

Gestão estratégica e desempenho competitivo: um estudo nas indústrias de transformação da cidade de Sousa-PB

Strategic management and competitive performance: a study in the transformation industries of the city of Sousa-PB

Joilandia Mateus dos Santos¹, Maria de Fatima Nobrega Barbosa²

RESUMO - Considerando que as novas mudanças tecnológicas, sociais ou demográficas que ocorrem no mundo induzem as pequenas e médias empresas a buscarem novas possibilidades de desenvolvimento, crescimento para manter sua posição no mercado em que atuam, tudo isso se torna essencial para a implementação de estratégias competitivas através da percepção e aproveitamento das oportunidades para formular ações sustentáveis na construção de caminhos que elevam a empresa ao diferencial. A gestão estratégica ligada à avaliação do desempenho competitivo conduz ao entendimento das variáveis e fatores que compõem o ambiente das pequenas e médias empresas, o processo de planejamento e de ações estratégicas ligadas a cada setor administrativo direcionando assim para o sucesso das empresas diante de um mercado competitivo. Este trabalho teve como objetivo analisar como as Indústrias de Transformação da cidade de Sousa-PB delineiam suas estratégias funcionais visando ao desempenho competitivo. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o formulário elaborado de acordo com a caracterização do processo administrativo, descrição das estratégias de marketing, recursos humanos, produção e contábil-financeira desenvolvida para a compreensão do processo de tomada de decisão, e assim verificando quais os indicadores de desempenho competitivo são valorizados pelas empresas. Os dados foram tabulados e analisados pelo software Excel. Os resultados indicam que ainda existe a falta de conhecimento teórico em relação à gestão estratégica, bem como a utilização do BSC como ferramenta gerencial que permite a mensuração e o acompanhamento dos indicadores de desempenho, sendo desconhecido pela maioria das empresas pesquisadas, e como a sua implantação garante assim sua posição competitiva no mercado.

Palavras-chave: Pequenas e médias empresas. Gestão estratégica. Desempenho competitivo. Indicadores de Desempenho.

ABSTRACT - Whereas the new technological, social and demographic changes taking place in the world induce small and medium enterprises to seek new development opportunities, growth to maintain its position in the market in which they operate, all this becomes essential for the implementation of competitive strategies through the perception and use of opportunities to formulate sustainable actions in the construction of roads that elevate the company to the differential. Strategic management in the assessment of competitive performance lead to the understanding of the variables and factors that make up the environment for small and medium enterprises, the process of planning and strategic actions related to each administrative sector thus leading to the success of companies on a market competitive. This paper aims to analyze how the Manufacturing industry in the city of Sousa-PB outline their functional strategies for the competitive performance. The data collection instrument used was the standard form in accordance with the administrative process characterization, description of marketing strategies, human resources, production and accounting and financial developed for the comprehension of the decision-making process, and thereby determining which indicators competitive performance valued by these companies. Data were tabulated and analyzed by Excel system. The results indicate that there is still a lack of theoretical knowledge about the management strategy and the use of the BSC as a management tool that allows the measurement and monitoring of performance indicators, being unknown by most of the companies surveyed, and how their deployment thus ensures its competitive position in the market.

Keywords: Small and medium enterprises. Strategic management. Competitive performance. Performance Indicators.

¹ Bacharel em Administração. Universidade Federal de Campina Grande- UFCG (2015) E-mail: joilandiam@gmail.com

² Prof D. Sc. em Recursos Naturais do CCJS – UFCG – Sousa – PB E-mail: mfnobregabarbosa@gmail.com

INTRODUÇÃO

O trabalho voltado para a gestão estratégica e o desempenho competitivo dentro de qualquer ramo empresarial é de suma importância para seu desenvolvimento em vários aspectos interno e externo, pois a gestão estratégica tende a assegurar o crescimento e sobrevivência da organização, através das possibilidades de enfrentar as mudanças no ambiente externo e interno, bem como são analisadas o desempenho competitivo.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2010, p.23):

A administração estratégica vai muito além de instituir objetivos, pois pode ser considerado aspectos que vão desde a avaliação gerenciada pela alta administração através das oportunidades e ameaças do ambiente externo, bem como a análise administrativa dos pontos fortes e fracos do ambiente interno (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010, p. 23).

Muitos estudos já foram feitos sobre esse tema, mais ainda existem dificuldades por parte dos gestores em elaborar um planejamento estratégico, bem como avaliar e identificar os seus desempenhos competitivos diante do mercado.

Todos os colaboradores que estão envolvidos no desenvolvimento das empresas em que trabalham devem apreciar a administração estratégica, ajudando-a a manter suas atividades de trabalho aproximadas dessa estratégia organizacional, contribuindo positivamente para o aumento do desempenho no trabalho, tornando cada vez mais eficaz. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010).

Contudo, apesar de ainda ser um tema ainda pouco explorado pelos administradores, a gestão estratégica e o desempenho competitivo, cada vez mais está estimulando os mesmos a buscarem diferenciar seu modo de gestão não só através da inovação tecnológica, mas também buscando que todos colaboradores das empresas tenham um objetivo comum de crescimento. Assim, tudo isso associado ao modelo Balanced Scorecard, por o mesmo ser um sistema de gestão estratégico bem mais complexo, busca uma melhor visão auxiliando no planejamento e métodos de avaliação que tem como objetivo o desempenho competitivo.

Para Oliveira (2011) o conceito de estratégia refere-se ao meio mais apropriado de se alcançar metas, desafios e objetivos por meio de uma postura diferenciada e inovadora conforme o posicionamento da empresa em consonância ao ambiente externo. Segundo Costa (2007, p. 35) a finalidade da gestão estratégica visa assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição por meio da adaptação contínua de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, permitindo também que a instituição enfrente as mudanças observadas (ou previsíveis), antecipando-se a elas.

As estratégias devem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa, podendo está voltada para:

Estratégia de sobrevivência quando pertinente a situação que se passa tanto na empresa quanto no ambiente apresentando perspectivas caóticas (alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas);

Estratégia de manutenção que pode ser utilizada quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças;

Estratégia de crescimento ocorre quando o ambiente está proporcionando ocasiões favoráveis que podem ser transformadas em oportunidades, quando a efetividade é usufruída a posição favorável pela empresa, obtendo assim estratégias voltadas para inovação e também expansão da empresa, bem como entrada em novo mercado produzindo um novo produto podendo se associar a outra empresa, ou seja, se refere ao *joint venture* (união de duas ou mais empresas já existentes com o objetivo de iniciar ou realizar uma atividade econômica comum); e

Estratégia de desenvolvimento, para que a empresa desenvolva suas estratégias deve buscar novos mercados e clientes, ou novas tecnologias, diferentes das que a empresa já domina.

