSA	GOURMET	MASTER	ESPECIALIZADA
OBTIDO	2	8	10	13	17
TOTAL	18	18	18	18	18
PERCENTUAL	11%	44%	56%	72%	94%

No quadro 8.17 é possível ver que a empresa “E” apresenta 100% de aderência as dimensões estratégicas determinadas para uma empresa gourmet e 94% de aderência para as dimensões estratégicas de uma empresa com um modelo de loja especializada. Entretanto, avaliando as dimensões de uma loja gourmet e de uma loja especializada, vemos que a loja especializada trabalha com as mesmas dimensões de uma loja gourmet, acrescida de mais algumas outras, mais específicas a sua realidade. Sendo assim, tem se o quadro 8.18, que trabalha com o total de dimensões levantados para uma loja especializada, o que mostra que a

empresa apresenta 94% de convergência para um modelo de loja especializada e 56% de convergência para um modelo de loja gourmet. É portanto uma loja especializada.

Sobre os objetivos de pesquisa, para esse caso, afirma-se que nessa empresa todo o planejamento do processo estratégico é feito por um time; é claro que o proprietário influencia fortemente nos rumos que serão dados à empresa, mas o planejamento não cabe a ele. O nível de formalização dessa estratégia dentro da empresa é muito alto, mas bom. Todos os líderes são informados constantemente sobre os rumos que a empresa está tomando e a direção que é desejada; apenas não existe uma formalização em papel dessa estratégia. Como já dito, a formalização da estratégia, para esse caso em particular, é muito importante. Para essa empresa, assim como para as demais até agora entrevistadas a localização é a principal dimensão estratégica de sucesso da empresa; seguida pela qualidade dos produtos ofertados e dos serviços oferecidos aos clientes. Nessa empresa, toda a parte de concepção estratégica, posicionamento estratégico e de atitudes estratégicas tomadas pela empresa está condizente com as do modelo proposto nesse trabalho.

8.7 A empresa “F”

A empresa “F”, comprada pelos sócios (neste caso, pai e filha), em 2008, é uma padaria localizada em uma avenida de entrada de um bairro de classe média na cidade de São José do Rio Preto/SP. Os proprietários já possuíam experiência no ramo de varejo alimentício, possuíam um pequeno supermercado, na mesma cidade. Segundo eles decidiram mudar de ramo de atuação porque a concorrência no segmento supermercadista está muito acirrada; e pequenas empresas têm poucas chances de sucesso. Hoje os proprietários venderam o supermercado e se dedicam exclusivamente a panificação, um segmento muito mais rentável segundo eles.

Seguindo uma abordagem estratégica evolucionária, os sócios, em seus depoimentos, focam que perseguem resultados mais plurais, como a satisfação pessoal, e não puramente a maximização dos lucros. Trabalham com processos estratégicos emergentes tendo pouca ou quase nenhuma deliberação de suas atividades. O investimento inicial, para a compra da empresa, foi em torno de 300 mil reais, mas parte desse valor a ser pago foi obtida com os lucros da própria padaria. Com um faturamento perto de 160 mil reais mensais, a empresa possui uma taxa de lucro sobre vendas na ordem de 14,4%, o que garante os sócios uma boa condição de vida e condições de fazerem investimentos constantes na empresa, segundo eles.

Com relação ao indicador retorno sobre investimento, a empresa conseguiu gerar um acúmulo de patrimônio para os sócios de mais ou menos três vezes o valor investido, ou seja, possuíam, no momento da compra da padaria um patrimônio de 2,5 milhões de reais, que hoje é de cerca de 3,4 milhões de reais. O nível de reinvestimento feito pelos sócios na empresa também é alto; em 4 anos investiram algo perto de 250 mil reais na empresa. O quarto indicador, representado pelo custo de oportunidade do capital, os sócios são taxativos ao afirmarem que a empresa mais que dobrou a remuneração obtida por cada um, gerando para eles uma condição de vida bem melhor. Sobre o indicador qualidade de vida, os proprietários informaram que mesmo com a padaria continuaram a trabalhar o mesmo tanto por dia, ou seja, dispõem do mesmo tempo para passar com a família. Entretanto, a qualidade desses momentos é bem melhor.

8.7.1 Análise dos resultados obtidos na empresa “F”

Partindo dos resultados obtidos é possível afirmar que a empresa “F” assim como a empresa “C” e a empresa “D” comete um erro de posicionamento estratégico por parte dos sócios. Nesses casos os proprietários afirmam que sua empresa pertence a algum outro grupo estratégico (nesse caso padaria máster), mas não; sua empresa é uma empresa simples.

Entretanto, a empresa “F” possui algumas características muito parecidas com as da empresa “C” pois vem trabalhando com algumas outras dimensões estratégicas a mais que as dimensões estratégicas focadas pelas padarias simples. Esse aperfeiçoamento e desenvolvimento de novos processos lhe permitem começar a trabalhar com outras dimensões estratégicas, de forma que comece a se preparar para uma nova realidade. Isso poderá ser melhor explicado a partir da análise dos quadros 8.19, 8.20, 8.21, 8.22 e 8.23. O quadro 8.19, trás a identificação estratégica da empresa, com o grupo avaliado (ou encontrado), o grupo identificada e o grupo almejado; assim como as dimensões estratégicas que começam a ser trabalhadas pela empresa na tentativa de obter esse desenvolvimento, tudo conforme a legenda, presente na tabela.

O quadro 8.20, faz o comparativo da empresa com os grupos estratégicos existentes, procura mostrar como essa análise foi conduzida. Nela será possível visualizar toda essa “movimentação” da empresa na tentativa de se reinventar como uma nova padaria, inserida em outro grupo estratégico; entretanto, percebe-se que as principais dimensões estratégicas trabalhadas pelos sócios são referentes a empresas simples, o que lhes confere esse

posicionamento nesse estudo, mesmo avaliando seu esforço para o crescimento e melhora da empresa.

Quadro 8.19 – Identificação do grupo estratégico da empresa “F”

CARACTERÍSTICA			CONSIDERADO	ENCONTRADO	ALMEJADO	
			SIMPLES	SIMPLES	MÁSTER	
NOVAS DIMENSÕES COMPETITIVAS	PROCESSOS ESTRATÉGICOS	1	ESPECIALIZAÇÃO DE PRODUÇÃO			
		2	INTEGRAÇÃO VERTICAL			
		3	LIDERANÇA TECNOLÓGICA			
		4	CAPACIDADE DE INVESTIMENTO			
		5	GESTÃO CONTÁBIL E FISCAL			
		6	PROMOÇÃO	I		I
		7	LOCALIZAÇÃO	X	X	X
		8	NÍVEL DE SERVIÇOS OFERECIDOS			
		9	POLÍTICA DE MIX DE PRODUTOS			
	PROCESSOS DE GESTÃO	10	INFORMATIZAÇÃO DE PROCESSOS	I		I
		11	PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS			
		12	TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS			
		13	DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA			
	PROCESSOS DE QUALIDADE	14	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE PRODUÇÃO PRÓPRIA	X	X	X
		15	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE REVENDA	I		I
		16	QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS	I		I
	PROCESSOS DE MARKETING	17	IDENTIFICAÇÃO DE MARCA			
		18	SELEÇÃO DE CANAIS DE REVENDA			
		19	POSIÇÃO DE CUSTO	X	X	X
		20	POLÍTICA DE PREÇOS	X	X	X

LEGENDA

X	DIMENSÃO ESTRATÉGICA CONDIZENTE COM GRUPO ESTRATÉGICO
I	DIMENSÃO ESTRATÉGICA EM DESENVOLVIMENTO E CONDIZENTE COM OUTRO GRUPO ESTRATÉGICO

Assim como no caso da empresa “C”, no quadro 8.21 tem-se o cruzamento das dimensões estratégicas que deveriam ser utilizadas pela empresa, não só para que seja uma empresa pertencente ao grupo estratégico das padarias máster (que é seu intuito), assim como das informações estratégicas que são utilizadas pela empresa, mas que deveriam ser utilizadas por empresas que focam suas atividades em outros grupos estratégicos, conforme legenda.

Será possível de ver também quais são as dimensões estratégicas utilizadas pelas empresas do grupo estratégico das padarias simples (principais dimensões trabalhadas pela empresa). As dimensões que não são condizentes com as levantadas como sendo de importância para as padarias do grupo estratégico “máster”, nesse caso, apenas uma (especialização da produção), também são visualizadas nessa tabela.

Quadro 8.20 – Comparação do posicionamento estratégico da empresa “F”

CARACTERÍSTICA			USO	TIPO DE LOJA						
				SIMPLES	EXPRESSA	GOURMET	MASTER	ESPECIALIZADA		
NOVAS DIMENSÕES COMPETITIVAS	PROCESSOS ESTRATÉGICOS	1	ESPECIALIZAÇÃO DE PRODUÇÃO				X		X	
		2	INTEGRAÇÃO VERTICAL						X	
		3	LIDERANÇA TECNOLÓGICA							X
		4	CAPACIDADE DE INVESTIMENTO				X	X		X
		5	GESTÃO CONTÁBIL E FISCAL					X		X
		6	PROMOÇÃO	X	X	X	X	X		X
		7	LOCALIZAÇÃO	X		X	X	X		X
		8	NÍVEL DE SERVIÇOS OFERECIDOS			X		X		X
		9	POLÍTICA DE MIX DE PRODUTOS			X	X	X		X
	PROCESSOS DE GESTÃO	10	INFORMATIZAÇÃO DE PROCESSOS	X		X	X	X		X
		11	PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS					X		X
		12	TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS			X	X	X		X
		13	DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA					X		X
	PROCESSOS DE QUALIDADE	14	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE PRODUÇÃO PRÓPRIA	X	X	X	X			X
		15	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE REVENDA	X				X		X
		16	QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS	X			X	X		X
	PROCESSOS DE MARKETING	17	IDENTIFICAÇÃO DE MARCA			X	X	X		X
		18	SELEÇÃO DE CANAIS DE REVENDA			X				X
		19	POSIÇÃO DE CUSTO	X	X	X		X		
		20	POLÍTICA DE PREÇOS	X	X				X	

LEGENDA

DIMENSÕES ESTRATÉGICAS TRABALHADAS PELA EMPRESA MAS PERTENCENTES A OUTRO GRUPO ESTRATÉGICO

Este fato, porém, não tirará o foco dessa empresa, em se tornar uma padaria pertencente a esse grupo de lojas “máster”. Entretanto, para que atinja tal magnitude precisa trabalhar melhor outras características suas; principalmente as referentes ao processo de gestão de pessoas existente na padaria. Olhando agora para os objetivos de pesquisa desse trabalho, pose-se afirmar que nessa empresa, assim como em todas as outras padarias simples até agora encontradas, quem decide a estratégia é o proprietário. O nível de formalização da estratégia é muito baixo e para essa empresa isso não afeta em quase nada seu nível de sucesso. Mais uma vez a principal característica, ou dimensão estratégica, de sucesso é a

localização; que novamente vem seguida pela qualidade dos produtos oferecidos. Assim como ocorreu na empresa “C”, a empresa se considera pertencente a um grupo estratégico no qual não deu para considera-la, mas isso se deve ao fato de estar se preparando para que possa trabalhar como uma loja máster. Sendo assim, pode-se dizer que as dimensões estratégicas que a empresa vem desenvolvendo são, em sua maioria, condizentes com o grupo estratégico que está focando suas atividades (principalmente as que vem trabalhando com maior intensidade). Essa é novamente uma consideração muito boa para o modelo proposto, pois consegue-se, mais uma vez, mostrar que uma empresa pertencente a determinado grupo estratégico, pode mudar de grupo de atuação desde que trabalhe com dimensões estratégicas essenciais mostradas pelo modelo para o grupo pretendido.

Quadro 8.21 – Nova comparação do posicionamento estratégico da empresa “F”

CARACTERÍSTICA				USO	TIPO DE LOJA				
					SIMPLES	EXPRESSA	GOURMET	MASTER	ESPECIALIZADA
NOVAS DIMENSÕES COMPETITIVAS	PROCESSOS ESTRATÉGICOS	1	ESPECIALIZAÇÃO DE PRODUÇÃO	I	I		X		X
		2	INTEGRAÇÃO VERTICAL						X
		3	LIDERANÇA TECNOLÓGICA						X
		4	CAPACIDADE DE INVESTIMENTO	I	I		X	X	X
		5	GESTÃO CONTÁBIL E FISCAL					X	X
		6	PROMOÇÃO	I	I	X	X	X	X
		7	LOCALIZAÇÃO	X	X	X	X	X	X
		8	NÍVEL DE SERVIÇOS OFERECIDOS			X		X	X
		9	POLÍTICA DE MIX DE PRODUTOS			X	X	X	X
	PROCESSOS DE GESTÃO	10	INFORMATIZAÇÃO DE PROCESSOS	I	I	X	X	X	X
		11	PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS					X	X
		12	TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS			X	X	X	X
		13	DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA					X	X
	PROCESSOS DE QUALIDADE	14	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE PRODUÇÃO PRÓPRIA	X	X	X	X		X
		15	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE REVENDA	I	I			X	X
		16	QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS	I	I		X	X	X
	PROCESSOS DE MARKETING	17	IDENTIFICAÇÃO DE MARCA			X	X	X	X
		18	SELEÇÃO DE CANAIS DE REVENDA			X			X
		19	POSIÇÃO DE CUSTO	X	X	X		X	
		20	POLÍTICA DE PREÇOS	X	X			X	

LEGENDA

X	REALIDADES CONDIZENTES COM EMPRESA SIMPLES
X	REALIDADE CONDIZENTE COM EMPRESA MASTER NÃO CONSIDERADA
I	REALIDADE CONDIZENTE COM EMPRESA GOURMET
I	REALIDADE CONDIZENTE COM OUTRO MODELO DE EMPRESA E ADOTADO PELA PADARIA

Um melhor entendimento pode ser obtido com os quadros 8.22 e 8.23. Da mesma forma como ocorrido na empresa “C”, a empresa “F”, trabalha com 100% de convergência

com as dimensões estratégicas de uma empresa simples, como pode ser comprovado no quadro 8.22. Entretanto, fazendo uma avaliação com o total de dimensões estratégicas com as quais trabalha (8 no caso – quadro 8.23) vemos que ela apresenta 88% de convergência com as dimensões estratégicas utilizadas por uma empresa master, o modelo que pretende alcançar.

