

**FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ERIK ASSUNÇÃO DA SILVA

**AS CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO QUE INFLUENCIAM A ESCOLHA DA
ESTRATÉGIA:
ESTUDO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO
RAMO DE PADARIAS NA CIDADE DE SÃO PAULO**

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2013

ERIK ASSUNÇÃO DA SILVA

**AS CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO QUE INFLUENCIAM A ESCOLHA DA
ESTRATÉGIA:
ESTUDO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO
RAMO DE PADARIAS NA CIDADE DE SÃO PAULO**

Projeto de Monografia apresentado à Faculdade Campo Limpo Paulista, como pré-requisito para o desenvolvimento da Dissertação de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas, sob a orientação do Prof. Dr. Djair Picchiai.

Linha de pesquisa: Dinâmica das micro e pequenas empresas.

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2013

SILVA, Erik Assunção

As características do negócio que influenciam e escolha da estratégia: estudo das micro e pequenas empresas no ramo de padarias na cidade de São Paulo /Erik Assunção da Silva; Campo Limpo Paulista-SP: FACCAMP, 2013 (Pesquisa para obtenção do título de Mestre em Administração)

1. Estratégia 2. Gestores 3. Mercado de alimento 4. *Trade-off*
5. Padarias

CDD – 658.42

PÁGINA DE APROVAÇÃO

Faculdade de Campo Limpo Paulista

**AS CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO QUE INFLUENCIAM A ESCOLHA DA
ESTRATÉGIA:
ESTUDO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO DE PADARIAS NA
CIDADE DE SÃO PAULO
(Dissertação)**

Erik Assunção da Silva

Data: _____

BANCA EXAMINADORA

Professor Doutor Dr. Djair Picchiali
(Presidente / Orientador - FACCAMP)

Professor Dr. Delane Botelho
(EAESP-FGV)

Professor Dr. Hamilton Pozo
(FACCAMP)

Dedico esse estudo a meus pais, Francisco e Darci, que dedicaram sua vida a minha educação e meus estudos.

À minha esposa, Margarida, companheira e incentivadora.

À minha filha, Bianca, que com seus olhos me passa força.

À minha família

AGRADECIMENTOS

Primeiro.

Deus, por me proporcionar estudar e por momentos gratificantes. Sem ele não poderia estar aqui.

Aos gestores que, com muita paciência, colaboraram por meio de conversas e respondendo o questionário que em muitos casos foram realizados em seus horários de descanso.

A minha família, que sempre acreditou no meu potencial, especialmente minha mãe, Darci, e meu pai, Francisco, que com muito esforço me educaram e proporcionaram boas escolas; a meu Irmão Everson, por cobrar dedicação.

Ao meu orientador, Dr. Djair, que com muita paciência e esforço pela orientação e aconselhamento na pesquisa e na vida profissional.

Aos meus colegas de classe, especialmente o Valdemir, que auxiliou na elaboração do questionário.

Aos professores da FACCAMP, pela dedicação e em especial ao professor Dr. Hamilton Pozo.

Ao professor Dr. Barbieri, que na banca de qualificação soube conduzir de forma brilhante, com suas observações.

RESUMO

A pesquisa tem por finalidade descobrir quais as características do negócio que influenciam a escolha da estratégia das micro e pequenas empresas (MPEs) que comercializam pães. O objetivo verificar quais as peculiares do negócio que influenciam a escolha da estratégia do ramo de panificadoras da cidade de São Paulo. Foram utilizados métodos bibliográficos, documentais e foi aplicado questionário de múltipla escolha dividido em três partes: custos, recursos internos e mercado de acordo com o modelo de Miles & Snow. O questionário foi aplicado junto aos gestores das micro e pequenas empresa MPEs no extremo sul da cidade de São Paulo com uma população de 250 padarias onde foi retirada uma amostra de 120 padarias. Utilizou-se uma matriz *trade off* para avaliar as variáveis do estudo, onde concluí-se que as padarias sofrem com a concorrência dos hipermercados com produção em massa, e as características gerenciais encontradas foram: o controle de custo, o atendimento ao cliente e a entrega de produtos com maior valor agregado.

Palavras-chave: Estratégia, *trade-off*, gestores, padarias.

ABSTRACT

The research aims to find out which business features that influence the choice of strategy of micro and small enterprises (MSEs) that sell breads. The objective of verifying the characteristics which influence the business strategy of choice of the branch of bakeries in the city of São Paulo. Methods were used bibliographic, documentary and was applied multiple choice questionnaire divided into three parts: costs, internal resources and market according to the model of Miles & Snow. The questionnaire was administered with the managers of micro and small enterprises MSEs in the extreme south of the city of São Paulo with a population of 250 bakeries where he obtained a sample of 120 bakeries. We used a *trade off* matrix to evaluate the variables of the study, which concluded that the bakeries suffer from competition from hypermarkets with mass production, and managerial characteristics were: cost control, customer service and delivery products with higher added value.

Keywords: Strategic, *trade-off*, managers, bakeries.

LISTA DE ABREVIATURAS

ABIP	Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPEs	Micro e pequenas empresas
PIB	Produto Interno Bruto
PROPAN	Programa de Desenvolvimento de Alimentação, Confeitaria e Panificação
RBV	<i>Resource Based View</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SINDIPAN	Sindicato Nacional da Indústria de Panificadora
SWOT	<i>Strengths</i> (Forças), <i>Weaknesses</i> (Fraquezas), <i>Opportunities</i> (Oportunidades) e <i>Threats</i> (Ameaças).

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Classificação por sexo	47
Gráfico 2 - Escolaridade	48
Gráfico 3 - Número de Funcionários	49
Gráfico 4 - Tempo da Instituição	50
Gráfico 5 - Estratégia adotada.....	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz BCG.....	26
Figura 2 - Problemas de Miles e Snow.....	33
Figura 3 - Divisão regional da cidade de São Paulo.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de Estratégia encontrados na literatura.	30
Quadro 2 - Categoria Estratégica de Miles e Snow.....	35
Quadro 3 – Definição de micro e pequenas empresas	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Divisão das questões	40
Tabela 2 – Tabulação das Questões.....	52
Tabela 3 – Tabulação das Questões em Porcentagens.....	53
Tabela 4 - Ponderação Matriz <i>Trade Off</i>	54
Tabela 5 - Matriz de custo	55
Tabela 6 - Matriz <i>trade off</i> custo.....	55
Tabela 7 - Recursos internos	56
Tabela 8 - Matriz <i>trade off</i> recursos internos.....	57
Tabela 9 - Fatores externos	57
Tabela 10 - Matriz <i>trade off</i> fatores externos.....	58
Tabela 11 - Matriz <i>trade off</i> composta.....	62
Tabela 12 - Matriz relação <i>trade off</i> composta	63
Tabela 13 - Matriz relação <i>trade off</i> composta inversa.....	64
Tabela 14 - Estratégia analítica (gestor: gênero e escolaridade)	65
Tabela 15 – Estratégia analítica (instituição: número de funcionários e tempo da instituição)	65
Tabela 16 – Estratégia defensiva (gestor: gênero e escolaridade)	66
Tabela 17 – Estratégia defensiva (instituição: número de funcionários e tempo de instituição)	66
Tabela 18 – Estratégia reativa (gestor: gênero e escolaridade)	67
Tabela 19 – Estratégia reativa (instituição: número de funcionários e tempo de instituição).	67
Tabela 20 – Estratégia prospectiva (gestor: gênero e escolaridade)	68
Tabela 21 – Estratégia prospectiva (instituição: número de funcionários e tempo de instituição)	68

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	16
1.2 SUPOSIÇÃO	17
1.3 OBJETIVO	17
1.3.1 Objetivo principal	17
1.3.2 Objetivo secundário	17
1.4 DELIMITAÇÃO	18
1.5 JUSTIFICATIVA	18
1.6 ESTRUTURA DA PESQUISA	19
2 REFERENCIAL TEORICO	20
2.1 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA	21
2.1.1 Modelo de Miles e Snow	32
2.2 PANIFICADORA E PADARIAS	36
2.3 TRADE OFF	37
3 MÉTODO	39
3.1 QUESTIONÁRIO	40
3.2 POPULAÇÃO	41
3.3 AMOSTRA	44
3.4 AMBIENTE	44
4 ANÁLISE DE DADOS	47
4.1 SEXO	47
4.2 ESCOLARIDADE	48
4.3 FUNCIONÁRIOS	49
4.4 TEMPO DA INSTITUIÇÃO	50
4.5 ESTRATÉGIA	51
4.6 ESTRATÉGIA ADOTADA	51
4.6.1 Trade Off	53
4.6.2 Trade off composta	62
4.7 DESCRIÇÃO DOS GESTORES	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
5.1 CONCLUSÃO	70
5.2 RECOMENDAÇÕES	73
REFERÊNCIAS	74
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	79
ANEXO A - FATORES DA POPULAÇÃO ESTUDADA	84

1 INTRODUÇÃO

A palavra estratégia é originária do vocabulário grego “*strategos*”, que significa desempenho do comando, seguindo essa linha o conceito de estratégia tem sua origem nos antigos gregos, conhecidos como os magistrados da arte da guerra em que os chefes dos exércitos estipulavam o objetivo ou “estratégia”, para alcançar os propósitos definidos por eles. Nos combates os planos táticos eram executados para que as decisões fossem cumpridas em um curto período de tempo.

No âmbito da administração, Ansoff (1991) defende a tese em que a estratégia esta relacionada ao conjunto de regras e diretrizes oriundas do acúmulo de conhecimento para a tomada de decisão em períodos longos.

A revolução industrial teve como contribuição a internacionalização corporativa, onde as empresas consideradas de grande porte compartilhavam conhecimento e se desenvolviam em termos de logística.

A logística foi difundida com a construção de ferrovias tornando o mercado mais competitivo, assim foi possível a formação de mercado de massa, com isso novos investimentos para explorar a economia de escala na produção.

O conceito de estratégia teve grande contribuição na segunda guerra mundial, onde a maioria dos recursos foram destinados a guerra, com isso a escassez deles fez com que as empresas aprimorassem suas habilidades, para melhor aproveitar os recursos que sobravam.

Segundo Chandler (1962), as empresas sofreram uma transição da produção artesanal para a produção em massa. O desafio das empresas passou a ser de transformar os recursos internos para a necessidade do mercado. Assim, a estratégia adotada foi alinhar os recursos internos com as necessidades do mercado.

Para Mintzberg (2001), não existe uma única definição para estratégia, pois o mercado sofre alterações constantes, e os recursos são adequados com a necessidade, mas essa adequação nem sempre é mensurável. A evolução do mercado evidencia a necessidade das empresas em acumular conhecimento para que seu ambiente interno adapte as novas demandas.

Porter (1991) complementa que a estratégia é definida com o posicionamento da organização, ou seja, a empresa escolherá o mercado de acordo com seus recursos, mas depois de escolhido o mercado de atuação, ela deverá definir quais características serão necessárias para a formulação e tipificação de sua estratégia.

Miles e Snow (2003) descrevem tipos de estratégia para MPEs (prospectiva, reativa, analítica e defensiva) adotadas em empresas que não tenham uma linha de produto extensa. Para explicar a escolha da empresa tem que levantar quais são as características do negócio.

A pesquisa tem como problema verificar as características do negócio que influenciam na escolha do tipo de estratégia nas MPEs do ramo de panificadoras da cidade de São Paulo.

De acordo com ABIP (2013) o setor de comercialização de pães é o sexto mercado com maior influência no PIB (Produto Interno Bruto), com uma representação significativa nos empregos diretos de 700 mil e 1,5 milhões de empregos indiretos. Nesse mercado a pesquisa ainda é pouco difundida.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

De acordo com o senso IBGE de 2001, (MPEs) representam cerca de 80% das receitas geradas, mesmo índice de representação da quantidade de mão de obra registrada. Contudo, o número de empresas que declararam falência nos dois primeiros anos alcança 30% (SEBRAE, 2006 acessado em 2013).

O número elevado de falências das MPEs evidencia algumas dificuldades que poderiam ser prevenidas, tais como a falta de estratégias e o perfil do empreendedor, geralmente, com pouco conhecimento do ramo do negócio, bem como do próprio mercado.

Inicialmente, o pequeno empreendedor enfrenta o desafio de investir em conhecimento no ramo de negócio, mas seu recurso financeiro na maioria dos casos é limitado. Outro desafio é mapear todos seus concorrentes e delimitar novos entrantes, assim o investidor tem que avaliar o ambiente a ser inserido e os recursos disponíveis.

Diante do exposto, o problema é: quais as características do negócio que influenciam na escolha de uma estratégia? A pesquisa estudou as padarias do extremo sul da cidade de São Paulo.

1.2 SUPOSIÇÃO

A pesquisa supõe que a existência de características do negócio quando se adota o mesmo tipo de estratégia são parecidas ou idênticas, diante disso, o estudo pesquisará as MPEs no ramo de panificação do extremo sul da cidade de São Paulo.

1.3 OBJETIVO

1.3.1 Objetivo principal

O objetivo desta pesquisa é: quais as características do negócio que influenciam na escolha de uma estratégia, por meio do estudo das padarias do extremo sul da cidade de São Paulo.

1.3.2 Objetivo secundário

1. Classificar as estratégias adotadas de acordo com a proposta do modelo de Miles e Snow (2003), os quatro tipos de estratégia são: defensiva, analítica, prospectora e reativa.

2. Contribuir para o aprimoramento e discussão e exploração das estratégias adotadas das teorias de Miles e Snow (2003) e práticas de gestão nas MPEs no ramo de padaria, pois os estabelecimentos que responderam o questionário terão acesso ao resultado do estudo.

1.4 DELIMITAÇÃO

O estudo se limitará aos gestores das MPEs do ramo de panificação na região do extremo sul do município de São Paulo, segundo dados das prefeituras municipais, com uma amostra definida por acessibilidade de 120 gestores das padarias em uma população de 250 padarias cadastradas no ABIP (2009 acessado em 2013).

Essa amostra corresponde a um total de 48% das padarias cadastradas na região selecionada. A escolha da região do extremo sul se deu em função da alta concorrência das redes de hipermercados.

1.5 JUSTIFICATIVA

O ramo de padarias no Brasil fornece 700 mil empregos diretos e 1,5 milhão de empregos indiretos, sua participação na produção de produtos alimentares é de 36%, e na indústria de transformação, de 7%, atende cerca de 45 milhões de pessoas diariamente, isso corresponde à cerca de 21,5% do total da população brasileira (ABIP, 2009 acessado em 2013).

As pesquisas nesse ramo são escassas, e é um segmento de negócio essencial para a economia, assim o estudo ajudará os gestores a descreverem suas estratégias, auxiliando e aperfeiçoando seu processo de tomada de decisão.

