

## **ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

### **IDENTIFICANDO A UTILIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM AGROINDÚSTRIAS**

#### **AUTORES**

**ALDO LEONARDO CUNHA CALLADO**

Universidade Federal do Rio Grando do Sul

aldocallado@yahoo.com.br

**EUGENIO AVILA PEDROZO**

Universidade Federal do Rio Grando do Sul

EAPEDROZO@EA.UFRGS.BR

#### **Resumo**

A importância creditada às estratégias vem crescendo gradativamente ao longo do tempo. Esse interesse é atribuído ao comportamento do ambiente externo das organizações, que apresenta mudanças cada vez mais rápidas e descontínuas. Este trabalho teve o objetivo de identificar a utilização da estratégia por organizações agroindustriais paraibanas. Para a realização dessa pesquisa foram investigadas 21 agroindústrias e analisadas onze variáveis. As variáveis analisadas foram: atividade desenvolvida pela agroindústria; tempo que desenvolve as atividades operacionais; nível da capacidade de produção utilizada; mercados consumidores explorados; perfil dos concorrentes; quantidade de produtos fabricados; utilização do planejamento estratégico; mecanismo de transmissão das estratégias; horizonte utilizado nas estratégias; utilização de relatórios de desempenho (feedback); periodicidade da emissão dos relatórios. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário. A metodologia utilizada para o tratamento dos dados foi a análise descritiva. Os resultados apresentaram que parte das agroindústrias investigadas possuem e aplicam vários elementos da estratégia empresarial, entretanto também foi observado que um número representativo de empresas, ainda não vem dando atenção a este fator que pode vir a ser decisivo em sua sobrevivência no atual cenário empresarial que se apresenta cada vez mais imprevisível.

#### **Abstract**

The importance credited to strategy has been growing along the past decades. This interest is attributed to the organization's external environment that changes fast and randomly. This work had the objective of identify the use of strategy among agro-industries from Paraíba. To perform this research, twenty-one agribusiness organizations were investigated and eleven variables were analyzed. The variables analyzed were: economic activity developed by the agro-industry; market activity experience; use level of installed capability; markets explored; competition profile; quality of products; use of strategic planning; mechanisms of strategies transmission; time window of strategies; use of performance reports; frequency of reports. The instrument used for data collection was a questionnaire. Descriptive statistics were the methods procedures applied. The results pointed out that some of the companies investigated both have and apply several aspects of strategy, however, it was also observed that a large number of companies do not pay attention to this key factor of survival in this unpredictable and competitive scenario.

**Palavras-chave:** Organizações agroindustriais. Planejamento estratégico. Análise descritiva.

## 1. Introdução

A palavra estratégia deriva da palavra *strategos*, que significa a arte do general. Dentro do ambiente empresarial, o termo estratégia tem sido utilizado para definir a adequada alocação dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos que a empresa possui, com o objetivo de reduzir seus problemas e aumentar suas oportunidades.

A importância creditada às estratégias vem crescendo gradativamente ao longo do tempo. Esse interesse é atribuído ao comportamento do ambiente externo das organizações, que apresenta mutações cada vez mais rápidas e descontínuas.

Rossi e Luce (2002) destacam que a mais importante razão para que se faça planejamento estratégico é que constantemente os elementos que constituem a atual realidade, estão constantemente se modificando. E cada vez menos há espaço para improvisações e delongas em questões estratégicas, bem como, cada vez mais, a realidade empresarial se mostra inclemente e fulminante com as empresas amadoras, diletantes ou meramente intuitivas.

Para Mintzberg (2000), a estratégia de uma organização pode ser formulada intencionalmente, ou pode emergir inconscientemente, definindo um padrão de comportamento por um determinado tempo.

Assim, a estratégia torna-se um instrumento que permite à organização definir sua postura diante do ambiente (mercado) que se encontra inserida a fim de adequar-se aos novos padrões competitivos. A finalidade das estratégias retratada por Oliveira (1998), é o estabelecimento de caminhos, cursos e programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos.

