

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PROPAD**

**JÚLIO CÉSAR DA COSTA JÚNIOR**

**ESTUDO DE ROTINAS DE OPERAÇÕES COM *BUSINESS PROCESS MODELING*  
(BPM) PARA IDENTIFICAR A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA EM MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS**

**Recife  
2019**

JÚLIO CÉSAR DA COSTA JÚNIOR

**ESTUDO DE ROTINAS DE OPERAÇÕES COM *BUSINESS PROCESS MODELING*  
(BPM) PARA IDENTIFICAR A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA EM MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, linha de pesquisa Gestão Organizacional, campo temático Estratégia, Operações e Sustentabilidade, do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Orientadora: Profa. Taciana de Barros Jerônimo, Dra.

Recife  
2019

Catálogo na Fonte  
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

C837e

Costa Junior, Júlio César da

Estudo de rotinas de operações com Business Process Modeling (BPM) para identificar a orientação estratégica em micro e pequenas empresas / Júlio César da Costa Junior. - 2019.

146 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Taciana de Barros Jerônimo.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA, 2019.

Inclui referência e apêndices.

1. Estratégicas. 2. Rotinas. 3. Micro e pequenas empresas (MPES). I. Jerônimo, Taciana de Barros (Orientador). II. Título.

658 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2019 – 009)

JÚLIO CÉSAR DA COSTA JÚNIOR

**ESTUDO DE ROTINAS DE OPERAÇÕES COM *BUSINESS PROCESS MODELING*  
(BPM) PARA IDENTIFICAR A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA EM MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: 28/01/2019.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Taciana de Barros Jerônimo (Orientador)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Maria de Lourdes de Azevedo Barbosa (Examinador Interno)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Marcella Brito Galvão (Examinador Externo)  
Instituto Federal de Pernambuco

*“O homem, como um ser histórico, inserido num permanente movimento de procura, faz e refaz constantemente o seu saber”.*

(FREIRE, 2013, p. 31)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus por ter iluminado meu caminho rumo à educação e pela inspiração para desenvolver minhas atividades acadêmicas como estudante e professor.

Aos meus pais, Áurea e Júlio, pelo esforço empenhado durante toda vida para apoiar meus passos.

À minha irmã, Julie, diligente em seu sonho de romper fronteiras e desbravar novos horizontes.

À minha avó, Ana, cujo amor pela vida e pela família a mantém firme e forte, resiliente perante as limitações da saúde do homem; uma guerreira.

À minha orientadora, Taciana, cujo apoio foi imprescindível para minha evolução acadêmica, sempre disposta para me instruir nos momentos de dúvida.

Aos professores do PROPAD com quem pude conviver em sala: Ricardo Mendonça; Débora Dourado; Salomão Farias; Viviane Salazar; Maria de Lourdes; Vicente Melo.

Aos colaboradores da secretaria do curso e do Centro de Ciências Sociais Aplicadas.

Aos colegas de mestrado com quem tive maior convívio: Paulo Bechara; Nayade Sales; Mayara Pires; Leandro Nascimento; João Gabriel.

Às minhas amigas, as ‘cabritas’ Brenda e Magda, presente que a vida me deu, cujo suporte foi essencial para meu equilíbrio nesta fase tão intensa.

Às amigas Patrícia e Priscila, cuja parceria na vida prova que não é necessário estar sempre junto para se fazer presente na vida de quem amamos.

Às professoras Viviane Salazar e Deise Batista pelas contribuições na fase de qualificação desta dissertação.

Às professoras Maria de Lourdes e Marcella Brito pela contribuição na fase final de minha defesa.

À todos os estudantes com quem pude aprender e conviver durante o exercício da docência; é por eles e em função de me tornar um educador melhor que direciono meu esforço em minhas atividades acadêmicas.

Agradeço também a Universidade Federal de Pernambuco, ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) e a CAPES pelo suporte durante o curso de mestrado.

## RESUMO

Orientações estratégicas direcionam como as empresas operam no mercado e influenciam seu fluxo rotineiro de atividades e decisões operacionais associadas à alocação dos recursos de uma organização. Esta pesquisa busca compreender a influência da orientação estratégica que norteia o comportamento competitivo de micro e pequenas empresas (MPES) sobre o uso de recursos em suas atividades operacionais por meio do estudo de rotinas. Para isso buscou-se: (i) elucidar como a orientação estratégica se relaciona com as rotinas de operações em MPES; (ii) aplicar o *business process modeling* (BPM) para a análise de rotinas de operações; e (iii) analisar como o estudo de rotinas pode contribuir para identificar a aplicação de recursos produtivos em um processo operacional. O trabalho se torna relevante pela premência de estudos com foco à realidade das MPES, cujas desvantagens competitivas em relação às empresas de maior porte prejudica seu desempenho, mas não ofusca sua relevância para a economia brasileira. Foi realizada uma investigação qualitativa, de natureza aplicada e caráter descritivo, executada por meio de pesquisa bibliográfica e estudo de casos múltiplos. Os dados foram coletados de acordo com protocolo pré-definido por meio de (i) observação direta do processo analisado e (ii) entrevista semi estruturada com os gestores das empresas selecionadas para o estudo. As principais contribuições deste trabalho concernem: (i) à adaptação de pressupostos teóricos construídos com base na investigação de grandes organizações à gestão de MPES; e (ii) a proposta de método alternativo para analisar rotinas em pequenos negócios. Os resultados encontrados permitem confirmar que as rotinas de operações de uma MPES se relacionam com sua orientação estratégica e que sua análise permite identificar como alguns dos recursos são alocados nestas rotinas para a consecução das atividades da organização. Tais achados podem contribuir como um modelo para que gestores de MPES direcionem o processo estratégico destas organizações de forma mais estruturada por meio da análise sistemática dos componentes de suas rotinas de operações.

**Palavras-chave:** Estratégia. Rotinas. *Business Process Modeling* (BPM). Micro e Pequenas Empresas (MPES).

## ABSTRACT

Strategic orientations guide how companies operate in the market and influence their routine flow of activities and operational decisions about the allocation of organizational resources. This research aims to understand the influence of the strategic orientation that guides the competitive behavior of micro and small enterprises (MSE) on the use of resources in their operational activities through the routines study. To achieve this, we sought: (i) elucidate how the strategic orientation relates to operational routines in MSE; (ii) apply business process modeling (BPM) to analyze operations routines in these companies; and (iii) analyze how the operations routines study contributes to identify the application of productive resources in a process. The project becomes relevant due to the urgency of specific studies focused on the MSE reality, whose competitive disadvantages compared to larger companies interfere its performance, but does not obliterate its relevance to the Brazilian economy. A qualitative investigation, of an applied nature and descriptive character, was developed through bibliographic research and multiple case studies. The data were collected according to a pre-defined protocol through (i) direct observation of the analyzed process and (ii) semi-structured interview with the managers of the companies selected for the study. The main contributions of this work concern: (i) to the adaptation of theoretical assumptions built through research of large organizations to the MSE management; and (ii) to the proposal of an alternative method to analyse routines in small businesses. The results confirm that the operations routines of an MSE is related to its strategic orientation and that its analysis allows to identify how some resources are allocated in these routines to the accomplishment of the activities if the organization. Such findings can contribute as a model for MSE managers direct the strategic process of these organizations in a more structure way through the systematic analysis of the components of their operations routines.