1.6 ESTRUTURA DA PESQUISA

O primeiro capítulo abordou a introdução, na qual foi elaborada a temática da pesquisa por meio da identificação do problema, dos objetivos, delimitação, suposição e justificativa do trabalho.

O segundo capítulo elabora a origem da estratégia, em seguida o seu conceito a partir do estudo de diversos autores, dentre eles Miles & Snow, por meio da sua tipologia, na qual apresentará uma descrição sobre os tipos de estratégias. Desenvolveu o conceito de *trade off* com as pesquisas desenvolvidos por Meireles (2008) e POLICARPO (2008) .

O terceiro capítulo descreve a parte metodológica do trabalho, referência bibliográfica e documental. Um questionário de múltipla escolha e matriz *trade off*. Também nesse capítulo apresenta-se a população e a amostra analisadas junto com o ambiente no qual as empresas estão inseridas.

No quarto capítulo, foram tabulados os dados e analisados com auxílio dos programas *Stata10* e *Biostata*, utilizados para elaborar os dados dos gestores como sexo e escolaridade, uma parte de introdução como: número de funcionários e tempo de existência da empresa. Ainda, tabelas elaboradas para tipificar a estratégia adotada.

No quinto capítulo, apresenta-se a conclusão e as recomendações, depois um apêndice contendo o questionário, em seguida um anexo com dados da Associação Brasileira da Indústria de Panificação (ABIP).

2 REFERENCIAL TEORICO

A estratégia é uma arte antiga, advém desde a sua utilização nas guerras gregas, em que os chefes dos exércitos estipulavam os objetivos para o *front* atingir as metas, com o propósito de alcançar o objetivo da guerra.

Para Mintzberg (2001), a estratégia envolve objetivos constantes em um tempo longo com propósitos mais amplos. Por outro lado, o plano tático tem metas de prazo mais curto e são flexíveis de acordo com a necessidade, voltadas para ação em busca de objetivos limitados.

A estratégia esta relacionada a fatos históricos como a revolução industrial e a segunda guerra mundial. A revolução industrial é considerada o marco inicial da utilização da estratégia como diferencial competitivo com o desenvolvimento do comércio internacional. As empresas de grande porte tinham como seus concorrentes comércios locais ou empresas familiares, mas por meio dessa primeira revolução essas empresas, inicialmente locais, tornam-se internacionais (GHEMAWAT 2000)

A revolução industrial começa no continente Europeu e é difundido para os Estados Unidos na metade do século XIX com o sistema de malha ferroviário com intuito de unificação nacional para aprimorar a economia do país e teve como grande contribuição a troca de conhecimento e o desenvolvimento do aprendizado organizacional, com isso avanços tecnológicos e econômicos foram notáveis.

As instituições dedicavam seus esforços para aprimorar seus recursos tecnológicos, e com a facilidade de transporte gerado por meio das malhas ferroviárias foram impulsionadas a deixarem de ser produção artesanal e passaram a uma nova era: a da produção em massa.

A segunda guerra mundial forneceu um estímulo para a produção em massa, os recursos eram voltados à guerra, com isso se tornaram escassos, e as instituições tinham de aprimorar seus conhecimentos e tecnologia para aproveitá-los melhor.

Com os recursos escassos e as turbulências do mercado surgiram estudos como: curva de aprendizagem, custos diretos e indiretos, conforme Chandler (1962). Para o autor algumas empresas adotam medidas; como verticalização nas instituições, hierarquia gerencial e investimento na produção e no marketing.

A curva do aprendizado, de acordo com Ghemawat (2000), teve sua contribuição na produção aeronáutica. Como o custo da mão de obra direta diminuía enquanto o número de produtos acabados era maior, descrevendo o planejamento de produção.

O pensamento estratégico surge com o planejamento da produção e a curva do aprendizado, que são formas de tomar decisões gerenciais. “O gerenciar não é um comportamento apenas passivo e adaptativo; é tomar providências para que ocorram os resultados desejados” (DRUCKER *apud* GHEMAWAT, 2000, p. 17).

2.1 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

A estratégia envolve a organização como um conjunto de área ou departamentos com objetivo organizacional e com metas específicas, isso faz com que cada parte da empresa tenha seu *layout* próprio, com isso a dificuldade de alinhar a estratégia, e em seguida de estipular a mesma.

Para Mintzberg (2001), não existe uma definição universalmente aceita para a estratégia, visto a dificuldade de agregar todos os recursos em único campo, compromete o estudo. Contudo, todos os recursos organizacionais trabalham em

busca de um desenvolvimento institucional, elevando os lucros e alcançando os objetivos estabelecidos.

A estratégia é o alinhamento da visão, missão e objetivos com o ambiente interno, traçando pontos fortes e fracos da organização e analisando o impacto no ambiente e seus competidores. A visão e missão das organizações são formadas por meio das crenças e valores de seus gestores ou fundadores.

Kaplan e Norton (2001) ressaltam que grande parte das empresas que fracassam é por falta de estratégia ou ainda sua má execução. Também a falta de foco faz com que as organizações percam suas diretrizes, diminuindo seus resultados.

Em busca de objetivos organizacionais, Chandler (1962) descreve que a estratégia começa com a definição de objetivos básicos para o longo prazo e alocação de recursos para alcançá-lo a médio e curto prazo. Para Porter (1980), a estratégia deve levar em conta os ambientes que envolvem a empresa, tanto os diretos como os indiretos. Para Ansoff (1991) a estratégia se dá a partir da definição de regras para tomada de decisão em ambientes instáveis.

As regras auxiliam para que a empresa não perca o foco e que com as decisões passadas possam alinhar as novas tomadas de decisões, assim não perdendo o arquétipo.

“A Estratégia também pode ser entendida como um padrão consistente de escolhas. Um padrão de decisões na empresa que determina e revela seus objetivos e propósitos” (PICCHIAI, 2010 pag. 41). Tem-se a estratégia como um padrão de decisão.

A tomada de decisão segue um padrão, esse padrão é considerado por meio das regras e diretrizes estabelecidas na empresas onde são alinhados com sua missão e objetivos.

De acordo com Ansoff (1991, p. 93), estratégia tem sido definida como as “regras e diretrizes para decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização”. Regras e manuais são ferramentas que auxiliam ao usuário a tomar decisões. Então estratégia, em princípio, são normas para tomada de decisão.

A estratégia contribui para que o gestor não perca o foco do negócio, isso se da por meio de um padrão consistente de escolhas e regras para auxiliar tomadas de decisões na busca dos objetivos.

As diretrizes são geradas com o acúmulo de conhecimento e do gerenciamento interno das organizações. Para Kaplan e Norton (2001) a estratégia reflete a visão de como devem ser as ações internas para a obtenção dos resultados.

Com isso Barney (1991) aplica como vantagem competitiva os recursos da firma RBV (Resource Based View) resume que as habilidades, competências e capacidades irão diferenciar uma organização da outra, assim sendo a empresa que gerenciar melhor seus recursos internos terá vantagem diante os seus concorrentes.

De acordo com Quinn (1980) a estratégia é a evolução da tomada de decisão que o ambiente interno toma para adaptação ao externo, como a criação de novos produtos, há chave para isso é o gerenciamento da equipe.

Nesse sentido Mintzberg (2001) descreve que os executivos utilizam ferramentas para gerar mudanças em sua equipe, a incorporar novos desafios, criação de valores ao produto, em busca de legitimar a estratégia e obter êxito em sua implantação.

Goodman e Darr (1998) estudam a estratégia como a combinação de “solução/problema” e suas decisões acarretam custos em termos de empenho ou tempo perdidos.

As diretrizes organizacionais são definidas de acordo com sua missão e com a descrição de seus objetivos, cuja missão é o foco organizacional ao mercado, e o objetivo é estabelecer os índices que uma empresa espera alcançar. Então estratégia segue um conjunto de regras para tomar decisões, com o foco na aprendizagem organizacional. “As organizações com clareza estratégica demonstram foco, definem processos de alocação de recursos, que usam de maneira eficaz e possuem visão.” (PICCHIAI, 2010 pag. 41)

Ansoff (1991) define estratégia como um conjunto de diretrizes, que envolvem padrões organizacionais como objetivos e metas: a relação da empresa com o ambiente externo; quais produtos colocar no mercado, onde, para quem; qual tecnologia apropriada; relações internas e diretrizes internas: quais políticas organizacionais a serem adotadas.

As metas ou objetivos definem quais e quando os resultados precisam ser alcançados, são definidas por meio da natureza da empresa perante o mercado e quais índices ela deve alcançar. Como a organização inserirá seu serviço ou produto no mercado, definindo quais valores a serem agregados e onde comercializar. O valor agregado do produto deve identificar possíveis limitações para o produto ou serviço para que não corra o risco de uma miopia de *marketing* (LEVIT, 1960), onde o valor percebido não seja claro ou útil ao cliente.

As relações internas e diretrizes internas são determinadas para contornar os conflitos de uma forma eficiente. Políticas organizacionais são regras e diretrizes

que expressam até onde cada indivíduo poderá ir. Essas regras são importantes para orientar e focalizar os empregados perante a instituição (MINTZBERG, 1998).

Andrews (1971) explica que estratégia é o conjunto de objetivos, finalidades e metas a serem cumpridas, para definir a política da empresa e onde estará inserida, sua finalidade para o mercado.

Para Mintzberg *apud* Andress (2001), a estratégia é um padrão para a escolha de objetivos que estabelecem metas a serem alcançadas e que transmitem um plano e política de desenvolvimento para obtenção dessas metas.

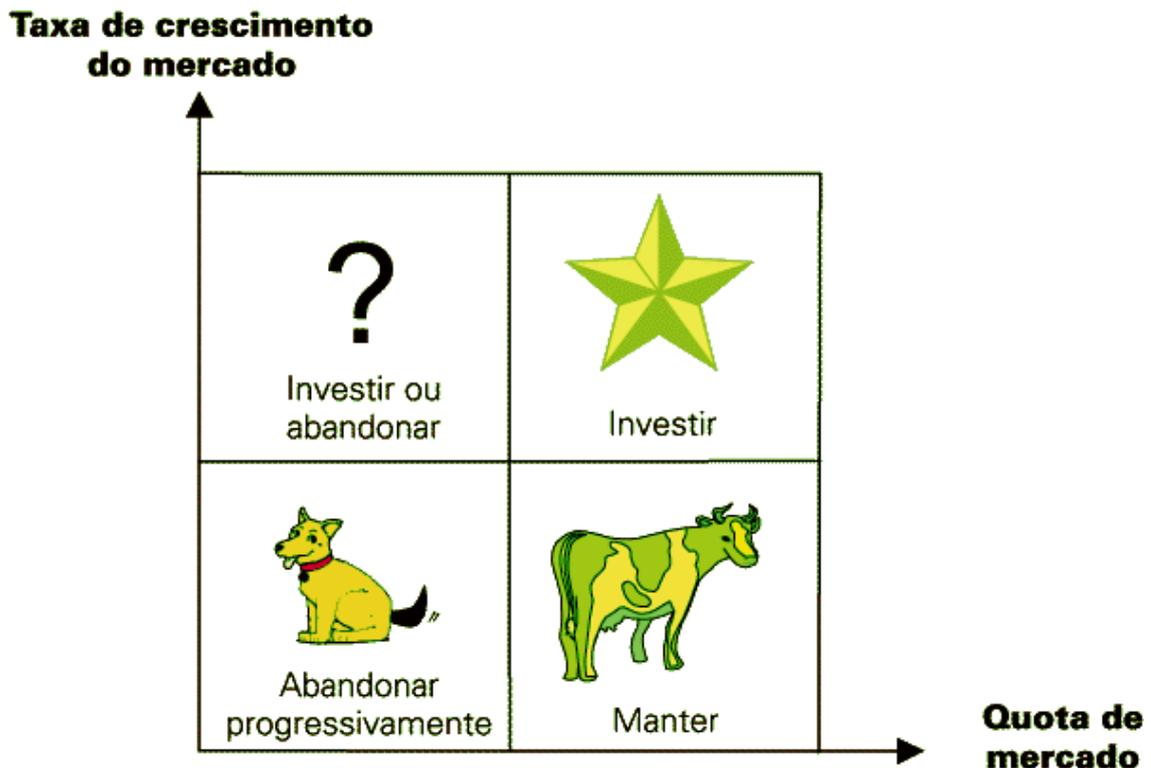
Os manuais sofrem alterações constantes. O mercado exige consideráveis mudanças em tempo curto de espaço, com isso o produto aceito hoje não é um produto de valor agregado amanhã.

Para Ansoff (1990), o mercado possui alterações turbulentas exigindo esforço institucional constante para o entendimento e alocação necessária dos recursos, por meio dessas mudanças advém conflitos em suas regras.

A mudança de regras faz com que a estrutura organizacional se altere, essas alterações definidas pelo mercado exigem uma estrutura empresarial flexível para obter vantagem competitiva (CHANDLER, 1962). Contudo, para Ansoff (1991), essas alterações trazem oportunidades para as organizações. “A estratégia é uma atividade que tem relação com o meio ambiente da organização, como a organização lida com o mercado e a sociedade.” (PICCHIAI, 2010 pag. 40)

Para aprimorar seus recursos em busca de suprir as oportunidades geradas pelo mercado, a empresa de consultoria Boston Consulting Group (BCG) desenvolveu, em 1966, uma matriz para descrever a estratégia adotada para cada produto conforme figura 1.

Figura 1 - Matriz BCG



Fonte: Boston Consulting Group (BCG), 1966.

A matriz apresentada na figura 1 tem por objetivo alocar a linha de produtos para auxiliar na tomada de decisão que serão decididas por meio da estratégia adotada. A matriz BCG foi uma adaptação da matriz de produto/Missão de Ansoff (1990), que tem como objetivo a formulação das diretrizes e regras.

A classificação da linha de produtos facilita a descrição das diretrizes e regras e com isso coordena a formulação da estratégia, deixando em evidência os objetivos de cada produto.

A matriz BCG é fundamental para análise e em uma construção de portfólio, onde determina a diversidade dos produtos, considera e evidencia seus produtos potenciais para novos investimentos.

A estrela tem grandes investimentos, mas é um produto com um ciclo de vida prolongada e com uma margem de lucro que equilibra o fluxo de caixa e possui potencial para tornar uma vaca leiteira.

A vaca leiteira possui lucros altos e não necessita de grandes investimentos, tendo aceitação em grande parcela do mercado.

A interrogação não tem uma certeza de sucesso e exige um investimento alto para elaboração do projeto e do produto.

O cachorro não auferir alto nível de lucro, mas é certeza de venda. Uma garantia institucional no mercado.

A empresa necessita de todas as classificações para a formulação da estratégia onde a vaca leiteira tem como objetivo dar sustentação para a organização, a interrogação é o investimento em novos produtos que poderão gerar lucros, o cachorro é um termômetro do mercado e a estrela é uma adaptação para o mercado.