A visão compartilhada por Wright, Kroll e Parnell (2000), é que a palavra estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

Uma decisão estratégica, de acordo com Gracioso (1996), é toda aquela que resulta em uma nova maneira de distribuir ou utilizar os recursos básicos da empresa. É observado que existe uma preocupação no momento da tomada de decisão com os recursos que se encontram à disposição da organização, além de compreender um planejamento para as ações futuras a partir das decisões presentes.

As decisões estratégicas de acordo com Fischmann & Almeida (1991), dizem respeito ao caminho que a organização como um todo deverá seguir, e só recentemente tem merecido maior atenção dos administradores, que procuram desenvolver técnicas para facilitar o trabalho de conduzir a organização na melhor direção.

Neste sentido, a estratégia é compreendida em um plano de ação, formulada de acordo com a missão e os objetivos de uma organização, que possibilite a tomada de decisões presentes com vistas a possíveis ações futuras. Posicionamento também compartilhado por Costa e Silva (2002), pois segundo estes autores, a estratégia exibe duas características fundamentais: é concebida antes das ações a ela relativas e é desenvolvida consciente e propositadamente.

A necessidade no desenvolvimento de trabalhos empíricos sobre estratégias em empresas rurais é defendida por Nantes e Scarpelli (2001), visto que estes autores argumentam que a gestão do empreendimento rural, que compreende coleta de dados, geração de informações, tomada de decisão e ações recorrentes, é insuficientemente tratada na literatura, uma vez que os trabalhos existentes nessa área são normalmente restritos aos aspectos econômicos da gestão do empreendimento (custos, finanças e contabilidade).

Neste sentido, o presente artigo possui o objetivo de identificar a utilização da estratégia por organizações agroindustriais paraibanas.

## 2. A Estratégia nas Organizações

Andrews (2001) conceitua estratégia sendo o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas.

O termo estratégia tem sido conceituado por Ansoff e McDonnell (1993) sendo um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Já para Certo e Peter (1993), a estratégia é um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos.

As empresas se encontram inseridas em um ambiente de forte competitividade por atuarem num mercado global. Para manter padrões de competitividade, torna-se necessário à adoção de medidas estratégicas a fim de obter um desempenho superior ao de seus concorrentes e conseguir manter-se no mercado.

Oliveira (1998) apresenta que em uma empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades. Para ele, as estratégias são diretrizes e regras formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento estratégico da empresa no seu ambiente.

Assim, a estratégia torna-se um instrumento que permite à organização definir sua postura diante do ambiente (mercado) que se encontra inserida a fim de adequar-se aos novos padrões competitivos.

Thompson (1998) define que o planejamento estratégico são ações determinadas para atingir determinados e desejados objetivos, através de três diferentes dimensões, que usualmente encontram-se reunidas, porém, em diferentes proporções variando de organização para organização: planejamento – formal ou informal; visão e liderança visionária – baseada na visão do líder estratégico; e estratégias emergentes ou incrementalismo lógico – mudanças incrementais para pré-determinadas, estratégias predefinidas e adições adaptativas.

Uma das crescentes preocupações relacionadas ao desempenho competitivo das empresas, dentro de suas respectivas indústrias, consiste na elaboração e implementação de estratégias, em busca de respostas mais precisas sobre suas características, suas potencialidades, suas limitações e suas oportunidades, que são aspectos estreitamente relacionados à sua competitividade.

Mintzberg (1973) propõe três modelos para o desenvolvimento de estratégias: (1) Modelo Empreendedor; (2) Modelo Adaptativo; (3) Modelo do Planejamento.

O Modelo Empreendedor apresenta as seguintes características: a definição das estratégias envolve e engloba a pesquisa em novas oportunidades, deixando os problemas em segundo plano; existe a concentração do poder na figura do gestor; os cenários empresariais são caracterizados repletos de incertezas; o crescimento é a meta dominante neste modelo; e pressupõe que o ambiente em que as empresas estão inseridas seja maleável.