Quadro 8.22 – Análise do modelo estratégico da empresa “F”

MODELO LOJA	SIMPLES	EXPRESSA	GOURMET	MASTER	ESPECIALIZADA
OBTIDO	4	5	5	7	6
MODELO	4	10	10	15	18
PERCENTUAL	100%	50%	50%	47%	33%

Quadro 8.23 – Análise do modelo estratégico em desenvolvimento pela empresa “F”

MODELO LOJA	SIMPLES	EXPRESSA	GOURMET	MASTER	ESPECIALIZADA
OBTIDO	4	4	6	6	7
EMPRESA	8	8	8	8	8
PERCENTUAL	50%	50%	75%	75%	88%

8.8 A empresa “G”

Constituída no ano de 1992, a empresa “G” tem em seu quadro societário apenas o proprietário e sua esposa. O dono, originário da região, antes de montar a padaria era agricultor e vendeu sua propriedade na tentativa de comprar outra maior. Entretanto, quando chegando na cidade desistiu do trabalho no campo e resolveu comprar um terreno com o dinheiro e montar um negócio. Primeiramente ficou na dúvida entre abrir uma padaria ou um açougue, mas acabou decidindo pela padaria, um segmento carente no bairro em que estava. O terreno adquirido é na avenida principal de entrada do bairro e com o dinheiro da venda da propriedade rural foi ainda possível construir o prédio onde a padaria está localizada, um apartamento sobre a padaria (onde mora o sócio), uma casa, em um terreno ao lado, que fora adquirido junto com o da padaria e comprar todo o equipamento necessário para que o negócio pudesse começar.

O proprietário considera sua empresa uma padaria simples, migrando para uma padaria especializada (sua meta), pois tem uma grande variedade de produção própria (de onde vem grande parte de seu lucro), com produtos diversificados e diferenciados. A empresa

adota uma abordagem estratégica evolucionária, com processos estratégicos emergentes e resultados divergentes à maximização de lucros (como o crescimento e evolução da empresa), mas mesmo assim, a empresa apresenta uma ótima taxa de rentabilidade (lucro sobre as vendas), algo em torno de 30%. O retorno sobre o investimento também foi muito bom nesse caso; no momento da abertura da empresa o dono gastou tudo o que tinha na montagem da empresa e construção do prédio e casa mencionados acima, cerca de 120 mil reais, e hoje, seu patrimônio é avaliado em mais ou menos 2 milhões de reais.

Avaliando o terceiro indicador estudado durante a entrevista de sucesso empresarial, o nível de reinvestimento, a empresa, nos últimos 10 anos conseguiu trocar todo o seu equipamento, sem contar uma reforma que fez na loja, no que gastou cerca de 200 mil reais.

O custo de oportunidade do capital também tem sido muito bom, o sócio saiu de um ganho de 1 mil reais mensais (mais ou menos dois salários mínimos), para um de 10 mil reais mensais (dezessete salários mínimos). A qualidade de vida dos sócios também mudou bastante; continuam trabalhando mais ou menos o mesmo tanto que antes (catorze horas por dia), mas conseguem passar muito mais tempos juntos (embora ainda ache um pouco deficiente o tempo dedicado à família), sem considerar os intervalos que fazem durante o tempo de trabalho para realizarem atividades pessoais.

Partindo da percepção do proprietário, sua empresa se encaixa no modelo de uma padaria simples, migrando para uma padaria especializada; pois tem grande variedade de produtos de produção própria (de onde vem grande parte de seu faturamento), com itens diversificados e diferenciados. A partir dos resultados obtidos e da avaliação feita nesse estudo, a empresa “G” é mesmo uma padaria simples e ela também apresenta algumas características de uma padaria especializada, assim como disse seu proprietário, o que mostra um bom entendimento do mercado e de suas especificidades por parte dele.

Para um melhor entendimento de como essa análise foi feita, os quadros a seguir ajudarão na compreensão de cada uma das avaliações que foram feitas. O quadro 8.24 trás a identificação do grupo estratégico em que a empresa se coloca, assim como a identificação do grupo estratégico em que pretende se colocar no futuro com as dimensões estratégicas trabalhadas por ela hoje, no grupo em que está inserida (marcadas com um “X”), e com as dimensões que utiliza hoje, mas que fazem parte do grupo que pretende alcançar (marcadas com um “I”), conforme indicado na legenda do quadro. Outras dimensões pertencentes ao grupo estratégico das padarias especializadas, mas que não são utilizadas pela empresa, também poderão ser vistas nessa tabela, marcadas com cor mais escura.

Quadro 8.24 – Identificação do grupo estratégico da empresa “G”

CARACTERÍSTICA		USO	CONSIDERADO	ENCONTRADO	ALMEJADO
			SIMPLES	SIMPLES	ESPECIALIZADA
NOVAS DIMENSÕES COMPETITIVAS	PROCESSOS ESTRATÉGICOS	1	ESPECIALIZAÇÃO DE PRODUÇÃO	I	I
		2	INTEGRAÇÃO VERTICAL		
		3	LIDERANÇA TECNOLÓGICA	I	I
		4	CAPACIDADE DE INVESTIMENTO	I	I
		5	GESTÃO CONTÁBIL E FISCAL		
		6	PROMOÇÃO		
		7	LOCALIZAÇÃO	X	X
		8	NÍVEL DE SERVIÇOS OFERECIDOS		
		9	POLÍTICA DE MIX DE PRODUTOS		
	PROCESSOS DE GESTÃO	10	INFORMATIZAÇÃO DE PROCESSOS	I	I
		11	PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS		
		12	TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS		
		13	DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA		
	PROCESSOS DE QUALIDADE	14	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE PRODUÇÃO PRÓPRIA	X	X
		15	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE REVENDA		
		16	QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS	I	I
	PROCESSOS DE MARKETING	17	IDENTIFICAÇÃO DE MARCA		
		18	SELEÇÃO DE CANAIS DE REVENDA		
		19	POSIÇÃO DE CUSTO	X	X
		20	POLÍTICA DE PREÇOS	X	X

LEGENDA

X	DIMENSÕES ESTRATÉGICAS DO GRUPO CONSIDERADO
I	DIMENSÕES ESTRATÉGICAS TRABALHADAS PELA EMPRESA MAS PERTENCENTES A OUTRO GRUPO ESTRATÉGICO
	DIMENSÕES ESTRATÉGICAS DO GRUPO ALMEJADO

8.8.1 Análise dos resultados obtidos na empresa “G”

A partir dos quadros 8.25 e 8.26 é possível identificar melhor essa “evolução” estratégica da empresa. Essas tabelas trarão a comparação do posicionamento estratégico da empresa “G” nesse momento como também sua estrutura de mudança, com as dimensões estratégicas que procura desenvolver em suas atividades. Dessa forma será possível ver que para essa nova estrutura a empresa precisa focar sua atenção para algumas outras dimensões estratégicas até agora esquecidas e não trabalhadas pela empresa.

Quadro 8.25 – Comparação do posicionamento estratégico da empresa “G”

CARACTERÍSTICA				USO	TIPO DE LOJA				
					SIMPLES	EXPRESSA	GOURMET	MASTER	ESPECIALIZAD.
NOVAS DIMENSÕES COMPETITIVAS	PROCESSOS ESTRATÉGICOS	1	ESPECIALIZAÇÃO DE PRODUÇÃO	I	I		X		X
		2	INTEGRAÇÃO VERTICAL						X
		3	LIDERANÇA TECNOLÓGICA	I	I				X
		4	CAPACIDADE DE INVESTIMENTO	I	I		X	X	X
		5	GESTÃO CONTÁBIL E FISCAL					X	X
		6	PROMOÇÃO			X	X	X	X
		7	LOCALIZAÇÃO	X	X	X	X	X	X
		8	NÍVEL DE SERVIÇOS OFERECIDOS			X		X	X
		9	POLÍTICA DE MIX DE PRODUTOS			X	X	X	X
	PROCESSOS DE GESTÃO	10	INFORMATIZAÇÃO DE PROCESSOS	I	I	X	X	X	X
		11	PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS					X	X
		12	TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS			X	X	X	X
		13	DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA					X	X
	PROCESSOS DE QUALIDADE	14	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE PRODUÇÃO PRÓPRIA	X	X	X	X		X
		15	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE REVENDA					X	X
		16	QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS	I	I		X	X	X
	PROCESSOS DE MARKETING	17	IDENTIFICAÇÃO DE MARCA			X	X	X	X
		18	SELEÇÃO DE CANAIS DE REVENDA			X			X
		19	POSIÇÃO DE CUSTO	X	X	X		X	
		20	POLÍTICA DE PREÇOS	X	X			X	

LEGENDA

X	DIMENSÕES ENCONTRADAS NA EMPRESA E CONDIZENTES COM SUA REALIDADE
I	DIMENSÕES TRABALHADAS PELA EMPRESA MAS NÃO CONDIZENTES COM SUA REALIDADE

O quadro 8.25, assim como nos casos das outras empresas já avaliadas, faz apenas o comparativo da empresa com as dimensões realmente utilizadas por ela. As dimensões assinaladas com um “X” representam as dimensões estratégicas trabalhadas pela empresa e condizentes com o grupo estratégico em que está alocada. As dimensões assinadas com um “I”, por sua vez, representam as dimensões utilizadas pela empresa mas que fazem parte das dimensões utilizadas por outro modelo de loja (sempre seguindo o modelo proposto nesse trabalho para análise das dimensões estratégicas utilizadas pelas empresas em questão). O quadro 8.26, por sua vez, procura fazer o cruzamento dessas informações da forma mais clara possível. As dimensões já utilizadas pela empresa e as dimensões que estão sendo desenvolvidas por ela (assinadas com um “X” e com um “I”), são confrontadas com as dimensões que ainda precisam ser melhor trabalhadas (em negrito, sem sinal algum), para que atinja especificidades capazes de sustentarem estrategicamente sua mudança de grupo estratégico, tudo conforme a legenda que a tabela apresenta e os padrões do modelo proposto.

Falta ainda fazer uma última análise desta empresa, sobre os objetivos de pesquisa que precisam ser discutidos. Basicamente pode-se dizer que por se tratar de uma empresa representante do modelo de loja simples, quem decide sobre sua estratégia é, praticamente todas as vezes, o proprietário.

Quadro 8.26 – Nova comparação do posicionamento estratégico da empresa “G”

CARACTERÍSTICA			USO	TIPO DE LOJA					
				SIMPLES	EXPRESSA	GOURMET	MASTER	ESPECIALIZADA	
NOVAS DIMENSÕES COMPETITIVAS	PROCESSOS ESTRATÉGICOS	1	ESPECIALIZAÇÃO DE PRODUÇÃO	I	I		X		I
		2	INTEGRAÇÃO VERTICAL						
		3	LIDERANÇA TECNOLÓGICA	I	I				I
		4	CAPACIDADE DE INVESTIMENTO	I	I		X	X	I
		5	GESTÃO CONTÁBIL E FISCAL					X	
		6	PROMOÇÃO			X	X	X	
		7	LOCALIZAÇÃO	X	X	X	X	X	X
		8	NÍVEL DE SERVIÇOS OFERECIDOS			X		X	
		9	POLÍTICA DE MIX DE PRODUTOS			X	X	X	
	PROCESSOS DE GESTÃO	10	INFORMATIZAÇÃO DE PROCESSOS	I	I	X	X	X	I
		11	PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS					X	
		12	TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS			X	X	X	
		13	DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA					X	
	PROCESSOS DE QUALIDADE	14	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE PRODUÇÃO PRÓPRIA	X	X	X	X		X
		15	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE REVENDA					X	
		16	QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS	I	I		X	X	I
	PROCESSOS DE MARKETING	17	IDENTIFICAÇÃO DE MARCA			X	X	X	
		18	SELEÇÃO DE CANAIS DE REVENDA			X			
		19	POSIÇÃO DE CUSTO	X	X	X		X	X
		20	POLÍTICA DE PREÇOS	X	X			X	X

LEGENDA

X	DIMENSÃO TOTALMENTE DESENVOLVIDA PELA EMPRESA
I	DIMENSÃO COMEÇADA A SER DESENVOLVIDA PELA EMPRESA
	DIMENSÕES QUE AINDA PRECISAM SER DESENVOLVIDAS PELA EMPRESA

Para essa empresa a formalidade do plano estratégico tem pouca importância, seu tamanho proporciona ao dono a possibilidade de estar em contato direto com todos os funcionários e assim, responde-se a mais duas perguntas: o nível de formalização estratégica é baixo e a formalização da estratégia para a empresa é de pouca significância para seu sucesso. Nesta empresa assim como para todas estudadas até aqui a dimensão estratégica mais crítica para seu sucesso é a localização e aqui também, essa dimensão vem acompanhada da qualidade dos produtos oferecidos aos clientes (como na grande maioria das empresas

entrevistadas). Por fim, diferentemente do que ocorreu no caso das empresas “C”, “D” e “F”, a empresa “G” foi classificada por seu proprietário como uma padaria simples (o que está certo; é o grupo estratégico em que foi classificada), mas se desenvolvendo para se tornar uma padaria especializada. Avaliando os resultados do quadro 8.26 isso pode ser percebido, mas vemos que ainda faltam algumas dimensões para serem desenvolvidas. Em resumo pode-se colocar que os sócios/diretores posicionam sua empresa corretamente no mercado, trabalham com as dimensões estratégicas condizentes com seu posicionamento e ao mesmo tempo desenvolvem as dimensões estratégicas do modelo de loja que pretendem alcançar e que suas atitudes estratégicas estão todas de acordo com seu plano (tendo em vista o modelo proposto).