A matriz BCG é uma demonstração da escala de linha de produtos da empresa auxiliando as organizações a tomarem decisões e formularem suas estratégias.

De acordo com Ansoff (1990), a empresa tem dois tipos de estratégias a serem adotadas: de carteira ou competitiva. Estratégia de carteira define qual o negócio de atuação da organização, quais carteiras de produtos da empresa, onde terá a penetração no mercado, aumento na participação. Desenvolvimento no mercado já existente recolocação de produtos. Desenvolvimento de produtos busca renovarem a linha de produto.

Estratégia competitiva busca um foco especial um diferencial perante aos seus concorrentes. Essa estratégia se divide em: de participação no mercado e posicionamento de mercado. A estratégia de participação no mercado é o desenvolvimento de mercado e de desenvolvimento de produto.

A estratégia de posicionamento esclarece onde a instituição está localizada, quais são seus concorrentes, clientes, fornecedores e como se direcionar ao mercado. A descrição do mercado faz com que a empresa planeje melhor o uso de seus recursos.

De acordo com Porter (2004), a estratégia de posicionamento tem objetivo por meio de análise e índices de um mercado competitivo de auxiliar as diretrizes organizacionais proporcionando alocação adequada aos seus recursos.

Algumas premissas são importantes para a estratégia de posicionamento: mercado e economia competitiva; análise de desempenho por meio de índices; estratégia genérica identificada e esclarecida na organização.

A estratégia genérica proporciona um direcionamento organizacional alocando melhor seus recursos (Porter, 1991). A estratégia genérica pode ser dividida em quatro: liderança de custo, diferenciação, foco no mercado em custo e foco no mercado em diferenciação.

Na liderança de custo, a organização alcança custo mais baixo do mercado. A redução pode vir através de esforço dos recursos, economia de escala e controle de custo.

A empresa adepta pela diferenciação busca ser a única no mercado, o produto ou serviço tem de proporcionar ao cliente uma satisfação diferente de seu concorrente, por meio de tecnologia, aprendizagem organizacional. O preço do produto ou serviço será explicado com a satisfação do cliente.

Tanto a liderança de custo como a de diferenciação têm como objetivo de oferecer ao mercado algo melhor que seu concorrente, isso é chamado vantagem competitiva, Mintzberg (1998) acrescenta que essa vantagem competitiva não pode

ser única e rígida, tem de acompanhar a dinâmica do mercado, visto a turbulência em que a organização está inserida.

"A estratégia tem como competência essencial a vantagem competitiva" segundo Prahalad e Hamel (1999). O termo vantagem competitiva é complexo e descrito por muitos autores como: Ansoff (1991), estratégia empresarial; Porter (1999) estratégia de posicionamento; Mintzberg (2001) processo da estratégia.

De acordo com Prahalad (1990) é que a vantagem competitiva é à capacidade de criar valor para o cliente por meio das competências dos recursos, de modo que não se crie uma miopia e como isso advêm de um constante aprendizado.

Prahalad e Hamel (1990) propiciam a vantagem competitiva no curto prazo, pois utilizam atributos de preço ou diferencial dos produtos existentes, bem como prazos extensos. Indicam uma competência essencial ao produto e com isso a organização tem que se adaptar rapidamente às oportunidades.

Com uma segmentação de mercado, virá definição de onde a instituição poderá aplicar seus recursos, o foco em um mercado definido, a empresa irá definir se a mesma terá estratégia de diferenciação ou custo.

De acordo Mintzberg (2001), existem falhas cruciais no plano de estratégia descrito por Ansoff (1991) em razão de a estratégia ser uma extensão; por outro lado, a estratégia descrita por Porter (1998) possui como objetivo a identificação de oportunidades.

Toda estratégia tem uma origem na localização ou na identificação do negócio empresarial, distinguindo a essência do negócio e o desenvolvimento organizacional.

Quadro 1 – Conceitos de Estratégia encontrados na literatura.

AUTOR	ANO	DEFINIÇÃO
Chandler	1962	Adaptação dos recursos com a necessidade do mercado
Matriz BCG	1966	Formação da linha de produto e sua descrição.
Ansoff	1990	Estratégia é um conjunto de regras para tomadas de decisão.
Ansoff	1981	Tipificação estratégia em quatro categorias: penetração, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercado e diversificação
Mintzberg	2000	Conclui essa classificação como estratégia empresarial
Porter	1999	Classifica estratégia como: diferenciação, liderança por custo e enfoque.
Porter	1999	A estratégia não é estática, mas sim sofre alterações de acordo com a necessidade.
Lampel	2000	Estratégia pode ser um plano (objetivos e missão) e qual os propósitos alcançados.
Mintzberg	1998	Estratégia se divide em cinco etapas são elas: localizar, diferenciar, elaborar, ampliar e redirecionar
Lampel, Ahstrand e Mintzberg	2000	Identificaram dez escolas de estratégia: escola do design, escola do planejamento, escola de posicionamento, escola empreendedora, escola cognitiva, escola de aprendizado, escola de poder, escola cultural, escola ambiental e escola da configuração.
Chaffee	1985	Estratégia é adaptável ao mercado ou a recolocação de mercado
Miles e Snow	2003	Como as organizações se adaptam as mudanças dinâmicas no mercado.

Fonte: Autor.

O quadro 1 descreve o conceito de estratégia encontrado na literatura, essas considerações foram estudo em empresas com uma linha de produto extensa e divisões delimitadas, mas as MPEs, em sua maioria, não têm uma linha de produto extensa e definida; nesse âmbito, Miles e Snow (2003) descrevem tipos de estratégias adotadas para essas empresas.

O mercado exige das estratégias uma evolução constante, obrigando as organizações a buscarem novas alternativas para suprir às oportunidades surgidas

(Ansoff, 1991). Para entregar o que o mercado está solicitando, é necessário adaptar os recursos internos, tornando-os mais competitivos ao serem as primeiras a lançarem um produto (CHANDLER, 1962).

As necessidades de modificações decorrem por intermédio dos desafios enfrentados e estão diretamente associadas aos problemas administrativos, empreendedorismo e engenharia (MILES & SNOW, 1978).

As empresas com pouco tempo de existência sofrem com problemas tais como: fluxo de caixa, adaptação ao mercado, falta de conhecimento do mercado e dos problemas gerenciais. Nessa fase, a estratégia mais adotada é a defensiva, onde há controle de custo por falta de capital, dificultando o investimento para entrada no mercado.

Na fase inicial, empresas também adotam a estratégia prospectora, visto que as flexibilidades de seu recurso permitem que a empresa inove e procure sempre satisfazer as necessidades do consumidor com “algo novo”. Algumas organizações se adaptam à necessidade dos seus clientes, através da observação da concorrência. Quando surge um produto novo, elas desenvolvem-no para concorrer e manter seus clientes.

Com o acúmulo de conhecimento, as empresas começam a enfrentar problemas administrativos, em que seus recursos estão adaptados ao mercado, mas fatores gerenciais falhos podem ser determinantes a manter ou aumentar seus lucros.

As empresas quando enfrentam problemas administrativos adotam estratégia analítica que acompanha a evolução do mercado com suas necessidades, mas não correm o risco de serem as primeiras a lançarem novos produtos, assim diminuindo o risco do investimento.

Os problemas de engenharia são aqueles que seus recursos são inflexíveis não aceitam modificações, nesse caso a estratégia adotada é reativa, visto que seu propósito de se manter no mercado com aquela margem de lucro.

2.1.1 Modelo de Miles e Snow

O modelo de Miles e Snow (2003) foi usado em razão de ter sido testado e validado em empresas de pequeno porte. Para Gimenez (2000), esse modelo é mais abrangente e oferece melhor qualidade em estudos nas MPEs.

Chaffe (1985) e Miles e Snow (2003) estudaram como as organizações se apropriam do mercado, assim como essas empresas adaptam os recursos organizacionais com as alterações do mercado.

Miles e Snow (2003) relataram que a estratégia competitiva é uma estratégia corporativa, com isso a organização passa a conhecer além de como competir no mercado, quais os negócios que devem atuar.

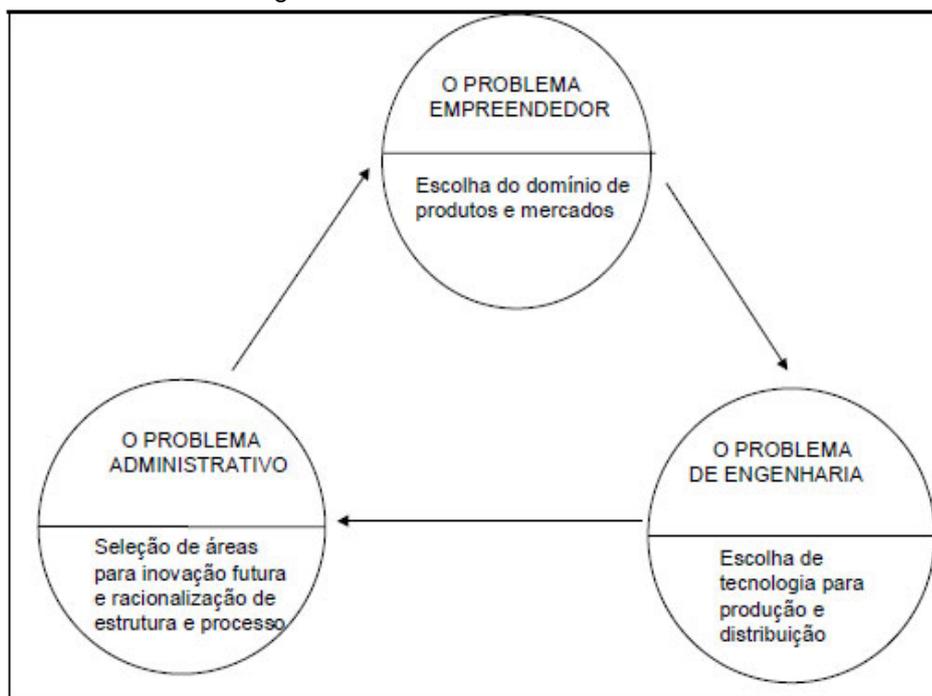
Por meio desses estudos, Miles e Snow (2003) defendem que a estratégia é a observação, o *feedback* do mercado em relação à organização. A escolha da estratégia é relacionar recursos interno com a solicitação externa.

Com isso Miles e Snow (1978) definiram o feedback com o ambiente onde a organização responde ao mercado e como o mercado irá responder à organização, porém encontram três problemas conforme figura 2, tais como:

- 1) Problema empreendedor: ocorre com maior frequência em empresas com estágio maduro, visto que acontece vício de administração. Empresas com menor tempo tendem a se adaptar com facilidade, alterar seu objetivo com facilidade, em busca da sobrevivência.

- 2) Problema de engenharia: ocorre quando os recursos estão alocados de uma forma rígida que não aceita alterações.
- 3) Problema administrativo: esse problema ocorre com a racionalização de se adequar os problemas de empreendedor e engenharia com fortes controles.

Figura 2 - Problemas de Miles e Snow



Fonte: Miles e Snow, 1978.

Os problemas citados acima estão todos relacionados na organização, mas na maioria dos casos começam com o empreendedorismo, engenharia e administrativo, mas essa seqüência pode sofrer alterações. Com o acúmulo de conhecimento, a empresa se adapta ao mercado. Miles e Snow (2003) propõem quatro tipos de estratégia: defensiva, prospectiva, analítica e reativa, apresentada no quadro 2 onde cada alternativa terá uma estratégia diferente de como a organização responde ao mercado demonstrada no quadro 2.

- 1) A estratégia defensiva prevê empresas bem estruturadas com alto conhecimento do seu produto e do mercado. Sua eficiência faz com que não precisem de ajustes tecnológicos, estrutura ou métodos.
- 2) A estratégia prospectiva prevê empresas inovadoras nas quais seu negócio procura constantemente oportunidades no mercado, com facilidade de alteração na sua estrutura ou tecnologia.
- 3) A estratégia analítica faz menção às organizações com linha de negócio eficiente que não precisam de grandes alterações e também têm um negócio em busca de oportunidades com maior flexibilidade.
- 4) A estratégia reativa pertence às organizações em que os gerentes ou proprietários não conseguem enxergar as alterações, com isso não têm eficácia na resposta dos problemas encontrados.

Quadro 2 - Categoria Estratégica de Miles e Snow

Categoria Estratégica	Descrição
Estratégia Defensiva	Uma empresa seguindo essa estratégia procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitados do que seu concorrentes e tenta proteger seu domínio por meio e oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e ou menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo aquilo que sabe fazer tão bem, ou melhor, que qualquer outro.
Estratégia Prospectora	Uma empresa que adota essa estratégia está sempre inovando com sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.
Estratégia Analítica	A empresa que adota esta estratégia tentar manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos é uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora.
Estratégia Reativa	A empresa que adota esse tipo de estratégia exhibe um comportamento mais inconsciente do que outros tipos. É uma espécie de não estratégia, não investe em novos produtos/serviços. A estratégia é não se altera muito para não perder clientes potenciais.

Fonte: Miles e Snow (2003)

Conforme o quadro acima, observa que as estratégias prospectivas e defensivas são totalmente contrárias, existindo uma lacuna entre ambas, mas a estratégia analítica supre essa necessidade, com isso a estratégia reativa demonstra aqueles proprietários satisfeitos com o desempenho da empresa, assim deixa de observar o meio que se inclui.

Com isso, as estratégias irão ser definidas conforme a alteração do mercado em que a empresa está inserida, esse fatores são muitos, mas de acordo com Gimenez (1998), os principais são: tecnológico, hábitos do consumidor, nível de concorrência, interferência governamental, condição do fornecedor, mercado de mão-de-obra e mercado financeiro, esses fatores influenciam diretamente as organizações.

2.2 PANIFICADORA E PADARIAS

Cabe ressaltar sobre a diferença entre padaria – comercialização de pães – e panificadora – é a fabricação de pães. Todavia, a pesquisa levará em consideração os dois tipos de comércio.

As MPEs foram classificadas de acordo com tabela publicada no caderno do SEBRAE de 2001 representada no quadro 3.

Quadro 3 – Definição de micro e pequenas empresas

Critérios de enquadramento	Valor de receita	Número De pessoas ocupadas
Lei nº 9.841 de 05/10/1999		
Microempresas	Até 244 mil reais	
Empresas de pequeno porte	De 244 mil reais a 1,2 milhões de reais	
SEBRAE		
Microempresas		Até 9
Empresas de pequeno porte		De 10 a 49
BNDES (CRITÉRIO DOS PAÍSES PARA FINS DE CRÉDÍTÍCIOS)		
Microempresas	Até 400 mil dólares (cerca de 940 mil reais)	
Empresas de pequeno porte	De 400 mil dólares a 3,5 milhões de dólares (cerca de 8,2 milhões de reais)	

Fonte: Caderno SEBRAE 2001 Estudos & Pesquisa Informação econômica .