**Keywords:** Strategy. Routines. Business Process Modeling (BPM). Micro and Small Enterprises (MSE).

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Evolução teórico-metodológica do campo da estratégia: oscilações de um pêndulo. ....	23
<b>Figura 2</b> – A lógica da RBV para a vantagem competitiva sustentada. ....	26
<b>Figura 3</b> – Abordagem prática da estratégia baseada em recursos e capacidades. ....	27
<b>Figura 4</b> – Rotina: elementos integrantes. ....	34
<b>Figura 5</b> – Rotina como um sistema produtivo. ....	35
<b>Figura 6</b> – Rotinas e aprendizagem: da experiência acumulada à reorientação estratégica. ....	36
<b>Figura 7</b> – Evolução das rotinas e expertise adquirida: diversificação de processos como função do tempo e da inovação. ....	37
<b>Figura 8</b> – Diversificação, rotinas complexas e acúmulo de conhecimento. ....	38
<b>Figura 10</b> – Design estrutural típico pequenos negócios. ....	45
<b>Figura 11</b> – Desenho metodológico da dissertação. ....	48
<b>Figura 12</b> – Tipos de estudo de caso. ....	52
<b>Figura 13</b> – Framework para seleção de método de modelagem. ....	59
<b>Figura 14</b> – Principais elementos gráficos notação BPMN 2.0. ....	60
<b>Figura 15</b> – Análise de dados na pesquisa qualitativa. ....	61
<b>Figura 16</b> – Desenvolvimento da análise de conteúdo. ....	62
<b>Figura 17</b> – Rotina produção pão francês MPEP.1. ....	68
<b>Figura 18</b> – Rotina produção pão francês MPEP.2. ....	77
<b>Figura 19</b> – Rotina produção pão francês MPEP.3. ....	85
<b>Figura 20</b> – Rotina produção pão francês MPEP.4. ....	93
<b>Figura 21</b> – Rotina produção pão francês MPEP.5. ....	101
<b>Figura 22</b> – Rotina produção pão francês MPEP.6. ....	107
<b>Figura 23</b> – Performance das rotinas: uma função do componente cognitivo e dos artefatos disponíveis. ....	120

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Tipos de padaria. ....	19
<b>Quadro 2</b> – Classificações para recursos capazes de prover vantagem competitiva sustentada. ....	26
<b>Quadro 3</b> – Classificação de porte empresarial por número de funcionários.....	40
<b>Quadro 4</b> – Grau de escolaridade e faturamento médio do Micro e Pequeno Empresário. ....	41
<b>Quadro 5</b> – Fatores contribuintes para sobrevivência/mortalidade dos pequenos negócios. ...	43
<b>Quadro 6</b> – Função principais elementos gráficos notação BPMN 2.0. ....	60
<b>Quadro 7</b> – Estrutura categórica para análise de dados.....	63
<b>Quadro 8</b> – Data de realização pesquisa de campo. ....	65
<b>Quadro 9</b> – Artefatos rotina produção pão francês MPEP.1.....	68
<b>Quadro 10</b> – Artefatos rotina produção pão francês MPEP.2.....	77
<b>Quadro 11</b> – Artefatos rotina produção pão francês MPEP.3.....	85
<b>Quadro 12</b> – Artefatos rotina produção pão francês MPEP.4.....	93
<b>Quadro 13</b> – Artefatos rotina produção pão francês MPEP.5.....	101
<b>Quadro 14</b> – Artefatos rotina produção pão francês MPEP.6.....	107
<b>Quadro 15</b> – Orientação estratégica e modelo de padaria dos casos selecionados. ....	114
<b>Quadro 16</b> – Insumos, equipamentos e aspectos de destaque. ....	114
<b>Quadro 17</b> – Função performance da rotina.....	120

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPD	<i>Business Process Diagram</i>
BPM	<i>Business Process Modeling</i>
BPMN	<i>Business Process Modeling Notation</i>
CD	Capacidades dinâmicas
CNAE	Classificação nacional de atividades econômicas
CNDL	Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas
CONCLA	Comissão Nacional de Classificação
ECD	Paradigma estrutura-conduta-desempenho
EO	Economia organizacional
EOI	Economia de organização industrial
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEF	Técnica de modelagem de processos <i>Integrated definition</i>
MPEP	Micro ou Pequena Empresa de Panificação
MPES	Micro e Pequenas Empresas
MSE	<i>Micro and Small Enterprises</i>
OMG	<i>Object Management Group</i>
PIB	Produto interno bruto
RBV	<i>Resource based view</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SPC Brasil	Sistema de Informações das Câmaras de Dirigentes Lojistas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1.1 Contextualização do tema</b> .....	13
<b>1.2 Justificativa de pesquisa</b> .....	15
<b>1.3 Setor de panificação</b> .....	18
<b>1.4 Objetivos</b> .....	20
1.4.1 Objetivo geral .....	20
1.4.2 Objetivos específicos.....	20
<b>1.5 Estrutura da dissertação</b> .....	21
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	22
<b>2.1 Estratégia</b> .....	22
2.1.1 <i>Resource Based View</i> (RBV).....	24
2.1.2 A estratégia como um padrão de ação: formação e mudança .....	28
2.1.3 Orientação estratégica .....	30
2.1.4 Estratégia e operações de produção.....	32
<b>2.2 Rotinas</b> .....	33
2.2.1 Rotinas e estratégia.....	36
<b>2.3 Micro e Pequenas Empresas</b> .....	39
2.3.1 O desafio da competitividade para as MPES e sua relevância para a economia do Brasil .....	40
2.3.2 Estrutura das MPES.....	44
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	47
<b>3.1 Diretrizes metodológicas gerais</b> .....	47
<b>3.2 Caracterização da pesquisa</b> .....	49
<b>3.3 Procedimentos técnicos</b> .....	50
3.3.1 Ferramentas para coleta de dados .....	52
3.3.1.1 <i>Observação</i> .....	53
3.3.1.2 <i>Entrevista</i> .....	54
3.3.2 Amostragem, protocolo e entrevistas .....	55
<b>3.4 <i>Business Process Modeling</i> (BPM) e técnicas de mapeamento de processo</b> .....	57
3.4.1 <i>Business Process Modeling Notation</i> (BPMN versão 2.0).....	59
<b>3.5 Procedimentos e técnicas para a análise de dados</b> .....	61
<b>3.6 Tratamento dos dados</b> .....	63
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	66
<b>4.1 Análise dos casos: perspectiva isolada</b> .....	66
4.1.1 MPEP.1 .....	66
4.1.2 MPEP.2.....	76
4.1.3 MPEP.3.....	84
4.1.4 MPEP.4.....	92
4.1.5 MPEP.5.....	100
4.1.6 MPEP.6.....	106
<b>4.2 Análise comparativa</b> .....	113

<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	117
<b>5.1 Síntese do estudo: contribuições e principais achados</b> .....	117
5.1.1 Proposta de modelo analítico para rotinas de operações em MPES.....	119
<b>5.2 Limitações e recomendações para pesquisas futuras</b> .....	121
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	123
<b>APÊNDICE A – Protocolo de estudo de casos múltiplos</b> .....	137
<b>APÊNDICE B – Rotina produção pão francês MPEP.1</b> .....	150
<b>APÊNDICE C – Rotina produção pão francês MPEP.2</b> .....	151
<b>APÊNDICE D – Rotina produção pão francês MPEP.3</b> .....	152
<b>APÊNDICE E – Rotina produção pão francês MPEP.4</b> .....	153
<b>APÊNDICE F – Rotina produção pão francês MPEP.5</b> .....	154
<b>APÊNDICE G – Rotina produção pão francês MPEP.6</b> .....	155

## 1 INTRODUÇÃO

---

A presente pesquisa busca estudar rotinas de operações em micro e pequenas empresas (MPES) de fabricação de produtos alimentícios de panificação. Por meio de técnicas de *business process modeling* (BPM), as rotinas de operações são representadas graficamente e analisadas para identificar ações relacionadas a orientação estratégica que norteia o comportamento competitivo destas organizações.

### 1.1 Contextualização do tema

As relações de competição e superação de desempenho entre as empresas são o tema central do campo de estudos da estratégia (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1991; 1994; BARNEY; HESTERLY, 2004; VALLANDRO; TREZ, 2013; LEVINE; BERNARD; NAGEL, 2017). Contudo, a análise da produção acadêmica do campo revela a existência de correntes de pensamento antitéticas e pressupostos teóricos paradoxais (KETCHEN JR.; BOYD; BERGH, 2008; DE WIT; MEYER, 2010; RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTÍN, 2012; GUERRAS-MARTÍN; MADHOK; MONTORO-SÁNCHEZ, 2014).