Para um melhor entendimento da situação da empresa “G” tem-se os quadros 8.27 e 8.28. No quadro 8.27 vemos que essa empresa se enquadra em 100% das dimensões estratégicas utilizadas por uma empresa do modelo simples; entretanto, avaliando o total de das dimensões estratégicas com as que trabalha em cada um dos modelos propostos (o modelo que pretende atingir), quadro 8.28, vemos que seu enquadramento com o modelo de uma empresa simples é de 44% enquanto que se enquadra em 78% como sendo uma empresa especializada.

Quadro 8.27 – Análise do modelo estratégico da empresa “G”

MODELO LOJA	SIMPLES	EXPRESSA	GOURMET	MASTER	ESPECIALIZADA
OBTIDO	4	4	6	6	7
MODELO	4	10	10	15	18
PERCENTUAL	100%	40%	60%	40%	39%

Quadro 8.28 – Análise do modelo estratégico em desenvolvimento pela empresa “G”

MODELO LOJA	SIMPLES	EXPRESSA	GOURMET	MASTER	ESPECIALIZADA
OBTIDO	4	4	6	6	7
OBTIDO	9	9	9	9	9
PERCENTUAL	44%	44%	67%	67%	78%

8.9 A empresa “H”

Fundada no ano de 2001 a empresa “H” faz parte de uma rede de empresas que conta com uma transportadora, mais uma padaria e dois postos de combustíveis. São dois sócios que trabalham na empresa o pai e um filho, entretanto, os outros dois irmãos, que não trabalham na

empresa, tem participação na sociedade. A ideia de montar uma padaria junto com a conveniência do posto de combustível surgiu a partir do das tendências do setor, acompanhados de perto pelos proprietários. Segundo um dos sócios o segmento se encaixou perfeitamente a loja de conveniência e agregou grande quantidade de valor para seus produtos, perante a perspectiva dos clientes.

A empresa possui uma abordagem estratégica clássica, com processos estratégicos deliberados e foco na maximização dos resultados (lucro) obtido. Entretanto, das empresas avaliadas essa foi a que apresentou a menor taxa de lucro sobre vendas, 8,5%, e isso se deve, segundo o sócio, à grande dificuldade de encontrar uma mão-de-obra capacitada e disposta a executar as tarefas necessárias. A empresa sofre uma carência de um profissional que possa executar o processo de elaboração de um mix de produtos e o controle desse mix na loja, de forma que consiga comercializar produtos com maiores margens de contribuição. Com relação ao indicador de retorno sobre o capital investido, pode-se dizer que os sócios investiram algo em torno de 100 mil na montagem dessa loja e ela deve ter um valor venal hoje de mais ou menos 1 milhão de reais, ou seja, o investimento teve uma taxa de retorno de cerca de 10 vezes. O nível de reinvestimento na empresa também é alto. Nesses onze anos de funcionamento foram investidos cerca de uns 400 mil no negócio. Sendo assim, o custo de oportunidade de capital também foi satisfatório. O empreendimento gerou um aumento real de ganho para os sócios na faixa de 5 mil reais, mas fora isso, o que mais importa, é o aumento de patrimônio que ele trouxe para a família, segundo o proprietário. Sobre o indicador de qualidade de vida, muito pouco influenciou a abertura da loja na rotina dos sócios; hoje eles possuem alguns relatórios a mais para avaliarem no fim de cada mês; entretanto, de forma geral, o dono considera que tem uma boa qualidade de vida, trabalhando uma quantidade boa de horas por dia (mais ou menos 12 horas) e tendo condição de desfrutar de bons momentos juntos com a família, que segundo ele poderiam ser um pouco mais.

Com relação à visão de posicionamento, o empresário colocou sua empresa como sendo “uma padaria especializada por conseguir atender a um pouco de cada coisa que o cliente procura e precisa ter em sua dispensa, de forma fácil e rápida”. Avaliando seu posicionamento vemos que utilizou o termo especializado de forma errada. Nesse caso a padaria poderia ser máster ou expressa, mas examinando cuidadosamente os resultados obtidos, será possível ver que esse trata do caso de uma padaria expressa, ou seja, focada no atendimento simples e rápido de seus clientes e com bons preços de produtos. Partindo desse princípio, o de uma loja expressa, um melhor entendimento dessa empresa se dará nos

quadros apresentados a seguir, que procuram estratificar sua estratégia de atuação no mercado bem como as dimensões estratégicas enfocadas durante seu trabalho.

Quadro 8.29 – Identificação do grupo estratégico da empresa “H”

CARACTERÍSTICA			CONSIDERADO	ENCONTRADO	
			EXPRESSA	EXPRESSA	
NOVAS DIMENSÕES COMPETITIVAS	PROCESSOS ESTRATÉGICOS	1	ESPECIALIZAÇÃO DE PRODUÇÃO		
		2	INTEGRAÇÃO VERTICAL		
		3	LIDERANÇA TECNOLÓGICA		
		4	CAPACIDADE DE INVESTIMENTO	X	X
		5	GESTÃO CONTÁBIL E FISCAL		
		6	PROMOÇÃO	X	X
		7	LOCALIZAÇÃO	X	X
		8	NÍVEL DE SERVIÇOS OFERECIDOS	X	X
		9	POLÍTICA DE MIX DE PRODUTOS	X	X
	PROCESSOS DE GESTÃO	10	INFORMATIZAÇÃO DE PROCESSOS	X	X
		11	PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS	X	X
		12	TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS	X	X
		13	DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	X	X
	PROCESSOS DE QUALIDADE	14	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE PRODUÇÃO PRÓPRIA	X	X
		15	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE REVENDA	X	X
		16	QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS	X	X
	PROCESSOS DE MARKETING	17	IDENTIFICAÇÃO DE MARCA	X	X
		18	SELEÇÃO DE CANAIS DE REVENDA	X	X
		19	POSIÇÃO DE CUSTO	X	X
		20	POLÍTICA DE PREÇOS		

LEGENDA

	DIMENSÃO ESTRATÉGICA CONDIZENTE COM GRUPO ESTRATÉGICO E NÃO UTILIZADA
	DIMENSÃO ESTRATÉGICA UTILIZADA MAS NÃO CONDIZENTE COM SEU GRUPO ESTRATÉGICO.
	DIMENSÃO ESTRATÉGICA CONDIZENTE COM GRUPO ESTRATÉGICO E UTILIZADA

O quadro 8.29, juntamente com o quadro 8.30 ajudarão no entendimento da realidade dessa padaria e de como ela procura se posicionar no mercado. O quadro 8.29 trás a identificação do grupo estratégico em que a empresa se coloca, com as dimensões estratégicas trabalhadas por ela hoje no grupo em que está inserida (marcadas com um “X”), onde as em cor escuras representam as dimensões condizentes com o grupo em que está inserida e as preenchidas com cor mais clara mostra as dimensões com as quais trabalha que não fazem parte das básicas levantadas para seu grupo de atuação, mas que entretanto lhe conferem

maior conhecimento de seu mercado e portanto algumas vantagens competitivas; conforme indicado na legenda da tabela.

Já o quadro 8.30, por sua vez procura identificar melhor essa “evolução” estratégica da empresa. Essa tabela trará a comparação do posicionamento estratégico da empresa “H”; nela será possível visualizar quais dimensões estratégicas são utilizadas por cada modelo de loja e as dimensões estratégicas focadas pela empresa em questão. Entretanto, aqui, será possível perceber que a empresa “H” trabalha com muito mais dimensões estratégicas do que o esperado, de acordo com o modelo desenvolvido para o modelo de loja com o qual trabalha.

Quadro 8.30 – Comparação do posicionamento estratégico da empresa “H”

CARACTERÍSTICA			USO	TIPO DE LOJA				
				SIMPLES	EXPRESSA	GOURMET	MASTER	ESPECIALIZADA
NOVAS DIMENSÕES COMPETITIVAS	PROCESSOS ESTRATÉGICOS	1	ESPECIALIZAÇÃO DE PRODUÇÃO			X		X
		2	INTEGRAÇÃO VERTICAL					X
		3	LIDERANÇA TECNOLÓGICA					X
		4	CAPACIDADE DE INVESTIMENTO	X	X	X	X	X
		5	GESTÃO CONTÁBIL E FISCAL				X	X
		6	PROMOÇÃO	X	X	X	X	X
		7	LOCALIZAÇÃO	X	X	X	X	X
		8	NÍVEL DE SERVIÇOS OFERECIDOS	X	X		X	X
		9	POLÍTICA DE MIX DE PRODUTOS	X	X	X	X	X
	PROCESSOS DE GESTÃO	10	INFORMATIZAÇÃO DE PROCESSOS	X	X	X	X	X
		11	PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS	X	X		X	X
		12	TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS	X	X	X	X	X
		13	DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	X	X		X	X
	PROCESSOS DE QUALIDADE	14	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE PRODUÇÃO PRÓPRIA	X	X	X		X
		15	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE REVENDA	X	X		X	X
		16	QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS	X	X	X	X	X
	PROCESSOS DE MARKETING	17	IDENTIFICAÇÃO DE MARCA	X	X	X	X	X
		18	SELEÇÃO DE CANAIS DE REVENDA		X			X
		19	POSIÇÃO DE CUSTO		X		X	
		20	POLÍTICA DE PREÇOS		X		X	

LEGENDA

X	DIMENSÃO ESTRATÉGICA CONDIZENTE COM GRUPO ESTRATÉGICO E NÃO UTILIZADA
X	DIMENSÃO ESTRATÉGICA UTILIZADA MAS NÃO CONDIZENTE COM SEU GRUPO ESTRATÉGICO.
X	DIMENSÃO ESTRATÉGICA CONDIZENTE COM GRUPO ESTRATÉGICO E UTILIZADA

8.9.1 Análise dos resultados obtidos na empresa “H”

Analisando os quadros 8.29 e 8.30 é possível ver que, perante sua estrutura, a empresa “H” tem um controle muito maior de seu ambiente do que o necessário, e por esses motivos,

trabalha com mais dimensões estratégicas que o esperado para o segmento de panificação em que está inserida. Isso ocorre por causa da estrutura da empresa, que precisa ser muito profissionalizada devido ao tamanho do grupo empresarial que faz parte. Se a empresa não tivesse todos os mecanismos de gestão que possui hoje, e que em muitos casos dependem do desenvolvimento dessas outras dimensões, seu funcionamento seria inviabilizado.

O quadro 8.30, assim como nos casos das outras empresas já avaliadas até agora, faz apenas o comparativo da empresa com as dimensões realmente utilizadas por ela (assinaladas com um “X”), assim como com as dimensões levantadas para o funcionamento estratégico de cada grupo estratégico de padarias, de forma a facilitar o entendimento de quais dimensões estratégicas a empresa realmente controla a mais. Ela não mostra, por exemplo, os controles que a empresa possui internamente e também como se dá todo o seu processo de gestão e muito menos a sua realidade administrativa. Assim, resta informar que, nesta empresa, a forma de gestão é um pouco diferente de todas já encontradas até agora. Por terem um grupo grande de empresas, os proprietários tem um tempo reduzido para ficar na loja e por esse motivo, seu gerenciamento é feito por pessoas contratadas. Eles apenas fazem um controle das atividades que estão sendo feitas, de forma direta com seus supervisores, mas muitos distantes da operação, o que “incha” muito todo o processo gerencial. Este é provavelmente o ponto mais importante por esta empresa ter apresentado a menor taxa de lucro médio sobre vendas. Com o sistema administrativo inchado, com pessoas realizando atividades que caberiam aos proprietários, a margem de lucro diminui; principalmente se um repasse de preços não for viabilizado, o que quase sempre é impossível.

Por fim, fazendo uma análise de todos os objetivos da pesquisa avaliados, afirma-se que, o processo estratégico nessa empresa é formalizado, possuindo uma equipe de desenvolvimento, mas que como em todos os casos, os proprietários são quem mais o influencia e decide. A formalização desse processo estratégico, para o caso dessa empresa é de grande importância, pois é a chave que viabiliza praticamente todo o seu funcionamento. Como já dito, devido as outras atividades, os donos estão muito distantes da operação e sua garantia se dá devido a gestores colocados em posições chave dentro da estrutura empresarial. Mais uma vez a dimensão estratégica tida como crítica para o sucesso da empresa foi a localização e mais uma vez em seguida foram consideradas a qualidade dos produtos oferecidos e dos serviços prestados como importantes também. Como ocorreu com a empresa “D”, o empresário, aqui, também classificou sua empresa de forma errada (considerou-a como sendo uma padaria especializada, a qual, avaliando os resultados obtidos se mostrou uma padaria expressa), isso se deu por considerar que o volume de produtos ofertados e sua

variedade são grandes quando comparados ao de uma padaria expressa. Avaliando melhor o quadro 8.30 será possível ver que a empresa, mesmo se considerando uma padaria especializada, se coloca como uma loja expressa perante o mercado e tem atitudes desse tipo de padaria em suas atividades rotineiras, mesmo trabalhando com um volume e diversidade de produtos maiores que o esperado para tal.

Um entendimento um pouco diferente do já mencionado pode ser obtido através do quadro 8.31. Nesse quadro foi feita a comparação entre os modelos de loja e tentou-se verificar em qual modelo a empresa “H” melhor se enquadrava. Sendo assim, vê-se que a empresa “H”, diferentemente do que já foi dito, pode ser classificada tanto como uma empresa expressa como uma gourmet, com 90% de convergência das dimensões estratégicas com as quais trabalha com as propostas para cada um desses modelos (se considerada como especializada, sua convergência das dimensões estratégicas é de apenas 72%). Entretanto, a partir da análise feita pelo pesquisador durante a entrevista, ficou claro para ele que essa empresa focava seu trabalho no atendimento rápido dos clientes que iam até a loja. Não apresentava lá lugar para os consumidores sentar e fazer todas as suas refeições; e por esse motivo, a empresa foi classificada como sendo uma padaria expressa.