O quadro 3 demonstra três tipos para classificar as MPEs, onde a lei número 9841 de cinco de outubro de mil novecentos e noventa e nove classifica conforme seus faturamento, já o SEBRAE tipifica essas organizações com sua representação do número de funcionários o último é uma classificação para comercialização internacional.

As padarias e panificadoras (todas fabricam e comercializam pães) escolhidas são MPEs, com faturamento anual inferior a um milhão e duzentos mil, conforme tabela de discriminação de empresa da Receita Federal.

2.3 TRADE OFF

A expressão *trade off* determina um conflito de escolha, onde tem um fundamento da melhor escolha. O *trade off* é uma ferramenta associada à decisão, auxiliará para a escolha de qual estratégia a ser adotada para as MPEs.

A matriz *trade off* é uma ferramenta utilizada para conglomerar características semelhantes assim definindo um grau de escolha, onde se isolam variáveis ponderando as e em seguida verifica como uma característica influência na outra, para definir. É útil para se estabelecer o que as empresas mais valorizam em seu negócio.

Segundo Meireles (2008), a matriz *trade off* não tem um conceito fechado, mas é utilizada para a escolha de “isso ou aquilo”. Exemplo: a empresa oferece produtos com baixo custo ou com alta qualidade, trabalha com imagem inovativa ou de empresa estruturada, mas pode utilizar a matriz na escolha de alternativas.

De acordo com Policarpo (2008) a matriz *trade off*, por meio de combinação de características serve para avaliar os impactos entre si, possibilita a deliberação e a análise possam auxiliar para a tomada de decisão.

O conceito de *trade off* empregado no estudo se refere às características das MPEs no ramo de panificação no extremo sul da cidade de São Paulo, em relação à escolha da estratégia a ser adotada.

A matriz *trade off* se divide em: simples, composto e inverso. A matriz simples onde pondera as variáveis isoladas. A matriz composto é o conjunto das variáveis simples, mas não em singularidade é sim como uma interfere a outra. A matriz inversa tem como objetivo destacar os valores significativos, e assim evidenciando seus valores.

3 MÉTODO

O trabalho científico se fundamenta em procedimentos metodológicos, conhecidos como métodos de pesquisa, com o objetivo de focalizar e orientar o estudo.

A pesquisa utilizou métodos bibliográficos, documentais e um questionário de múltipla escolha. O procedimento bibliográfico (Vergara, 2000) é fundamentado para aprimorar o conhecimento sobre o tema, acumular o crescimento teórico com estudos anteriores. O estudo utilizou o método bibliográfico com pesquisa por meio de livros, artigos, dissertações e teses.

O estudo empregou pesquisa documental em busca de sustentar aspectos do mercado e índices atualizados. A busca de informações sobre as MPEs em voga no estudo utilizou *sites* de pesquisa como os do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Serviço Brasileiro de Apoio a Empresa (SEBRAE) e, ainda, dados em Sindicatos e Associações do setor de panificadoras.

Para agrupar e formatar, foi utilizado o programa *Spinx*. Para tabular a pesquisa e formular gráficos, tabelas e diagramas, utilizaram-se os programas Stata 10 e Biostata.

O procedimento utilizado para comprovação perante a sociedade foi um questionário fechado com múltiplas escolhas. Dentro do questionário foi utilizado matriz *trade off* para a escolha da estratégia adotada pelos gestores.

3.1 QUESTIONÁRIO

O questionário corresponde a um conjunto de perguntas. Como todo o método pode apresentar lacunas, o questionário tem fatores discrepantes, para diminuir a possibilidade de erros. Para tanto, utilizaram-se os passos de Aaker *et al.* (2001): planejamento do que será mensurado, forma, questões, seqüência e pré-teste.

O planejamento tem como ponto fundamental definir o objetivo, assim, o questionário buscou apontar características da estratégia adotada nas MPEs analisadas e também definir o que não seria perguntado sobre valores da empresa, em razão de causar possível constrangimento nos gestores.

Para dar forma ao questionário, foram utilizadas perguntas introdutórias, que são as perguntas 1, 2, 3 e 4. As de número 5, 9, 12 e 14 são sobre como as empresas trabalham com o controle dos custos; as perguntas 6, 7, 8 e 11 referem-se às atitudes dos gestores perante a influência do mercado e, por fim, as questões 10, 13, 15 e 16 indagam como a empresa se informa e controla o ambiente em que a mesma está inserida, e a imagem que a organização tenta passar ao mercado.

Tabela 1 - Divisão das questões

ASSUNTO	QUESTÕES			
Custo	5	9	12	14
Influência interna	6	7	8	11
Influência externa	10	13	15	16

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos gestores (2013)

A tabela1 demonstra a divisão das questões, respeitando o modelo de Miles & Snow, que descreve como a empresa controla seus custos, logo depois como a

organização se adapta às necessidades e por último como a instituição monitora o mercado.

O pré-teste foi aplicado para 15 padarias na grande São Paulo, na região de Osasco, Carapicuíba e Taboão da Serra. Essa região foi escolhida por ter características semelhantes ao extremo sul de São Paulo; nesse pré-teste foi eliminada a questão referente à razão social da empresa, pois os gestores não sentiam à vontade para respondê-la (14 deixaram-na em branco). Também foram eliminadas as quatro perguntas qualitativas, pois alguns tinham dificuldade de responder (10 deixaram-na em branco), justificando a falta de tempo como motivo.

As vantagens de um questionário de múltipla escolha, de acordo com Mattar (1994), são: facilidade de aplicação, agilidade na resposta, mantém o foco, e trabalha com diversas alternativas.

As desvantagens do questionário são: tempo longas para formulação, alternativas podem estar longe da realidade e as alternativas podem influenciar o respondente (MATTAR, 1994). O pré teste tem por finalidade eliminar algumas dessas desvantagens.

3.2 POPULAÇÃO

No Brasil, há mais de 63 mil padarias, sendo o oitavo país em comercialização de pães. Do total de estabelecimentos, 96% são micro e pequenas empresas. O setor é responsável por cerca de 700 mil empregos diretos e 1,5 milhões de empregos indiretos (ABIP e PROPAN, 2009). A participação de venda de pães no segmento de alimentos corresponde a 33,2% (IBGE, 2002).

Do total de padarias, o Estado de São Paulo é onde tem a maior concentração, com 12.764; seguido por Rio de Janeiro, com 7.400; Rio Grande do Sul, com 6.058 e Minas Gerais, com 5.455. O Estado como menor número de padarias é Roraima, com 91 (ABIP e PROPAN, 2009).

Essa população poderia ser maior se não fosse à concorrência com os hipermercados na década de 90, quando foram registradas cerca de 8.000 falências em todo o Brasil (SEBRAE, 2001 acessado em 2013). Nessa época, as redes de alimentos começaram a abrir lojas em bairros mais distantes dos centros das cidades.

A produção em massa dos hipermercados diminuiu sensivelmente o custo de produção, prejudicando as padarias que possuíam uma produção artesanal. Diante desse cenário, as pequenas padarias passaram por um processo de readaptação, criando novos produtos e investimento na redução do custo de produção através das panificadoras.

Cabe ressaltar sobre a diferença entre padaria – comercialização de pães – e panificadora – fabricação de pães. Todavia, a pesquisa levará em consideração os dois tipos de comércios.

De acordo com o SEBRAE, 2001, a cidade de São Paulo corresponde com 2.200 padarias, com a maior fabricação de pães do País: cerca de 10,4 milhões por dia (ABIP, 2009).

De acordo com a prefeitura de São Paulo, a cidade está dividida em nove regiões, sendo: centro, sul, sudeste, sudoeste, extremo sul, leste, extremo leste, norte e oeste.

Figura 3 - Divisão regional da cidade de São Paulo



Fonte: Prefeitura de São Paulo

A região pesquisada foi o extremo sul demonstrado na figura 3, abrangendo os bairros: Campo Limpo, Vila Andrade, Capão Redondo, Jardim São Luiz, Socorro, Jardim Ângela, Cidade Dutra, Pedreira e Parelheiros. Essa região possui o segundo maior número de padarias da cidade de São Paulo, cerca de 250 padarias cadastradas, (SINDIPAN, 2008), e onde teve o maior número de lojas abertas pelos hipermercados, desde 1990.

As redes de distribuição de alimentos difundiram suas marcas em três níveis: hipermercados, supermercados e mini mercados. Algumas redes mantiveram os nomes nas escalas citadas acima, e outras, por razões sociais, foram modificadas, mas sempre ligadas ao mesmo grupo. Os hipermercados totalizam 32 inaugurações, foram abertos 14 supermercados e 18 mini mercados na década de 90 no extremo sul de São Paulo.

3.3 AMOSTRA

A população escolhida é de 250 padarias que estão localizadas no extremo sul da cidade de São Paulo, a amostra será de 120 padarias, essa escolha será por acessibilidade, em que os gestores serão convidados a responder um questionário.

De acordo com Vergara (2000), as amostras estatísticas podem ser divididas em procedimentos estatísticos, sendo aleatória ou por acessibilidade, esta foi escolhida por fácil acesso.

Foram distribuídos 120 questionários para os gestores das padarias da região extremo sul da cidade de São Paulo. Desses, foram eliminados dois, por serem entregues em branco e doze por responderem sempre as primeiras alternativas, por isso seu preenchimento não foi considerado.

3.4 AMBIENTE

O mercado onde a organização está inserida pode interferir nas decisões tomadas, bem como as forças e ameaças – análise SWOT: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças)–, influenciam no rumo que a empresa irá tomar, por meio por meio das oportunidades surgidas.

De acordo com Ansoff (1990), todas as decisões estratégicas se relacionam às situações do mercado. Para Chandler (1962), a estratégia será a que melhor se adaptar ao mercado, com isso os recursos internos terão de se adaptar à necessidade estabelecida pelo mercado.

Para Kotler (1993), o mercado pode ser dividido em três partes: fornecedor, concorrente e cliente. Os fornecedores das padarias são variados, massa principal matéria-prima é a farinha de trigo, que sofre alterações constantes por se tratar de *commodity*. Esse tipo de matéria-prima é influenciado pelo mercado de ações futuras e também pela safra. As principais marcas de farinha de trigo para fabricação de pães são: Anaconda e Farinha Branca, essas marcas são vendidas com quantidade mínima de uma tonelada, acarretando a necessidade de grande estoque para as padarias.

Kotler (1993) sugere que o diagnóstico dos concorrentes deve ser elaborado através da divisão dos concorrentes em diretos e indiretos, Hooley (2001) acrescenta que esse estudo diminuirá seus riscos na elaboração da estratégia podendo evidenciar possíveis concorrentes.

A comercialização de pães tem como concorrentes diretos as padarias com raio de até 5 km². As redes de distribuição de alimentos com distância até 7 km², estabelecimentos que fornecem entregas gratuitas a uma distância de até 7 km². Tem também o micro mercados que têm aproximação de 1 km².

Os concorrentes indiretos são: as lanchonetes, os restaurantes, as pizzarias, e ainda os bares.

Para Hooley (2001), os clientes não são necessariamente consumidores, para defini-los é necessário identificar cinco papéis: *iniciador*, quando mostra interesse no produto; *influenciador*, toda compra irá ser opinada por outros indivíduos; *decisor*, quem avalia e decide comprar ou não; *comprador*, o negociador e quem paga; *usuário*, quem usará o produto. O cliente poderá influenciar um, dois ou mais papéis. No segmento das padarias, os clientes em sua maioria exercem três ou mais papéis no ato de consumir o produto.

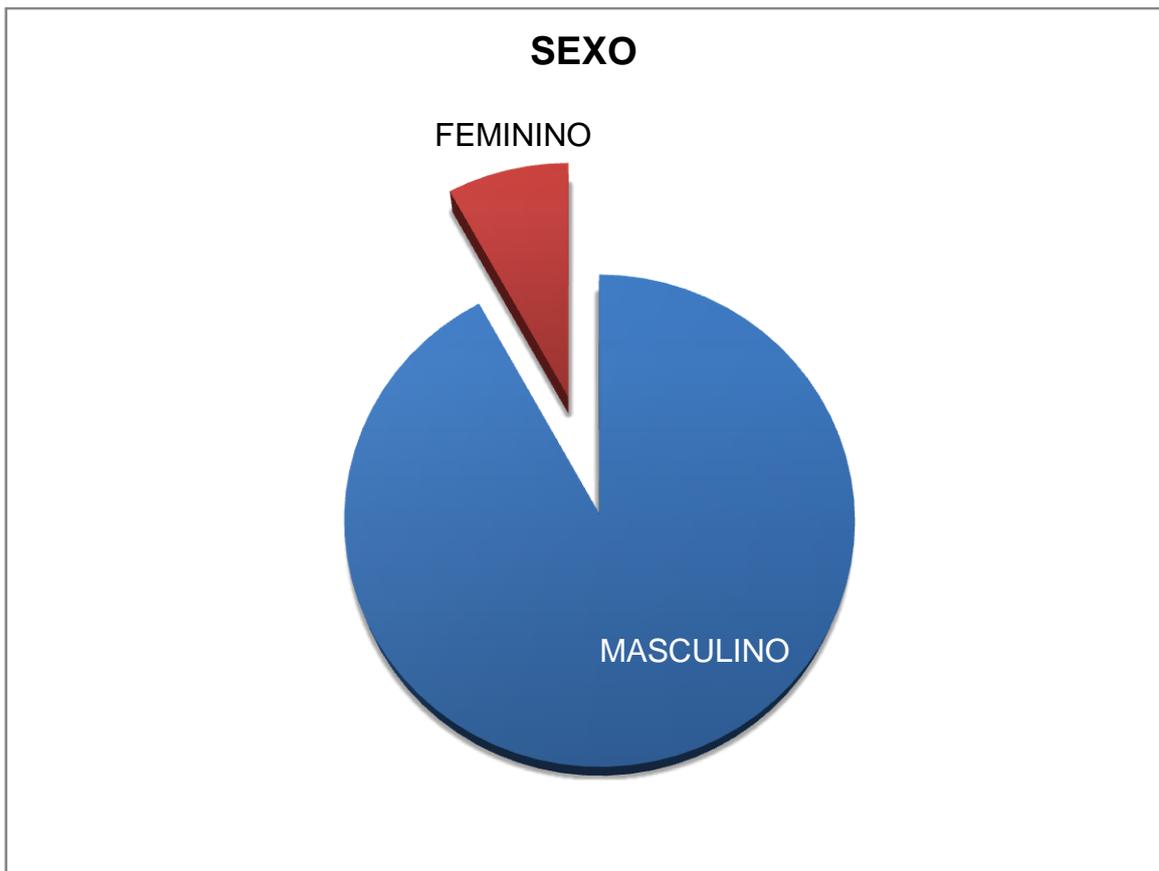
Por meio da pesquisa realizada pela ABIP (2009), cerca de 76% dos clientes vão ao estabelecimento em função da proximidade com a residência ou local de trabalho; 31% se preocupam com a higiene; 30% são fieis à padaria pelo serviço de atendimento; 18% buscam variedades de produtos.