Uma das perspectivas desenvolvidas para diferenciar as organizações e explicar como obtém vantagem competitiva é a *Resource Based View* (RBV) que sugere que a base para o desempenho superior está em seus recursos e capacidades (WERNEFELT, 1984; GRANT, 1991; NEVES; HAMACHER; SCAVARDA, 2014; BARNEY; HESTERLY, 2004; ZUBAC; HUBBARD; JOHNSON, 2010). Esta abordagem propõe a análise da empresa a partir dos recursos, para identificar aqueles mais relevantes para seu desempenho e nos quais a estratégia deve se assentar (WERNEFELT, 1984; GRANT, 1991; ITAMI; ROEHL, 1987; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; TRANFIELD; SMITH, 1998; ZUBAC; HUBBARD; JOHNSON, 2010; RASHIDIRAD *et al.*, 2015; DESLÉE; AMMAR, 2016).

Contudo, embora a compreensão dos recursos internos seja a base para a competitividade de uma empresa, é a efetiva capacidade de coordená-los que permite obter vantagem competitiva (WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZUBAC; HUBBARD; JOHNSON, 2010; RASHIDIRAD *et al.*, 2015).

Em uma organização, as diversas atividades produtivas são compostas pela reunião de ativos em arranjos denominados rotinas (NELSON; WINTER, 1982; GRANT, 1991; ZOLLO;

WINTER, 2002; YU *et al.*, 2018). As rotinas são padrões reconhecíveis e repetitivos de ações interdependentes por meio dos quais os recursos organizacionais são coordenados (NELSON; WINTER, 1982; GRANT, 1991; TRANFIELD; SMITH, 1998; TRANFIELD *et al.*, 2000; FELDMAN; PENTLAND, 2003; WINTER, 2003; QUINN, 2011; FELDMAN *et al.*, 2016; BREDILLET; TYWONIAK; TOOTOONCHY, 2018). A combinação de diferentes rotinas, trabalhando de forma coesa, compõe uma capacidade e representa o que uma empresa pode realizar com um conjunto de recursos (GRANT, 1991; TRANFIELD *et al.*, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; WANG; WANG, 2017).

Rotinas são essenciais (i) para o desempenho diário das operações de uma organização, (ii) para o processo de aprendizagem organizacional e (iii) para equilibrar a mudança e a inércia organizacionais (NELSON; WINTER, 1982; GRANT, 1991; TRANFIELD; SMITH, 1998; FELDMAN, 2000; PENTLAND; FELDMAN, 2005; BECKER *et al.*, 2005; QUINN, 2011; APPIAH; SARPONG, 2015; BREDILLET; TYWONIAK; TOOTOONCHY, 2018).

Uma análise das rotinas operacionais como processos viabiliza a construção de um mapa das capacidades e recursos de uma empresa e denuncia seu forte alinhamento às operações de produção (GRANT, 1991; TRANFIELD; SMITH, 1998; SLACK, 1994; ACUR *et al.*, 2003; BATISTA, 2012; ANAND; GRAY, 2017). Esta perspectiva processual pode contribuir (i) para identificar elementos da orientação estratégica que norteia a ação empresarial e (ii) para desenvolver uma tática de operações focada e alinhada ao alcance dos recursos produtivos (SALVATO; RERUP, 2011; ACUR *et al.*, 2003; BATISTA, 2012; APPIAH; SARPONG, 2015; BREDILLET; TYWONIAK; TOOTOONCHY, 2018).

Nas micro e pequenas empresas (MPES), gerir as operações de produção esbarra em um conjunto próprio de problemas e limitações (BARNEY, WRIGHT; KETCHEN JR., 2001; KELLINHER; REINL, 2009; FRANCO; HAASE, 2010; SILVA; DACORSO, 2013; DARCY *et al.*, 2014; ANAND; GRAY, 2017). Comparadas às de maior porte, as MPES tem de lidar com maiores restrições que podem afetar seu desempenho, como (i) menor acesso à recursos financeiros e produtivos e (ii) carência de infraestrutura administrativa e mão de obra especializada (FRANCO; HAASE, 2010; PARIDA; WESTERBERG; FRISHAMMAR, 2012; SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012; SANTINI *et al.*, 2015; PIMENTEL; PAULA; OLIVEIRA, 2016).

As barreiras para obter alto rendimento em mais de um objetivo de desempenho simultaneamente impõem às MPES uma necessidade de foco nos processos produtivos quanto as prioridades competitivas mais compatíveis com o alcance de seus recursos (GAGNON, 1999; PANDŽA *et al.*, 2003; BARNES, 2002; BARNES; ROWBOTHAM, 2004; RUNYAN;

HUDDLESTON; SWINNEY, 2007; KELLIHER; REINL, 2009). Além disso, como a estrutura administrativa dessas empresas tende a acompanhar as diretrizes do setor de operações, a análise de suas atividades produtivas pode fornecer indícios da orientação estratégica adotada (BARNES, 2002; BARNES; ROWBOTHAM, 2004; MINTZBERG, 2011; RUNYAN; HUDDLESTON; SWINNEY, 2007; KELLIHER; REINL, 2009).

A ideia de uma organização como um conjunto de rotinas operacionais pode facilitar o desenvolvimento de processos mais competitivos e contribuir para uma gestão estratégica de operações (DAVENPORT; SHORT, 1990; GRANT, 1991; TRANFIELD; SMITH, 1998; PENTLAND; FELDMAN, 2005; KALPIČ; BERNUS, 2006; SALVATO; RERUP, 2011; ACUR *et al.*, 2003; BATISTA, 2012). Neste sentido, o *business process modeling* (BPM), conjunto de técnicas para análise de processos organizacionais, se torna uma ferramenta útil por permitir a representação gráfica de uma rotina como uma sequência de atividades (LUO; TUNG, 1999; LIN; YANG; PAI, 2002; KALPIČ; BERNUS, 2006; WINKELMANN; HEIB, 2011; DAMIJ, 2007; EIKEBROKK *et al.*, 2011; RUB; ISSA, 2012; BERGENER *et al.*, 2015).

Uma vez que orientações estratégicas direcionam como as empresas operam, a análise de seu fluxo ‘rotineiro’ de atividades e decisões pode identificar ações operacionais relacionadas à orientação estratégica desenvolvida como resposta as contingências ambientais (MINTZBERG, 1978; 1998; MINTZBERG; WATERS, 1985; GATIGNON; XUEREB, 1997; RUNYAN; HUDDLESTON; SWINNEY, 2007; STEENSEN; SANCHEZ, 2008; CADOGAN, 2012; LEITNER, 2014; WRONA; LADWIG, 2015).

A partir das constatações apresentadas sobre as relações entre (i) estratégia, (ii) operações, (iii) rotinas e (iv) análise de processos com técnicas de BPM (v) nas MPES, foi definido para nortear esta pesquisa o seguinte problema: **Como o estudo de rotinas de operações, por meio do *business process modeling* (BPM), contribui para identificar aspectos da orientação estratégica e para ajustar o uso de recursos em micro e pequenas empresas de produção de produtos?**

## 1.2 Justificativa de pesquisa

A perspectiva da estratégia baseada nos recursos internos permite à empresa um conhecimento mais profundo de suas competências centrais e capacidades, cuja exploração adequada será capaz de prover vantagem competitiva sustentada (WERNEFELT, 1984; ARMISTEAD; JOHNSTON; SLACK, 1988; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; COLLIS;

MONTGOMERY, 1995; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZUBAC; HUBBARD; JOHNSON, 2010; RASHIDIRAD *et al.*, 2015).