O Modelo Adaptativo apresenta o ambiente em que as empresas estão inseridas sendo extremamente complexo; as decisões são tomadas com uma natureza remediadora, onde não há regras claras; não existe concentração de poder, ou seja, o poder se encontra dividido; a meta é barganhar entre os grupos, ganhando em alguns pontos e perdendo em outros; e as decisões tomadas são de naturezas reativas.

O Modelo de Planejamento apresenta que o autor chave da estratégia é o analista; neste modelo são utilizadas técnicas científicas para desenvolver planos formais e compreensíveis; e existe integração entre as decisões tomadas e as estratégias definidas.

Idenburg (1993) apresenta que existem duas principais dimensões no desenvolvimento da estratégia, a orientação para objetivos (o que) e a orientação para o processo (como). Ao

relacionar essas diferentes dimensões, este autor apresenta quatro visões para o processo do desenvolvimento das estratégias: (1) Planejamento racional; (2) Planejamento como um processo guiado pelo aprendizado; (3) Incrementalismo lógico; (4) Estratégia emergente.

O planejamento racional aborda o desenvolvimento e a formulação dos possíveis objetivos. Nessa abordagem são levantadas diversas alternativas para atingir esses objetivos; as alternativas são analisadas por critérios racionais e considerações analíticas; o controle é realizado pelo gerenciamento dos objetivos pretendidos; Há um profundo envolvimento da alta gestão na formulação de estratégias e planos; os planejadores encontram-se separados dos executores; existe uma pressuposição que as pessoas agem de forma estruturada e racional; o planejamento de como sair de determinada situação para chegar a outra é geralmente simplista e pouco claro.

Planejamento como um Processo Guiado pelo Aprendizado apresenta que os problemas, incertezas, dilemas e paradoxos não podem ser resolvidos apenas com orientação a metas. Nesta abordagem são introduzidos modelos mentais da realidade; são utilizados cenários para influenciarem a consciência, influenciar os modelos mentais e desenvolver uma linguagem comum; a aquisição conjunta de novas visões é tão importante quanta definição das metas, para isso, são utilizadas técnicas como: cenários, metodologias de *soft-system*, dentre outros tipos inovadores de discussão em equipes de trabalho. Nesta abordagem os planejadores continuam separados dos executores. O Desenvolvimento da estratégia e gestão de recursos humanos são muito próximos e relacionados a esta visão, e para isso, torna-se necessária uma cultura de aprendizado.

O Incrementalismo lógico indica que a estratégia bem sucedida, possui elementos de orientação a metas e orientação a processos; a estrutura organizacional segue a estratégia, mas ela também impacta sobre o desenvolvimento da estratégia; a estratégia não é só uma questão de racionalidade, mas também de emoções, dúvidas, preocupações, intuição e estresse; são considerados aspectos da política e do político; a estratégia bem sucedida apresenta direcionamento a objetivos e pessoas.

A Estratégia Emergente apresenta que não há como formular estratégias em um ambiente imprevisível; existe perda de orientação a processos e metas; as pessoas são apresentadas como indivíduos que reagem de forma não estruturada; as experiências passadas e transmitidas podem não ser relevantes para a situação, e o processo de aprendizagem pode ser impossível na exigência de uma ação imediata; permite todo tipo de mecanismo irracional, desejos, ignorância e conformismo; e por último, não há técnica, ferramenta ou programa à disposição do gerente.

### **3. Aspectos metodológicos**

#### **3.1 População e amostra investigada**

De acordo com Leite (1978), com a definição do universo delimita-se o campo de pesquisa em termos temporais, geográficos, setoriais ou qualquer outra dimensão cabível com base na disponibilidade ou obtenibilidade de dados ou com o fundamento nos objetivos e nos custos da execução da pesquisa.

Para acessar e obter informações sobre o universo a ser investigado, Silver (2000) propõe a utilização de listas especializadas como fonte de consulta. A fonte utilizada na presente pesquisa foi o cadastro da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba FIEP-PB publicado em 2004. O universo desta pesquisa foi composto pelas 101 agroindústrias listadas neste cadastro.