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 SEXO

No gráfico 1 demonstra o sexo dos gestores das padarias, 92% são masculinos e 8% são femininos (GRÁFICO 1).

Gráfico 1 - Classificação por sexo

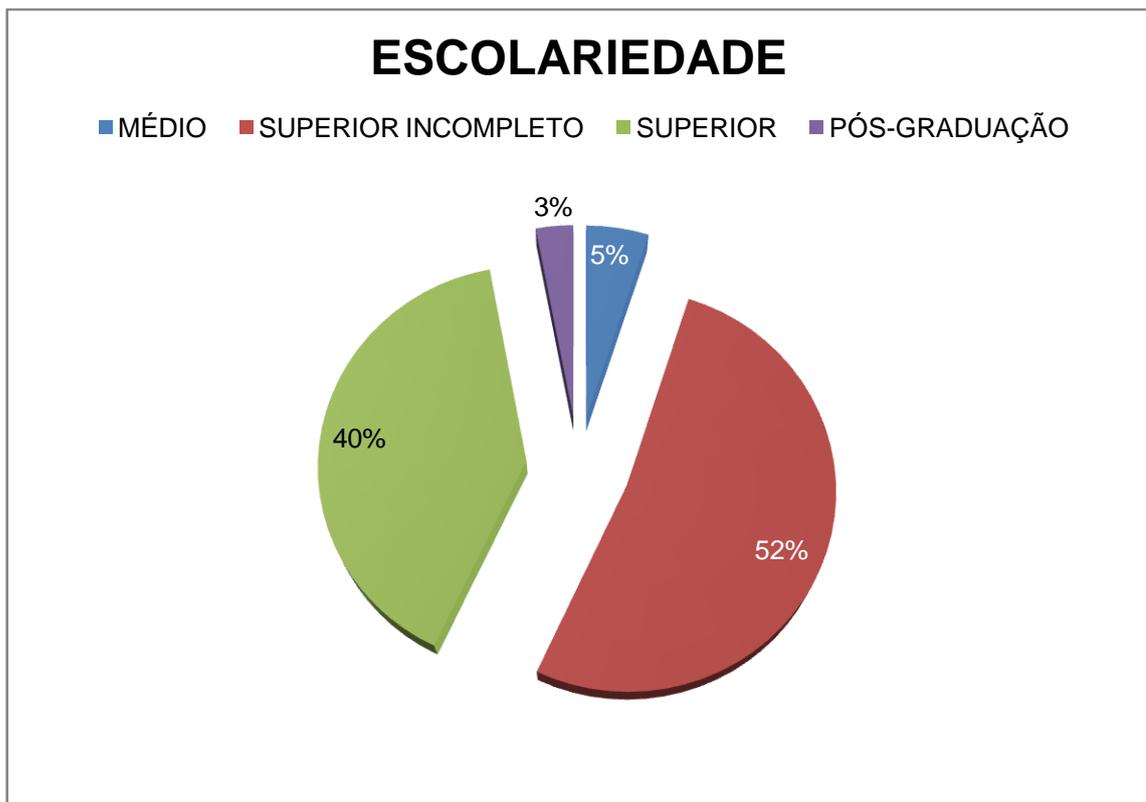


Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos gestores (2013).

4.2 ESCOLARIDADE

Por meio do gráfico 2 observa que os gestores de padarias têm sua escolaridade da seguinte forma: 5% até o ensino médio; 52%, ensino superior incompleto; 40%, ensino superior completo e 3%, pós-graduação.

Gráfico 2 - Escolaridade.

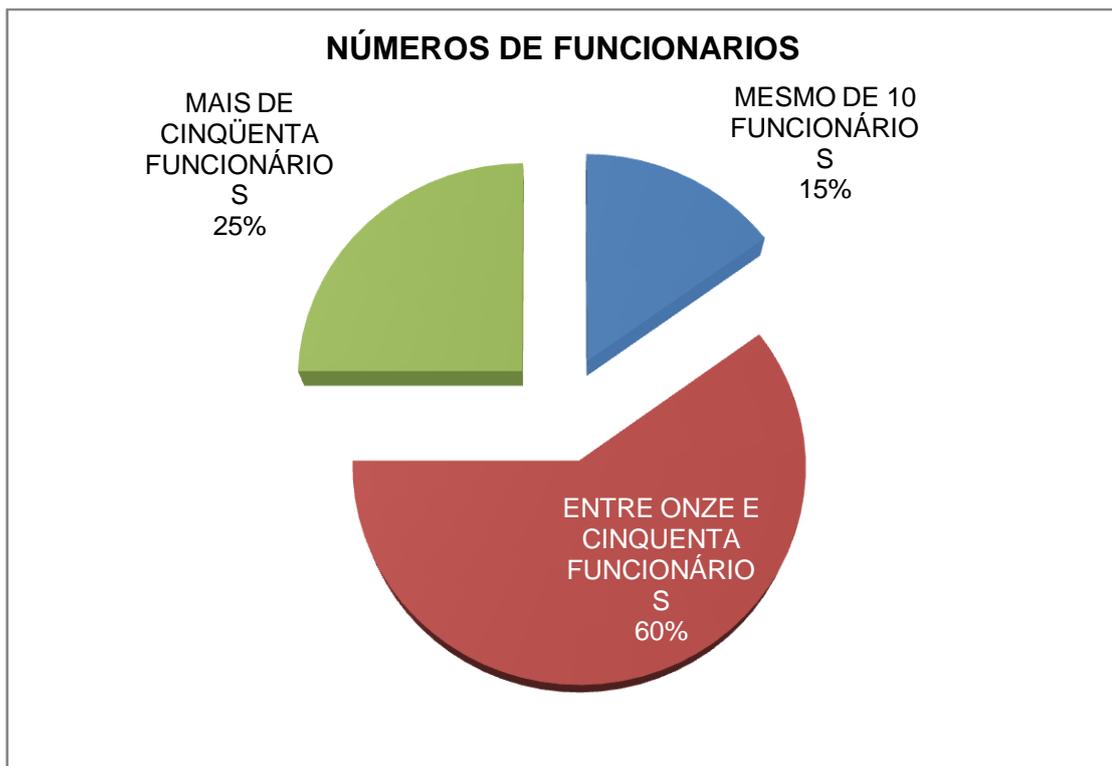


Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos gestores (2013).

4.3 FUNCIONÁRIOS

No gráfico 3 representa a distribuição das empresas pela quantidade de funcionários temos: 15%, com menos de onze funcionários; 60%, entre onze e cinquenta funcionários e 25%, mais de cinquenta funcionários .

Gráfico 3 - Número de Funcionários

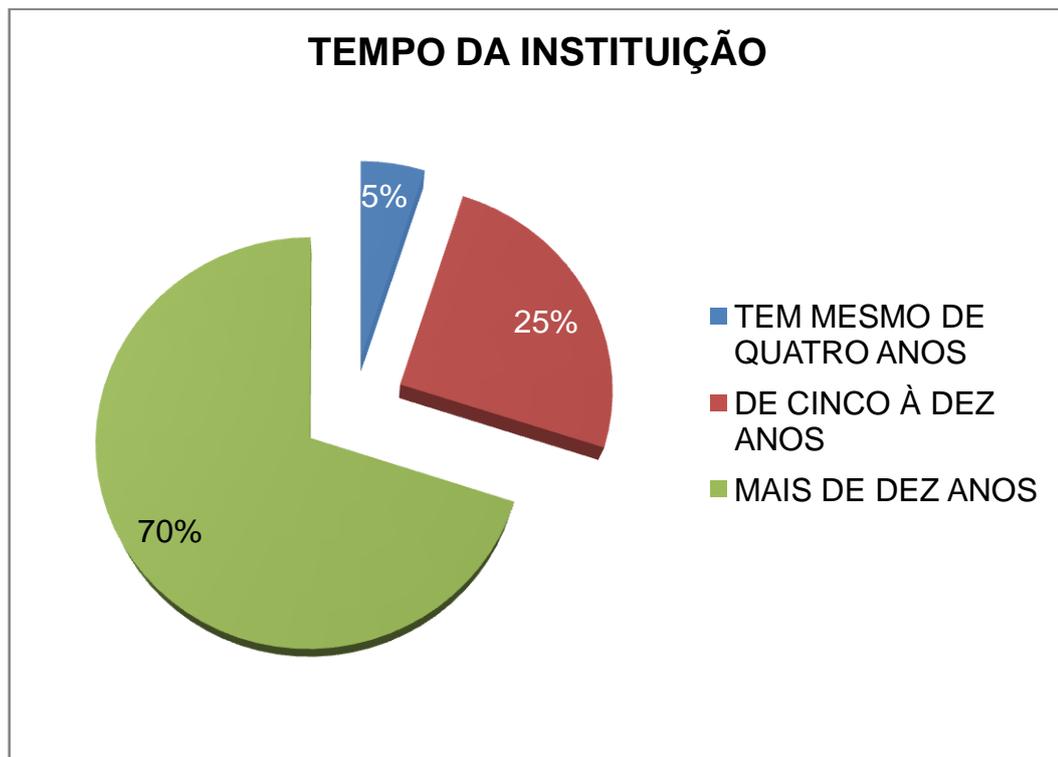


Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos gestores (2013).

4.4 TEMPO DA INSTITUIÇÃO

O tempo da instituição em sua maioria não coincide com o da sua abertura legal, assim foram consideradas as respostas informadas por seus gestores. Observa-se no gráfico 4 que: temos: 5%, com menos de quatro anos; 25%, entre cinco e dez anos; 70%, mais de dez anos.

Gráfico 4 - Tempo da Instituição



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos gestores (2013).

4.5 ESTRATÉGIA

A pesquisa identificou que nenhuma das organizações tem um plano formal atualizado constantemente, mas todas têm um tipo de controle informal, demonstrando atenção com o mercado.

Mesmo não tendo um plano teórico formal, não caracterizando uma estratégia como as descritas nas teorias, todas as respostas trazem informações que podem ser vinculadas com os conceitos acadêmicos, pois os termos *concorrentes*, *fornecedores*, *mercado*, *qualidade*, *custo*, *inovação*, *competição* e *resultado*, que são analisados nos termos teóricos, também são definidos pelos gestores das padarias. Assim, a pesquisa objetiva alinhar esses propósitos com os conceitos teóricos sobre estratégia dos autores citados na pesquisa.

Os gestores reconhecem a necessidade do acompanhamento das forças que influenciam as organizações, mas em sua maioria não está de forma expressivamente clara com a organização. Reconhecem essas influências e como as organizações reagem, mas, em alguns casos, os respondentes tiveram dificuldade para responder sobre as influências.

4.6 ESTRATÉGIA ADOTADA

Por meio de um questionário foi avaliado quais características são semelhantes, assim definindo qual tipo de estratégia as organizações adotam de acordo com Miles & Snow (2003).

Conforme divisão das questões, a tabela 2 mostrou as respostas para facilitar a compreensão, exposto a seguir, é formada por suas questões de 5 à 16 e suas respostas de acordo com a única alternativa a ser escolhida.

Tabela 2 – Tabulação das Questões

QUESTÕES	1	2	3	4
5	6	80	10	10
6	2	10	40	54
7	4	10	80	12
8	10	80	4	12
9	14	40	50	2
10	8	48	10	40
11	6	50	6	44
12	79	5	6	16
13	40	10	50	6
14	20	80	6	0
15	80	20	2	4
16	76	20	6	4

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos gestores (2013)

A tabela 2 descreve que existe uma grande preocupação com o controle de custo, mas não impede a empresa de investir um valor apesar de pequeno para desenvolvimento em novos produtos.

O custo é observado na produção, mas isso não impede que se agregue valor ao produto ou serviço, quando há valor agregado, para seu repasse, é necessária a percepção pelo cliente.

Tabela 3 – Tabulação das Questões em Porcentagens

QUESTÕES	1	2	3	4
5	6%	75%	9%	9%
6	2%	9%	38%	51%
7	4%	9%	75%	11%
8	9%	75%	4%	11%
9	13%	38%	47%	2%
10	8%	45%	9%	38%
11	6%	47%	6%	42%
12	75%	5%	6%	15%
13	38%	9%	47%	6%
14	19%	75%	6%	0%
15	75%	19%	2%	4%
16	72%	19%	6%	4%

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos gestores (2013)

A apresentação com porcentagem esclarece a formação de dados. A tabela 3 tem o objetivo de facilitar o estudo e desenvolver como é à divisão das respostas mais usadas.

A linha da questão cinco evidencia o controle sobre os custos, em que os gestores têm como principal observação a redução de desperdício, assim, aprimorando seus recursos.

4.6.1 Trade Off

Para Ansoff (1990), a estratégia é uma descrição de regras e diretrizes para tomada de decisão, dessa forma, sendo o método *trade off* uma ferramenta associada à decisão, auxiliará para a escolha de qual estratégia a ser adotada para as MPEs.

Dessa forma, foi sugerido um questionário que analisa-se variáveis como: recursos internos, monitoração do mercado e adaptação da empresa conforme a

necessidade do mercado. Essas variáveis foram sugeridas por meio do modelo de Miles & Snow (2003).

A ponderação da matriz *trade off* pode ser escolhida por meio de um questionário secundário com indivíduos que não participem da pesquisa, ou a média das variáveis pode ser adquirida por meio das respostas. Isso poderá ocorrer quando a amostra for considerada com grau de confiança maior que 95%, que no caso da amostra do estudo corresponde a 99% no grau de confiança, assim, a matriz *trade off* não necessita de um questionário secundário.

Tabela 4 - Ponderação Matriz *Trade Off*

QUESTÕES	1	2	3	4	
5	1	7	1	1	Imagem sobre custo
6	1	1	3	5	Recurso interno e imagem externa
7	1	1	7	1	Monitorar
8	1	7	1	1	Motivo de oscilação de venda
9	1	3	5	1	Custo para lançamento dos novos produtos
10	1	5	1	3	Captar recursos externos
11	1	5	1	3	Diferenciação
12	6	1	1	2	Principal preocupação do gestor
13	3	1	5	1	Adaptação ao mercado
14	2	7	1	0	Estrutura da empresa
15	7	1	1	1	Controle interno
16	7	1	1	1	Recurso interno

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos gestores (2013)

Os números para ponderação das questões foram alocados de acordo com as respostas e foi alinhada a soma de dez para facilitar o cálculo da matriz entre variáveis que serão utilizadas no logaritmo base 10, o valor encontrado na tabela 4 foi adquirido com a porcentagem em cada representação.