Já segundo, Costa (2007) qualquer estratégia precisa ser simples, clara e objetiva, mantendo sempre adequados às realidades externas e internas da organização. O autor supracitado ainda destaca cinco categorias de estratégia para as organizações, como:

Estratégias Competitivas acontece quando há uma disputa de dois ou mais fornecedores de produtos ou serviços pelo mesmo público-alvo, ou de mercado comprador ou consumidor, sendo algumas vezes adotadas explícita ou implicitamente;

Estratégias de Diversificação que é um processo sistemático de busca de novas chances de atuação para as organizações, partindo daquilo que fazem bem hoje;

Estratégias de Aliança e Parcerias é importante que haja entre as organizações especialidades em algum aspecto relevante do processo produtivo, comercial, tecnológico, financeiro, de distribuição, por exemplo;

Estratégias de Expansão, para os empresários e dirigentes das organizações se quiserem crescer e sobreviver é necessário que os mesmos busquem alternativas de estratégias igualmente ousadas; e

Estratégias Corporativas Genéricas existem algumas possibilidades a serem examinadas pelos empresários para melhor aplicar dentro das organizações, como as estratégias de tratamento ao cliente, estratégias com ênfase em qualidade, estratégias de operação em rede, estratégias de concentração e foco, dentre outras, que são extremamente importantes para se atingir seus objetivos.

Por sua vez, Wright, Kroll e Parnell (2010), descrevem as estratégias como os planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e objetivos gerais da organização. Sendo assim, para o autor as estratégias, em geral, estão intimamente ligadas, porém cada um com enfoque diferente.

Estratégias de nível empresarial que são as estratégias formuladas pela alta administração, para toda a organização, sendo subdivida em:

- a) *Reestruturação empresarial* que inclui várias decisões e atuações de impacto para a empresa, como as reestruturações organizacional (reconfiguração das atividades e relações), financeira (redução de dinheiro para os executivos) e de portfólio (aquisição ou desinvestimento de unidades de negócio para aumentar a valor do negócio); e
- b) *Alternativas estratégicas* ocorrem devido ao crescimento dos negócios das empresas, começam assim as mesmas investirem na sua diversificação, que podem estar ou não relacionados com os seus negócios. Contudo, compete aos empresários analisar diversas estratégias, por exemplo, como as estratégias de crescimento, de estabilidade e de redução.

Já as estratégias para empresas de pequeno e grande porte são tratadas por alguns autores separadamente, pois estas atuam em mercados onde o público alvo tem necessidades e sensibilidade aos preços distintos, assim devem ser abordados de maneiras diferentes levando em conta as suas características.

Seguindo este raciocínio Wright, Kroll e Parnell (2000, p.185) sugerem para as pequenas unidades de negócios, estratégias de nicho-custos baixos, nicho-diferenciação e nicho custos baixos/diferenciação, e para grandes unidades de negócio indica estratégias de custos baixos, diferenciação e custos baixos-diferenciação, e em alguns casos, a grande unidade pode empregar a combinação dessas estratégias, abordando como estratégias múltiplas.

Definindo as estratégias para pequenas unidades de negócios, Wright, Kroll e Parnell (2000) informam que as unidades de negócio que adotam **estratégia de nicho-custos baixos** produzem mercadorias e serviços sem sofisticação para clientes que são sensíveis aos preços. Na **estratégia de nicho-diferenciação**, recomenda adotá-la em negócios que produzem bens ou serviços altamente diferenciados que suprem as necessidades especializadas de uma estreita faixa de clientes ou um nicho de mercado, e a última, **estratégia de nicho-custos baixos/diferenciação**, destina-se às pequenas unidades de negócio, em que as unidades produzem bens ou serviços altamente diferenciados que suprem as necessidades especializadas de um grupo seletivo de clientes ou um nicho de mercado, ao mesmo tempo mantendo custos baixos. Sendo assim, os autores apresentam várias

maneiras pelos quais as empresas podem simultaneamente diferenciar seus produtos/serviços e reduzir seus custos.

Entretanto, segundo os autores as estratégias para grandes unidades de negócio adotam as **Estratégia de custos baixos** que ocorre quando as empresas produzem bens ou serviços sem sofisticação que atendem todo um setor, ou seja, elas atendem um mercado de massa composto por clientes sensíveis a preços. Na **Estratégia de diferenciação**, as empresas que a utilizam oferecem produtos ou serviços diferenciados para todo o setor, ou seja, elas atendem a um grande mercado que tem uma demanda relativamente constante.

Já a **Estratégia de custos baixos-diferenciação** ocorre quando as organizações atendem, em sua maioria, ao mesmo mercado grande, relativamente não sensível a preços e em busca de produtos diferenciados. E por fim, as grandes unidades de negócio podem competir com **estratégias múltiplas**, seja por razões proativas, onde se tenta modificar algum segmento de suas operações para aumentar a eficácia, ou por razões reativas onde se reage a mudanças ambientais para manter a eficácia.

Wright, Kroll e Parnell (2010) citam também as **Estratégias funcionais**, pois para os autores é um tipo de estratégia buscada por área funcional de uma unidade de negócio, onde as áreas funcionais, ou seja, departamentos de uma empresa incluíam administração de compras, materiais, produção, operações, finanças, pesquisa e desenvolvimento, marketing, recursos humanos e sistemas de informação, assim essas estratégias adotadas podem assumir várias formas, dependendo da estratégia genérica adotada pela unidade de negócio.

As estratégias funcionais reforçam a estratégia competitiva da empresa e definem as atividades e processos que criam condições para a empresa conquistar os benefícios de sua posição competitiva. De maneira geral, as estratégias funcionais dizem respeito ao plano do jogo gerencial de um departamento ou atividade funcional chave dentro do negócio. Cada função do negócio precisa de uma estratégia funcional que conduz suas ações no âmbito do negócio.

Para o desenvolvimento desse trabalho é importante destacar mais as áreas funcionais das empresas e, assim analisar o seu desempenho competitivo, pois as estratégias funcionais dão um maior reforço a competitividade das empresas perante o mercado em que atuam, bem como estabelecem funções e procedimentos a serem seguidos para as mesmas designarem condições para alcançar seus objetivos e metas para se manterem positivamente no mercado.

Atualmente as empresas, sejam elas de pequeno ou grande porte, estão passando por transformações que se concentram na maneira como essas empresas estão desenvolvendo suas estratégias a

partir dos seus desempenhos de trabalho diante do mercado totalmente competitivo.

A competitividade é algo mensurável, que pode ser medida pelas empresas a partir da sua atuação, bem como suas habilidades de produzir produtos com melhor qualidade do que seus concorrentes, respeitando seus limites de capacitação gerencial, tecnológica, financeira e comercial. “Avaliar o desempenho de uma organização é, sobretudo, desenvolver instrumentos de realimentação (*feedback*) para seu gerenciamento”. (MIRANDA; SILVA, 2002, p.137)

O desempenho refere-se, simultaneamente, à ação, ao resultado da ação, e ao sucesso desse resultado quando comparado com algum padrão; nesta perspectiva, o desempenho corresponde ao potencial de criação de valor, relativo a um dado período de tempo (ANTÔNIO; RODRIGUES, 2006). Cabe destacar que o desempenho competitivo é tratado como um estado de competitividade, ou seja, o desempenho é o resultado temporal de uma ação que revela o quanto uma organização está sendo mais eficaz que as demais concorrentes. Observa-se também que o desempenho competitivo é tratado a partir de seus indicadores de eficiência empresarial, ou seja, o desempenho revela resultados alcançados pela empresa em um determinado momento do tempo. A relação com o fator tempo também é passada, todavia essa perspectiva sugere que o desempenho competitivo seja determinado pelas condições da oferta. (OLIVEIRA, 2004, p. 6-7)