Já a análise das organizações como conjuntos de rotinas operacionais, por meio de uma abordagem processual, permite compreender o “DNA organizacional” (DESLÉE; AMMAR, 2016, p. 469) ou os blocos sobre os quais uma empresa é construída (NELSON; WINTER, 1982; FELDMAN; PENTLAND, 2003; PENTLAND; FELDMAN, 2005; SMEDLUND, 2010; SALVATO; RERUP, 2011; APPIAH; SARPONG, 2015). As rotinas de operações são influenciadas pela sua orientação estratégica e representam a forma como a empresa opera no mercado (FELDMAN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; WINTER, 2003; BECKER *et al.*, 2005; GATIGNON; XUERE, 1997; CADOGAN, 2012).

Estas constatações podem contribuir para melhorar o desempenho das micro e pequenas empresas (MPES) que, apesar de seu grande potencial para a geração de renda, concorrem em condições assimétricas com organizações de maior porte (FRANCO; HAASE, 2010; SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012; SILVA; DACORSO, 2013; DARCY *et al.*, 2014; SANTINI *et al.*, 2015; PIMENTEL; PAULA; OLIVEIRA, 2016).

Além das dificuldades de acesso à recursos financeiros e de produção, as MPES tendem a apresentar carência quanto à infraestrutura administrativa e mão de obra capacitada, com *expertise* e *know-how*, para gerir suas atividades de forma criativa e adequada ao alcance dos recursos disponíveis (FRANCO; HAASE, 2010; PARIDA; WESTERBERG; FRISHAMMAR, 2012; SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012; SANTINI *et al.*, 2015; PIMENTEL; PAULA; OLIVEIRA, 2016).

Com uma estrutura organizacional com design simples e *ad hoc* operacional, nas MPES o trabalho administrativo e o operacional tendem a fundir-se em um único esforço (KELLINHER; REINL, 2009; MINTZBERG, 2011). Nesta configuração, o processo decisório costuma ser centralizado na figura do proprietário ou administrador principal, que pode não possuir habilidades técnicas necessárias (IBRAHIM; DUMAS; MACGUIRE, 2001; KELLINHER; REINL, 2009; MINTZBERG, 2011). Assim, as decisões organizacionais passam a ser fortemente (i) influenciadas por suas preferências pessoais e (ii) limitadas por sua capacidade analítica e conhecimento do ramo de atuação (LIMA; LIMA, 2016; HARRIS; FORBES; FLETCHER, 2000; KELLINHER; REINL, 2009; VICENZI; BULGACOV, 2013; D’ÁVILA *et al.*, 2016; LEITNER, 2014; SEBRAE, 2016b).

Contudo, embora as restrições de recursos e capacidades afetem o potencial produtivo de qualquer empresa, também podem fornecer informações valiosas quanto as habilidades e rotinas a serem aprendidas e desenvolvidas nos médio e longo prazos para prospectar

crescimento (SLACK, 1988; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; TRANFIELD *et al.*, 2000; EISENHARDT; MARTIN, 2000; RANUCCI; SOLDNER, 2015; APPIAH; SARPONG, 2015).

As rotinas são um meio pelo qual uma organização aprende a coordenar seus recursos e processos internos e tem papel relevante no desenvolvimento de competências que a habilitam a competir e obter desempenho superior (NELSON; WINTER, 1982; PRAHALAD; HAMEL, 1990; TRANFIELD *et al.*, 2000; EISENHARDT; MARTIN, 2000; APPIAH; SARPONG, 2015; FELDMAN *et al.*, 2016). Sua análise, enquanto processos organizacionais, pode contribuir para identificar seu alinhamento à orientação estratégica da empresa e para desenvolver a forma de aplicar os recursos para agregar valor as operações produtivas (GRANT, 1991; TRANFIELD *et al.*, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; WINTER, 2003; FELDMAN; PENTLAND, 2003; PENTLAND; FELDMAN, 2005; BECKER *et al.*, 2005; APPIAH; SARPONG, 2015; DESLÉE; AMMAR, 2016).

Identificar as rotinas e seus elementos nas MPES, entretanto, pode ser uma tarefa complexa dada sua estrutura organizacional com baixos níveis de especialização e diferenciação das atividades operacionais (NELSON; WINTER, 1982; GRANT, 1991; LUO; TUNG, 1999; BARNES, 2002; MINTZBERG, 2011). Neste sentido, o *business process modeling* (BPM), cujo método viabiliza a análise de processos, pode contribuir para mapear e representar de forma gráficas as rotinas destas organizações (LUO; TUNG, 1999; LIN; YANG; PAI, 2002; KALPIČ; BERNUS, 2006; WINKELMANN; HEIß, 2011; DAMIJ, 2007; EIKEBROKK *et al.*, 2011; RUB; ISSA, 2012; BERGENER *et al.*, 2015).

Assim, dado que a orientação estratégica direciona como uma empresa opera no mercado e influencia seus objetivos de desempenho operacionais, a análise das rotinas de operações, representadas como processos, pode tornar possível identificar o direcionamento estratégico de uma empresa (GATIGNON; XUERE, 1997; CADOGAN, 2012; LAUKKANEN *et al.*, 2013; CHENG; HUIZINGH, 2014).

Apesar dos obstáculos, as cerca de 9,5 milhões de MPES no Brasil contribuem para gerar renda, empregos e respondem por: (i) 27% do valor adicionado ao PIB nacional; (ii) empregam 52% da mão de obra do país e (iii) representam 40% da massa salarial brasileira (LUNARDI; DOLCI; MAÇADA, 2010; SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012; SILVA; DACORSO, 2013; PIMENTEL; PAULA; OLIVEIRA, 2016; SEBRAE, 2015). Tais dados demonstram a relevância de desenvolver estudos que contribuam para sua competitividade (D'ÁVILA *et al.*, 2016; SEBRAE, 2015; 2016B; 2017a).

### 1.3 Setor de panificação

Para atingir os fins desta pesquisa, foi definido como objeto de análise as micro e pequenas empresas com atividade principal de produção de produtos de padaria e confeitaria com predominância de fabricação própria, rotuladas na Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE 2.0) pelo código 1091-1/02 (CONCLA, 2006).

O setor de panificação está entre os seis maiores segmentos da indústria brasileira e passa por fase de desenvolvimento registrando faturamento estimado de R\$ 90,3 bilhões em 2017, um crescimento de 3,2% em relação ao ano anterior (SEBRAE, 2017b; ITPC, 2018). São gerados cerca de 850 mil empregos diretos e mais de 1,8 milhões de empregos indiretos (SEBRAE, 2016a; ITPC, 2018).

Estima-se que 20% da população do Brasil consuma algum produto de padaria diariamente; trata-se de um consumo médio, pelo brasileiro, de seis quilos por mês de produtos de uma padaria comum, podendo chegar à oito quilos por mês de produtos se a padaria possuir outros itens além de pães (SEBRAE, 2016a).

O mercado de padarias chama atenção para este estudo por ser formado predominantemente por micro e pequenas empresas: são cerca de 64 mil estabelecimentos, dos quais 96,3%, ou seja, mais de 60 mil, são MPES (SEBRAE, 2016a). Também foi diagnosticado que as principais fraquezas enfrentadas por estes estabelecimentos são típicas de pequenos negócios: (i) falta de mão de obra qualificada; (ii) dificuldade para obtenção de crédito; (iii) alto custo com maquinário (SEBRAE, 2017b; SILVA; DACORSO, 2013; SANTINI *et al.*, 2015; PIMENTEL; PAULA; OLIVEIRA, 2016)

Destaca-se que a cidade de Recife, no estado de Pernambuco, *locus* desta pesquisa, é o quarto maior mercado brasileiro em que os consumidores preferem a compra de pães em padarias, preterindo concorrentes indiretos como supermercados, postos de gasolina e mercearias (SEBRAE, 2017b; ABIP, 2018; ITPC, 2018).