Para verificar a variável custo, serão isoladas as questões que correspondem a ela e à tabulação, conforme tabela 5.

Tabela 5 - Matriz de custo

CUSTO					
QUESTÕES	1	2	3	4	
5	6	80	10	10	Imagem sobre custo
9	14	40	50	2	Custo para lançamento do novos produtos
12	79	5	6	16	Principal preocupação do gestor
14	20	80	6	0	Estrutura da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos gestores (2013)

A tabela 5 demonstra a alternativa b com maior incidência, ou seja, as MPEs no ramo de padarias estão se estruturando, aprimorando seus produtos, de acordo com as necessidades, mas sempre com foco no custo e para manter essa decisão respeita um nível hierárquico fixo e bem definido proposto na questão 14.

Tabela 6 - Matriz *trade off* custo

CUSTO					
QUESTÕES	1	2	3	4	
5	0,38	2,1	0,43	0,6	Imagem sobre custo
9	0,38	0,9	2,14	0,6	Custo para lançamento do novos produtos
12	2,25	0,3	0,43	1,2	Principal preocupação do gestor
14	0,75	2,1	0,43	0	Estrutura da empresa
TOTAL	3,75	5,40	3,43	2,40	

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos gestores (2013)

A tabela 6 foi formada por meio das médias da coluna matriz (tabela 4), ou seja, o número de respostas dividido pela média da coluna.

A última linha é a soma dos resultados adquiridos, em que se pode comprovar que o custo é uma prioridade. Mas, como a soma da alternativa “b” é de 5,40, identifica o investimento das instituições para melhorar suas estruturas e ter um bom atendimento, em razão de a soma da questão ser de 3,75.

A outra variável a ser trabalhada se relaciona como as empresas alocam seus recursos. Com isso foram isoladas as questões seis, sete, oito e onze.

Tabela 7 - Recursos internos

RECURSOS INTERNOS					
QUESTÕES	1	2	3	4	
6	2	10	40	54	Recurso interno e imagem externa
7	4	10	80	12	Monitorar
8	10	80	4	12	Motivo de oscilação de venda
11	6	50	6	44	Diferenciação

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos gestores (2013)

O questionário obteve as respostas conforme as tabulações da tabela 7, dividida por meio do número de respostas, com isso observa-se que por meio da questão 7 as empresas monitoram o mercado de forma mediana.

Os recursos internos têm objetivo de alocar sempre um bom serviço conforme as questões 6 e 11, nas quais os gestores de MPEs no ramo de padarias agregam valor ao produto por meio de um bom serviço, por entenderem ser um diferencial.

Os gestores se preocupam com a flutuação do mercado, mas não têm como prioridade monitorar fatores externos; isso só será de grande relevância quando diminuirmos suas vendas por meio de novos concorrentes.

Tabela 8 - Matriz *trade off* recursos internos

RECURSOS INTERNOS					
QUESTÕES	1	2	3	4	
6	0,38	0,3	1,29	3	Recurso interno e imagem externa
7	0,38	0,3	3	0,6	Monitorar
8	0,38	2,1	0,43	0,6	Motivo de oscilação de venda
11	0,38	1,5	0,43	1,8	Diferenciação
Total	1,50	4,20	5,14	6,00	

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos gestores (2013)

A soma da tabela 8 traz como destaque a alternativa “d” com 6 pontos, demonstrando a significância para o serviço como diferencial e preocupação do gestor.

A outra variável proposta é a influência externa. Como o mercado afeta a empresa e como ela pode aproveitar as oportunidades e se proteger das ameaças.

Tabela 9 - Fatores externos

FATORES EXTERNOS					
QUESTÕES	1	2	3	4	
10	8	48	10	40	Captar recursos externos
13	40	10	50	6	Adaptação ao mercado
15	80	20	2	4	Ferramenta de controle
16	76	20	6	4	Motivação

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos gestores (2013)

Os gestores analisam o mercado de acordo com as flutuações de seus recursos, sendo sua principal fonte o controle do fluxo de caixa, desconsiderando a satisfação do cliente. Com referência na tabela 9 a motivação dos funcionários, 76% dos gestores limitam ao pagamento em dia dos honorários.

As MPEs procuram captar funcionários que respeitem hierarquias e com alta especialização, com foco no atendimento, ou seja, os recursos externos são adquiridos pensando em um serviço de qualidade.

Tabela 10 - Matriz *trade off* fatores externos.

FATORES EXTERNOS					
QUESTÕES	1	2	3	4	
10	0,38	1,5	0,43	1,8	Captar recursos externos
13	1,13	0,3	2,14	0,6	Adaptação ao mercado
15	2,63	0,3	0,43	0,6	Ferramenta de controle
16	2,63	0,3	0,43	0,6	Motivação
Total	6,75	2,40	3,43	3,60	

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos gestores (2013)

Conforme a tabela 10 os gestores evoluem de acordo com a necessidade do mercado, respeitando a prioridade de ter um bom atendimento, como demonstra a alternativa “d” com 3,60, mas com controles não adequados, mostrados na alternativa “a” com 6,75.

A matriz *trade off* tem como principal ferramenta auxiliar uma escolha e com isso as tabelas podem explicar a escolha de estratégia adotada para os gestores das MPEs no ramo de padarias.

As empresas com estratégia defensiva têm controle dos custos, com uma linha de produto estável sem grandes alterações, por estarem no mercado há algum tempo. Seu desafio é ter uma boa qualidade de atendimento para ser bom ou melhor que seus concorrentes.

De acordo com as respostas do questionário, sobre os custos, determinou que 75% têm controle, com pouco investimento para novos produtos. Para cerca de 38% das MPEs, o controle sobre o mercado é por meio de alterações que seu

concorrente possa fazer, ou seja, as organizações não tomam iniciativas se não for necessário ou se o mercado não solicitar.

A ferramenta para controle em cerca de 80% dos casos é por meio de fluxo de caixa entrada e saída de valores.

Por meio de aplicação de média aritmética ponderada com o número de questões entre as variáveis de controle de custo e análise ambiental, pode-se concluir que 29% das MPEs estudadas adotam uma estratégia defensiva.

A estratégia prospectora é quando a organização está sempre ampliando sua linha de produto, enfatizando a importância de oferecer novos produtos em uma nova área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.

Nas questões sobre custo, cinco organizações responderem que os custos não são prioridades, mas, sim que seus produtos sofram alterações constantes com o intuito de inovar e descobrir novos espaços no mercado.

As cinco empresas que não têm um controle rígido sobre o controle influenciam seus funcionários a terem novas idéias e também há um plano de carreira e motivação por meio de crescimento pessoal e profissional com cursos de especialização e aperfeiçoamento.

Quatro MPEs têm como ferramenta de controle pesquisa de satisfação do cliente, realizada semestralmente. Também utilizam o controle dos funcionários por meio de relatórios de desempenho pessoal anual.

Então, cerca de 6% adotam a estratégia prospectora. São empresas altamente inovadoras que buscam novos mercados ou necessidades do consumidor.

A estratégia reativa é a que exhibe um comportamento mais inconsciente em relação às demais. É uma espécie de “não estratégia”, pois, a organização não arrisca em novos produtos a não ser quando houver ameaça dos seus concorrentes. A abordagem típica é “esperar para ver” e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e manter a lucratividade.

Em relação aos custos, cerca de 6% apontaram que a melhor característica de seu produto é a sua constância. Os mesmo 6% responderam que o compromisso da organização é manter o mercado adquirido e somente alterar quando seus lucros baixarem.

As mesmas empresas responderam que não possuem controle algum sobre o mercado, ou seja, os preços somente se alteram de acordo com os custos, e sua qualidade é constante e igual.

Os fatores motivacionais perante seus funcionários estão relacionados ao cumprimento das obrigações trabalhistas em dia.

A estratégia reativa adotada pelas MPEs corresponde a 6%. Dentro dessas organizações, 54% têm menos de dez funcionários, e 38% tem o ensino médio, cerca de 52% dessas empresas tem mais de dez anos.

A estratégia analítica é quando a empresa tenta manter uma linha limitada de produtos relativamente estável e ao mesmo tempo procura adicionar um ou mais novos produtos ou serviços que foram bem-sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos é uma posição intermediária entre a estratégia defensiva e prospectora.

Cerca de 75% têm controle sobre os custos, embora invistam em melhorias dos produtos e no atendimento, bem como a inclusão de novos serviços, tais como:

almoço, sopa, *buffet* de café da manhã, com uma qualidade essencial que está embutido no preço.

Quando perguntado sobre como a empresa monitora o mercado, 75% investem um tempo razoável monitorando-o, através de pesquisa com os clientes, fornecedores e concorrentes, com cadastro em instituto de pesquisa ligada ao ramo do negócio. A mesma porcentagem verifica inovações aceitas pelo mercado e assim buscam aplicá-las na sua região.

Então, cerca de 59% adotam estratégia analítica, índice alcançado de acordo com média aritmética dos números de perguntas em cada bloco.

As proporções sobre a estratégia adotada podem ser explicadas por meio da evolução do mercado e com isso as empresas tendem a alterar seu sistema de gerir o negócio.

Com o surgimento de novos concorrentes, as MPEs do ramo de padarias, em sua maioria, precisaram encontrar maneiras de reduzir os custos e também o preço final.

Essa concorrência exige que as organizações locais se alterem e procurem novas regras e diretrizes para desenvolverem nova estratégia de negócio que sustentem sua participação no mercado.

A descrição de problemas proposta por Miles e Snow (2003) mostra como as dificuldades foram se alterando, e a caracterização dos problemas transmite como as organizações se adaptaram ao mercado.

O Gráfico 5 foi elaborado por meio do resultado das resposta do questionário conforme descrição de MILES & SNOW (2003)

Gráfico 5 - Estratégia adotada



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos gestores (2013)

4.6.2 Trade off composta

O questionário tem um conjunto de pergunta de acordo com Miles e Swon (2003) que foram separadas em custo, recursos e mercado. A tabela 11 transmite como fica essa divisão.

Tabela 11 - Matriz *trade off* composta

CUSTO	Imagem sobre custo
	Custo para lançamento dos novos produtos
	Principal preocupação do gestor
	Estrutura da empresa
RECURSOS	Recurso interno e imagem externa
	Monitorar
	Motivo de oscilação de venda
	Diferenciação
MERCADO	Captar recursos externos
	Adaptação ao mercado
	Ferramenta de controle
	Motivação

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos gestores (2013)

A tabela 11 é composta permite que uma variável possa ser mensurada em outra; com isso, utilizou a análise relação *trade off*, que é feita com a média da divisão da coluna A com a coluna B, sempre com base 10 por estar utilizando logaritmo de números reais.

Tabela 12 - Matriz relação *trade off* composta

	A	B		RTO
CUSTO	2,1	7,9	Imagem sobre custo	0,27
	2,1	7,9	Custo para lançamento dos novos produtos	0,27
	2,3	7,8	Principal preocupação do gestor	0,29
	2,1	7,9	Estrutura da empresa	0,27
RECURSOS	1,3	8,7	Recurso interno e imagem externa	0,15
	0,6	9,4	Monitorar	0,06
	2,1	7,9	Motivo de oscilação de venda	0,27
	1,5	8,5	Diferenciação	0,18
MERCADO	1,5	8,5	Captar recursos externos	0,18
	2,1	7,9	Adaptação ao mercado	0,27
	2,6	7,4	Ferramenta de controle	0,36
	2,6	7,4	Motivação	0,36

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos gestores (2013)

A tabela 12 foi constituída com base 10 citada logo acima e é a proporção de significância que a coluna A representa na coluna B, mas é de importância demonstrar a relação de *trade off* inversa.

Tabela 13 - Matriz relação *trade off* composta inversa

	A	B		RTO	RTO Inverso
CUSTO	2,1	7,9	Imagem sobre custo	0,27	3,8
	2,1	7,9	Custo para lançamento dos novos produtos	0,27	3,7
	2,3	7,8	Principal preocupação do gestor	0,29	3,4
	2,1	7,9	Estrutura da empresa	0,27	3,8
RECURSOS	1,3	8,7	Recurso interno e imagem externa	0,15	6,8
	0,6	9,4	Monitorar	0,06	15,7
	2,1	7,9	Motivo de oscilação de venda	0,27	3,8
	1,5	8,5	Diferenciação	0,18	5,7
MERCADO	1,5	8,5	Captar recursos externos	0,18	5,7
	2,1	7,9	Adaptação ao mercado	0,27	3,7
	2,6	7,4	Ferramenta de controle	0,36	2,8
	2,6	7,4	Motivação	0,36	2,8

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos gestores (2013)

A tabela 13 evidencia que o gestor monitora o mercado. O número de RTO inversa de 15,7 e sua resposta para criar valor através dos seus recursos internos é ter como diferenciais 5,7: controle de custo 3,8; uma empresa bem estruturada para garantir um bom atendimento 3,8; e criar novos produtos de acordo com a solicitação do mercado.

A tabela 13 demonstra que a organização tem como principal preocupação o custo, fator que pode ser responsável pela oscilação de suas vendas, pois a organização não capta recursos do mercado para se diferenciar, mas adapta seu produto e serviço e passa esses valores ao consumidor.

Para Miles e Swon (2003), a estratégia que se preocupa com o custo monitora o mercado de forma mediana e alteram poucos os produtos e, quando o faz, repassa esses valores ao consumidor. Essa determinação vem da estratégia analítica - 59% das empresas pesquisadas usam essa estratégia.

4.7 DESCRIÇÕES GERENCIAIS

A estratégia analítica representa 59% da pesquisa. Conforme tabela 14 os gestores que adotam essa classificação têm como representação de 95% são masculinos; escolaridade média, 10%; superior, 25%; superior incompleto, 60%; pós-graduado, 5%.

Tabela 14 - Estratégia analítica (gestor: gênero e escolaridade)

ESTRATEGIA ANALÍTICA			
GESTOR			
GENERO			
MASCULINO		FEMININO	
95%		5%	
ESCOLARIDADE			
MÉDIO	SUPERIOR INCOMPLETO	SUPERIOR	PÓS-GRADUADO
10%	60%	25%	5%

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos gestores (2013).

A descrição da instituição que adota a estratégia analítica representada pela tabela 15 fica assim: é que 50% têm mais de onze funcionários; 20% mais de cinquenta e 30% menos de onze funcionários. O tempo da instituição fica assim: 90% mais de dez anos de mercado; 8% entre cinco e dez anos e 2% menos de cinco.