2.3 Modelo BALANCED SCORECARD - BSC

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão de desempenho, que pode ser utilizada pelos gestores para medir o desempenho dos colaboradores, acompanhar e controlar a execução das metas pela equipe e verificar se estão caminhando no sentido correto para alcançar o objetivo central da organização. O objetivo do BSC é identificar as ações que devem ser tomadas para alcançar melhores resultados para a organização e monitorar as consequências decorrentes dessas ações. (FERNANDES; DE CARVALHO; CANÇADO, 2013, p.5)

Beuren e Santos (2013) explanam que inicialmente Kaplan e Norton (1992) desenvolveram o BSC como um sistema de medição de desempenho, contendo medidas financeiras e não financeiras. No entanto, em trabalhos posteriores Kaplan e Norton (1996a; 1996b) descrevem um sistema de medição de desempenho melhorado para um sistema de gestão estratégica, onde no campo estratégico o BSC deve ser capaz de alinhar os objetivos individuais e departamentais para a estratégia global (KAPLAN; NORTON, 1996a, p. 10 apud BEUREN; SANTOS, 2013) O BSC apareceu como um conceito simples, mas possuindo uma profundidade maior oculta (ANTÔNIO; RODRIGUES, 2006 apud NEELY, 1998). Propunha às organizações que utilizassem um conjunto limitado de

indicadores de desempenho, escolhidos pelos gestores, que proporcionassem o equilíbrio entre indicadores externos voltados para os acionistas e os clientes, e os indicadores internos voltados para os processos, para a inovação, a aprendizagem e crescimento.

O Balanced Scorecard é um instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia sem menosprezar o desempenho passado, sob quatro perspectivas diferentes. Assim, esse modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre os diversos indicadores externos [voltados para acionistas e clientes], e as medidas internas dos processos críticos de negócios [como a inovação, o aprendizado e o crescimento] (KAPLAN; NORTON, 1997).

Atkinson et al. (2000, p. 592) definem que o Balanced Scorecard reflete a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho, que enfoca os objetivos da empresa, coordenação da tomada de decisão individual e provisão de uma base para o aprendizado organizacional.

Segundo Beuren e Santos (2013), o Balanced Scorecard tornou-se conhecido e difundido por sua aplicação como instrumento de medição do desempenho da organização sob quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos da empresa, aprendizagem e crescimento.

a) Perspectiva Financeira – Se dá pelo objetivo da organização ao longo prazo. Do ponto de vista de Kaplan e Norton (1996a) as escolhas das avaliações representam o acentuado estágio do ciclo de vida do produto ou serviço e são sintetizados por Kaplan e Norton (1996a) como rápido crescimento, manutenção e colheita, onde na fase de crescimento os objetivos financeiros estão relacionados com os volumes de vendas, relacionamentos existentes e novos relacionamentos junto aos clientes e processos de desenvolvimento, já na fase de manutenção serão representados pela análise de retorno sobre o investimento, como o retorno do capital investido, fluxo de caixa descontado e talvez valor econômico agregado, e por fim a fase da colheita é baseada na análise do fluxo de caixa, com medidas como *payback* e o volume de receitas. Em suma, Kaplan e Norton (1997, p. 49) colocam que os objetivos financeiros proporcionam foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas desta ferramenta;

b) Perspectiva do Cliente – Está direcionada com o grau de medição da satisfação do cliente, bem como as mais proveitosas para o grupo de clientes, incluindo assim medidas padrão como a satisfação e retenção de clientes, tendo que serem adaptadas para atender os requisitos necessários da organização. Participação no mercado onde tanto o valor do cliente quanto a lucratividade do cliente permite que a organização tenha uma clara visão dos clientes. Segundo Odebrecht

et al. (2013 apud HERRERO FILHO, 2005, p. 30), a perspectiva do cliente analisa se as ações da empresa aos clientes alvos estão proporcionando os resultados almejados em termos de satisfação, conquista, retenção e lucratividade de clientes, além da participação no mercado;

- c) **Perspectiva de processos internos da empresa** – Centraliza os processos internos indispensáveis para a empresa destacar assuntos relacionados ao alcance do valor esperado pelos clientes, a produtividade e eficiência. Esses processos decorrem de estratégias que tem por objetivo agregar valor ao cliente, através da efetividade de suas exigências; e
- d) **Perspectiva de aprendizagem e crescimento** – têm como foco as capacidades internas, de maneira a alinhá-las aos objetivos estratégicos da organização, podendo essas estratégias estar ligadas diretamente a formação e desenvolvimento de pessoal. Essa perspectiva indica qual é o valor do colaborador em face de sua capacidade de aprender, criar e compartilhar conhecimentos e como suas competências contribuem para a geração de valor de forma integrada em todas as perspectivas do BSC. (HERRERO FILHO, 2005, p. 30 apud ODEBRECHT et al., 2013).

Em suma, as medidas de desempenho em cada uma das perspectivas do Cenário Balanceado são:

- a) Perspectiva Financeira – Valor agregado e retorno do investimento;
- b) Perspectiva do Cliente – Satisfação, retenção, mercado e participação;
- c) Perspectiva dos Processos Internos – Qualidade, tempo de resposta, custo e introdução de novos produtos; e
- d) Perspectiva de Aprendizado e Crescimento – Satisfação dos colaboradores e disponibilidade dos sistemas de informação.

Avaliando estas quatro perspectivas, será possível localizar os problemas, definir rumos, prever turbulências e entender para onde a empresa caminha. O BSC busca adequar o modelo de Contabilidade Financeira e ampliá-lo, de modo que incorpore a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como: produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes, clientes satisfeitos e fiéis. (OLIVEIRA, 2005, p. 4)

Para aplicação do Balanced Scorecard (Cenário Balanceado) nas organizações, três aspectos são de fundamental importância:

- a) A integração entre as quatro perspectivas, para que estas não se tornem isoladas dentro do contexto;
- b) O balanceamento entre os graus de importância das perspectivas do BSC; e
- c) O BSC deve ser visto pela organização como um sistema de gestão estratégica e não somente de gestão financeira.

A construção do BSC deve ligar a missão e a estratégia de uma unidade de negócios a objetivos e medidas explícitos. Porém, isto representa apenas uma parte do que é um BSC, pois, o mesmo deve fazer parte de um plano corporativo, com divulgação ampla por pessoas envolvidas com as decisões da empresa, principalmente funcionários de nível corporativos e conselheiros.

A capacidade de aprendizado organizacional fica muito clara, pois cada pessoa da organização passa a compreender os significados de cada indicador nos diversos setores da organização, o que pode contribuir tanto para a justificação de medidas, quanto para ajustes e correções. (OLIVEIRA, 2005)

Enquanto instrumento de implementação da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2001), o BSC tem como principais funções: a) Comunicar a estratégia a toda a organização b) Alinhar as ações com os objetivos estratégicos e c) Medir o desempenho organizacional.

Em ambientes turbulentos, a comunicação da estratégia a toda a organização é fundamental. A sobrevivência da organização depende da rapidez de adaptação da estrutura à estratégia, logo, envolve todos os níveis hierárquicos. É necessária uma linguagem clara, que proporcione pró-atividade, e reduza os problemas de interpretação quer internos, quer externos. Ou seja, pretendemos transformar a estratégia num processo contínuo (KAPLAN; NORTON, 2001 apud ANTÔNIO; RODRIGUES, 2006).