A composição da amostra investigada nesta pesquisa foi determinada através do recebimento dos questionários. Os questionários foram enviados para todas as empresas cadastradas. A amostra da pesquisa foi composta por 21 empresas, representando 21% do universo.

### 3.2 Variáveis Investigadas

Diante do objetivo proposto nesta pesquisa foram investigadas as seguintes variáveis:

- Atividade desenvolvida pela agroindústria;
- Tempo que desenvolve as atividades operacionais;
- Nível da capacidade de produção utilizada;
- Mercados consumidores explorados;
- Perfil dos concorrentes;
- Quantidade de produtos fabricados;
- Utilização do planejamento estratégico;
- Mecanismo de transmissão das estratégias;
- Horizonte utilizado nas estratégias;
- Utilização de relatórios de desempenho (feedback);
- Periodicidade da emissão dos relatórios.

### 3.3 Instrumento da coleta de dados

O instrumento utilizado para coletar os dados da pesquisa foi o questionário. Este instrumento é definido por Gil (1999), como sendo um conjunto de questões que serão respondidas por escrito pelo pesquisado.

Ainda em relação a definição do questionário, Chizzotti (1991) indica que consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e seqüencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre o assunto que os informantes saibam opinar ou informar.

### 3.4 Método de Análise

Diante do objetivo do estudo e das características metodológicas foi executada uma pesquisa descritiva. Segundo Gil (1999), as pesquisas desse tipo têm como objetivo primordial descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecer relações entre as variáveis. Para atingir os objetivos propostos, foi utilizado o método da análise descritiva dos dados.

Essa análise foi realizada através do auxílio do aplicativo estatístico SPSS versão 10.0 para *Windows*. Para isso, foi realizada uma análise descritiva unidimensional, onde, cada variável foi estudada isoladamente.

## 4. Apresentação dos Resultados da Pesquisa

### 4.1 Características das Empresas

Para a realização dessa pesquisa foram investigadas 21 agroindústrias localizadas no Estado da Paraíba. Essas empresas desenvolvem as seguintes atividades industriais: abate e preparação de produtos de carne e de pescado; fabricação e refino de açúcar; produção de álcool; produção e processamento de derivados de laticínios; processamento, preservação e produção de conservas de frutas; produção de óleos e gorduras vegetais e animais; e torrefação e moagem de café.

**Tabela 1 – Atividades das Agroindústrias pesquisadas**

<b>Atividade Industrial</b>	<b>Nº de Empresas</b>	<b>%</b>
Laticínios	6	28,5
Abate e preparação de produtos de carne e pescado	3	14,3

Processamento, preservação e produção de conservas de frutas	3	14,3
Torrefação e moagem de café	2	9,5
Fabricação e refino de açúcar	2	9,5
Moagem e fabricação de produtos amiláceos e rações balanceadas p/ animais	2	9,5
Produção de óleos e gorduras vegetais e animais	2	9,5
Produção de álcool	1	5,1
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

A primeira característica investigada para se definir o perfil das agroindústrias pesquisadas foi a quantidade de tempo (anos) que essas empresas desempenham suas atividades. O resultado dessa investigação é apresentado na tabela 2.

**Tabela 2 – Tempo de desenvolvimento das atividades**

<b>Tempo</b>	<b>Nº de empresas</b>	<b>%</b>
Até 10 anos	11	52,4
Entre 11 e 20 anos	05	23,8
Entre 21 e 30 anos	01	4,8
Acima de 31 anos	04	19,0
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Foi identificado um número expressivo de agroindústrias (52,4%) que desempenham suas atividades até um período de 10 anos. Foi observado ainda que 23,8% das empresas pesquisadas desenvolvem suas atividades em um período entre 11 e 20 anos, e que 19,0% das agroindústrias investigadas operam há mais de 31 anos. Essa investigação apresentou ainda que a empresa mais nova opera há 3 anos, e a empresa mais antiga desempenha suas atividades há 65 anos. A média de tempo de atividade das empresas investigadas foi de 19 anos, apresentando um desvio-padrão também de 19 anos, ou seja, existe uma grande variedade quanto à distribuição de tempo de experiência entre as empresas investigadas.