Quadro 8.31 – Análise do modelo estratégico da empresa “H”

MODELO LOJA	SIMPLES	EXPRESSA	GOURMET	MASTER	ESPECIALIZADA
OBTIDO	2	9	9	12	13
MODELO	4	10	10	15	18
PERCENTUAL	50%	90%	90%	80%	72%

8.10 A empresa “I”

Fundada no ano de 1996, a empresa possui atualmente 2 sócios. Essa empresa faz parte de uma rede que conta com mais duas padarias (totalizando 3) e um café, na cidade de São José do Rio Preto/SP. A rede, quando considerado o total de faturamento de todas as empresas, é a maior da cidade, vendendo algo perto de 1,5 milhão de reais por mês. Todas as lojas estão bem localizadas, sempre em avenidas de entrada de bairros bons, com grande potencial de compra. Oriundos do segmento varejista, um do segmento de combustíveis e outro do de alimentação (tinha uma pizzaria e um restaurante), os sócios decidiram arriscar e começar a padaria, o que para ambos foi muito lucrativo e recompensador, de forma que possuem hoje, apenas a rede de padarias e o café.

O estudo em questão foi feito com uma das padarias, localizada em uma das principais avenidas da cidade, no sentido bairro (bairros da zona sul, região de grande poder de compras), a mais antiga do grupo. A ideia de montar uma padaria nessa região foi devido à carência que os sócios sentiram, desse tipo de empresa, na região, que possuía algumas padarias, mas todas simples. Com uma abordagem estratégica clássica, a empresa trabalha com processos estratégicos deliberados de forma que consiga maximizar seus lucros, que nesse caso é de cerca de 15,5%. O indicador retorno sobre investimento mostra uma boa realidade; com 100 mil reais investidos na abertura do negócio, praticamente tudo o que os sócios possuíam, hoje, o patrimônio de cada um é de 5 milhões de reais (nesse caso, metade da empresa e uma casa – o que cada um tem hoje). Sobre a taxa de reinvestimento, essa empresa, segundo o dono, trabalha de forma a se manter sempre atualizada tecnologicamente, sempre trocando equipamentos e processos produtivos, na tentativa de conseguir um produto de melhor qualidade com custos mais baixos de fabricação. Hoje sua estrutura de operação vale mais ou menos 5 milhões de reais, bem mais que os 50 mil que foram utilizados no momento de sua abertura. O custo do capital investido também tem se mostrado recompensador.

Com uma retirada de mais ou menos 22 mil reais (mais ou menos trinta e cinco salários mínimos) por mês, os sócios possuem uma condição de vida bem melhor do que a que tinham antes (quando ganhavam cerca de três salários mínimos, cada um). Esse indicador também influi positivamente na qualidade de vida dos sócios. Hoje eles trabalham mais ou menos o mesmo que trabalhavam antes (cerca de uma hora a mais por dia apenas) e ainda assim possuem uma condição de vida, conseguindo um bom tempo para passarem com a família, com uma qualidade muito boa e com a disponibilidade de rendimentos para fazerem mais coisas.

Um melhor entendimento da realidade vivida por essa empresa será possível a partir do quadro 8.32, acima, que como nos demais casos apresentados, tenta mostrar a identificação do grupo estratégico trabalhado pelos sócios. Mesmo com características muito marcantes tanto para uma padaria especializada como para uma padaria máster, durante o processo de posicionamento das empresas nos grupos estratégicos optou-se por aloca-la como padaria máster devido ao sentimento obtido pelo entrevistador de que os sócios dedicavam maior atenção à comercialização de produtos de revenda do que à comercialização de produtos de fabricação própria. Nessa tabela 8.20 tem-se a identificação do grupo estratégico em que a empresa se coloca, com as dimensões estratégicas trabalhadas por ela hoje no grupo em que está inserida (marcadas com um “X”), onde as em cor escuras representam as dimensões

condizentes com o grupo em que está inserida, e as preenchidas com cor mais clara mostra as dimensões com as quais trabalha que não fazem parte das básicas levantadas para seu grupo de atuação.

Quadro 8.32 – Identificação do grupo estratégico da empresa “I”

CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE LOJA			CONSIDERADO	AVALIADO	ENCONTRADO	
MODELO DE LOJA CONSIDERADO			ESPECIALIZADA		MÁSTER	
NOVAS DIMENSÕES COMPETITIVAS	PROCESSOS ESTRATÉGICOS	1	ESPECIALIZAÇÃO DE PRODUÇÃO	X	X	X
		2	INTEGRAÇÃO VERTICAL	X		
		3	LIDERANÇA TECNOLÓGICA	X		X
		4	CAPACIDADE DE INVESTIMENTO	X	X	X
		5	GESTÃO CONTÁBIL E FISCAL	X	X	
		6	PROMOÇÃO	X	X	X
		7	LOCALIZAÇÃO	X	X	X
		8	NÍVEL DE SERVIÇOS OFERECIDOS	X	X	X
		9	POLÍTICA DE MIX DE PRODUTOS	X	X	X
	PROCESSOS DE GESTÃO	10	INFORMATIZAÇÃO DE PROCESSOS	X	X	X
		11	PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS	X	X	X
		12	TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS	X	X	X
		13	DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	X	X	X
	PROCESSOS DE QUALIDADE	14	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE PRODUÇÃO PRÓPRIA	X	X	X
		15	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE REVENDA	X	X	X
		16	QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS	X	X	X
	PROCESSOS DE MARKETING	17	IDENTIFICAÇÃO DE MARCA	X	X	X
		18	SELEÇÃO DE CANAIS DE REVENDA	X		
		19	POSIÇÃO DE CUSTO			
		20	POLÍTICA DE PREÇOS		X	X

LEGENDA

X	DIMENSÕES ESTRATÉGICAS UTILIZADA MAS NÃO CONDIZENTE COM GRUPO ESTRATÉGICO
X	DIMENSÕES ESTRATÉGICAS UTILIZADAS E CONDIZENTES COM GRUPO ESTRATÉGICO

8.10.1 – Análise dos resultados obtidos na empresa “I”

O quadro 8.33, na tentativa de identificar melhor a “evolução” estratégica da empresa “I”, trará a comparação do posicionamento estratégico de seu grupo de atuação juntamente com o posicionamento estratégico dos demais grupos estratégicos, nesse estudo avaliados.

Quadro 8.33 – Comparação do posicionamento estratégico da empresa “I”

CARACTERÍSTICAS				USO	TIPO DE LOJA				
					SIMPLES	EXPRESSA	GOURMET	MASTER	ESPECIALIZAD.
NOVAS DIMENSÕES COMPETITIVAS	PROCESSOS ESTRATÉGICOS	1	ESPECIALIZAÇÃO DE PRODUÇÃO	X			X	X	X
		2	INTEGRAÇÃO VERTICAL						X
		3	LIDERANÇA TECNOLÓGICA	X				X	X
		4	CAPACIDADE DE INVESTIMENTO	X			X	X	X
		5	GESTÃO CONTÁBIL E FISCAL					X	X
		6	PROMOÇÃO	X		X	X	X	X
		7	LOCALIZAÇÃO	X		X	X	X	X
		8	NÍVEL DE SERVIÇOS OFERECIDOS	X		X		X	X
		9	POLÍTICA DE MIX DE PRODUTOS	X		X	X	X	X
	PROCESSOS DE GESTÃO	10	INFORMATIZAÇÃO DE PROCESSOS	X		X	X	X	X
		11	PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS	X				X	X
		12	TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS	X		X	X	X	X
		13	DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	X				X	X
	PROCESSOS DE QUALIDADE	14	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE PRODUÇÃO PRÓPRIA	X	X	X	X	X	X
		15	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE REVENDA	X				X	X
		16	QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS	X			X	X	X
	PROCESSOS DE MARKETING	17	IDENTIFICAÇÃO DE MARCA	X		X	X	X	X
		18	SELEÇÃO DE CANAIS DE REVENDA			X			X
		19	POSIÇÃO DE CUSTO		X	X		X	
		20	POLÍTICA DE PREÇOS	X	X			X	

LEGENDA

X	DIMENSÃO ESTRATÉGICA CONDIZENTE COM GRUPO ESTRATÉGICO E NÃO UTILIZADA
X	DIMENSÃO ESTRATÉGICA UTILIZADA MAS NÃO CONDIZENTE COM SEU GRUPO ESTRATÉGICO.
X	DIMENSÃO ESTRATÉGICA CONDIZENTE COM GRUPO ESTRATÉGICO E UTILIZADA

Note-se que nesse quadro (8.33), assim como nos demais avaliados, faz-se apenas o comparativo da empresa, com as dimensões realmente utilizadas por ela (assinaladas com um “X”), com as dimensões levantadas para o funcionamento estratégico de cada grupo estratégico de padarias, identificados no modelo proposto. Assim fica mais fácil o entendimento de quais dimensões estratégicas a empresa realmente controla a mais. Aqui será possível ver que diferentemente das padarias máster, a empresa tem um grande foco na especialização de sua produção (característica de empresa especializada), mas como já dito, dedica-se fortemente à comercialização de produtos de revenda, com um projeto de mix de produtos e uma política de preços muito convidativa aos clientes (características fortemente utilizadas pelas padarias máster).

Isso se deu a partir da avaliação da entrevista feita na empresa, onde percebeu-se, que diferentemente do que o proprietário pensa; sua empresa não é uma padaria especializada,

mas sim uma padaria máster. Mesmo possuindo um grande potencial de produção, trabalhando com produtos muito bem acabados e diferenciados (qualidades intrínsecas as padarias especializadas), a empresa trabalha muito bem a revenda de produtos, com uma loja muito bem planejada de forma a conduzir seu cliente a uma compra por impulso quando lá. Os empresários também trabalham muito bem com a variedade e a qualidade dos itens que colocam em exposição, características essas, muito marcantes para as padarias máster.

Assim, pode-se afirmar que, como no caso da padaria “H”, o proprietário considera sua loja como sendo uma padaria especializada devido a dimensão estratégica especialização de produção (condizente com esse modelo de loja); mas trabalha de forma diferente. Nesse caso, como avaliado, o foco dos empresários é muito maior nos produtos de revenda que comercializam em suas lojas. Dessa maneira, afirma-se, que apesar da empresa se posicionar como uma loja especializada trabalha como uma loja máster e tem atitudes como tal. Sobre os demais objetivos dessa pesquisa avaliados nesse trabalho, é possível dizer que, novamente, que influencia ou decide todo o processo estratégico da empresa é o proprietário. Seu nível de formalização já é bom, mas foram encontradas empresas que trabalham melhor esse quesito (no entanto, para sua realidade é suficiente). Devido ao tamanho da empresa, essa formalização estratégica é de grande importância. Para a empresa “T”, assim como para todas as demais empresas avaliadas, a dimensão estratégica crítica para seu sucesso é a localização. Como na grande maioria dos casos, os proprietários afirmaram também que outras dimensões estratégicas críticas para o sucesso da empresa é a qualidade dos produtos oferecidos e a qualidade dos serviços prestados.

De forma mais direta uma outra análise pode ser feita, como a mostrada nos quadros 8.34 e 8.35. no quadro 8.34 temos a avaliação da consistência estratégica da empresa “T” perante o modelo proposto e vemos que essa empresa pode ser considerada como uma padaria gourmet, com 100% das dimensões estratégicas convergindo para isso, ou uma padaria master, com uma convergência de 93% das dimensões estratégicas para esse modelo. Avaliando agora o total das dimensões obtidas com o total de dimensões trabalhadas pela empresa, tem-se que essa padaria pode ser considerada como uma loja especializada (94% de convergência) ou uma loja master (88% de convergência). Como nesse caso, o único modelo de loja encontrado que se manteve nas duas análises foi o modelo de loja master, é assim que po se classificar essa empresa.

MODELO LOJA	SIMPLES	EXPRESSA	GOURMET	MASTER	ESPECIALIZADA
OBTIDO	3	8	10	14	15
MODELO	4	10	10	15	18
PERCENTUAL	75%	80%	100%	93%	83%

Quadro 8.35 – Análise do modelo estratégico avaliado para a empresa “I”

MODELO LOJA	SIMPLES	EXPRESSA	GOURMET	MASTER	ESPECIALIZADA
OBTIDO	3	8	10	14	15
TOTAL	16	16	16	16	16
PERCENTUAL	19%	50%	63%	88%	94%

8.11 – A empresa “J”

Essa empresa se negou a participar da pesquisa. Foram feitas três tentativas de contato com os proprietários e nenhuma deu certo. Na primeira visita o entrevistador não conseguiu falar com nenhum dos proprietários, mas um funcionário disse o dia e o horário que seria possível encontra-los na empresa. Na segunda tentativa, de posse de todo o material necessário, e no horário estipulado o entrevistador conseguiu encontra-los mas quando informo-lhes do que se tratava sua visita, os mesmos não aceitaram participar, alegando que não “tinham tempo para esse tipo de coisas, pois a empresa lhes demandava dedicação exclusiva”. O entrevistador insistiu para que arrumassem um horário ou um dia em que não lhes atrapalhasse, mas eles mais uma vez afirmaram que a empresa lhes toma um grande parcela de tempo e que não tinham dia vago. Um dos sócios sugeriu que o entrevistador deixasse o roteiro de entrevista a ser utilizado com eles para avaliarem o que seria perguntado na entrevista e ver se participariam do processo, o que foi feito. Devido a falta de resposta com o tempo, o entrevistador voltou ao local da empresa, conseguiu encontrar com os proprietários, mas os mesmos informaram que haviam olhado o roteiro de entrevista e que não se interessavam em participar da pesquisa. Uma pena, pois a empresa, por tudo o que foi avaliado nas visitas, seria uma ótima representante para o grupo estratégico das padarias expressas.