A utilização de indicadores de desempenho competitivo é de suma importância para os procedimentos da gestão estratégica nas empresas, sejam esses procedimentos ligados as decisões estratégicas de investimentos ou nos controles nos mecanismos de desempenho de dimensões referentes à competitividade da empresa diante do mercado que atuam.

Simons (2000 apud GUEDES et al., 2012) ressalta que os indicadores de desempenho monitorados em uma empresa devem atender a três condições básicas: (a) estar alinhados com a estratégia global; (b) apresentar a possibilidade de serem objetivamente medidos; e (c) estar ligados à geração de valor para o negócio. Para o referido autor, a competitividade de uma organização estaria diretamente relacionada ao alinhamento do seu sistema de controle de gestão com a estratégia da empresa.

Nessa mesma vertente, Müller (2003) entende como necessário o desenvolvimento de um modelo de gestão que possibilite o monitoramento das ações operacionais e que tenha como referência um sistema de indicadores de desempenho convergente com os objetivos estratégicos da empresa.

Para Latorre, Roberts e Riley (2010) os indicadores são medidas de desempenho quantificáveis que ajudam as empresas a definir, avaliar e melhorar sua atuação nas áreas mais importantes para a organização. Além de medir o desempenho da organização, leva a todos os níveis hierárquicos as diretrizes, objetivos e

estratégias, envolvendo todos os colaboradores na realização dos objetivos estratégicos da empresa. Como são medidas estratégicas da organização, devem refletir os direcionamentos gerais da mesma. Assim, cada empresa poderá ter indicadores diferentes, baseados em sua necessidade frente ao mercado. Por isso, os indicadores de desempenho visam melhorar continuamente os processos principais para obter vantagem competitiva.

Assim, a análise do desempenho de uma organização deve estar associada a um sistema de avaliação que proporcione informação fidedigna relativamente ao grau de sucesso da estratégia. As empresas são compensadas por criarem valor e não por controlarem os custos (DRUCKER, 1995 apud ANTÓNIO; RODRIGUES, 2006), e os principais indicadores de desempenho não podem basear-se apenas em dados financeiros, devendo ser também utilizadas métricas como a qualidade, a satisfação dos consumidores, a inovação, a quota de mercado, as quais, frequentemente, exprimem melhor que os proventos, as condições econômicas das empresas e o crescimento esperado (ECCLES, 1991 apud ANTÓNIO; RODRIGUES, 2006).

A necessidade de competitividade da empresa impõe aos empresários e aos executivos, a utilização de instrumentos gerenciais, técnicas e métodos para tomada de decisões e avaliações consequentes em termos de sua monitoração e controle. Os indicadores de desempenho despontam como um dos instrumentos capazes de auxiliar na definição do planejamento estratégico e na consequente determinação das estratégias empresariais. Na sequência permitem verificar a propriedade com que as decisões foram tomadas e, eventualmente, corrigir e readequar o processo vigente de gestão.

Muitas são as pesquisas que envolvem a gestão estratégia e desempenho competitivo, pois cada vez mais as organizações buscam alinhá-los como forma de inovação e vantagem competitiva promovendo a eficiência e eficácia das organizações.

Segundo a pesquisa de Lima, Filion, Dalfvo e Vicius Junior (2013), no artigo “**Gestão estratégica e compartilhamento da visão em micro e pequenas empresas**”, os autores fazem um ensaio que trata de diferentes aspectos da gestão estratégica de micro e pequenas empresas (MPEs), os quais não são normalmente tratados na literatura, principalmente quanto aos processos de desenvolvimento e de compartilhamento da visão dos dirigentes dessas empresas com base na conversa estratégica. Isso faz com que sejam essenciais na gestão estratégica das MPEs aspectos intimamente conectados à visão, tais como a aprendizagem, a compreensão das coisas, as aspirações, o discernimento e a intuição dos proprietários-dirigentes. Para estes autores, a visão apresenta-se como um determinante importante dos resultados da gestão estratégica para a condição de sobrevivência e o desempenho das MPEs, tendo

consequentemente um impacto relevante sobre as contribuições delas para a sociedade.

Já no artigo de Derek Abell, ex-professor de Harvard, Fundador do IMD (Suíça) e ESMT (Alemanha) (2014), “**THE PAST, PRESENT, AND FUTURE OF STRATEGY: BROADENING CHALLENGES; ADVANCING INSIGHT**” (O Passado, Presente e Futuro da Estratégia: ampliando os desafios; compreendendo os avanços) apresenta o ponto de vista da Gestão da Estratégia e sua Evolução em uma visão executiva. O objetivo do artigo é fornecer, principalmente, aos estudantes e profissionais uma visão ampla da evolução da estratégia e seus desafios futuros. Dentro de negócio, desenvolvimentos em áreas como a inovação, a mudança gestão e liderança, que se sobrepõem estratégia, têm estimulado um novo pensamento estratégico.

Outras pesquisas como “**Análise do tema gestão estratégica nas pequenas empresas prestadoras de serviços: uma revisão bibliográfica**” de Pontes (2012), para a autora a abordagem da Gestão Estratégica apresenta a necessidade de entender as variáveis e fatores que compõem o micro e macro ambiente das pequenas empresas, o processo de planejamento e de ações estratégicas que conduzam os objetivos e metas contribuindo para o sucesso das empresas diante de um mercado competitivo. A principal consideração deste artigo é que todos os autores estudados referenciam em seus estudos a necessidade da utilização da Gestão Estratégica para o sucesso das organizações, o que torna essencial hoje a sua aplicação independentemente do tamanho ou da estrutura das empresas. A autora do artigo defende esta ferramenta em especial nas pequenas empresas prestadoras de serviço, por acreditar que em pequenas corporações a Gestão Estratégica transforma as empresas e é de fácil entendimento, aplicação e de ótimos resultados.

Por sua vez, o artigo “**Contribuições à gestão estratégica de organizações quando analisados na visão de seu desempenho**” de Lacerda, Ensslin e Ensslin (2011), o presente artigo adota o instrumento de intervenção ProKnow-C (Knowledge Development Process-Constructivist), para realizar uma análise de conteúdo em 41 artigos que apresentaram destaque acadêmico e alinhamento com o tema, segundo a perspectiva do pesquisador. Com essa problemática, esse artigo analisou e evidenciou as oportunidades de pesquisa em um portfólio bibliográfico sobre o tema de gestão estratégica sob o enfoque de seus resultados, em uma visão construtivista. Essa pesquisa teve como objetivo contribuir e estimular aos futuros estudos sobre os temas de avaliação de desempenho e estratégia, a adoção de processos estruturados para a análise sistêmica de lacunas na literatura para basear seus objetivos de pesquisa.

Um estudo de caso realizado por Bartz, Siluk e Barth (2011) sobre a “**Importância da mensuração**

de desempenho industrial na indústria: um estudo de caso” onde foi estudado os setores produtivos de uma indústria de manufatura de plásticos. O problema encontrado era que a empresa controlava apenas indicadores financeiros do negócio, sendo que não havia indicadores de desempenho para o setor produtivo. Em decorrência de desconhecer seus índices de desempenho, a empresa não avaliava a causa de problemas comuns e especiais, o que estava aumentando os custos industriais e reduzindo a margem operacional. O principal objetivo deste artigo foi desenvolver um método simples de controle de indicadores, os quais auxiliem a tomada de decisão no setor produtivo. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma pesquisa aplicada, de natureza quantitativa, descritiva desenvolvida por um estudo de caso. Como resultados desta pesquisa, apresentam-se as telas de controle de indicadores geradas por meio de planilhas eletrônicas, onde os gestores visualizam a situação de seus indicadores em comparação com as metas propostas. Concluíram então que a elaboração deste controle tornará mais rápida a tomada de ações da empresa frente a problemas potenciais, tornando a empresa mais ágil e competitiva.