Uma taxonomia primária quanto ao processo produtivo permite classificar as panificadoras em dois modelos: (i) escala industrial, com produção em grande volume de produtos embalados e congelados para venda em atacado; (ii) processo artesanal, com produção em menor escala e mais diversificada para venda direta ao consumidor final (SEBRAE, 2016a).

As padarias de processo artesanal, por sua vez, podem ser classificadas de acordo com seu modelo de negócio predominante, já que podem apresentar atributos de mais de um (ABIP, 2018). Embora todos estes modelos de padaria remetam à empresas localizadas em regiões centrais e periféricas e que oferecem principalmente produtos panificados, bolos e biscoitos, a

diferenciação se dá pelos critérios de procura dos clientes (ABIP, 2018, p. 18-19). Esta taxonomia pode ser visualizada no quadro 1.

**Quadro 1** – Tipos de padaria.

<b>Tipo de padaria</b>	<b>Critério de procura</b>
<b>Padarias tradicionais</b>	Produtos panificados de consumo diário; Proximidade; Qualidade e preço;
<b>Padarias <i>in-store</i></b>	Produtos panificados e de conveniência de consumo diário; Conveniência; Qualidade e preço;
<b>Padarias boutique</b>	Pães especiais e outros produtos gourmet; Ocasões especiais e preços mais elevados; Alta qualidade e atendimento;
<b>Padarias <i>foodservice</i></b>	Produtos panificados de consumo diário e refeições; Conveniência, rapidez; Proximidade de casa ou do trabalho;

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2019).

Por corroborar com o objetivo da pesquisa, que visa analisar rotinas de operações, determinou-se enfoque nas panificadoras de processo artesanal. Contudo, não foi definido um modelo de negócio específico pelos motivos: (i) características próximas quanto ao processo produtivo de todos os modelos, em menor escala e voltado ao cliente final; e (ii) possibilidade de uma mesma empresa possuir atributos de mais de um arquétipo (SEBRAE, 2016a; ABIP, 2018).

Ressalta-se ainda que: 83% dos pães consumidos no Brasil são de produção artesanal; e que, no ano de 2017, 71% das padarias registraram aumento nas vendas de produtos de fabricação própria, sugerindo que as rotinas do setor de produção são de grande relevância para o crescimento do segmento (SEBRAE, 2016a; ITPC, 2018). Além disso, a eficiência operacional de uma padaria é considerada um dos seis fatores-chave para sua competitividade juntamente à qualidade dos produtos, abastecimento, preço, sortimento e atendimento (ITPC, 2018).

Apesar da grande diversidade de produtos de panificação disponíveis no mercado, o pão francês é considerado o principal e responde por 46% das vendas de pães e por 23% do lucro de uma padaria (SEBRAE, 2016a). Contudo, o comportamento de algumas empresas tem mudado em relação ao produto: (i) 70% diminuíram a quantidade fabricada; (ii) 60% registraram queda no faturamento do item; (iii) 68% aumentaram o preço (ITPC, 2018).

Pesquisas sugerem que isto pode estar relacionado a uma tendência internacional do setor de diversificar o sortimento e a sofisticação dos produtos e serviços em um mesmo ambiente, com vistas a incentivar o consumo dentro do estabelecimento (ABIP, 2018).

Embora este modelo “*foodservice*” (ITPC, 2018, p. 41) seja comum às lojas brasileiras, a mudança no país está associada a uma maior adesão aos pães de fermentação longa e de fermentação natural, que têm alto valor agregado por serem mais saudáveis e estarem associados ao uso de diferentes tipos de cereais (SEBRAE, 2017b; ABIP, 2018).

A demanda crescente por produtos com apelo mais natural tem afetado os insumos básicos destes estabelecimentos e a forma de produzir outros itens comuns às panificadoras mesmo que o resultado estético seja diferente, como também tem ocorrido com produtos de confeitaria (ABIP, 2018). Em pesquisas recentes, empresários do setor alegam que há grande preocupação em oferecer estes produtos, o que representa uma oportunidade para atuar em novos nichos (SEBRAE, 2017b).

Com base nesses dados, acredita-se que tal tendência possa influenciar a forma como as padarias direcionam suas ações para competir no mercado e, conseqüentemente, suas rotinas de operações. Além de alterar o sortimento e o volume dos itens produzidos, o processo de fabricação de produtos tradicionais pode sofrer mudanças para ser adaptado à esta demanda crescente com apelo mais artesanal e menos artificial.

Assim, para este estudo, dentre os produtos típicos de uma padaria, foi definida para análise a rotina de produção do pão francês. Por se tratar de um item tradicional na cesta de consumo do brasileiro e ser o produto de panificação mais vendido nas padarias, comum à diversos modelos de negócios (SEBRAE, 2016a; ABIP, 2018), torna-se possível uma comparação entre os casos selecionados. Além disso, nos últimos anos, foram identificadas alterações em sua rotina de operações como mudanças no volume produzido, participação no faturamento das padarias e preço (SEBRAE, 2016a; ABIP, 2018; ITPC, 2018).

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo geral**

Compreender a influência da orientação estratégica sobre o uso dos recursos em micro e pequenas empresas (MPES) de produção de produtos por meio do estudo de rotinas de operações.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Elucidar como a orientação estratégica se relaciona com as rotinas de operações nas MPES;
- Aplicar o *business process modeling* (BPM) para a análise de rotinas de operações em MPES;
- Analisar como o estudo de rotinas de operações pode contribuir para identificar a aplicação de recursos produtivos em MPES;

### **1.5 Estrutura da dissertação**

Após este capítulo introdutório, em que são apresentadas as diretrizes gerais da pesquisa, o estudo segue estruturado conforme as instruções a seguir.

O capítulo ‘2 Referencial teórico’ apresenta a adequada revisão de literatura relacionada aos construtos que basearam a estruturação do problema investigado.

O capítulo ‘3 Procedimentos metodológicos’ apresenta os procedimentos metodológicos e técnicos selecionados para a coleta de dados e análise do problema.

O capítulo ‘4 Análise dos dados’ apresenta os principais resultados após apreciação dos dados coletados.

No capítulo ‘5 Conclusões’ constam os principais argumentos desenvolvidos a partir dos resultados encontrados e é apresentado o fechamento do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

---

O capítulo do referencial teórico apresenta a revisão de literatura relacionada aos construtos que norteiam a pesquisa e está dividido em três seções: (i) ‘2.1 Estratégia’; (ii) ‘2.2 Rotinas’; (iii) ‘2.3 Gestão de Micro e Pequenas Empresas’.

### 2.1 Estratégia

A preocupação em compreender ‘por que algumas organizações superam outras’ é do interesse de vários modelos de análise organizacional (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1991; 1994; BARNEY; HESTERLY, 2004). Contudo, é no campo da administração estratégica que se encontram os principais estudos para explicar esse fenômeno (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1991; 1994; VALLANDRO; TREZ, 2013; LEVINE; BERNARD; NAGEL, 2017).

Ao longo de sua evolução, o campo de estudos da estratégia incorporou contribuições de diversas disciplinas das Ciências Sociais, o que viabilizou propostas mais robustas e de aplicação prática (BOWMAN; SINGH; THOMAS, 2002; HOSKISSON *et al.*, 1999; RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTÍN, 2012). Entretanto, este pluralismo cria uma preocupação entre os acadêmicos quanto ao desenvolvimento de um paradigma unicamente aceito (BOWMAN; SINGH; THOMAS, 2002; MINTZENBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Apesar de diferentes, os vários conceitos de estratégia construídos indicam que o avanço do campo acompanhou o *mainstream* de cada época sem perder sua essência: relações de desempenho e competição entre as empresas (RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTÍN, 2012; KNIGHTS; MORGAN, 1991; SHRIVASTAVA, 1986; NAG; HAMBRICK; CHEN, 2007). Os termos ‘empresa’, ‘ambiente’, ‘ações’ e ‘recursos’ permeiam o núcleo da maioria das definições; também têm destaque ‘objetivos’ e ‘performance’, que são igualmente harmônicos com os pressupostos do campo (RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTÍN, 2012; NAG; HAMBRICK; CHEN, 2007).