Outra característica analisada foi a identificação do nível da capacidade de produção que é utilizada pelas agroindústrias. O resultado dessa análise é apresentado na tabela 3.

**Tabela 3 - Nível de utilização da capacidade produtiva**

<b>Produção atual</b>	<b>Nº de empresas</b>	<b>%</b>
Abaixo de 40%	4	19,0
Entre 40% e 60%	2	9,5
Entre 60% e 80%	12	57,1
Acima de 85%	3	14,3
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Os resultados apresentados evidenciam que 57,1% das agroindústrias analisadas apresentam um nível de produção entre 60% e 80% de sua capacidade instalada, e que 28,5% dessas agroindústrias produzem abaixo de 60% de sua capacidade de produção. Foi observado ainda que apenas 14,3% das empresas investigadas produzem acima de 85% de sua capacidade total de produção. Isto ocorre em função de vários fatores, dentro os quais são destacados os efeitos da sazonalidade sobre o setor agroindustrial, tanto em relação à aquisição de determinadas matérias-primas quanto em relação à venda da produção, pois há determinados insumos que não podem ser adquiridos em qualquer época do ano.

Dentro da população das empresas participantes da pesquisa, mais da metade (52,4%) afirmou comercializar seus produtos em grande parte do mercado nacional, bem como para outros países (mercado internacional). Dentre os países indicados, são destacados os que fazem parte do Mercosul (Argentina, Chile e Peru). Foi também identificado que muitas empresas (47,6%) apenas atuam em mercados regionais, ou seja, além das cidades em que estão localizadas, comercializam seus produtos até um raio de 300 km. E nessa pesquisa não foram identificadas empresas que atuam exclusivamente em mercados internacionais. Os resultados dessa análise são apresentados na tabela 4.

**Tabela 4 – Mercados explorados**

<b>Mercados</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Mercados regionais	10	47,6
Mercados nacional e internacional	11	52,4
Mercados internacionais	00	0,0
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Outro aspecto investigado foi a identificação do número de concorrentes dos principais produtos produzidos pelas empresas analisadas. Os resultados estão dispostos na tabela 5.

**Tabela 5 - Identificação dos concorrentes**

<b>Concorrência</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Apenas 1 concorrente	02	9,5
Entre 2 e 5 concorrentes	05	23,8
Entre 5 e 10 concorrentes	04	19,0
Acima de 10 concorrentes	10	47,6
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

De acordo com os resultados apresentados na tabela 5, é possível observar que 47,6% das empresas pesquisadas possuem mais de dez concorrentes, ou seja, um número bastante representativo de empresas está inserido em um concorrido mercado. Foi ainda identificado que 33,3 % das agroindústrias possuíam um número baixo de concorrentes, de uma a cinco concorrentes, e um menor número de empresas (19,0%) possuía entre cinco e 10 concorrentes. Foram identificadas ainda duas empresas que afirmam terem apenas um concorrente.

Conforme a tabela apresentada em seguida, a maior parte das empresas respondentes produz entre um a dez produtos diferentes (57,1%), e 42,9% destas empresas fabricam mais de 10 produtos.

**Tabela 6 - Produtos fabricados**

<b>Nº de diferentes produtos</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Até 10	12	57,1
Acima de 10	9	42,9
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Essa investigação apresentou ainda que a empresa que possui a menor quantidade de produtos fabricados, produz apenas um produto, enquanto que a empresa que possui a maior quantidade de diferentes produtos, produz 250 diferentes produtos. É ainda apresentada que em média, as empresas fabricam 25 diferentes tipos de produtos, apresentando ainda um desvio-padrão na produção de 25 diferentes itens. De acordo com esses resultados é possível afirmar que as empresas investigadas apresentam uma grande variabilidade na quantidade de diferentes produtos fabricados.