Estes estudos que foram realizados serviram de espelho para a realização deste trabalho, eles mostram a importância do planejamento estratégico ligado a avaliação de desempenho e auxiliam os gestores na resolução de problemas organizacionais, assim quando essas ferramentas administrativas são bem formuladas colabora na ordenação e alocação dos recursos de uma organização com base em suas competência se deficiências internas, também ajudam a lidar com as turbulências do ambiente externo antecipadamente. Atualmente, a gestão estratégica é considerada um dos principais desafios de gestores nas empresas, pois o mercado está cada vez mais imprevisível e competitivo fazendo com que aumente a necessidade de um gerenciamento com foco numa gestão estratégica contínua. Para uma gestão eficiente e eficaz é preciso que haja o entendimento melhor de como funciona a gestão estratégica, bem como a análise do desempenho competitivo que auxilia o gestor na definição do planejamento estratégico.

MATERIAL E MÉTODO

O método escolhido para caracterização da pesquisa é o Indutivo. Em relação ao tipo de pesquisa foram utilizadas a pesquisa exploratória, descritiva e de campo. Já em relação a coleta dos dados foi utilizado um instrumento de pesquisa em forma de formulário com perguntas objetivas e subjetivas, adaptado de Barbosa (2006) com o intuito de conhecer os aspectos relacionados ao gerenciamento estratégico das empresas e quais os indicadores de desempenho competitivo valorizados pelas empresas por meio do Modelo BSC. Os dados foram coletados por meio de um formulário de pesquisa com 46 questões/assertivas

e dissertativas através de entrevistas presenciais com os proprietários/gerentes.

Os dados foram interpretados por meio de **análises quantitativas** para descrever as características das empresas a serem estudadas, bem como através desse objetivo identificar como se é feita a gestão administrativa e os desempenhos das mesmas. Também foi utilizado neste estudo a **análise qualitativa** para identificar os indicadores de desempenho através do Modelo BSC.

No tocante ao universo concentrou-se nas indústrias em atividade na cidade de Sousa-PB. Quanto à amostra utilizada foi do tipo não probabilística e por acessibilidade, na qual contemplou 8 empresas onde os ramos de atividades estão sistematizados na Tabela 1.

Tabela 1 – Ramos de Atividades e Amostra

Ramos de Atividades	Amostra
Sabão e Derivados	2
Leite e Derivados	2
Alimentos (doces e sorvetes)	4
Total	8

Fonte: Elaboração Própria (2015)

As indústrias de Sousa-PB estão desenvolvendo cada dia mais suas estratégias de acordo com o avanço tecnológico e posteriormente buscando se adequar as exigências de seus consumidores, bem como alavancar a competitividade de suas empresas. Dentro do mercado altamente competitivo, as indústrias têm interesse em desenvolver, ampliar e diversificar as fontes de recursos na região onde estão localizadas, além de aquecer a economia e gerar empregos e renda. A pesquisa concentrou-se nas indústrias em atividade de acordo com vários segmentos, como é mostrado a seguir:

De acordo com o perfil das empresas pesquisadas verificou-se que atuam em média há 28,5 anos sendo que a mais jovem atua há 10 anos e mais antiga há mais de 65 anos. Na maioria (87,5%) são Empresas de Pequeno Porte (EPP) e são administradas pelos seus proprietários (87,5%). Possuem em média 29 empregados sendo observado o mínimo de 9 e o máximo de 80 funcionários. Metade das empresas é do tipo Sociedade Limitada, destacando-se ainda as empresas individuais (37,5%).

Uma característica das empresas que foram pesquisadas é que a maioria delas são empresas familiares. Assim é predominante entre estas empresas, geralmente de pequeno porte, se iniciar com as ideias e investimento de indivíduos empreendedores junto com seus parentes. Geralmente são poucas pessoas envolvidas no processo de gestão, sendo que na maioria delas quem toma as decisões é somente o proprietário do negócio. Outra característica importante que foi observada é que os dirigentes dessas empresas acabam

guiando-se mais pela sua sensibilidade do que pela técnica administrativa. Segmento importante dos pequenos negócios, as empresas de pequeno porte (ou pequenas empresas) se encontram em estágio de desenvolvimento mais avançado atuando como elo fundamental no encadeamento produtivo. (SEBRAE-Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2015).

Todas as empresas afirmaram que existe uma preocupação por parte da administração em planejar, organizar, executar e controlar as atividades da organização. Durante a pesquisa percebeu-se que algumas empresas ainda têm dificuldade em colocar em prática essas ações administrativas, pois os dirigentes acabam guiando-se mais pela sua sensibilidade do que pela técnica administrativa.

O processo administrativo é composto pelas atividades de planejar, organizar, dirigir e controlar. Grande parte das pequenas empresas tem dificuldade

em lidar com essas funções de maneira formal, muitas vezes por não dominarem as técnicas de gestão ou por acharem que essas atividades são inerentes as empresas de grande porte (BARBOSA, 2006). Para Silva (2008, p. 9) “As funções administrativas são atividades básicas que devem ser desempenhadas pelos gestores para alcançar os resultados determinados e ou esperados pelas organizações”.

De acordo com a Tabela 2 a habilidade mais citada e necessária para que o administrador possa executar eficazmente o processo administrativo foi à técnica (87,5%), destacando-se ainda a conceitual (62,5%). Para a maioria das empresas (75,0%) há participação no planejamento de todos os membros envolvidos no funcionamento da organização. Metade das empresas entrevistadas adota o planejamento em curto prazo (50,0%) enquanto que 37,5% em longo prazo.

2 – Distribuição percentual das variáveis consideradas no diagnóstico das estratégias voltadas para a administração geral

VARIÁVEL	n	%	VARIÁVEL	n	%
Habilidades necessárias para que o Administrador possa executar eficazmente o processo administrativo⁽¹⁾			Tipo de planejamento da empresa		
HABILIDADES TÉCNICAS	7	87,5	CURTO PRAZO	4	50,0
HABILIDADES CONCEITUAIS	5	62,5	MÉDIO PRAZO	1	12,5
HABILIDADES HUMANAS	4	50,0	LONGO PRAZO	3	37,5
BASE (Nº DE ENTREVISTADOS)	8	100,0	TOTAL	8	100,0
Participação de todos os membros envolvidos no funcionamento da empresa					
SIM	6	75,0			
NÃO	2	25,0			
TOTAL	8	100,0			

(1) Questão de múltipla resposta. 8 casos válidos dentre 8 entrevistados.

Fonte: Próprio Autor (2014).

As habilidades administrativas são necessárias para ter um bom desempenho em qualquer tipo de atividade, em qualquer situação, ou seja, elas são indispensáveis para que o administrador possa atuar de maneira eficaz no processo de suas atividades (SILVA, 2008).