Tabela 15 – Estratégia analítica (instituição: número de funcionários e tempo da instituição)

ESTRATEGIA ANALÍTICA		
INSTITUIÇÃO		
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS		
1 à 10	11 à 50	51 ou mais
30%	50%	20%
TEMPO DA INSTITUIÇÃO		
1 à 4 anos	5 à 9 anos	MAIS DE 10 ANOS
2%	8%	90%

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos gestores (2013).

As padarias que adotam estratégia defensiva representada na tabela 16 têm: 29% têm como descrição de seus gestores como: 98% do sexo masculino; escolaridade superior incompleto, 48%; ensino médio, 35%; superior, 14%; pós-graduado, 3%.

Tabela 16 – Estratégia defensiva (gestor: gênero e escolaridade)

ESTRATEGIA DEFENSIVA			
GESTOR			
GENERO			
MASCULINO		FEMININO	
98%		2%	
ESCOLARIDADE			
MÉDIO	SUPERIOR INCOMPLETO	SUPERIOR	PÓS-GRADUADO
35%	48%	14%	3%

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos gestores (2013).

A tabela 17 representa quais características do gestor que adotam estratégia defensiva: 47% têm mais de onze funcionários; 38% têm menos de onze funcionários e 15% mais que cinquenta. Quanto ao período de existência: 75% têm mais de dez anos de mercado; 13% têm entre cinco e dez anos e 12% menos de cinco anos

Tabela 17 – Estratégia defensiva (instituição: número de funcionários e tempo de instituição)

ESTRATEGIA DEFENSIVA		
INSTITUIÇÃO		
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS		
1 a 10	11 a 50	51 ou mais
38%	47%	15%
TEMPO DA INSTITUIÇÃO		
1 a 4 anos	5 a 9 anos	MAIS DE 10 ANOS
12%	13%	75%

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos gestores (2013).

Estratégia reativa demonstrada na tabela 18 tem seus gestores da seguinte forma: 98% dos gestores pertencem ao sexo masculino. Escolaridade: 38% ensino médio, 36% superior incompleto, 26% superior.

Tabela 18 – Estratégia reativa (gestor: gênero e escolaridade)

ESTRATEGIA REATIVA			
GESTOR			
GENERO			
MASCULINO		FEMININO	
98%		2%	
ESCOLARIDADE			
MÉDIO	SUPERIOR INCOMPLETO	SUPERIOR	PÓS-GRADUADO
38%	36%	26%	0%

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos gestores (2013).

A instituição que adota a estratégia reativa tem suas características representadas na tabela 19 assim: número de funcionários, 54% menos de dez funcionários; 44% de onze a cinquenta funcionários e 2% mais de cinquenta funcionários. Tempo da instituição, 52% mais de dez anos e 48% de cinco a nove anos.

Tabela 19 – Estratégia reativa (instituição: número de funcionários e tempo de instituição).

ESTRATEGIA REATIVA		
INSTITUIÇÃO		
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS		
1 a 10	11 a 50	51 ou mais
54%	44%	2%
TEMPO DA INSTITUIÇÃO		
1 a 4 anos	5 a 9 anos	MAIS DE 10 ANOS
0%	48%	52%

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos gestores (2013).

A descrição das características dos gestores que adotaram a estratégia prospectiva é: 96% masculino; escolaridade: 82% pós-graduado, 12% superior e 6% superior incompleto, conforme tabela 20

Tabela 20 – Estratégia prospectiva (gestor: gênero e escolaridade)

ESTRATEGIA PROSPECTIVA			
GESTOR			
GENERO			
MASCULINO		FEMININO	
96%		4%	
ESCOLARIDADE			
MÉDIO	SUPERIOR INCOMPLETO	SUPERIOR	PÓS-GRADUADO
0%	6%	12%	82%

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos gestores (2013).

A tabela 21 representa como as instituições têm suas características: número de funcionários: 58% com mais de cinquenta funcionários e 42% com dez a cinquenta funcionários. O tempo da organização: 72% menos de cinco anos, 14% entre cinco e nove anos e 14% mais que dez anos.

Tabela 21 – Estratégia prospectiva (instituição: número de funcionários e tempo de instituição)

ESTRATEGIA PROSPECTIVA		
INSTITUIÇÃO		
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS		
1 à 10	11 à 50	51 ou mais
0%	42%	58%
TEMPO DA INSTITUIÇÃO		
1 à 4 anos	5 à 9 anos	MAIS DE 10 ANOS
72%	14%	14%

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos gestores (2013).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve por finalidade verificar quais características do negócio para escolher a estratégia a ser adotada e foi utilizado um questionário com a finalidade de comparar essa descrição com os modelos de Miles & Snow.

Para elaborar a estratégia se torna evidente um estudo sobre o mercado onde a empresa esta inserida, isso descreve seus potenciais e possíveis oportunidades.

Como foi visto existem quatro tipos de comércio, de acordo com Hooley (2001): mercado monopólio (no qual existe um único fornecedor); mercado oligopólio (poucos fornecedores); mercado monopólio competitivo (existe predominância de um fornecedor, em um determinado local); mercado competitivo (existem muitos fornecedores). As padarias estão no mercado competitivo.

As características são determinantes para que as empresas adotem suas estratégias. A característica predominante do negócio é o forte controle de custo, outros fatores encontrados nas empresas são: a pirâmide da hierarquia que tem três níveis, a produção em massa, o monitoramento do mercado por meio de uma pesquisa informal e a motivação que é feita somente com o pagamento dos salários.

As empresas têm como característica agregar maior valor ao produto conforme a necessidade do mercado e em alguns casos esse produto diferenciado poderá ser alterado conforme exigência de um cliente. As organizações pesquisadas têm como característica o bom atendimento.

As empresas que adotaram estratégia analítica foram 59% com características em seus recursos internos como: controle de custo, nível hierárquico

em no máximo três escalas. Essas organizações monitoram o mercado de forma informal por meio de conversas, se adaptam as necessidades.

As padarias que se classificam na estratégia defensiva têm características semelhantes á estratégia analítica como controle de custo e hierarquia com uma pirâmide em três níveis. A diferença é que essa estratégia não monitora o mercado, essas empresas só se adaptam quando seu faturamento tem uma queda significativa.

As empresas que seguem estratégia prospectiva representa 6% e tem como característica em seus recursos internos, o avanço tecnológico e a hierarquia setorial. Para monitorar o mercado usam pesquisas formais que são feitas mensalmente. As padarias que escolhem essa estratégia se adaptam as necessidades do cliente de forma rápida e tem grande investimento em novos produtos.

A estratégia defensiva tem representação de 6% onde tem como características em seus recursos internos, o nível hierárquico com duas escalas o gestor e os empregados, elas não tem monitoramento do mercado e não tem grandes alterações.

5.1 CONCLUSÃO

A pesquisa por meio das informações coletadas no questionário demonstrou que as características do negócio para a formulação e escolha da estratégia são divididas: em recursos internos, monitoramento do mercado e adaptação da empresas para a exigência do mercado.

Em relação aos recursos internos o controle de custo foi o principal fator, estrutura bem organizada e enxuta, com um nível hierárquico bem definido com três níveis (gestores, padeiros e os balconistas).

O monitoramento do mercado é feito por meio de uma pesquisa informal como conversar no balcão entre funcionários e clientes. Outro mecanismo de controle do mercado é a queda nas vendas, quando isso ocorre às empresas começam a investir em produtos com maior valor agregado, outra característica do negócio é ter um bom atendimento.

O estudo demonstrou características encontradas no mercado com a linha descrita por Miles & Snow (1978) e atualizada em 2003 em que as essências dessas características tipificaram a escolha da estratégia a ser adotada.

A evidência dos gestores em forte controle de custo faz com que não adotem a estratégia prospectiva, 80% responderam que o maior desafio é manter os custos baixos, mas junto com esse aproveitamento dos recursos internos eles têm que acompanhar a necessidade do cliente, que percebido por meio de uma pesquisa informal.

As empresas que adotam a estratégia analítica têm como características fortes o controle de custo, com uma formulação do ambiente envolvido por meio de uma pesquisa informal, com isso encontra a necessidade de mercado sua

adaptação vem com estudo de investimentos de outras empresas diminuindo seu risco. As instituições que aplicam essa estratégia têm como fator diferencial o custo, o atendimento e agrega um valor maior no produto. A pesquisa demonstrou que 59% das empresas têm essas características em seu negócio.

A pesquisa levantou que 29% das empresas adotam estratégia defensiva onde sua principal característica é que os gestores tomam providência quando seu faturamento é afetado. Essa estratégia tem característica como forte controle de custo, nenhum acompanhamento com o mercado e tomam providência quando altera suas vendas.

A estratégia reativa tem principal característica de não se incomodar com alterações, são gestores que não se preocupam com o mercado, com isso tem um significado de ter a empresa aberta ou fechar para não tem que alterar o negócio. A pesquisa mostrou que 6% do negócio têm essa característica. As empresas que adotam essa estratégia têm como gestor os proprietários.

A pesquisa mostrou que 6% das padarias têm características como: fazer pesquisa de satisfação mensal; buscar novos produtos de acordo com a necessidade e procura do mercado ainda que tenham uma margem de lucro baixo; tem controle de custo, mas sempre investem para ampliar sua linha de produto. As empresas que adotaram essa estratégia têm seu atendimento individualizado e preocupação em entender melhor o mercado, mesmo que tenha um risco relevante e uma margem de lucro baixa, assim tendo como estratégia prospectiva.

Para Gimenez (2000) na pesquisa na construção civil o controle de custo sempre será evidente, mas o que definirá é o diferencial do negócio o qual já havia falado e como a organização monitora o mercado, essa pesquisa tem resultados semelhantes dos encontrados.

5.2 RECOMENDAÇÕES

A pesquisa apontou cinco empresas como estratégia prospectora e inovadoras no mercado. Essas organizações poderiam ser estudadas para identificar quais inovações estão sendo adotadas, e como elas buscam novas oportunidades e como alinham com seus recursos internos, bem como qual a tendência no mercado.

O estudo poderia ter um comparativo com outros setores, para levantar se existe um fenômeno em comum ou ainda as características são representativas de acordo com o setor.

A pesquisa identificou dado relevante para novas pesquisas está relacionado ao por que algumas panificadoras não buscam novas oportunidades e nem se preocupam com concorrentes, contudo mantêm seus consumidores.

Por meio da nacionalidade predominante portuguesa poderia influenciar a escolha da estratégia adotada e se essas escolhas poderiam ser adotadas em empresas de grande porte.

REFERÊNCIAS

AAKER, *et al.* **Marketing Research**. New York: John Wiley & Sons. 2001.

ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood, Dow Jones-Irwin, 1971.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Access Intelligence, 1981, 1977.

_____. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **A Nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA – **ABIP**. Disponível em: <http://www.abip.org.br/perfil_internas.aspx?cod=35> 01 de abril de 2013 as 01:52>. Acesso em: 26 jun. 2013.

BARNEY, J. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, **Management Science**, Oct, 1986.

CABRAL, A. C. A. A evolução da Estratégia: em busca de um enfoque realista. In. **Encontro Anual da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 28, 2004. Curitiba.

CARNEIRO, T. M. Jorge, CAVALCANTI, D. F. A. MARIA, Porter Revisado: análise crítica da tipologia estratégia do mestre. **Revista de Administração contemporânea**. v. 1, n.3, 1997

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, c2005.

CHANDLER, D. Jr. Alfred. **Strategy and structure; chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, MA: 1962.

CHAFFEE. A. E. Three Models of strategy. **The Academy of management**. v.10 n.1, 1985.

COLENCI JÚNIOR, Alfredo; CATROPA, Amauri Pedroso; MAÑAS, Antonio Vico; JOÃO, Belmiro do Nascimento; GUERRINI, Fábio Müller; CAETANO, Gilberto; CORRERA, José Cláudio; SALAZAR, José Nicolás Albu. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação**. São Paulo: Pioneira, c2001.

COLENCI JÚNIOR, Alfredo; CATROPA, Amauri Pedroso; MAÑAS, Antonio Vico; JOÃO, Belmiro do Nascimento; GUERRINI, Fábio Müller; CAETANO, Gilberto; CORRERA, José Cláudio; SALAZAR, José Nicolás Albu. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2007.

CROSS, K. F.; LYNCH, R. L. The Smart way to define and sustain success, **National Productivity Review**, vol. 9, no 1, p. 23-33, 1988.

DRUCKER, Peter F. **The Practice of Management**. Nova York: Harper & Row, 1954

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman. 2000

GIL, A. Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENEZ, P. A. Fernando. Estratégia e criatividade em pequenas empresas. **Revista de Administração**. São Paulo, n. 2. p. 72-82, 1993.

_____. Escolhas Estratégicas e Estilo Cognitivo: um Estudo com Pequenas Empresas. **Revista Contemporânea de Administração**, n.2 v.1, p. 27-45, 1998.

_____. Pelisson, Cleufe. Kruger, S. G. Eugênio. Hayashi, Paulo. Estratégia em Pequenas Empresas: uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow. **Revista Contemporânea de Administração**, n.3, v. 2, p. 53-74, 2000.

GOODMAN, P. S.; DARR E. D. Computer-Aided Systems and communities: Mechanisms for Organizational Learning in Distributed Environment. **MIS Quarterly**, v.22, n.4, p. 417-440, dec. 1998.

HALL, R. Varian. **Organizações: estruturas e processos e resultados**. São Paulo. Person Hall, 2004.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAYES, J.; ALLINSON, C. W. Cognitive Style and Its Relevance for Management Practice. **British Journal of Management**. v. 5, n. 1, p. 53-71, 1994.

HOOLEY, G. *et. al.* **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice Hall. 2001

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Estudos & Pesquisas**. Informação Econômica. As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil, 2001. Disponível em: <<http://www.ibge.com.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>>. Acesso em: 22 ago.2012.

KAPLAN, Robert S., Norton, David P., *The Balance Scorecard: translating strategy into action*; **Harvard Business School Press**, Boston, Massachusetts, 1996.

KAPLAN, Robert. S; NORTON, David P. **A estratégia em Ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Editora Campus. 2001.

KOTLER. Philip, ARMSTRONG. Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1993.

KRONMEYER FILHO. R. Oscar; KLIEMANN NETO, J. Francisco; RIBEIRO, D. J. José. Gestão estratégica e BSC: Gaps e Oportunidade de Melhoria. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. ENGEP**, Nov. 2004.

LEVIT, Theodoro. Marketing Myopia. **Havard Business Review**, jul./ago. 1960 p. 45-60.

LONGENECKER, Justin Gooderl; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron, c1998.

MATTAR, Fernando, N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**, São Paulo: Atlas 1994.

MEIRELES. M. *et al.* Identificação de Preferências dos Clientes de um Supermercado de Pequeno Porte a partir da Matriz Trade Off. **ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD**, 3, Rio de Janeiro, 2008.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Organizational strategy, structure, and process. **The Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

_____. **Organizational strategy, structure, and process**. Tokyo; Auckland; Bogotá: McGraw-Hill, 1978cp.

_____. **Organizational strategy, structure, and process**. Stanford: Stanford Business Books, 2003.

MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia In: **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, c1998.