8.12 – Análise comparativa dos casos

Avaliando os objetivos da pesquisa propostos no capítulo 1, tem-se o quadro 8.36, que faz um breve resumo de todos os dados que foram encontrados na pesquisa e dos objetivos da pesquisa especificados que evidencia-se na página 23:

Para uma melhor visualização do quadro 8.36, montada em dois blocos, cada um contendo os 7 objetivos da pesquisa.

A partir dos resultados, é possível observar que para as empresas de panificação a pessoa responsável por todo o seu desenvolvimento e planejamento estratégico é o proprietário. Essa é uma prática comumente utilizada nas pequenas e médias empresas, porte tradicional das padarias; em outras palavras, uma padaria será em 99% das vezes uma pequena ou uma média empresa (exceto as que pertencerem a grandes redes varejistas).

Outro ponto interessante avaliado é o nível de formalização das estratégias nesse tipo de empresa. Este quesito também, para este tipo de empresa, não fugiu da regra encontrada no mercado como um todo, ou seja, quanto menor a empresa, menos formalizado é o processo estratégico. Uma boa explicação para esse fato é a pequena distância entre o dono da empresa (o estrategista) e a ação em si. Em muitas empresas, devido ao seu porte, o estrategista é também quem executa a atividade final. Em outras, um pouco maiores, ele está em contato direto com essas pessoas e, por esse motivo, uma formalização dos processos não se mostra necessária. Apenas em uma pequena parcela desse tipo de empresa é que o estrategista, ou equipe estratégica, está mais distante da ação, e nesses casos, a formalização da estratégia da empresa passa a ser de maior importância e mais viável.

Sobre as dimensões estratégicas críticas para o sucesso das panificadoras, têm-se que, não muito distante do que ficou definido na matriz estratégica desta indústria, a localização é vital para este tipo de negócio. O que não era esperado era a frequência e ênfase com que os proprietários o citariam quando perguntados sobre isto.

Outro ponto interessante da pesquisa foi uma segunda dimensão estratégica que também foi apontada pelos donos de empresa como sendo de grande importância para o andamento dos negócios, que é a qualidade dos produtos oferecidos aos clientes. Este ponto é interessante porque nem todas as padarias trabalham com qualidade de produtos excelente, mas todos colocaram essa dimensão como importante para o sucesso. Esse acontecimento direcionou à seguinte conclusão: a qualidade dos produtos oferecidos depende da percepção dos clientes da empresa. Desde que os clientes rotineiros da padaria em questão considerem a qualidade dos produtos oferecidos como satisfatória esta dimensão está garantida como um item de sucesso para a empresa. Sendo assim, parece que as padarias não precisam entrar em

uma guerra frenética umas com as outras, em toda a região - essa disputa se resume às empresas que concorrem diretamente pelos mesmos clientes, que procurarão, segundo os donos entrevistados, a que tiver melhor qualidade. Este resultado, porém não tem nenhum tipo de comprovação; se resume ao sentimento dos proprietários entrevistados.

Quadro 8.36 – Resumo dos objetivos de pesquisa

OBJETIVO DA PESQUISA		EMPRESA				
		A	B	C	D	E
1	QUEM DECIDE A ESTRATÉGIA NA EMPRESA	SÓCIO	SÓCIO	SÓCIO	SÓCIO	EQUIPE
2	QUAL A DIMENSÃO ESTRATÉGICA CRÍTICA DE SUCESSO	LOCALIZAÇÃO	LOCALIZAÇÃO	LOCALIZAÇÃO	LOCALIZAÇÃO	LOCALIZAÇÃO
		QUALIDADE DOS PRODUTOS	QUALIDADE DOS PRODUTOS	QUALIDADE DOS PRODUTOS	QUALIDADE DOS PRODUTOS	QUALIDADE DOS PRODUTOS
3	QUAL O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA	GOURMET	SIMPLES	GOURMET	EXPRESSA	ESPECIALIZADA
4	AS DIMENSÕES ESTRATÉGICAS SÃO REFERENTES A QUE TIPO DE LOJA	GOURMET	SIMPLES	SIMPLES - GOURMET	SIMPLES	ESPECIALIZADA
5	AS ATITUDES ESTRATÉGICAS SÃO REFERENTES A QUE TIPO DE LOJA	GOURMET	SIMPLES	SIMPLES - GOURMET	SIMPLES	ESPECIALIZADA
6	QUAL O NÍVEL DE FORMALIZAÇÃO ESTRATÉGICA	MÉDIO	BAIXO	BAIXO	BAIXO	MÉDIO/ALTO
7	QUAL A IMPORTANCIA DA FORMALIZAÇÃO ESTRATÉGICA	MÉDIO	BAIXO	BAIXO	BAIXO	ALTO

OBJETIVO DA PESQUISA		EMPRESA			
		F	G	H	I
1	QUEM DECIDE A ESTRATÉGIA NA EMPRESA	SÓCIO	SÓCIO	EQUIPE	DONO
2	QUAL A DIMENSÃO ESTRATÉGICA CRÍTICA DE SUCESSO	LOCALIZAÇÃO	LOCALIZAÇÃO	LOCALIZAÇÃO	LOCALIZAÇÃO
		QUALIDADE DOS PRODUTOS	QUALIDADE DOS PRODUTOS	QUALIDADE DOS PRODUTOS	QUALIDADE DOS PRODUTOS
3	QUAL O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA	MÁSTER	SIMPLES - ESPECIALIZADA	ESPECIALIZADA	ESPECIALIZADA
4	AS DIMENSÕES ESTRATÉGICAS SÃO REFERENTES A QUE TIPO DE LOJA	SIMPLES - MÁSTER	SIMPLES - ESPECIALIZADA	EXPRESSA	MÁSTER
5	AS ATITUDES ESTRATÉGICAS SÃO REFERENTES A QUE TIPO DE LOJA	SIMPLES - MÁSTER	SIMPLES - ESPECIALIZADA	EXPRESSA	MÁSTER
6	QUAL O NÍVEL DE FORMALIZAÇÃO ESTRATÉGICA	BAIXO	BAIXO	MÉDIO/ALTO	MÉDIO
7	QUAL A IMPORTANCIA DA FORMALIZAÇÃO ESTRATÉGICA	BAIXO	BAIXO	ALTO	ALTO

O comportamento dos clientes em um mercado é uma variável de difícil previsão, para não falar que é uma variável praticamente impossível de ser prevista. O que os proprietários afirmam como sendo a qualidade dos produtos ofertados pode ser, para alguns clientes, a qualidade dos serviços oferecidos, para outros a facilidade de estacionamento, para outro grupo o ambiente que a empresa proporciona. A única dimensão que parece poder ser

colocada como crítica de sucesso para esse tipo de empresa é então a localização, que para empresas varejistas como um todo, principalmente de alimentação, se mostra como uma variável, ou dimensão estratégica, de grande importância.

Sobre o sucesso das empresas entrevistadas, pode-se afirmar que todas as empresas que se propuseram a participar do trabalho eram bem sucedidas. Algumas apresentavam resultados financeiros melhores ou piores que as demais, mas de forma geral satisfatórios para seus donos, que variaram em média entre 10% e 17%. Entretanto os resultados financeiros não são os únicos resultados procurados pelos proprietários desse tipo de empresas. Uns querem realizar um sonho, outros empregar a família, outros trabalhar menos, mas de forma geral todos os proprietários estão satisfeitos com os frutos que vêm colhendo de suas empresas.

Uma relação interessante foi encontrada entre a matriz estratégica definida para a indústria e o resultado obtido pelas empresas: quanto mais bem adaptada ao grupo estratégico em que está inserida, ou seja, quanto mais utilizarem as dimensões estratégicas definidas para cada grupo estratégico, melhores serão os resultados financeiros obtidos pelas padarias.

Isto pode ser percebido no caso da empresa “H”, que apresentou o pior resultado financeiro de todos, mas que trabalha com muito mais dimensões que seu grupo prevê. Ela tem seus motivos para isso, que já foram discutidos (necessidade de maior quantidade de controles e “staff” para suprir a falta dos donos na empresa na operação diária), mas se trabalhasse com as dimensões propostas, provavelmente teria um resultado melhor, já que os custos diminuiriam, melhorando a rentabilidade, fruto da adequação no uso das dimensões do seu grupo estratégico.

Empresas que estão desenvolvendo estratégias para migrar de grupo estratégico também ficaram evidenciadas na pesquisa, mas de uma forma menos visível, pois nesses casos as empresas estão migrando devido a um aumento em suas vendas, gerado pelo seu crescimento. Basicamente, o que foi percebido, é que à medida que uma empresa de panificação começa a crescer ela passa a procurar maneiras de se defender de possíveis entrantes no mercado. Com isso começa a investir em algumas dimensões estratégicas que julga necessário desenvolver e assim, começa a migrar de grupo estratégico. Isto pode ser evidenciado, principalmente, no caso da empresa “G”, que a partir do momento que começou a crescer pressentiu a necessidade de desenvolver algumas características que a tornassem “única” para seus clientes, e dessa forma, começou a se blindar de seus concorrentes e também de possíveis entrantes em seu mercado de atuação.

Assim, sempre que uma empresa incorpora novas dimensões estratégicas às suas estratégias de atuação ela está fazendo duas coisas simultaneamente: se diferenciando perante o mercado e incorporando custos ao seu processo, e dessa forma diminuindo sua rentabilidade. Essa diferenciação pode ser vista, entretanto, de três formas distintas: a primeira, unicamente como forma de se diferenciar perante seus concorrentes, se blindando em seu mercado de atuação; e a segunda, como uma tentativa de mudar de grupo estratégico e assim, mudar sua forma de trabalho; a terceira, como uma maneira de suprir as necessidades de controle que foram geradas com seu crescimento. Em todos os casos, a redução da margem de lucro é percebida por seus proprietários e analisada como um preço que precisa ser pago para a manutenção da empresa, seu crescimento ou aperfeiçoamento.

Por esse motivo, parece ser possível afirmar, portanto, que uma padaria não pode ir se desenvolvendo (migrando de grupo estratégico, ou se blindando de possíveis mudanças em seus mercados de atuação), e incorporando dimensões estratégicas a suas rotinas administrativas de qualquer maneira. Cada dimensão estratégica que é incorporada ou intensificada traz consigo uma incorporação de custos que tem que ser avaliada antes de qualquer coisa, pois pode acontecer do custo de toda a operação necessária ser maior que o lucro que gere, mostrando portanto, que a migração de um grupo estratégico para o outro tem que ser planejada em seus vários aspectos. O entendimento do conceito de grupo estratégico e o uso das dimensões ficam evidentes neste caso.

9 Considerações finais

Com o intuito de avaliar todo o trabalho que foi desenvolvido nesta pesquisa, este capítulo surge com a finalidade de resumir os achados, apresentar as limitações e propor novas pesquisas.

A análise, para um melhor entendimento, será subdividida em duas fases. A primeira, contendo os resultados das análises obtidas sobre o modelo de avaliação de estratégias utilizadas por cada um dos grupos estratégicos (modelos de lojas) de panificadoras proposto no estudo. Na segunda, será feita uma ultima análise dos dados que foram encontrados durante a pesquisa.

Partindo do conceito de Porter (2004), da organização das empresas em grupos estratégicos que focam determinados tipos de clientes e parcelas parecidas de mercado, e que por esse motivo são “forçadas” pelo mercado a trabalhar com estratégias parecidas, foi desenvolvido, nesse trabalho, durante a revisão bibliográfica um modelo de análise da estratégia utilizada pelas panificadoras.

Primeiramente o mercado de panificação teve suas lojas alocadas em cinco grandes grupos estratégicos, a partir do conceito de modelos de lojas do Sebrae(2009). Das 13 dimensões estratégicas básicas dos mercados apresentadas por Porter (2004) e também no conhecimento adquirido pelo pesquisador durante seus estudos sobre o tema, foi definido que o setor de panificação comporta, para melhor clareza e praticidade, 20 dimensões estratégica. Essas dimensões estão apresentadas na figura 9.1, abaixo. A aplicação dessas dimensões estratégicas desenvolvidas no estudo aos tipos de lojas (padarias), existentes no mercado gerou uma tabela, que define as dimensões estratégicas que devem ser trabalhadas por cada tipo de empresa existente, e que é apresentada no quadro 6.1 da página 86.

Esta figura é que foi testada no campo e é exatamente o modelo de análise estratégica, proposto para as panificadoras nesse trabalho. Este modelo foi apresentado no capítulo 6, na tabela 6.2, na página 90, e foi chamada de “tipos de lojas e dimensões estratégicas utilizadas pela panificação brasileira”. Aqui é proposto um novo nome para essa figura: “matriz estratégica do seguimento de panificação”, principalmente, por ser o termo matriz, neste caso, muito adequado ao que a tabela está representando. Outra função desse novo nome é diferenciar, este modelo, agora testado, do proposto.

Com relação à coleta de dados a matriz foi testada ao ser colocada em contato com os panificadores, que avaliando seu cotidiano e os tipos de decisão que tomam em seu dia a dia,

acharam as dimensões trabalhadas condizentes com a realidade; exceto uma, a dimensão “seleção de canais de vendas”. Essa dimensão é um desdobramento feito para esse modelo de empresa da dimensão estratégica “política de canal” definida por Porter (2004). Como nenhuma das empresas entrevistadas trabalhavam com revenda de produtos em outras empresas, essa dimensão se mostrou desprezível e não condizente com a realidade encontrada; mas fazendo uma análise mais calma da situação, vê-se que não é impossível uma padaria produzir produtos que são revendidos por outras empresas. E essa dimensão se liga justamente a esse tipo de empresa, que pode ser pertencente a qualquer, modelo de loja, e que precisa ter muita consciência e cuidado ao escolher seus parceiros de venda para não vincular sua marca a uma empresa de pouco prestígio. No mais, o modelo se mostrou altamente aderente às condições das empresas e foi capaz de fazer uma boa descrição das condições encontradas em empresas de todos os tipos. O mais interessante é que ele serviu também para explicar, como foi feito na análise de dados, deficiências e dificuldades encontradas pelas empresas entrevistadas. Este foi um ponto muito interessante do trabalho de pesquisa.