Especificamente sobre o planejamento, a pesquisa do SEBRAE (2014) ressalta que empresas que planejam o seu futuro possuem maior chance de sobrevivência e, portanto, deve-se considerar a importância do mesmo para empresas de pequeno e médio porte. O planejamento dentro de qualquer organização é um método de direcionar os negócios auxiliando os proprietários e gestores a entender o seu ambiente, fortalecendo pontos fortes e diminuindo riscos, possibilitando que essas empresas tomem decisões mais assertivas e estejam mais preparadas para o futuro.

A falta de planejamento bem mais rigoroso é predominante em todas as empresas pesquisadas, pois as mesmas possuem deficiências na forma como gerenciam suas empresas e em quase todas não tem sistemática específica para um controle do que foi planejado. Vale ressaltar que o planejamento sozinho não alcança os objetivos da empresa, pois se o planejamento realizado não for executado, acompanhado, controlado e o mais importante, corrigido se necessário, de nada adiantará realizar o planejamento.

QUESTÕES RELATIVAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No que se refere ao planejamento estratégico, verificou-se que a maioria das empresas atua no mercado regional (75,0%) ou local (37,5%). A totalidade dos entrevistados afirmou que o mercado em

que a empresa atual é competitivo e que está satisfeita com o seu desenvolvimento na gestão do negócio. A maioria (75,0%) considerou que a postura estratégica atual da empresa é de crescimento (Tabela 3).

Tabela 3 – Distribuição percentual das variáveis consideradas no Planejamento Estratégico

VARIÁVEL	n	%	VARIÁVEL	n	%
Atuação da empresa em relação ao mercado geográfico⁽¹⁾			Qual a postura estratégica atual da empresa? ⁽¹⁾		
LOCAL	3	37,5	SOBREVIVÊNCIA	2	25,0
REGIONAL	6	75,0	MANUTENÇÃO	–	–
NACIONAL	1	12,5	CRESCIMENTO	6	75,0
BASE	8	100,0	DESENVOLVIMENTO	2	25,0
			BASE	8	100,0
O mercado em que a empresa atua é competitivo?					
MUITO	8	100,0			
TOTAL	8	100,0			
A empresa está satisfeita com o seu desenvolvimento na gestão do negócio?					
SIM	8	100,0			
TOTAL	8	100,0			

(1) Questão de múltipla resposta. 8 casos válidos dentre 8 entrevistados.

Fonte: Próprio Autor (2014).

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que tende a antecipar decisões futuras, no que se refere ao posicionamento da empresa em relação ao mercado em que a mesma atua. Desta forma, o planejamento prepara a organização para enfrentar os problemas inesperados que podem vir a afetar negativamente os objetivos almejados. De acordo com a pesquisa 25% das empresas tem uma postura atual de sobrevivência e desenvolvimento, isso mostra que para elas a situação de sobrevivência é necessária como condição para atingir outros objetivos futuros, tais como lucros maiores e maior participação no mercado. Já 75% das empresas adotam uma postura de crescimento, pois elas estão em situações favoráveis no

mercado em que atuam e por isso estão a procura de lançar novos produtos e aumentar o volume de vendas.

As empresas são coerentes quando apontam que os seus pontos fortes dizem respeito à qualidade de seus produtos. Segundo Andrade (2009 apud SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 35), “qualidade é o ato de produzir um produto ou proporcionar um serviço com conformidade às expectativas dos consumidores”. A indicação dos pontos fracos das empresas também foi uma questão onde o entrevistado poderia dizer mais de uma resposta. Destacaram-se os seguintes pontos fracos: o preço da concorrência (está a baixo do ofertado pela empresa), a capacidade produtiva que poderia melhorar, pontualidade na entrega e equipe de venda deficiente (Quadro 4).

Quadro 4 – Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças das empresas pesquisadas.

Empresa 1	Forças	Qualidade dos produtos
	Fraquezas	O preço da concorrência que está abaixo do ofertado pela empresa
	Oportunidades	A "marca" forte no mercado em que atua; Reconhecimento da qualidade dos produtos produzidos pela empresa.
	Ameaças	Preço da matéria-prima alto, principalmente as que é comprado no exterior (produtos químicos) que variam de acordo com o dólar Impostos cobrados pelo governo.
Empresa 2	Forças	Qualidade dos produtos - relacionamento patrão e funcionário
	Fraquezas	Produção que é pouca, poderia ser melhorado
	Oportunidades	Governo incentivo em relação aos impostos
	Ameaças	Mercado competitivo (concorrência)
Em Breve	Forças	Qualidade dos produtos

	Fraquezas	Pontualidade na entrega dos pedidos
	Oportunidades	Concorrência, pois em alguns casos ajudam no aumento das vendas, quando se faz a comparação da qualidade dos produtos
	Ameaças	Carga Tributária
Empresa 4	Forças	Produtos de qualidade e logística
	Fraquezas	Estão sempre moderando cada dia procura melhorar
	Oportunidades	Inovação do mercado
	Ameaças	Os impostos (a cobrança indevida em relação aos seus estados)
Empresa 5	Forças	Qualidade dos produtos
	Fraquezas	Capacidade produtiva pouca
	Oportunidades	Clima da região favorável
	Ameaças	Impostos altos
Empresa 6	Forças	Qualidade dos produtos Atendimento ao cliente Garantia de lançar novos produtos para atender as necessidades dos clientes
	Fraquezas	Negociação com grandes clientes
	Oportunidades	Inovação constante do mercado interno
	Ameaças	Bonificação abusiva cobrado pelos donos de comércio para vender os produtos ofertados pela empresa
Empresa 7	Forças	Qualidade dos produtos ofertados
	Fraquezas	Deficiência na equipe de vendas
	Oportunidades	Tecnológica (inovação) ofertado ao mercado para facilitar o maior desempenho e crescimento da empresa
	Ameaças	Muitos impostos abusivos por parte do governo

Para os entrevistados as oportunidades mais indicadas foram: reconhecimento da qualidade dos produtos e inovação tecnológica ofertada no mercado.

Devido à variação de produtos e os métodos utilizados no processo produtivo, criaram-se diversas técnicas para ajudar a aperfeiçoar a produção, técnicas essas que podem ser chamadas de tecnologia, ou seja, um conjunto de conhecimentos, métodos e equipamentos aplicados à produção. Assim, além da tecnologia outra área que está diretamente ligada em aperfeiçoar a produção é a área de qualidade, que sempre busca atender os pedidos com o mínimo de erro possíveis (ANDRADE et al., 2009).

Quanto às ameaças, as mais citadas foram: a carga tributária (impostos). Segundo Marques e Moraes (2001), as posições competitivas ocupadas pelas empresas as expõem a ameaças e oportunidades peculiares dentro da indústria, que podem sofrer alterações ao longo do tempo.

Também de acordo com Barbosa (2006), as ameaças e oportunidades são aspectos relativos, ou seja, o que é oportunidade para uma empresa pode ser ameaça para outra. E assim, o importante é que a empresa saiba discernir quais aspectos representam oportunidades para o seu negócio e quais aspectos representam ameaças. A maioria das empresas

entrevistadas afirmou que sua missão é oferecer produtos de qualidade a seus clientes, destacou-se ainda a satisfação do cliente e o atendimento.