## 4.2 Utilização da Estratégia

Inicialmente buscou-se identificar o número de empresas que estabelecem ou planejam ações estratégicas. Foi observado que um percentual representativo das agroindústrias (76,2%) utiliza ações estratégicas, e que apenas 23,8% não utilizam essa prática.

**Tabela 7 - Planejamento estratégico**

Possuem planejamento estratégico	Frequência	%
Sim	16	76,2
Não	05	23,8
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Ainda foi investigado o motivo pelo qual esse grupo de empresas não planeja estrategicamente. Parte dos gestores investigados indicou que não possuem o hábito de pensarem estrategicamente, pois consideram ações dessa natureza irrelevantes no desempenho de suas organizações. E foi ainda identificada uma empresa que justifica a não utilização do planejamento estratégico pelo fato de possuir um baixo volume de produção, o volume de informações necessárias para sua gestão não necessita a utilização desses fundamentos.

Dentre as empresas que possuem planejamentos estratégicos, foi investigado o nível de compartilhamento das informações estratégicas. Foi identificado que em 33,3% das agroindústrias pesquisadas, os planos estratégicos são divulgados apenas entre os diretores, gerentes e alguns funcionários considerados os mais qualificados. Em um percentual de 28,6% das empresas, foi observado que essas informações são divulgadas para todos os funcionários que fazem parte da organização, ou seja, não existem restrições para a divulgação das informações estratégicas destas empresas. E foi ainda identificado um pequeno número de empresas (02), que restringem o acesso a essas informações estratégicas, exclusivamente para os diretores das empresas. E o restante da amostra investigada (23,8%) uma vez que indicaram não possuírem planejamento estratégico, não foram analisadas.

Foi ainda investigado o método utilizado para transmitir as estratégias pelas agroindústrias. Os resultados desta investigação são apresentados na tabela 8.

**Tabela 8 - Transmissão da Estratégia**

Forma de transmissão	Frequência	%
Reunião	12	57,1
Conversa individual	02	9,5
Quadros de avisos	02	9,5



Não se aplica	05	23,8
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

De acordo com os resultados apresentados, foi observado que um percentual representativo de empresas (57,1%), as estratégias são transmitidas em reuniões formais, ou seja, o funcionário (ou grupo de funcionários) que definiu(am) a(s) estratégia(s) da empresa realizará reuniões individuais ou com pequenos grupos de funcionários a quem são compartilhadas as informações estratégicas da empresa. Foi identificado ainda um pequeno número de agroindústrias (02), em que esta transmissão dar-se através de conversas informais e individualmente com os funcionários das empresas. E por último, identificou-se um terceiro método de transmissão dos planos estratégicos das empresas investigadas que é através dos quadros de avisos existentes em diversos locais da empresa. As demais agroindústrias (23,8%) não foram consideradas para essa análise.

Outra característica analisada sobre as práticas de um planejamento estratégico pelas agroindústrias paraibanas foi a frequência das reuniões realizadas para discutir e apresentar as diretrizes da empresa. Os resultados desta investigação são apresentados na tabela 9.

**Tabela 9 - Periodicidade das reuniões**

<b>Periodicidade</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Freqüentemente	08	38,1
Raramente	06	28,6
Poucas vezes	05	23,8
Nunca	02	9,5
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

De acordo com os resultados apresentados, foi identificado que as reuniões para a apresentação e discussão das diretrizes estratégicas não são valorizadas pelas agroindústrias investigadas, uma vez que apenas um percentual de 38,1% de empresas possui reuniões freqüentes para discutir essas diretrizes. Um pequeno percentual de empresas (23,8%) apresentou que essas reuniões ocorrem poucas vezes, ou seja, essas reuniões ocorrem trimestralmente e/ou semestralmente. Um número representativo de empresas (38,1%) indicou que raramente se reúnem para discutirem suas diretrizes.