Figura 9.1 – Desenvolvimento das dimensões estratégicas utilizadas no estudo

9.1 – Considerações finais sobre o modelo apresentado

Durante toda a análise dos dados obtidos ficou claro que cada uma das dimensões estratégicas propostas na matriz estratégica do segmento de panificação apresentada e avaliada nesse trabalho, interfere nas empresas de forma única, independentemente de seu tamanho ou porte. Isso se deve ao fato de que cada uma das características avaliadas nas dimensões propostas se referem a formas de posicionamento de mercado, que cada um dos modelos de loja tem que focar para que consigam atender seus clientes da forma como pretendem; e não a abrangência sobre os mesmos. Assim, as dimensões estratégicas apresentadas apenas descrevem a forma como cada um dos grupos estratégicos precisa se posicionar no mercado para que a empresa tenha sucesso.

Entretanto, como normalmente acontece nesse mercado, a medida que uma empresa tem sucesso e cresce, ela começa a incorporar em suas atividades estratégicas maior quantidade de dimensões que as necessárias para seu grupo estratégico. Como já dito, este fato pode traduzir dois “desejos” da empresa, o primeiro, a sua vontade de se especializar, começar a trabalhar com produtos de maior valor agregado, e de mudar de grupo estratégico; o segundo, sua necessidade de se especializar para se garantir no mercado.

Sendo assim, pode-se afirmar que uma padaria, que vem crescendo, decide incorporar algumas dimensões estratégicas a suas rotinas de trabalho para que possa atender melhor a seus clientes. No entanto, o empresário pode não querer mudar de grupo estratégico. Essa realidade, por mais incomum que pareça, não difícil de ser encontrada. É possível de se encontrar lojas, posicionadas em qualquer um dos grupos estratégicos, maiores, com bons faturamentos, podendo ser classificadas inclusive como empresa de médio porte. Essas empresas, entretanto, também terão que desenvolver algumas características estratégicas um pouco distintas do proposto para cada um dos modelos em estudo, pois, a medida que crescem, demanda maiores controles. Isso pode ser visto no caso da empresa “H” apresentado nesse trabalho. essa é uma empresa de médio porte, entretanto, se posiciona estrategicamente como uma loja expressa. Entretanto, para suprir suas necessidades, trabalha com muito mais dimensões estratégicas do que é proposto, o onera seu processo e diminui seus lucros. Entretanto, esse foi preço que preciso ser pago pelo seu crescimento.

9.2 Avaliação final dos resultados

Como avaliação final para a pesquisa realizada deve-se verificar se o problema de pesquisa foi resolvido e os objetivos atingidos, além de apresentar aspectos de limitação da pesquisa e de futuros estudos.

A primeira é a questão que surgiu com o problema de pesquisa, ou seja, como se traduz o detalhamento estratégico de panificadoras de diferentes modelos de loja? A segunda pergunta é uma que surgiu durante a execução do trabalho: o modelo proposto de análise das dimensões estratégicas para o segmento de panificação está aderente à realidade encontrada, de forma que possa ser utilizado como padrão, para o desenvolvimento de estratégias de atuação de mercado, para os diferentes modelos de empresa analisados nesta indústria?

A partir dos resultados encontrados durante o processo de análise dos dados obtidos nas entrevistas, resumidos de forma bem sucinta na tabela 9.2, e considerando, como já dito, que todas as empresas avaliadas são consideradas, por seus proprietários, como de sucesso por gerarem tanto dividendos monetários como satisfação pessoal. É possível afirmar que a matriz estratégica do segmento de panificação, definida no capítulo 6 e representada pelas tabelas 6.3 e 9.1, é a tradução desse detalhamento estratégico das panificadoras. E que, portanto, as estratégias genéricas de competição e as prioridades competitivas de cada um dos grupos estratégicos estudados, e evidenciadas na tabela 6.3 estão de acordo com os resultados obtidos, haja vista que foram estabelecidas a partir das dimensões estratégicas consideradas como essenciais para cada um dos modelos de loja encontrados.

A segunda pergunta, sobre a aderência à realidade dos modelos de loja encontrados também já foi respondida, quando avaliando a tabela 9.2 e os resultados obtidos (dados no capítulo 8), percebe-se que as empresas que obtiveram os melhores resultados financeiros são justamente as que trabalharam de maneira mais adequada com as dimensões estratégicas propostas para cada modelo de empresa. Durante o processo de análise nota-se também que a matriz estratégica do segmento de panificação serviu para explicar eventuais discrepâncias, em casos isolados, encontrados durante as entrevistas. Por esse motivo, esse modelo pode ser considerado aderente à realidade presenciada por cada tipo de empresa, durante o processo de descrição de suas atividades estratégicas, e também na sugestão de modelos a serem seguidos pelos empresários.

Pode-se dizer que os resultados encontrados durante a avaliação e análises dos dados obtidos na pesquisa responderam adequadamente ao problema de pesquisa. Todos os resultados obtidos e as puderam ser explicados pelo modelo proposto, que conseguiu responder à questão de pesquisa.

Como contribuição o trabalho trouxe a resposta a questão secundária de pesquisa

Por sua vez, a questão secundária de pesquisa, com relação à aderência da matriz estratégica do segmento de panificação (modelo de análise proposto no estudo), também foi respondida a partir desse momento em que todos resultados encontrados foram suportados pelo modelo apresentado (uma contribuição que este trabalho trouxe).

Os objetivos da pesquisa também foram todos respondidos dentro do estudo durante o processo de análise dos dados obtidos e avaliação do modelo proposto. Um resumo desses objetivos, como já dito se encontra no quadro 8.36. Resumindo, pode-se afirmar que os resultados obtidos foram ótimo, todos condizentes com o esperado.

9.3 Limitações do trabalho

Este estudo foi realizado em padarias, no caso nove empresas localizadas na cidade de São José do Rio Preto/SP. Portanto, não serve para descrever a realidade nacional, estadual ou até mesmo regional, quando analisada uma área fora dos domínios da cidade. Por ter sido um estudo qualitativo e com uma amostra com poucas empresas, o foco da pesquisa foi descrever uma realidade encontrada nas empresas da região. Entretanto, o modelo proposto pode ter aplicação mais universal, servindo como referencia para estudos futuros que se queira realizar em outras regiões e mesmo para ser utilizado como ferramenta para orientar empreendedores em cursos de estratégia empresarial, dando assim, clareza a escolha e implicações de se decidir por uma determinada estratégia e competir, portanto, em um grupo estratégico da indústria.

9.4 Continuação dos estudos

O segmento de panificação engloba um mercado muito vasto e vem apresentado nos últimos anos, devido à mudanças que a sociedade brasileira vem sofrendo, índices de crescimento muito interessantes. De acordo com estudos do Sebrae (2009), o brasileiro vai, até o ano de 2020, fazer 50% de suas refeições fora do lar (esse número hoje é de 30%), e as padarias, são um nicho de empresas que tem capacidade para suprir essa necessidade. Entretanto estudos sobre esse tipo de empresas são raros, sendo assim, qualquer estudo que contemple esse setor pode ter valor significativo. Nesse sentido, estudar o processo de migração de empresas para outros grupos estratégicos, inclusive no aumento vigoroso da escala de produção, pode ser interessante, já que o mercado brasileiro parece também passar por uma fase de ganho de escala quando se trata da indústria de alimentação.

Quanto ao tema estudado, a estratégia empresarial, e de forma específica, nas panificadoras, outros estudos poderão aumentar o acervo de conhecimento deste vasto campo de teorias administrativas aplicado a indústria de panificação.

Referências

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. (2010). Administrar é decidir: a visão de Simon. In: ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. **Teorias de administração: introdução ao estudo do trabalho do administrador**. São Paulo: Editora Saraiva.

ANDREU, L.; SÁNCHEZ, I.; MELE, C. (2010). Value co-creation among retailers and consumers: new insights into the furniture market. **Journal of retailing and consumer services**, Eindhoven, v. 17, n. 4, p. 241-250.

BALTAS, G.; ARGOUSLIDIS, P., C.; SKARMEAS, D. (2009). The role of costumer factor in multiples store patronage: a cost-benefit approach. **Journal of Retailing**, Tucson, v. 86, n. 1, p. 37-50.

BAUMGARTEN, C. E. (2007). **O milagre moderno da multiplicação: a história do pão e da indústria da panificação no Brasil**. Florianópolis: Editora HB.

BENZE, R. P. (2010). O administrador de pequenas empresas. In: ESCRIVÃO FILHO, E. E PERUSSI FILHO, S. **Teorias de administração: introdução ao estudo do trabalho do administrador**. São Paulo: Editora Saraiva.

BIGATON, A. L. W.; PERUSSI FILHO, S. (2010). Administrar é dirigir, dar visão e fixar o curso dos negócios: a visão de Peter Drucker. In: ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. **Teorias de administração: introdução ao estudo do trabalho do administrador**. São Paulo: Editora Saraiva.

CANELA-RAWLS, S. (2009). **Pão: arte e ciência**. 3. ed. São Paulo: Senac.

CARVALHO, K. C. (2004). **Gestão das informações sobre o ambiente da empresa: estudo comparativo de casos sobre o processo estratégico no setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SP**. 235 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de Aão Paulo, São Carlos, 2004.

CARVALHO, F. M.; ANDRADE, J. G. (2002). **Fundamentos de administração**. Lavras: Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão.

CHIAVENATO, I. (2002). **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier. v. 1/2.

CHIAVENATO, I. (2004). **Introdução a teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Editora Campus.

CHIAVENATO, I. (2004). **Administração nos novos tempos**. 2. ed. São Paulo: Elsevier.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. (1983). The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, p. 30-50, may/jun.

CORREA, L. H.; CORREA, C. A. (2007). **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas.

CORREA, L. H. et. al. (2007). An operations management view of the services and goods offering mix. **International journal of operations and production management**, Bingley, v. 27, n. 5, p. 444-463.

CORREA, L. H.; GIANESI, I. G. N. (1993). **Just in time, MRP II e OPT**: um enfoque estratégico. São Paulo: Atlas.

CORTON, L. F. **Os grupos semi-autônomos**. Disponível em: <www.lczconsultoria.com.br/pdf/gsa.pdf>. Acesso em: 21/07/2011.

CRESWELL, J. W. (2007). **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. São Paulo: Bookman.

D'AMBIOSE, G.; MULDOWNY, M. (1988). Management theory for small business: attempts and requirements. **Academy of management review**, Laval University, v. 13, n. 2, p. 228-240.

DANDRIDGE, T. C. (1979). Children are not "little grown-ups": small business needs its own organization theory. **Journal of small business management**, v. 17, n. 2, p. 53-57, apr.

PEQUENO Larousse Ilustrado Brasileiro. (2006). São Paulo: Editora Abril.

DONALDSON, L. (2001). **The contingency theory of organizations**. Londres: Sage Publications Ltd.

EISINGERICH, A. B.; BELL, S. J. (2008). Perceived service quality and customer trust. **Journal of service research**, v. 10, n. 3, p. 256-268.

ESCRIVÃO FILHO, E.; GUERRINI, F. M. (2010). A teoria administrativa sobre o enfoque dos temas organizacionais. In: ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. **Teorias de administração**: introdução ao estudo do trabalho do administrador. São Paulo: Editora Saraiva.

ESCRIVÃO FILHO, E.; CERRI, M. L. (2010). Administrar é planejar: a visão de Fayol. In: ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. **Teorias de administração**: introdução ao estudo do trabalho do administrador. São Paulo: Editora Saraiva.

ESCRIVÃO FILHO, E.; MORAES, G. D. A. (2010). Administrar é coordenar: a visão de O'Donnell. In: ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. **Teorias de administração**: introdução ao estudo do trabalho do administrador. São Paulo: Editora Saraiva.

ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. (2010). **Teorias de administração**: introdução ao estudo do trabalho do administrador. São Paulo: Editora Saraiva.

ESCRIVÃO FILHO, E. (2010). **Tipos de Pesquisa**. São Carlos. Seminário GEOPE.

FERNANDES, K. R.; ZANELLI, J. C. (2006). O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 55-72, mar.

FILLON, L. J. (1999). Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. (2002). **Administração de serviços**. São Paulo: Bookman.

FLOREN; H.; TELL, J. (2003). What do owner-managers in small firma really do? In: ANNUAL CONFERENCE OF SMALL ENTERPRISE ASSOCIATION OF AUSTRALIA AND NEW ZEALAND, 16., 2003, Ballarat, Australia, Local da editora: Small Enterprise Association of Australia, p 2-12.

GROONROS, C. (2004). **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Editora Campus.

HENNIG-THURAU, T. et al. (2010). The impact of new media on customer relationships. **Journal of Service Research**, v. 3, n. 13, p. 311-330.

JOHNSON, G.; SCHOLE, K.; WHITTINGTON, R. (2007). **Explorando a estratégia corporativa**: texto e casos. São Paulo: Bookman.

KOCH, R. (2001). **Guia de estregia**: como crear y aplicar una estratégia de éxito. Madrid: Financial Times.

LEONE, N. M. C. O. G. (1991). A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E'S): à procura de um critério homogeinizador. **Revista de Adminisração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 53-59, abr./jun.

_____. (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun.

LEVY, M.; WEITZ, B. (2000). **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas.

LIMA, K. K.; PERUSSI FILHO, S. (2010). Administrar é aprender continuamente: a visão de Peter Senge. In: ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. **Teorias de administração**: introdução ao estudo do trabalho do administrador. São Paulo: Editora Saraiva.

MAXIMIANO, A. C. A. (2004). **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas.

MARX, R. (1997). Autonomia, trabalho em grupo e estratégia empresarial: o que há de novo nesse final de século. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 67-75.

McGOLDRICK, P. J. (2002). **Retail marketing**. 2. ed. Londres: McGraw-Hill.

MINTZBERG, H. (2010). **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman.

MINTZBERG, H. et al. (2006). **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. São Paulo: Bookman.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2000). **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. São Paulo: Bookman.