_____ ; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____ ; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000 reimpressão 2003.

PICCHIALI, Djair. Estratégia e Estrutura: Um Estudo de Caso em uma Empresa de Serviços em Saúde. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.8, n.1, Janeiro / Abril – 2010.

_____. **Competências Gerenciais: Estudo de Caso de um Hospital Público**. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 13, p. 19-41, 2008.

POLICARPO, Aquilante e Santos, Claudia. Proposta Metodológica de uma Gestão Integrada e Participativa dos Recursos Naturais de Uso Comum: A Contribuição da Análise *Trade off*. **REA Revista de Estudos Ambientais**. v. 10 n.2 pág. 71-87 jul/dez. 2008.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, c1986.

_____. **The competitive advantage of nations**. New York: Free, 1990c.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n. 3, p. 79-91, Mai./Jun. 1990.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. **São Paulo** Disponível em: <<http://www.capital.sp.gov.br/portalmmsp>>. Acesso em: 12 mar. 2013.

QUIN, J.B. **strategies for change: logical Incrementalism**. R. D. Irwin Inc. 1980.

RAMOS, S. C.; GIMENEZ, P. A. F. Cognição, Instituição e Estratégia em Pequenas Empresas. In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD**, 29, 2005.

RODRIGO FILHO, J. Um estudo da produção acadêmica em administração estratégica no Brasil na terminologia de Habermas. **Revista de Administração de Empresa FGV**. Eletrônica, v. 3, n. 2, jul./dez. 2004

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Estudos e Pesquisas**. Sobrevivência. Conquiste o seu lugar entre os melhores. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/sobrevivencia>>. Acesso em: 22 ago.2012.

SEVERINO, Antonio, J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2002.

SINDICATO NACIONAL DA INDUSTRIA DE PANIFICADORA **SINDIPAN**. Disponível em: <<http://www.sindipan.org.br/portal/index.php>>. Acesso em: 12 mar. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

1. Qual seu sexo?

Masculino Feminino

2. Qual sua escolaridade?

Ensino Fundamental. Ensino Médio Superior.

Superior Incompleto Pós-graduado

3. Quantos funcionários?

1 á 10. 11 á 50 51 ou mais.

4. Há quanto tempos a sua empresa esta em funcionamento?

1 á 4 anos 5 á 10 anos 10 anos ou mais.

5. Qual característica se assemelha melhor ao seu produto?

Todos seus produtos são alterados constantemente.

A maioria não sofre alterações, mas alguns têm modificações constantes.

Os produtos são bem estáveis no mercado não sofrem alterações.

Os produtos são modificados de acordo com a necessidade de cada cliente.

6. A empresa tem maior preocupação com:

- () manter sempre uma imagem de empresa inovadora.
- () alterar os produtos de acordo com solicitação do consumidor.
- () os custos baixos assim têm o propósito de ter o melhor preço.
- () alta qualidade oferecida ao consumidor agregando isso ao preço. (preço superior).

7. A empresa monitora o mercado de uma forma:

- () Extensa, a empresa esta constantemente monitorando o mercado.
- () Mínimo, a empresa realmente não passa muito tempo monitorando o mercado.
- () Médio, a empresa gasta algum tempo monitorando o mercado.
- () Esporádico, às vezes a empresa gasta um pouco de tempo.

8. O crescimento ou diminuição das vendas é devido muito provavelmente à:

- () Nossa estratégia adotada ao preço ou novos produtos ou serviços.
- () As alterações relevantes do mercado, preço, novo concorrente entre outros.
- () Inovação constante dos produtos, modificarem o produto em busca de novas alternativas.
- () Criar produtos temporários para aumentar as vendas.

9. O principal compromisso da empresa é:

- () Manter os custos sobre controle.
- () Lançar produto de forma que não perca o controle sobre os custos.
- () Garantir recursos físicos e pessoal atendimento especial.
- () Manter o mercado adquirido pela empresa e responde conforme o mercado solicita.

10. Quais competências e habilidades essenciais para os funcionários:

- () Analítica, identificar tendências do mercado e criar novos serviços ou produtos.
- () Especializadas, são concentradas em poucas áreas, e tem que corresponde somente no que foi solicitado.
- () Amplas e empreendedoras, suas habilidades são diversas, flexibilidade para criação.
- () Flexíveis, corresponde a trabalhos temporários.

11. Qual proteção a empresa tem perante o seu concorrente:

- () Habilidade da empresa para analisar tendências e antecipar na criação de novos produtos.
- () Presta o serviço de atendimento muito bem e sempre tem uma qualidade em seu produto.
- () Sempre criar novos produtos mesmo sem uma grande chance de sucesso.

- () Verificar como meu concorrente esta fazendo para assim realizar novas estratégias.

12. O gestor se preocupa com:

- () Manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custo, qualidade e bom atendimento.
- () Analisar o mercado e verificar novos produtos para garantir a situação financeira.
- () Verificar futuros transtorno gerados pelo mercado.
- () Desenvolver novos produtos.

13. Como a empresa se programa:

- () Identifica os problemas anteriores e busca soluções internas.
- () Analisa o mercado com suas tendências e cria possíveis produtos para satisfação do cliente.
- () Definir quais características a ser melhorado no atendimento e no produto.
- () Estudar seus concorrentes, seus fornecedores e seus clientes, assim definindo as tendências do mercado e caso necessário mudar o produto a ser oferecido.

14. A estrutura da empresa é:

- () Bem definido os níveis hierárquicos (gestor, gerente, caixa) ()níveis.

- () Existe a hierarquia, mas a necessidade faz com que as tarefas se alterem de acordo com a solicitação no momento.
- () Os funcionários têm a liberdade para inovar e criar e empregar novas idéias.
- () Não existe nível hierárquico.

15. Quais ferramentas de controle a empresa utiliza:

- () Por meio de fluxo de caixa (entrada de valores e saída de valores).
- () Relatórios internos.
- () Pesquisa para controle de satisfação dos clientes.
- () Análise de ferramentas da contabilidade.

16. Quais ferramentas motivacionais a empresa utiliza:

- () Cumpre suas obrigações junto ao funcionário com pagamento em dia e alguns auxílios quando necessários.
- () Participação nos lucros.
- () Avaliação de desempenho semestral ou anual junto com gratificação.
- () Gratificação por meio de vendas.

ANEXO A - FATORES DA POPULAÇÃO ESTUDADA¹

Após o fechamento de mais de 8.000 padarias na década de 90, a ABIP e as entidades de panificação estaduais, iniciaram um ciclo de profissionalização da gestão da padaria, como consequência consolidou-se o negócio padaria e hoje temos os números de desenvolvimento do setor que seguem abaixo:

Perfil do Setor de Panificação no Brasil

- O segmento é composto por mais de 63 mil panificadoras em todo o país;*
- A Panificação está entre os maiores segmentos industriais do país.
- São mais de 63 mil micro e pequenas empresas (96,3% das padarias brasileiras), e atendem em média 40 milhões de clientes por dia (21,5% da população nacional).
- O setor gera 700 mil empregos diretos e 1,5 milhão indiretos.
- Sua participação na indústria de produtos alimentares é de 36,2%, e na indústria de transformação representa 7% do total.

Distribuição das padarias no Brasil

São Paulo é o estado que concentra o maior número de padarias no país, 12.764, seguido pelo Rio de Janeiro (7.400), Rio Grande do Sul (6.058) e Minas Gerais (5.455). O estado com o menor número de empresas de panificação é Roraima (91).

¹Fonte: ABIP e PROPAN. Atualizado em fevereiro de 2009. Perfil do Setor de Panificação no Brasil

Consumo per capita de Pães/Ano:

- Chile: 93kg
- Argentina: 73kg
- Uruguai: 51kg
- Brasil: 33,5kg²
- Peru: 32kg
- Paraguai: 23kg

Pães consumidos no Brasil

- 86% correspondem aos pães artesanais (sendo 58% pão francês);
- 4% são os pães industrializados.

Principais motivos para comprar em padarias:

- Proximidade da residência: 100%;
- Proximidade do local de trabalho: 52,7%;
- Condições de higiene / limpeza: 30,7%;
- Cortesia no Atendimento: 28,8%;
- Qualidade dos Produtos: 25,7%;
- Variedade de Pães e Doces: 18,6%;
- Rapidez no Atendimento: 14,3%;
- Pão Quente à toda Hora: 11,3%;
- Instalações /Ambiente Agradável: 6,5%;

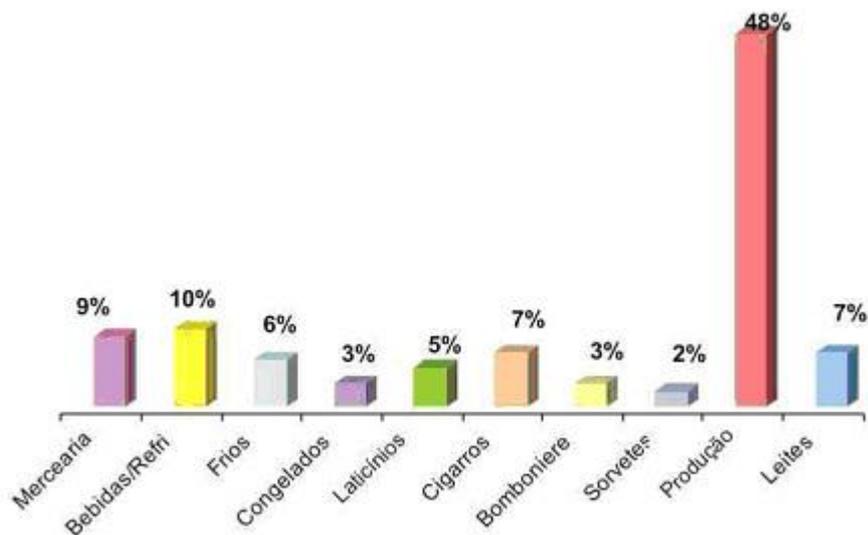
² Incluindo pães feitos a base de outros cereais, como aveia, milho, etc.

- Preço mais Acessível: 5,6%.

Para identificar o potencial de um cliente (padaria) são necessárias pesquisas e indicadores que:

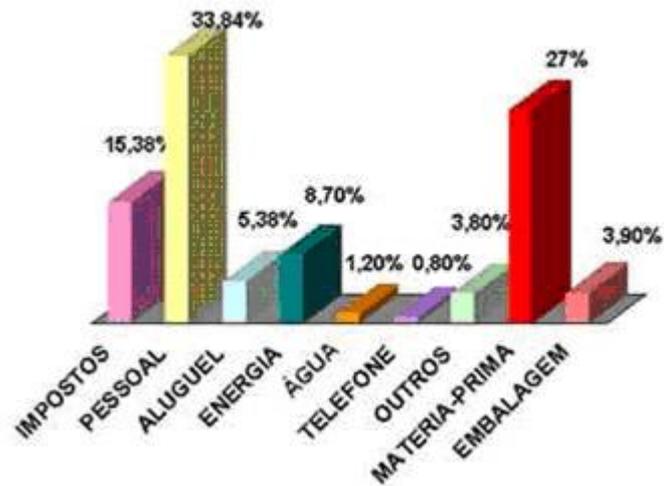
- Definam o potencial de compra do cliente;
- Permitam conhecer o perfil do panificador;
- Permitam saber os três primeiros nomes de fornecedores que vêm à mente do panificador e o motivo;
- Identifiquem os principais pontos fortes e fracos dos concorrentes detectados;
- Definam pelo menos três estratégias diferentes de atuação junto aos panificadores.

Composição Média do Faturamento



Fonte: ABIT; PROPAN (2009).

Composição Média do Custo dos Produtos Produzidos em uma padaria



Fonte: ABIT; PROPAN (2009).

Salário médio por funcionário

- Salário médio por funcionário (Brasil): R\$ 550,00 (fora encargos);
- Salário médio por funcionários (São Paulo/SP): R\$680,00 (fora encargos).

Produtividade Humana

Obs.: Estes valores sofrem interferência do preço médio por quilo, do processo de produção e layout utilizado.

- Venda do setor de pães por funcionário - média: R\$6.500,00
- Venda do setor de confeitaria por funcionário - média: R\$5.800,00
- Venda do setor de salgados por funcionário - média: R\$3.350,00*
- Venda por funcionário na indústria - média: R\$5.300,00*
- Venda global por funcionário - média: R\$5.750,00
- Produtividade média da produção por funcionário - média: 700 Kg / mês

Resultado graças à introdução de técnicas de congelamento e algum tipo de automação no processo de produção.

Vendas

O Tíquete médio (média de compra por cliente) varia entre R\$2,30 a R\$26,00, sendo que a maioria fica entre R\$3,50 e R\$7,00.

Número de atendimentos por funcionário do atendimento (na loja):

- 75 para tíquete médio de R\$6,00 a R\$10,00
- 85 para tíquete médio de R\$4,00 a R\$6,00
- Acima de 90 para tíquete médio de R\$2,30 a R\$4,00

Custo

O custo de mercadoria vendida varia em:

- Mínimo: 32% sobre o faturamento total da padaria;
- Média: 52% sobre o faturamento total da padaria;
- Máximo: 68% sobre o faturamento total da padaria;
- 22% a 33% sobre o faturamento da produção própria.

Postos de Trabalho

- A média das empresas em geral é de 12 funcionários/empresa.
- Já as empresas participantes dos projetos do Propan apresentam a média de 19 funcionários/empresa.

Gestão

- O custo fixo sobre lucro bruto varia de 48% a 77%, sendo a média ideal de 60%.
- A matéria-prima representa em média 25% a 41% do preço de venda dos produtos produzidos;
- Venda do pão francês sobre a venda total da padaria varia entre 8% e 32%, sendo a média de 17%;
- Salário de um funcionário de indústria deve representar dentre 27% e 37,8% do que ele produziu.

Perdas

As perdas nos produtos que representam 80% do volume de vendas (cerca de 30% do cardápio) ficam entre 3% e 5%;

As perdas nos produtos que representam 20% do volume de produção estão entre 15% e 20%.

Ex: Número de produtos produzidos: 100 itens

Produtos mais vendidos: 20 = 80% do volume de vendas.

Produtos menos vendidos: 80 = 20% do volume de vendas.

Classificação das Empresas por Faturamento

Faturamento/Mês Percentual (%)

Até 34.000,00 8,84

De 34.000,00 a 46.000,00 20,35

De 46.000,00 a 67.000,00 31,87

De 67.000,00 a 108.000,00 24,70

De 108.000,00 a 160.000,00 8,84

Acima de 160.000,00 5,40