Em relação ao horizonte estratégico dos planejamentos utilizados pelas agroindústrias investigadas, foi observado que apenas um pequeno percentual de empresas (9,5%) possui ações e metas com prazos inferiores há um ano (trimestres e semestres). Um percentual representativo das empresas investigadas (33,3%) utiliza um ano para estabelecerem planos e ações estratégicas, e foi ainda identificado, o mesmo número de empresas (33,3%) que utilizam um horizonte de dois anos para planos e ações estratégicas. As demais empresas (23,8%) não foram consideradas para essa investigação. Os resultados dessa análise são apresentados na tabela 10.

**Tabela 10 - Horizonte Estratégico**

<b>Período</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Inferior a 1 ano	02	9,5
1 ano	07	33,3
2 anos	07	33,3
Não se aplica	05	23,8
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Outro aspecto investigado nas agroindústrias foi a transmissão e esclarecimento da missão dentro das organizações. O resultado desta análise é apresentado na tabela 11.

**Tabela 11 - Esclarecimento e transmissão da missão da empresa**

A missão é esclarecida	Frequência	%
A todos os funcionários	15	71,4
A nenhum funcionário	05	23,8
Apenas para alguns funcionários	01	4,8
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Em relação ao esclarecimento e transmissão da missão da empresa para os funcionários, foi observado um percentual representativo das empresas investigadas (71,4%) transmite e esclarece a missão para todos seus funcionários, ou seja, não existem restrições para a transmissão da missão a nenhum dos níveis administrativos. Foi ainda identificado um outro grupo de empresas (23,8%) em que a transmissão da missão da empresa não é feita para nenhum funcionário. E foi ainda identificada uma empresa que divulga a missão apenas para alguns funcionários, que no caso desta empresa é feita apenas para os diretores da organização.

Foi ainda investigado se as agroindústrias possuem mecanismos de *feedback* para identificar se os objetivos estratégicos estão sendo atingidos. O resultado desta investigação está apresentado na tabela 12.

**Tabela 12 - Mecanismos de *feedback***

Possui mecanismos	Frequência	%
Sim	11	52,4
Não	10	47,6
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

De acordo com os resultados apresentados, foi identificado que existe equilíbrio entre a utilização e a não utilização de mecanismos de *feedback* dos objetivos estratégicos, visto que 52,4% das agroindústrias investigadas utilizam mecanismos de *feedback*, e 47,6% não os utilizam.

Ainda em relação aos mecanismos de *feedback*, foi investigada a periodicidade em que os relatórios de desempenho são elaborados para análises. A maior frequência da elaboração dos relatórios para análise dar-se mensalmente, uma vez que 28,6% dos gestores pesquisados indicaram ter este período como referência. Foi identificado ainda um percentual representativo de agroindústrias (23,8%) que elaboram relatórios semanais, e um outro grupo de empresas (9,5%) que elaboram quinzenalmente. Entretanto, foi identificado um percentual de agroindústrias (14,3%) que elaboram apenas anualmente seus relatórios de desempenho, e um número ainda maior de agroindústrias (23,8%) que não elaboram relatórios para analisarem os resultados de seus planos estratégicos. Os resultados desta investigação são apresentados na tabela 13.

**Tabela 13 - Periodicidade de elaboração dos relatórios**

Periodicidade	Frequência	%
Anualmente	3	14,3
Mensalmente	6	28,6

Quinzenalmente	2	9,5
Semanalmente	5	23,8
Não elaboram relatórios	5	2,38
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

## 5. Considerações Finais

Este trabalho teve por objetivo investigar a utilização da estratégia em organizações agroindustriais paraibanas. Para a realização desta pesquisa foram investigadas 21 agroindústrias.

Os resultados foram apresentados em duas seções distintas: a primeira seção abordou sobre características das agroindústrias investigadas, e a segunda seção abordou os elementos estratégicos que são utilizados pelas agroindústrias pesquisadas.