Considerando tais achados, pode-se afirmar que a essência do conceito de estratégia está na relação dinâmica entre a empresa e seu ambiente e nas ações necessárias para que atinja seus objetivos e eleve seu desempenho por meio do uso racional de recursos (RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTÍN, 2012, p. 180).

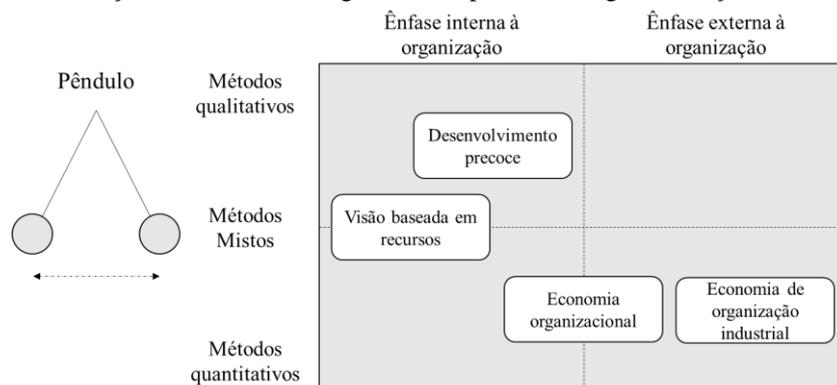
Como um pêndulo, a estratégia oscilou entre (i) um maior foco nos aspectos internos das organizações; e (ii) em maior ênfase no ambiente e sua influência sobre as mesmas

(HOSKISSON *et al.*, 1999; KIM; HOSKISSON, 2015; GUERRAS-MARTÍN; MADHOK; MONTORO-SÁNCHEZ, 2014).

Metodologicamente, as técnicas empregadas oscilaram entre (i) abordagens mais qualitativas, com a investigação de poucos objetos, sem vistas à generalizações dos resultados; e (ii) ferramentas estatísticas multivariadas, com grandes amostras de dados para sustentar teorias passíveis de generalização (HOSKISSON *et al.*, 1999; GHOBADIAN; O'REGAN, 2008; KETCHEN JR.; BOYD; BERGH, 2008; KAHL; SILVERMAN; CUSUMANO, 2015).

A análise da progressão do campo da estratégia por meio da metáfora do pêndulo demonstra seu caráter dinâmico, fluido e evolutivo teórica e metodologicamente (HOSKISSON *et al.*, 1999; KETCHEN JR.; BOYD; BERGH, 2008; GUERRAS-MARTÍN; MADHOK; MONTORO-SÁNCHEZ, 2014). O modelo está esquematizado na figura 1.

**Figura 1** – Evolução teórico-metodológica do campo da estratégia: oscilações de um pêndulo.



Fonte: Adaptado de Hoskisson *et al.* (1999) e Guerras-Martín, Madhok e Montoro-Sánchez (2014).

Na fase inicial, desenvolvimento precoce, a produção acadêmica enfatizou a estrutura organizacional e seu ajuste ao ambiente (HOSKISSON *et al.*, 1999; GHOBADIAN; O'REGAN, 2008; GUERRAS-MATÍN; MADHOK; MONTORO-SÁNCHEZ, 2014). Acompanhando a estratégia, a estrutura ou *design* organizacional também mudaria para acomodar as manobras necessárias para atingir as metas da empresa no novo cenário (CHANDLER, 1962; DONALDSON, 1988; FURRER; THOMAS; GOUSSEVSKAIA, 2008; KAHL; SILVERMAN; CUSUMANO, 2015). Pesquisas de natureza qualitativa, uso do método indutivo e estudos de caso em profundidade de grandes organizações eram predominantes (HOSKISSON *et al.*, 1999; GUERRAS-MARTÍN; MADHOK; MONTORO-SÁNCHEZ, 2014; KETCHEN JR.; BOYD; BERGH, 2008; GHOBADIAN; O'REAGAN, 2008).

Uma oscilação do pêndulo da estratégia, rumo à economia de organização industrial (EOI), resultou no paradigma estrutura-conduta-desempenho (ECD), que propõe que o

desempenho de uma empresa é função do setor ou indústria em que ela concorre (HOSKISSON *et al.*, 1999; GUERRAS-MARTÍN; MADHOK; MONTORO-SÁNCHEZ, 2014; PORTER, 1981; 1991; FURRER; THOMAS; GOUSSEVSKAIA, 2008; LI; YU, 2016). A pesquisa empírica positivista e o método dedutivo tornaram-se dominantes, conferindo maior “caráter científico” ao campo (HOSKISSON *et al.*, 1999, p. 432; KETCHEN JR.; BOYD; BERGH, 2008).

Na fase seguinte, devido influência da economia organizacional (EO), a performance de uma empresa passa a ser explicada como um reflexo (i) das motivações gerenciais, assimetria de informação, contratos e relacionamentos de agência, e (ii) das capacidades dos gestores (EISENHARDT, 1989; HOSKISSON *et al.*, 1999; BARNEY; HESTERLY, 2004). Com a popularização de bancos de dados e o levantamento de grandes amostras, houve um aumento no nível de sofisticação das análises como um todo (HOSKISSON *et al.*, 1999; KETCHEN JR.; BOYD; BERGH, 2008).

Finalmente, com a *Resource Based View* (RBV), o campo da estratégia volta às suas raízes e a unidade básica de análise, as empresas, passam a ser consideradas coleções de recursos produtivos, cuja heterogeneidade passa a explicar as diferenças de desempenho (PENROSE, 1959; WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; HOSKISSON *et al.*, 1999; HITT; XU; CARNES, 2016; LEVINE; BERNARD; NAGEL, 2017). Nesta fase, também houve a reintrodução do método indutivo e de estudos de caso em profundidade de uma ou poucas empresas (HITT; GIMENO; HOSKISSON, 1998; HOSKISSON *et al.*, 1999; KETCHEN JR.; BOYD; BERGH, 2008)

A RBV argumenta que a vantagem competitiva é obtida a partir de recursos e capacidades que habilitam as organizações a definirem e implementarem estratégia superior (NEVES; HAMACHER; SCAVARDA, 2014; BARNEY; HESTERLY, 2004; ZUBAC; HUBBARD; JOHNSON, 2010; WERNEFELT, 1984). A RBV e seus pressupostos são explorados na seção ‘2.1.1 *Resource Based View* (RBV)’ deste trabalho.

### 2.1.1 *Resource Based View* (RBV)

A *Resource Based View* (RBV) apregoa que o desempenho superior de uma organização não depende do posicionamento em seu setor, mas da exploração dos recursos e capacidades internas (PORTER, 1981; 1986; 1991; WERNEFELT, 1984; GRANT, 1991; BARNEY, 1991;

COLLIS; MONTGOMERY, 1995; HOSKISSON *et al.*, 1999; ZUBAC; HUBBARD; JOHNSON, 2010; NEVES; HAMACHER; SCAVARDA, 2014).

A proposta da RBV consiste em: (i) analisar a empresa com base em seus recursos; (ii) identificar aqueles que contribuem mais significativamente para seu desempenho e, portanto, no qual a estratégia da empresa deve assentar; e (iii) desenvolver uma estratégia pautada no equilíbrio entre os recursos disponíveis e as limitações organizacionais (WERNEFELT, 1984; GRANT, 1991; ITAMI; ROEHL, 1987; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; TRANFIELD; SMITH, 1998; ZUBAC; HUBBARD; JOHNSON, 2010; RASHIDIRAD *et al.*, 2015; DESLÉE; AMMAR, 2016).