MINTZBERG, H. (1994). Rounding out the manager's job. **Sloan management review**, v. 27, n. 3, p. 11-26.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. (2006). **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira.

MOTTA, F. C. P. (1986). **Teoria das organizações**: evolução e crítica. São Paulo: Pioneira.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. **Organizational Dynamics**, v. 9, n. 2, p. 35-51.

NOGUEIRA, E.; ALVES FILHO, A. G.; TORKOMIAN, A. L. V. (2001). Empresas de revestimento cerâmico e suas estratégias competitivas de produção. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 8, n. 1, p. 84-99, abr.

NONAKA, I. (1991). The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 6, p. 96, nov./dez.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1997). **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. São Paulo: Elsevier.

NOVA ENCICLOPÉDIA BARSA. (1997). **Macropédia**. São Paulo: Melhoramentos.

O'GORMAN, C.; BOUKE, S.; MURRAY, J. A. (2005). The nature of managerial work in small growth-orientated businesses. **Small business economics**, v. 25, n. 1, p. 1-16.

OLIVEIRA, D. P. R. (1997). **Excelência na administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas.

PARENTE, J. (2000). **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas.

PEÇANHA, D. L. (1997). Cultura organizacional: o desvelar de padrões inconscientes. **Revista de administração**, v. 32, n. 4, p. 84-91, out./dez.

PERUSSI FILHO, S. (2010). Administrar é construir competências para moldar e explorar o futuro: a visão de Prahalad. In: ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. **Teorias de administração**: introdução ao estudo do trabalho do administrador. São Paulo: Editora Saraiva.

PERUSSI FILHO, S. (2006). **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas de base tecnológica**: Proposta de modelo contemplando as fases de desenvolvimento de

empresas do setor de fabricação de equipamentos médico-odontológicos. 163 f. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

PERRY, S. C. (2001). The relationship between written business plans and the failure of small business in the U. S. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n. 4, p. 201-208.

PICOLI, G. et. al. (2009). Process completeness: strategies for aligning service systems with customers' service needs. **Business Horizons**, v. 52, n. 4, p. 367-376.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. (2004). **Microeconomia**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall.

PORTER, M. E. (2004). **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. São Paulo: Editora Campus.

PORTER, M. E. (2009). **Competição**. São Paulo: Editora Campus.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. (2005). **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 24. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus.

ROZENFELD, H. et al. (2006). **Gestão de desenvolvimento de produtos**: uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Editora Saraiva.

SANTOS, F. C. A. (2000). Integration of human resource management and competitive priorities of manufacturing strategy. **International Journal Of Operations and Production Management**, v. 20, n. 5, p. 610-628.

SANTOS, F. C. A. (2001). Similaridades dos estágios evolutivos das áreas de gestão. **Revista de Administração**, v. 36, n. 4, p. 18-32.

SASSER, E.; OLSEN, R. P.; WYCKOFF, D. (1978). **Management of services operation**. Boston: Ally e Bacon.

SEBRAE. (2009). **Estudo de tendências**: perspectivas para a panificação e confeitaria. São Paulo: Editora SEBRAE.

SEBRAE. Disponível em: <www.sebrae.org.br>. Acesso em: 01 ago. 2012.

SENGE, P. (2009). **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 25. ed. Rio de Janeiro: Best Seller.

SENGE, P. et al. (1999). **The dance of change: the challenges to sustaining momentum in learning organizations**. New York: Editora Doubleday.

SENTANIN, O. F. (2010). Administrar é desempenhar papéis gerenciais: a visão de Mintzberg. In: ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. **Teorias de administração**: introdução ao estudo do trabalho do administrador. São Paulo: Editora Saraiva.

- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. (2001). **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Fundação de ensino e engenharia de Santa Catarina.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. (1997). **Administração da produção**. São Paulo: Atlas.
- _____. (2002). **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- SPRING, M.; ARAUJO, L. (2009). Service, service and products: rethinking operations strategy. **International journal of operations and production management**, v. 29, n. 5, p. 444-467.
- STEWART, R.; FONDAS, N. (1992). How managers can think strategically about their jobs. **Journal of management development**, v. 11, n. 7, p. 10-17.
- STROMBECK, S. D.; WAKEFIELD, K. L. (2008). Situational influences on service quality evaluations. **Journal of service marketing**, v. 22, n. 5, p. 409-419.
- TERENCE, A. C. F. (2002). **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 211 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.
- TRIVINÕS, A. N. S. (1992). **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.
- VARGO, S.; LUSCH, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1 – 17, jan.
- VERHOEF, P., C. et al. (2009). **Customer experience creation**: determinants, dynamics and management strategies. Local: Elsevier.
- WELSH, J. A.; WHITE, J. F. (1981). A small business is not a little big business. **Harvard business review**, p. 18-32, jul./ago.
- WHITTINGTON, R. (2002). **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira.
- WOODS, A.; JOYCE, P. (2002). The arrival of postmodernist strategic theory: its academic manifestation and the development of a new modernist perspective. **Strategic change**, v. 11, n. 2, p. 71-80.
- YIN, R. K. (2001). **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. São Paulo: Bookman.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. (2003). **Marketing de serviços**. São Paulo: Bookman.
- * Anotações de aula da disciplina “Evolução do Pensamento Administrativo”, ministrada por Edmundo Escrivão Filho na Escola de Engenharia de São Carlos, EESC – USP, primeiro semestre de 2010.
- **Toda a discussão se baseia nas anotações de sala da aula da disciplina “Trabalho do executivo: natureza e atividades” ministrada por Edmundo Escrivão Filho na Escola de Engenharia de São Carlos, EESC – USP, segundo semestre de 2010 e no livro de Escrivão Filho e Perussi Filho, de 2010.

Anexos

Anexo 1

Título: Caracterização da empresa (dados cadastrais da empresa e dos sócios)

ROTEIRO DE ENTREVISTA 1

1. Qual é a razão social da empresa?
2. Qual é o nome fantasia da empresa?
3. Qual o ano de fundação da empresa?
4. Qual o CNPJ e qual a Inscrição Estadual (IE) da empresa?
5. Qual o endereço da empresa?
6. É esse o mesmo endereço desde a fundação da empresa? Se não, quantos e quais foram os pontos de venda já utilizados?
7. A empresa possui sócios? Quantos?
8. Qual o nome dos sócios da empresa?
9. Qual o grau de escolaridade dos sócios?
10. Qual atividade os sócios exerciam antes da fundação/compra da empresa? (antes de começarem a trabalhar com a padaria)
11. Algum dos sócios possuía experiência anterior no ramo de panificação ou em algum outro seguimento varejista?
12. Algum dos sócios possuía experiência anterior no ramo industrial?
13. Os sócios são casados ou não?
14. Possuem filhos? Quantos?
15. Por que os sócios decidiram trabalhar no ramo de panificação?
16. Qual foi o investimento inicial feito?
17. O que acham dessa empreitada no seguimento de panificação?
18. O que consideram ser o ponto principal de seu trabalho na padaria?

19. O que acham melhor no trabalho como proprietários de uma padaria?
20. O que acham mais difícil no serviço como donos de padarias?
21. O que consideram ser a sua maior dificuldade no trabalho?
22. Apoariam algum conhecido a também trabalharem com panificação? Por que?

Anexo 2

Título: Pergunta inicial

ROTEIRO DE ENTREVISTA 2

1 – Baseado nos modelos de padarias existentes, em qual grupo estratégico o proprietário considera que sua panificadora se encontra (como pode classifica-la) e por que dessa conclusão?

Anexo 3

Título: Roteiro de entrevista para avaliação do grau de sucesso da empresa – segundo a ótica do gerente/proprietário.

ROTEIRO DE ENTREVISTA 3**Primeiro indicador: LUCRO SOBRE VENDAS**

1. Qual o faturamento médio e qual a média de despesas da empresa por mês?
2. Em média qual é o valor da retirada dos sócios?
3. O nível de estoque da empresa tem sido mantido ao longo do tempo?
4. O capital de giro da empresa tem aumentado mantendo-se a retirada mensal dos sócios? (em bancos ou estoque)
5. A empresa tem mantido seu nível de endividamento? (ou aumentado/diminuído)
6. A empresa possui que tipos de dívidas e qual o valor dessas dívidas?
7. Essas dívidas tem se mantido desde a sua fundação/inauguração?

Segundo indicador: RETORNO SOBRE INVESTIMENTO (aquisições)

1. Quanto foi investido na empresa para sua abertura?
2. Qual o capital/patrimônio médio disponível que os sócios possuíam no momento da abertura da empresa (fora o investimento feito)?
3. Qual é o valor desse capital/patrimônio médio hoje?
4. Quais bens os sócios possuíam no momento da abertura da empresa e qual o seu valor médio?
5. Que bens os sócios possuem hoje e qual seu valor médio?
6. Quanto os sócios acham que valem sua empresa hoje, caso fossem vender?

Terceiro indicador: NÍVEL DE REINVESTIMENTO

1. Qual o nível dos equipamentos que a empresa possuía no momento de sua abertura e qual o seu valor médio?
2. Em que nível esses equipamentos podem ser classificados hoje?
3. Quais aquisições houve nesse período?
4. Qual o valor médio da estrutura (imobilizado em máquinas e equipamentos) possuída pela empresa hoje?
5. Qual o valor do prédio em que a empresa está localizada hoje?

Quarto indicador: CUSTO DE OPORTUNIDADE (satisfação com o investimento feito)

1. Antes de começarem o empreendimento, qual era a remuneração média de cada um dos sócios?
2. Considerando a retirada atual de cada um e a quantidade de trabalho que realizam, o investimento compensou?
3. Os sócios consideram que o investimento realizado valeu a pena? Por quê?
4. Hoje, olhando para o passado, teriam investido em outra coisa? Por quê?

Quinto indicador: QUALIDADE DE VIDA

1. Antes de começarem a empresa, quantas horas cada um dos sócios trabalhava, em média, por dia?
2. Hoje, com a empresa em funcionamento, quantas horas trabalha, por dia, cada um?
3. Como consideram seu padrão de vida antes e depois de abrirem a empresa?
4. Qual o tempo que cada um dos sócios deposita para a realização de atividades e/ou projetos pessoais?
5. Como classificam o tempo que passam com a família hoje, nos quesitos quantidade e qualidade?

Anexo 4

Título: Definição de qual o real problema da empresa (levantamento de qual atividade realmente não é feita).