Ao formular sua missão a empresa tem consciência do perfil de seu cliente, como mantê-lo e quais suas competências em relação aos concorrentes. A missão elaborada deve ser objetiva e específica, focada exclusivamente no negócio da organização. Em relação a esse questionamento, algumas empresas nem souberam responder qual a missão da empresa (70%) e assim pode ajudar aos entrevistados como eles poderiam especificar a missão da empresa e as outras já sabiam qual era a real missão da empresa. Assim percebe-se que os dirigentes dessas empresas têm uma visão limitada da real missão de suas empresas.

Apresentou-se como os objetivos e metas indicados pelas empresas o seu crescimento em sua maioria, bem como o melhoramento do layout, inovação nos produtos e o aumento na distribuição de seus produtos. Nesse mesmo entendimento Bateman (2006, p. 117) relata que o “planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”. Para ter ser competitiva é necessário que a organização busque ser diferencial, invista em inovações e

qualidade, pense antecipadamente antes que ocorram mudanças inesperadas que ameçam o seu desenvolvimento.

Em relação aos seus competidores as empresas estão bastante conscientes do mercado em que atuam que é para eles bastante competitivo e assim precisam constantemente procurar o melhoramento da qualidade e inovação de seus produtos.

4.4 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO COMPETITIVO

Segundo os achados da pesquisa apenas uma empresa adota algum modelo de medição de desempenho. Na perspectiva financeira foi verificado o

uso do resultado do período como indicador de desempenho pela metade das empresas pesquisadas. Já na perspectiva do cliente, apenas duas empresas (25,0%) utilizam indicadores de desempenho: nível de satisfação dos clientes e percentual de venda em seu mercado de atuação. Para os processos internos, a produção por funcionário foi utilizado como indicador de desempenho para metade das organizações, destacando-se ainda, a produção da empresa e o percentual de desperdício (ambos como mesmo percentual de 37,5%). Na perspectiva do aprendizado e crescimento foi verificado que apenas duas empresas (25,0%) faz uso de algum indicador de desempenho, especificamente o nível de satisfação interna. (Tabela 5)

Tabela 5 – Distribuição percentual das variáveis consideradas na avaliação do desempenho competitivo

VARIÁVEL	n	%	VARIÁVEL	n	%
E empresa adota algum modelo de medição de desempenho?			Indicadores de desempenho utilizados na perspectiva dos processos internos⁽¹⁾		
SIM	1	12,5	PRODUÇÃO POR FUNCIONÁRIO	4	50,0
NÃO	7	87,5	PRODUÇÃO DA EMPRESA	3	37,5
TOTAL	8	100,0	% DE DESPERDÍCIO	3	37,5
			BASE	8	100,0
Indicadores de desempenho utilizados na perspectiva financeira⁽¹⁾			Indicadores de desempenho utilizados na perspectiva do aprendizado e crescimento		
RESULTADO DO PERÍODO	4	50,0	NÍVEL DE SATISFAÇÃO INTERNA	2	25,0
FATURAMENTO	3	37,5	NÃO AVALIA	6	75,0
CUSTOS FIXOS	2	25,0	TOTAL	8	100,0
BASE	8	100,0			
Indicadores de desempenho utilizados na perspectiva dos clientes					
NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	1	12,2			
% DO CRESCIMENTO DE VENDA EM SEU MERCADO DE ATUAÇÃO	1	12,5			
NÃO AVALIA	6	75,0			
TOTAL	8	100,0			

(1) Questão de múltipla resposta. 8 casos válidos dentre 8 entrevistados.

Fonte: Próprio Autor (2014).

Todos os indicadores estão inseridos no Modelo de Balanced Scorecard (BSC), mas ainda as empresas desconhecem essa ferramenta, a avaliação de desempenho é mais que uma ferramenta gerencial, é uma medida estratégica de sobrevivência da organização (MIRANDA; SILVA 2002 apud MULLER, 2003). E assim para eles as principais razões para investirem em sistema de medição de desempenho são: Controlar as atividades operacionais da empresa, alimentar os sistemas de incentivos dos funcionários,

controlar o planejamento, criar e implantar e conduzir estratégias competitivas, identificar problemas que necessitem de intervenção dos gestores, verificar se a missão da empresa está sendo atingida. O BSC tem como foco os objetivos da organização, a composição do processo individual de tomada de decisão e o estabelecimento de uma base sustentável para que ocorra o processo de aprendizagem organizacional. Utilizando a metodologia desse modelo as organizações pode garantir um status de crescimento e melhoria, no qual vai conceder um diagnóstico do desempenho

operacional da organização e em sequência estabelece quais medidas irão impulsionar o seu futuro.

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi investigar como as indústrias de transformação da cidade de Sousa-PB delineiam suas estratégias funcionais visando ao desempenho competitivo. A metodologia aplicada na pesquisa foi por meio de formulário. A pesquisa foi realizada em 8 indústrias de pequeno e médio porte. Essas empresas vêm cada vez mais crescendo e inovando seus produtos buscando sempre a vantagem competitiva no mercado em que atuam, tendo assim uma visão de desenvolvimento produzindo produtos de qualidade. Administrar estrategicamente uma empresa não é tarefa fácil, é necessário que o gestor identifique a missão, os objetivos e as ações a ser empreendidas em uma organização, para fazê-la interagir com o ambiente de forma competitiva.

Introduzir dentro da organização uma gestão estratégica é questão de sobrevivência para empresas de pequeno e médio porte. Isso é decorrente da necessidade de se adaptarem ao mercado altamente competitivo. O gestor/proprietário das indústrias de Sousa-PB, é na maioria das vezes, o principal responsável pelo gerenciamento estratégico da empresa e também pelo processamento das informações oriundas do ambiente. Percebe-se que esses empresários estão despertando para a necessidade de formular estratégias empresariais, embora não tenham uma visão estratégica claramente anunciada e não tenham uma administração estratégica formal.

Sugestões: Um bom gestor precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir para que haja o melhoramento das condições do ambiente organizacional. Gerenciar a aplicação dos recursos é de suma importância, sejam recursos materiais, financeiros, de comunicação ou tecnológicos. A ênfase na gestão vem da necessidade de aperfeiçoar continuamente os processos de negócio, pelo aprendizado e inovação permanentes através da busca por novos métodos de gestão, novas ferramentas de apoio e novos sistemas de informações.

O planejamento estratégico é um método essencial para a empresa decidir antecipadamente o que deve fazer em um horizonte de longo prazo, e assim poder controlar de forma apropriada os rumos da organização. Com esta pesquisa verificou-se que a maioria das empresas atua no mercado regional (75,0%) ou local (37,5%). A totalidade dos entrevistados afirmou que o mercado em que a empresa atual é competitivo e que ela está satisfeita com o seu desenvolvimento na gestão do negócio. A maioria (75,0%) considerou que a postura estratégica atual da empresa é de crescimento. Dentro desse planejamento destacou-se o método de análise de SWOT, onde foram apontados os seus pontos fortes, com destaque para a qualidade de seus produtos. Destacaram-se os pontos

fracos, como o preço da concorrência (está a baixo do ofertado pela empresa), a capacidade produtiva que poderia melhorar, pontualidade na entrega e equipe de venda deficiente. Para os entrevistados as oportunidades mais indicadas foram o reconhecimento da qualidade dos produtos e inovação tecnológica ofertada no mercado. Quanto às ameaças, as mais citadas foram a carga tributária (impostos).