A RBV está baseada em dois pressupostos básicos para analisar as fontes de vantagem competitiva, quais sejam: (i) a suposição de heterogeneidade, segundo a qual os recursos e as capacidades podem variar substancialmente entre as empresas; e (ii) a suposição da imobilidade de recursos, que versa sobre a relativa estabilidade destas diferenças (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991; RUMELT, 1997; NEWBERT, 2014; FERREIRA; FERNANDES, 2017; CHATZOGLOU *et al.*, 2018).

Entretanto, na lógica da dependência de recursos as empresas não são consideradas plenamente heterogêneas quanto aos recursos e capacidades; também não é afirmado que essa situação é estática (WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2004). A essência da heterogeneidade remete à forma como os recursos e capacidades são distribuídos e explorados na consecução da estratégia; já sua relativa estabilidade pode estar associada a elementos idiossincráticos conferidos pela história e evolução únicas de uma organização (WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1986a; 1991; GRANT, 1991; RASHIDIRAD *et al.*, 2015).

Os recursos compreendem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informações, rotinas, entre outros elementos, tangíveis ou intangíveis, sob controle da empresa e que viabilizem a consecução de sua estratégia (BARNEY, 1991; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR., 2001; ZUBAC; HUBBARD; JOHNSON, 2010; EBRASHI, 2017).

Contudo, nem todos os recursos têm o mesmo potencial para conferir vantagem competitiva e, ao longo do desenvolvimento da RBV, emergiram diferentes taxonomias para classificá-los (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993; ZUBAC; HUBBARD; JOHNSON, 2010).

Uma das propostas, caracteriza tais recursos como: (i) valiosos, por permitirem que a empresa conceba e coloque em prática estratégias que elevem seu desempenho; (ii) raros, escassos para os concorrentes; (iii) de difícil imitação, não facilmente obtidos ou desenvolvidos;

e (iv) sem substitutos equivalentes em termos estratégicos, portanto, sem outros recursos alternativos que viabilizem a reprodução dos benefícios de uma mesma estratégia (BARNEY, 1991; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR., 2001; BARNEY; KETCHEN JR.; WRIGHT, 2011; CHATZOGLOU *et al.*, 2018). Outros atributos sugeridos em estudos correlatos para classificar recursos capazes de prover vantagem competitiva constam no quadro 2.

**Quadro 2** – Classificações para recursos capazes de prover vantagem competitiva sustentada.

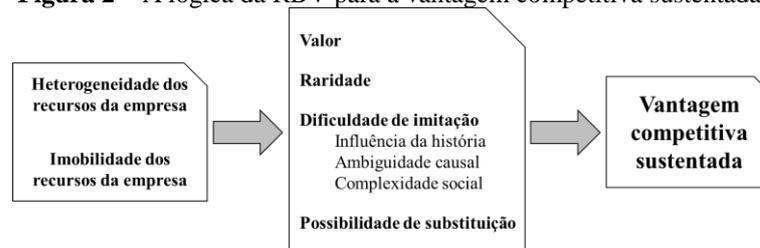
<b>Autor</b>	<b>Atributos</b>
<b>Dierickx e Cool (1989)</b>	(i) não imitabilidade devido à: deseconomias por compressão de tempo, eficiência por massa de recurso, interconexão entre os recursos, ambiguidade causal e erosão dos recursos; (ii) não comercialização; (iii) desenvolvidos internamente.
<b>Grant (1991)</b>	(i) durabilidade; (ii) baixo grau de transparência; (iii) capacidade de transferência imperfeita; (iv) baixo potencial de replicabilidade; (v) capacidade de apropriação.
<b>Peteraf (1993)</b>	(i) heterogeneidade em relação a concorrência; (ii) mobilidade imperfeita; (iii) limites <i>ex post</i> para a competição (mecanismos isoladores para a replicação); (iv) limites <i>ex ante</i> para a competição (mecanismos limitadores para a competição por uma posição de vantagem)

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2019).

A vantagem competitiva consiste em situação na qual a empresa poderá obter desempenho econômico superior por meio da consecução de uma estratégia que não seja praticada simultaneamente por outros concorrentes (BARNEY, 1991; ZUBAC; HUBBARD; JOHNSON, 2010; NEWBERT, 2014).

A sustentação de uma vantagem competitiva está associada a existência de seus benefícios após cessados os esforços de duplicação por outras empresas (RUMELT, 1997). Nesta situação, cria-se um ‘equilíbrio’ entre a organização detentora desta vantagem e seu contexto, situação que pode perdurar por tempo substancial ou não (BARNEY, 1991; GAGNON, 1999). Um modelo sintético da lógica da RBV para a obtenção de vantagem competitiva sustentada pode ser verificado na figura 2.

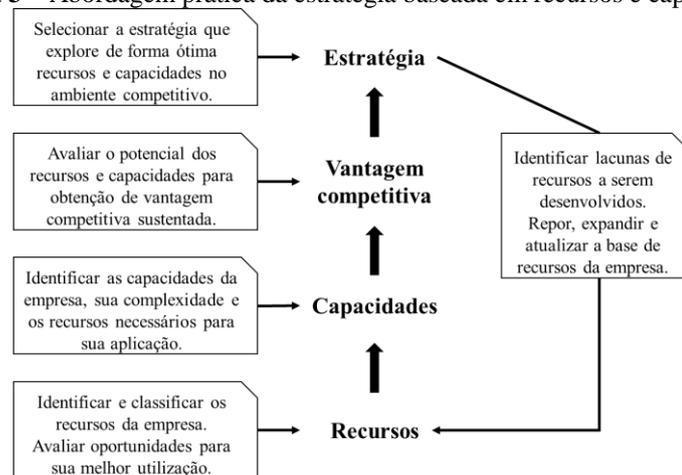
**Figura 2** – A lógica da RBV para a vantagem competitiva sustentada.



Fonte: Adaptado de Barney (1991).

A evolução nos estudos acadêmicos sobre a RBV evidenciou a necessidade de destacar uma distinção fundamental entre recursos produtivos e capacidades (GRANT, 1991). Recursos, compreendem insumos, tangíveis ou intangíveis, utilizados no processo de transformação como equipamentos, *expertise* da equipe de trabalho e estoque de matérias primas (GRANT, 1991; RASHIDIRAD *et al.*, 2015). Já as capacidades remetem a habilidade de gerir os recursos para que, em um esforço sinérgico, sejam capazes de gerar vantagem competitiva (GRANT, 1991; RASHIDIRAD *et al.*, 2015). Este modelo pode ser graficamente conferido na figura 3.

**Figura 3** – Abordagem prática da estratégia baseada em recursos e capacidades.



Fonte: Adaptado de Grant (1991).

Os recursos produtivos e seu alcance são, portanto, a base para a estratégia; já as capacidades, o elemento lógico capaz de coordená-los (WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; ZUBAC; HUBBARD; JOHNSON, 2010; RASHIDIRAD *et al.*, 2015).

Em uma organização, as diversas atividades produtivas são compostas pela reunião de recursos em padrões de ação repetitivos e previsíveis denominados rotinas (NELSON; WINTER, 1982; GRANT, 1991; ZOLLO; WINTER, 2002; YU *et al.*, 2018). Uma capacidade é, em essência, uma combinação de rotinas que interagem entre si e representam o que uma empresa pode realizar com um conjunto de recursos trabalhando de forma coesa (GRANT, 1991; WANG; WANG, 2017). As rotinas e a relevância de sua compreensão para a gestão estratégica são exploradas na seção '2.2 Rotinas' deste trabalho.

À medida em que a complexidade das capacidades se eleva, indo além da simples integração de recursos, torna-se possível a reconfiguração das competências internas para que a empresa responda mais proativamente às alterações do ambiente: são as capacidades

dinâmicas (CD) (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; HELFAT; PETERAF, 2009; PETERAF; STEFANO; VERONA, 2013; LIN; WU, 2014).