ROTEIRO DE ENTREVISTA 4

QUESTIONÁRIO 4

CARACTERÍSTICA		USO	CONCORDÂNCIA							
NOVAS DIMENSÕES COMPETITIVAS	PROCESSOS ESTRATÉGICOS	1	ESPECIALIZAÇÃO DE PRODUÇÃO	SIM ☐	CONCORDO PLENAMENTE ☐	CONCORDO ☐	NÃO SOUBE OPINAR ☐	DISCORDO ☐	DISCORDO PLENAMENTE ☐	
		A empresa possui alta capacidade de produzir produtos diferenciados tanto em variedade quanto em diversidade?			NÃO ☐					
		2	INTEGRAÇÃO VERTICAL	SIM ☐	CONCORDO PLENAMENTE ☐	CONCORDO ☐	NÃO SOUBE OPINAR ☐	DISCORDO ☐	DISCORDO PLENAMENTE ☐	
		A empresa internaliza/controla toda a cadeia de produção de determinado produto ou de seus produtos como um todo?			NÃO ☐					
		3	LIDERANÇA TECNOLÓGICA	SIM ☐	CONCORDO PLENAMENTE ☐	CONCORDO ☐	NÃO SOUBE OPINAR ☐	DISCORDO ☐	DISCORDO PLENAMENTE ☐	
		A empresa trabalha com equipamentos/processos de alta tecnologia?			NÃO ☐					
		4	CAPACIDADE DE INVESTIMENTO	SIM ☐	CONCORDO PLENAMENTE ☐	CONCORDO ☐	NÃO SOUBE OPINAR ☐	DISCORDO ☐	DISCORDO PLENAMENTE ☐	
		A empresa possui dinheiro em caixa ou potencial de empréstimo para fazer os investimentos que julga necessários?			NÃO ☐					
		5	GESTÃO CONTÁBIL E FISCAL	SIM ☐	CONCORDO PLENAMENTE ☐	CONCORDO ☐	NÃO SOUBE OPINAR ☐	DISCORDO ☐	DISCORDO PLENAMENTE ☐	
	A empresa possui algum mecanismo interno de gestão contábil e fiscal ou deixa tudo por conta do contador?			NÃO ☐						
	6	PROMOÇÃO	SIM ☐	CONCORDO PLENAMENTE ☐	CONCORDO ☐	NÃO SOUBE OPINAR ☐	DISCORDO ☐	DISCORDO PLENAMENTE ☐		
	A empresa faz algum tipo de promoção para estimular a venda de produtos?			NÃO ☐						
	7	LOCALIZAÇÃO	SIM ☐	CONCORDO PLENAMENTE ☐	CONCORDO ☐	NÃO SOUBE OPINAR ☐	DISCORDO ☐	DISCORDO PLENAMENTE ☐		
	A localização é importante para o sucesso da empresa?			NÃO ☐						
	8	NÍVEL DE SERVIÇOS OFERECIDOS	SIM ☐	CONCORDO PLENAMENTE ☐	CONCORDO ☐	NÃO SOUBE OPINAR ☐	DISCORDO ☐	DISCORDO PLENAMENTE ☐		
	É importante, para a empresa a prestação de serviços de qualidade a seus clientes? Isso agrega valor aos seus produtos? Cita experiência de consumo?			NÃO ☐						
	9	POLÍTICA DE MIX DE PRODUTOS	SIM ☐	CONCORDO PLENAMENTE ☐	CONCORDO ☐	NÃO SOUBE OPINAR ☐	DISCORDO ☐	DISCORDO PLENAMENTE ☐		
	É importante uma correta seleção de mix de produtos para o sucesso da empresa?			NÃO ☐						
	PROCESSOS DE GESTÃO	10	INFORMATIZAÇÃO DE PROCESSOS	SIM ☐	CONCORDO PLENAMENTE ☐	CONCORDO ☐	NÃO SOUBE OPINAR ☐	DISCORDO ☐	DISCORDO PLENAMENTE ☐	
		A informatização dos processos da empresa é importante para o seu sucesso?			NÃO ☐					
11		PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS	SIM ☐	CONCORDO PLENAMENTE ☐	CONCORDO ☐	NÃO SOUBE OPINAR ☐	DISCORDO ☐	DISCORDO PLENAMENTE ☐		
Uma correta seleção de pessoas para os cargos oferecidos na empresa é importante para o seu funcionamento?			NÃO ☐							
12		TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS	SIM ☐	CONCORDO PLENAMENTE ☐	CONCORDO ☐	NÃO SOUBE OPINAR ☐	DISCORDO ☐	DISCORDO PLENAMENTE ☐		
O treinamento de funcionários é importante para a empresa?			NÃO ☐							
13	DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	SIM ☐	CONCORDO PLENAMENTE ☐	CONCORDO ☐	NÃO SOUBE OPINAR ☐	DISCORDO ☐	DISCORDO PLENAMENTE ☐			
Uma descentralização administrativa se mostra importante para o bom funcionamento da empresa?			NÃO ☐							
PROCESSOS DE QUALIDADE	14	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE PRODUÇÃO PRÓPRIA	SIM ☐	CONCORDO PLENAMENTE ☐	CONCORDO ☐	NÃO SOUBE OPINAR ☐	DISCORDO ☐	DISCORDO PLENAMENTE ☐		
	É importante a qualidade dos produtos de produção própria para o sucesso da empresa?			NÃO ☐						
	15	QUALIDADE DOS PRODUTOS DE REVENDA	SIM ☐	CONCORDO PLENAMENTE ☐	CONCORDO ☐	NÃO SOUBE OPINAR ☐	DISCORDO ☐	DISCORDO PLENAMENTE ☐		
É importante a qualidade dos produtos de revenda para o sucesso da empresa?			NÃO ☐							
16	QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS	SIM ☐	CONCORDO PLENAMENTE ☐	CONCORDO ☐	NÃO SOUBE OPINAR ☐	DISCORDO ☐	DISCORDO PLENAMENTE ☐			
É importante a qualidade dos serviços oferecidos e prestados pela empresa para o seu sucesso?			NÃO ☐							
PROCESSOS DE MARKETING	17	IDENTIFICAÇÃO DE MARCA	SIM ☐	CONCORDO PLENAMENTE ☐	CONCORDO ☐	NÃO SOUBE OPINAR ☐	DISCORDO ☐	DISCORDO PLENAMENTE ☐		
	O nível de reconhecimento da marca pelos clientes da empresa é importante para o bom andamento dos negócios?			NÃO ☐						
	18	SELEÇÃO DE CANAIS DE REVENDA	SIM ☐	CONCORDO PLENAMENTE ☐	CONCORDO ☐	NÃO SOUBE OPINAR ☐	DISCORDO ☐	DISCORDO PLENAMENTE ☐		
	É importante uma correta seleção dos parceiros que revenderão os produtos para a empresa?			NÃO ☐						
19	POSIÇÃO DE CUSTO	SIM ☐	CONCORDO PLENAMENTE ☐	CONCORDO ☐	NÃO SOUBE OPINAR ☐	DISCORDO ☐	DISCORDO PLENAMENTE ☐			
O foco na redução de custos (custe o que custar) é importante para o bom andamento das atividades da empresa?			NÃO ☐							
20	POLÍTICA DE PREÇOS	SIM ☐	CONCORDO PLENAMENTE ☐	CONCORDO ☐	NÃO SOUBE OPINAR ☐	DISCORDO ☐	DISCORDO PLENAMENTE ☐			
É importante precificar os preços dos produtos ofertados pela empresa próximo dos valores trabalhados pelos concorrentes?			NÃO ☐							

Anexo 5

Título: Roteiro de entrevista para definição das dimensões competitivas utilizadas por cada uma das empresas entrevistadas (definição dos grupos estratégicos).

ROTEIRO DE ENTREVISTA 5**I – PROCESSOS ESTRATÉGICOS****A – Especialização de produção**

1. Como a empresa faz o levantamento das necessidades do mercado em que está inserida?
2. A partir dessas necessidades, são desenvolvidos produtos/serviços específicos para supri-las?
3. Como esses produtos/serviços são desenvolvidos pela empresa?
4. No caso dos novos produtos, como são produzidos – há incorporação de novas tecnologias na empresa?

B – Integração vertical – seguir a linha de quanto o empresário está abarcando com relação ao controle dos produtos que fabrica.

1. O que consegue controlar dentro da cadeia produtiva da empresa (dentro da cadeia produtiva, em quais etapas a empresa participa)?
2. Considerando a cadeia produtiva, quais as etapas que a empresa realiza?
3. Quais os produtos que você possui maior integração vertical?
4. A integração vertical é um diferencial para o negócio da empresa?

C – Liderança tecnológica

1. Qual o nível de tecnologia utilizado pela empresa?
2. Como é seu processo de gestão – qual o grau de informatização desse processo?
3. Como é feito seu processo de vendas – qual o grau de informatização desse processo de venda?

4. Qual o nível tecnológico de seu processo produtivo – qual o grau de informatização, os equipamentos utilizados?
5. Qual a intensidade de mão-de-obra que utiliza no seu processo produtivo.

D – Capacidade de investimento

1. A empresa tem conseguido se atualizar tecnologicamente?
2. Qual a disponibilidade de capital, para investimento, que a empresa possui?
3. A empresa tem projetos de melhoria e possui recursos e/ou capacidade de financiamento para tanto?
4. Que tipos de investimentos são esperados a curto, médio e longo prazo?
5. Qual a expectativa dos sócios para esses investimentos?

E – Gestão contábil

1. Qual o entendimento contábil dos sócios e quem é o responsável contábil da empresa?
2. Como é a relação contador/empresário?
3. As informações contábeis têm sido utilizadas na tomada de decisões?
4. Qual é o grau de oficialização das informações contábeis?
5. A empresa faz algum tipo de trabalho/planejamento tributário?

F – Promoções

1. Como a empresa promove seus produtos?
2. A empresa utiliza alguma estratégia para aumentar a demanda de determinados produtos?
3. Os produtos com maiores margens de contribuição possuem suas demandas melhor trabalhadas e controladas pela empresa?
4. Quais os meios mais utilizados para promover seus produtos?
5. A empresa faz alguma atividade de experimentação – degustação de produtos, promoção de eventos, etc.?

G – Localização

1. Qual o público alvo da empresa?

2. Qual a origem geográfica dos clientes?
3. Aonde se encontra localizada a empresa?
4. Quando a empresa foi fundada, ou se houve uma mudança de ponto de comércio, houve uma preocupação, por parte dos sócios, sobre sua localização?
5. Hoje, para a empresa em suas atuais condições, qual a importância do ponto de venda para seu funcionamento e seu sucesso?
6. Se a empresa fosse em outro lugar, os sócios consideram que seus resultados poderiam ser melhores?

H – Nível de serviços oferecidos

1. Como os sócios consideram os serviços oferecidos pela empresa – a percepção de cada um?
2. Quais são os pontos fortes e fracos dessa prestação de serviço?
3. Se fosse(m) consumidor(es), como classificaria(m) esses serviços?
4. O que os clientes acham dos serviços prestados pela empresa?
5. O que pode ser melhorado?
6. Qual a maior dificuldade que percebem na prestação de serviços de maior qualidade?
7. Qual o maior benefício que percebem, nessa prestação de serviço, para a empresa?

I – Posicionamento de mercado

1. Como foi o processo de escolha desse mercado de atuação pela empresa (analisou as forças para se posicionar)?
2. Há uma consciência, por parte da empresa, do papel de cada uma das forças intervenientes nesse mercado – fornecedores, clientes, agentes reguladores, novos entrantes e produtos substitutos?
3. Há uma estratégia clara de diferenciação e/ou liderança de custo pela empresa?
4. Qual a origem da vantagem competitiva obtida pela empresa? Ela é uma vantagem competitiva sustentável?
5. O que pode ser feito para melhorar essa situação (vantagem competitiva)?
6. Como os concorrentes analisam esse diferencial da empresa?

II – PROCESSOS DE GESTÃO

A – Informatização de processos

1. A empresa possui algum tipo de sistema de gestão informatizado? (área de vendas ou produção ou gestão)
2. O que se controla principalmente com o software?
3. Quais as principais informações extraídas do software da empresa
4. Como essas informações são utilizadas no processo de gestão?
5. A empresa possui indicadores de desempenho?
6. Como esses indicadores são utilizados no processo de gestão/tomada de decisões da empresa?

B – Processos de seleção de pessoas

1. Como é esse processo de contratação de um funcionário novo?
2. A contratação de um novo empregado se dá em que momento? (forma que se apresenta a necessidade de contratação)
3. Como encontrar esse candidato? Existe algum banco de dados de currículo?
4. O candidato é entrevistado? Se sim, por quem?
5. É feita uma pesquisa sobre o comportamento desse funcionário em outras empresas em que trabalhou anteriormente e o porquê de sua saída?
6. É feita uma integração com esse funcionário?

C – Treinamento de funcionários

1. Existe algum tipo de processo de treinamento de pessoas na empresa?
2. No posto de trabalho, como um novo empregado aprende sua rotina?
3. Quem é o responsável pelo treinamento de pessoas?
4. Há uma diferenciação entre pessoas que prestam esse “serviços”/treinamento?
5. Há um roteiro descritivo básico de atividades a ser realizada pelo trabalhador? (para um novo funcionário – um descritivo de atividades para um trabalho de excelência – descrição do trabalho)

6. Existe algum tipo de treinamento/desenvolvimento de funcionários para ocuparem cargos de liderança?
7. Existe um plano de carreira na empresa?

D – Descentralização administrativa

1. Como é a estrutura de operação da empresa do ponto de vista das atribuições de responsabilidades para cada funcionário?
2. Existe na empresa um organograma formal?
3. Quais são os departamentos da empresa? Cada departamento tem um responsável? Quem?
4. Na ausência do gerente/proprietário, quem é(são) o(s) responsável(is) pelas atividades da empresa?
5. Quais desses segmentos da empresa realmente funcionam sem a presença do gerente/proprietário?
6. O(s) chefe(s), gerentes de cada setor, são responsáveis por que?
7. Quem faz a escala de folgas, férias de cada setor?

III – PROCESSOS DE QUALIDADE

A – Qualidade dos produtos de produção própria

1. Como você classifica a qualidade dos produtos produzidos pela empresa?
2. Como seus clientes classificam a qualidade dos produtos?
3. Em que aspectos o produto produzido pela empresa pode melhorar?
4. Os clientes pedem alguma coisa em especial?
5. Você, na busca por um produto de excelência na cidade, compraria em alguma outra padaria?
6. É feito na empresa algum controle de qualidade de insumos?
7. Há um controle de qualidade dos produtos ofertados na loja?

B – Qualidade dos produtos de revenda

1. Como classifica a qualidade dos produtos revendidos pela empresa?

2. Esses produtos oferecidos são líderes em seus segmentos?
3. Para seus clientes, esses produtos de revenda oferecidos, fazem parte de sua cesta de compras, ou apenas servem para suprir uma eventual falta?
4. Como os clientes percebem a qualidade desse produtos de revenda?

C – Qualidade dos serviços prestados

1. Como se pode classificar os serviços prestados pela empresa?
2. Os serviços oferecidos são um diferencial para a empresa?
3. Esses serviços suprem as necessidades dos clientes ou eles sempre pedem alguma coisa a mais?
4. Você, como consumidor, o que acha do serviço que essa empresa presta?
5. O que acha que precisa ser feito para melhorar os serviços prestados pela empresa?
6. Você faz pesquisa de satisfação de clientes? Qual a frequência?
7. A empresa possui caixinha de sugestões?

IV – PROCESSOS DE MARKETING

A – Identificação de marca

1. Existe algum trabalho de marketing feito pela empresa? Se sim, qual ou quais?
2. O nome da empresa tem reconhecimento mais regional (bairro) ou pode-se dizer que já é lembrado pela cidade?
3. Qual a referência da marca para o cliente? (lembra alguma coisa, como produto de boa qualidade)
4. Há algum tipo de confiabilidade na marca por parte dos clientes?

B – Seleção de canais de venda

1. Qual o principal cliente da empresa?
2. Qual o tipo de cliente que a empresa busca atender?
3. Como a empresa busca atingir esse cliente?
4. Existe algum tipo de parceiro nessa atividade?

C – Posição de custo

1. Qual a renda média dos clientes de empresa? (pequena ou média ou alta)
2. Os produtos produzidos pela empresa utilizam matéria prima de boa qualidade ou são focadas compras de materiais inferiores para um custo de produção menor?
3. Esses produtos apresentam que tipo de características externas? (muito bem acabados, bem acabados, bons, mal acabados, muito mal acabados)
4. A mão de obra utilizada pela empresa possui que tipo de qualificação? (muito qualificada, qualificada, normal, desqualificada, muito desqualificada)
5. Qual a qualidade média dos serviços oferecidos pela empresa? (alta qualidade, média qualidade, baixa qualidade).
6. Os clientes se dispõem a pagar por diferencias encontrados nos produtos/serviços oferecidos pela empresa?
7. Com a necessidade de se fazer um reajuste de preços, os clientes reclamam muito ou quase nem percebem?

D – Política de preços

1. Qual a principal preocupação da empresa: a qualidade ou o custo dos produtos comercializados?
2. A precificação dos produtos produzidos e ofertados pela empresa, se dá de que forma?
3. Quando é feito um reajuste nos preços dos produtos ofertados?
4. Qual a importância do preço praticado pela concorrência no processo de formação de preços?
5. Quem sobe os preços primeiro, você ou seu concorrente?