Percebe-se com esse estudo que os empresários estão despertando para a necessidade de formular estratégias empresariais, embora a visão estratégica, muitas vezes, não seja claramente anunciada. Verificou-se ainda que os indicadores de desempenho competitivo valorizados pelas empresa é uma metodologia administrativa pouco utilizada e em algumas vezes desconhecida pelos administradores dessas empresas. Segundo os achados da pesquisa apenas uma empresa adota algum modelo de medição de desempenho. Na perspectiva financeira foi verificado o uso do resultado do período como indicador de desempenho pela metade das empresas pesquisadas. Já na perspectiva do cliente, apenas duas empresas (25,0%) utilizam indicadores de desempenho: nível de satisfação dos clientes e percentual de venda em seu mercado de atuação. Para os processos internos, a produção por funcionário foi utilizada como indicador de desempenho para metade das organizações, destacando-se ainda, a produção da empresa e o percentual de desperdício (ambos como mesmo percentual de 37,5%). Na perspectiva do aprendizado e crescimento foi verificado que apenas duas empresas (25,0%) faz uso de algum indicador de desempenho, especificamente o nível de satisfação interna.

Conclui-se com esse estudo que o tema é bastante complexo para ser explorado nas empresas de pequeno porte existente dentro da cidade, mas ainda os proprietários apesarem de estarem a muito tempo no mercado precisam se especializar mais, pois alguns deles desconhecem a parte conceitual da administração e por isso em alguns casos perdem clientes e muitas vezes não sabem lidar com o inesperado que são os novos concorrentes que venhem se adentrando cada vez mais no mercado em que atuam. Outra questão totalmente desconhecida pelos gestores é a finalidade dos indicadores de desempenho, qual a sua real importância no gerenciamento do negócio, item no qual o desconhecimento foi geral apesar de alguns se utilizarem de algum indicador. E assim os gestores necessitam buscar utilizar o indicador de avaliação de desempenho ligado à satisfação do cliente, pois é o requisito mais inovador de medir e monitorar a satisfação dos clientes e, em seguida, utilizar essas informações para adotar ações para melhorar continuamente sua satisfação.

Toda pesquisa possui limitações ligadas ao contexto em que foi realizada, sejam elas teóricas, metodológicas ou práticas. Com relação às limitações deste estudo, pode-se considerar que esta pesquisa restringiu-se as indústrias que tinha mais acessibilidade

para responder as questões propostas no formulário, fazendo com que os dados e a interpretação dos resultados sejam característicos de um número menor de empresas. Outra limitação foi que nem todas as indústrias estão cadastradas no órgão específico e que a instituição existente na cidade não pôde repassar os dados da quantidade de indústrias localizadas na mesma, e por isso fez-se uma escolha aleatória para realização desse estudo.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Juliano Nunes; SILVA, Thiago Bitencourt da; TAVARES, Carlos Eduardo Moreira; DAL-SOTO, Fabio. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 7, n. 2, p. 80-100, 2013 (maio/ago.).
- ANTÔNIO, Nelson dos Santos; RODRIGUES, Jorge José Martins. **Balanced Scorecard Mapas Estratégicos**. Grupo Estratégia Organizacional/ISCTE – Working Paper nº 1/06, mar./2006.
- ARAUJO, Luis César G. de. **Teoria Geral da Administração**: aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004.
- BARADEL, Ellen Cristina; MARTINS, Simone; OLIVEIRA, Adriel Rodrigues. Planejamento e Controle Financeiro: Pesquisa-Ação em uma Microempresa Varejista. **Revista de Negócios**, ISSN 1980-4431, Blumenau, v. 15, n. 4, p. 78-96, out./dez. 2010.
- BARBOSA, Maria de Fátima Nóbrega. **Gestão das Microempresas do Comércio de Sousa – Paraíba**. Edição /Estrônica. 2006. Disponível em: <<http://www.eumed.net/libros/2006b/mfnb2/>>. Acesso em: 09 nov. 2014.
- BATEMAN, Thomas S. **Administração**: novo cenário competitivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BEUREN, Ilse Maria; SANTOS, Alexandre Corrêa dos. Artigo: Balanced Scorecard: fins de sua utilização por gestores. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 33, set./dez., 2013.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DAFT, Richard L. **Administração**. 2. ed. Norteamericana. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos (orgs.). **GAS/CCJS/UFCG - Sousa, PB, Brasil. Regeas, V. 1, N° 1, p. 01-14, ANO 2019**
- Empreendedorismo estratégico**: criação e gestão de pequenas empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- GUEDES, Cleide Miranda de Castro; PASSOS, Francisco Uchoa; SAMPAIO, Renelson Ribeiro. **O Monitoramento de Desempenho está alinhado com a Estratégia?** Observação em Frigoríficos da Caprinovincultura da Bahia. **REGE (Revista de Gestão)**, São Paulo – SP, Brasil, v. 19, n. 3, p. 415-434, jul./set. 2012
- HERRERO FILHO, Emílio. **BSC e a Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução de: Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; Revisão técnica Dilson dos Gabriel dos Santos. 2 ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6. ed. 4. reimpr. São Paulo: Altas, 2007.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.
- LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de Marketing** – conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.
- LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa; PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- LIMA, Edmilson de Oliveira; FILION, Louis Jacques; DALFOVO, Oscar; URBANAVICIUS JUNIOR, Vladas. Gestão Estratégica e Compartilhamento da Visão em Micro e Pequenas Empresas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 12-41, abr./jun. 2013.
- MACHADO, Nelson Santos. Concepção, aplicação e aprimoramento de uma metodologia de planejamento estratégico para a pequena e média empresa, com base na construção de concorrente imaginário. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 92-119, jan./abr. 2012.
- MARQUES, D. B.; MORAES, W. F. A. de. **Desempenho competitivo, capacidades diferenciadoras e posicionamento competitivo**. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 25. Foz do Iguaçu, 2001. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 2001.

MORAES, Anna Maris Pereira de. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

MULLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos** (MEIO– Modelo de Estratégias, Indicadores e Operações). Porto Alegre, 2003.

ODEBRECHT, Gustavo Vanzo; SILVA, Jonas Duarte da; LIMA, Carlos Rogério Montenegro de; GIAROLA, Pollyanna Gerola; MARTINS, Cristina. Artigo: Balanced Scorecard em uma clínica de cirurgia plástica: uma proposta de ferramenta para gestão estratégica. **Revista de Administração Hospitalar**, v. 10, n. 2, p. 13-29, maio/ago., 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Letícia de. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. Lavras/MG. **Revista Eletrônica de Administração** (REAd), Edição 40, v. 10, n. 4, jul.-ago., 2004.

OLIVEIRA, Luziléa Brito de. Balanced Scorecard. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**. Vitória da Conquista: Ano 3, n. 3, p. 51-60, 2005.

RODRIGUES, Rui Martinho. **Pesquisa acadêmica: como facilitar o processo de preparação de suas etapas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SEBRAE-PB. Disponível em: <<http://www.sebraepb.com.br>>. Acesso em: 03 jan. 2015.

SILVA, M. E. Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte. **Rev. Adm. Contemp.** 2006, v. 10, n. 3, p. 91-110. ISSN 1982-7849.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

WRIGHT, Peter L; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. Tradução de: Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. 1. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

WRIGHT, Peter. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000