Em relação às características das empresas investigadas, inicialmente foi observado que não houve concentrações em nenhuma das atividades relacionadas à agroindústria. Dentre as atividades analisadas, a atividade da indústria de laticínios teve a maior representatividade na amostra analisada, representando 30% da população da pesquisa. O tempo médio de atividade das empresas investigadas foi de 19 anos. A agroindústria mais nova opera há 3 anos, e a mais antiga há 65 anos. Não foi identificada homogeneidade na distribuição do tempo de atividade pelas empresas analisadas, uma vez que o desvio-padrão encontrado na análise desta variável foi de 19 anos.

O nível da atividade produtiva das agroindústrias investigadas indicou que poucas empresas operam atualmente com um nível de produção acima de 85% de sua capacidade instalada. Foi identificada uma maior concentração da utilização de sua capacidade de produção no intervalo entre 60% e 80% de sua capacidade.

As agroindústrias pesquisadas indicam uma preferência de atuação em mercados regionais, visto que um percentual de empresas comercializa seus produtos apenas em cidades bem próximas a ela. Foi identificada ainda que as empresas analisadas não tem inserção em mercados internacionais, e apenas algumas empresas comercializam seus produtos em todo o mercado nacional.

Quanto ao ambiente em que as empresas investigadas estão inseridas, a concorrência é muito presente, visto que foi observado um número expressivo de agroindústrias que possuem concorrentes diretos. Em médias as agroindústrias analisadas produzem 25 diferentes tipos de produtos, apresentando assim um mix bastante variado de produtos.

Em relação à utilização dos elementos estratégicos pelas agroindústrias investigadas. Foi observado que o termo estratégia nem sempre está presente nas atividades empresariais das agroindústrias analisadas. Além de identificar que 23,8% das empresas investigadas indicaram não possuírem planejamento estratégico, observou-se ainda que dentre as empresas que afirmam ter planejamento estratégico, elas não apresentam algumas características necessárias para viabilizarem o processo de sua execução.

Foi ainda identificado que existe concentração das informações nos níveis hierárquicos mais elevados das organizações, uma vez que 33,3% das agroindústrias pesquisadas indicam que somente os diretores têm acesso às informações estratégicas da empresa. Dentre as

empresas que partilham as informações estratégicas com os demais funcionários (níveis hierárquicos), foi observado que as reuniões são utilizadas como instrumento para compartilhar as informações estratégicas com todos os funcionários.

O horizonte estratégico estabelecido por 33,3% das agroindústrias investigadas foi de 2 anos, outro período bastante indicado pelos gestores pesquisados foi o de um ano. É importante observar o tratamento que as empresas analisadas vem dando a questão do prazo de aplicação dos planos estratégicos, uma vez que as variáveis ambientais atualmente vem se modificando cada vez mais rapidamente.

Foi identificado que parte das agroindústrias investigadas possuem e aplicam alguns elementos do planejamento estratégico, entretanto foi observado que um número expressivo de empresas ainda não vem dando atenção a um fator que pode vir a ser decisivo em sua sobrevivência neste futuro empresarial tão incerto.

### **Referências Bibliográficas**

ANDREWS, K. R. Formulando Estratégias. Em: MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIZZOTTI, A. **A Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

COSTA, L. S. V.; SILVA, J. F. As tipologias estratégicas realmente existem? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002

IDENBURG, P. J. Four Styles of Strategy Development. **Long Range Planning**, Vol. 26, n.6, p.132-137, 1993.

FIEP. **Cadastro Industrial do Estado da Paraíba**. João Pessoa: FIEP-PB, 2004.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na prática**. São Paulo, Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e “cultura” com as oportunidades do ambiente externo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LEITE, J. A. A. **Metodologia de Elaboração de Teses**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

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

MINTZBERG, Henry. Strategy Making in three modes. **California Management Review**, Vol. 16, n.2, 44-53, Winter, 1973.

NANTES, J. D. N.; SCARPELLI, M. **Gestão da Produção Rural no Agronegócio**. In: BATALHA, M. O. (Coordenador) **Gestão Agroindustrial: GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ROSSI, C. A. V.; LUCE, F. B. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

SILVER, M. **Estatística para Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

THOMPSON, J. L. **Strategic Management: Awareness and Change**. 3. ed. London: International Thomson Business Press, 1998.

WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.