A perspectiva das CD propõe que a simples posse de recursos valiosos não é suficiente para assegurar desempenho superior duradouro em ambientes cuja velocidade de mudança é intensa (BARNEY, 1986b; 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Outros elementos intangíveis e idiossincráticos, a exemplo das habilidades para gerir recursos, são considerados a base para o alcance e sustentação de vantagem competitiva (GRANT, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; HELFAT; MARTIN, 2015; EBRASHI, 2017; CHATZOGLOU *et al.*, 2018).

As capacidades dinâmicas complementam outros modelos analíticos disponíveis na gestão estratégica e representam uma evolução da visão baseada em recursos: a “*Dynamic Resource-Based View*” (HELFAT; PETERAF, 2003, p. 997; PETERAF; STEFANO; VERONA, 2013; HELFAT; MARTIN, 2015; CHATZOGLOU *et al.*, 2018). A robustez deste construto está em fornecer uma explicação coerente pela qual algumas empresas são mais efetivas do que outras ao estabelecer e manter vantagens competitivas em mercados dinâmicos nos quais as necessidades de mudança e adaptação são imperativas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; LIN; WU, 2014; WANG; WANG, 2017).

### 2.1.2 A estratégia como um padrão de ação: formação e mudança estratégica

A discussão acerca do processo de formação da estratégia é um dos diversos paradoxos teóricos que surgiram ao longo do desenvolvimento do campo e que continua a fomentar debates entre os acadêmicos (MINTZBERG; WATERS, 1985; DE WIT; MEYER, 2010; LEITNER, 2014). A maioria das propostas se situa entre dois extremos: (i) a estratégia vista como um conjunto de ações pretendidas; e (ii) a estratégia como um fluxo de ações realizadas (MINTZBERG, 1978; 1998; BARNES, 2002; MOSTARDEIRO; DUARTE, 2007; LAVARDA; GINER; BONET, 2011).

A estratégia pretendida remete a um conjunto de decisões formuladas deliberadamente antes de sua efetiva implementação; trata-se de um processo racional e analítico de ‘formulação’ da estratégia (BARNES, 2002; STEENSEN; SANCHEZ, 2008; DE WIT; MEYER, 2010). Contudo, planos nem sempre se concretizam: mudanças no cenário competitivo podem impor a necessidade de mudanças no decurso das atividades e da estratégia de uma organização (MOSTARDEIRO; DUARTE, 2007; CHATZOGLOU *et al.*, 2018).

O processo de ‘formação’ estratégica, ou abordagem da estratégia realizada, engloba um conjunto de ações de caráter estratégico já implantadas, fruto de planejamento prévio ou não (MINTZBERG; WATERS, 1985; JUNNONEN, 1998; BARNES, 2002; DE WIT; MEYER, 2010). A formação da estratégia, portanto, envolve tanto a formulação deliberada quanto a implementação de ações não planejadas, sendo um construto mais abrangente (MINTZBERG, 1978; 1998; DE WIT; MEYER, 2010; WRONA; LADWIG, 2015).

Estratégias não planejadas, mas realizadas, são chamadas de ‘emergentes’ (MINTZBERG, 1978; 1998; MINTZBERG; WATERS, 1985; LAVARDA; GINER; BONET, 2011; LEITNER, 2014). Este conceito vai de embate ao modelo racional que vigora no *mainstream* do campo e supervaloriza o processo decisório deliberado na formulação da estratégia, tratada, assim, como um planejamento essencialmente sistemático e analítico (MINTZBERG; WATERS, 1985; STEENSEN; SANCHEZ, 2008; DE WIT; MEYER, 2010). Contudo, a abordagem puramente deliberada da estratégia distorce o processo e pode orientar inadequadamente as organizações que a adotam sem restrições (MINTZBERG, 1998; MOSTARDEIRO; DUARTE, 2007; DE WIT; MEYER, 2010).

Ao lidar com o futuro e, portanto, com elementos incognoscíveis, a estratégia deve ser fluida e acompanhar a imprevisibilidade dos acontecimentos, emergindo de acordo com: (i) as imposições do ambiente e necessidades da organização (QUINN, 1978; MINTZBERG, 1978; JUNNONEN, 1998; CHATZOGLOU *et al.*, 2018); e (ii) com o envolvimento pessoal dos decisores, *expertise* e *know-how* acumulados, profundo conhecimento da organização e de suas relações de poder (CHILD, 1972; QUINN, 1978; MINTZBERG, 1978; STEENSEN; SANCHEZ, 2008).

A demanda por estratégia emergente é justificada pelo imperativo da capacidade adaptativa das empresas no ambiente competitivo (MOSTARDEIRO; DUARTE, 2007; LEITNER, 2014; CHATZOGLOU *et al.*, 2018). A flexibilidade para moldar a estratégia ao longo de sua consecução viabiliza a aprendizagem, a experiência e o processo de ‘pensar e fazer’ simultaneamente (DE WIT; MEYER, 2010).

Esta proposta também permite espaço para a participação de outros atores organizacionais para a formação da estratégia, além dos administradores de alto escalão, considerados protagonistas desde as fases iniciais de desenvolvimento do campo (CHILD, 1972; DONALDSON, 1988; ANSOFF, 1973; DE WIT; MEYER, 2010). Isto implica que o processo não está centralizado apenas na gerência sênior, perspectiva ‘*top-down*’; mas deve ser estendido para contemplar contribuições de colaboradores mais próximos da base operacional em uma

perspectiva ‘*bottom-up*’ (QUINN, 1978; MINTZBERG, 1998; ACUR *et. al.*, 2003; DE WIT; MEYER, 2010).

A flexibilidade no processo de formação da estratégia viabiliza que ações emergjam de forma não planejada, por exemplo, ao se repensarem processos operacionais usuais (MINTZBERG, 1998; DE WIT; MEYER, 2010). Em fases mais estáveis, o exercício ‘rotineiro’ das atividades permite que aprendizado seja desenvolvido e *know-how* seja acumulado: criam-se novos ‘padrões’ que ficam latentes até que a necessidade de mudança se instaure (MILLER; FRIESEN, 1980; PRAHALAD; HAMEL, 1990; MINTZBERG, 1998; MINTZENBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; BREDILLET; TYWONIAK; TOOTOONCHY, 2018). Gradualmente, estas ações que emergem no decurso da estratégia atual vão moldando a mudança no rumo estratégico da organização (ITAMI; ROEHL, 1987; GRANT, 1991; MINTZBERG, 1998; TRANFIELD; SMITH, 1998; DESLÉE; AMMAR, 2016).

Perante atritos mais significativos com o ambiente e perda das vantagens competitivas anteriores, as organizações entram em uma fase de tumulto revolucionário que leva a redefinição de seus padrões, de sua estratégia (MILLER; FRIESEN, 1980; MINTZBERG, 1998; MINTZENBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; BREDILLET; TYWONIAK; TOOTOONCHY, 2018). Em busca de uma nova situação de estabilidade, a empresa se volta para os novos padrões emergentes e a *expertise* adquirida durante a fase de calma anterior, não dependendo de estratégias genéricas (MILLER; FRIESEN, 1980; MINTZBERG, 1998; MINTZENBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

### 2.1.3 Orientação estratégica

A orientação estratégica representa o fluxo de escolhas estratégicas, ou padrão decisório, de uma empresa e descreve como ela tende a operar no mercado de acordo com seus principais objetivos de desempenho, o que impacta (i) na alocação e coordenação de recursos produtivos e (ii) na configuração da própria estrutura organizacional (GATIGNON; XUEREB, 1997; CADOGAN, 2012; LAUKKANEN *et al.*, 2013; CHENG; HUIZINGH, 2014).

Para a compreensão desse ‘direcionamento’ estratégico deve-se analisar, entre outros elementos: (i) os objetivos organizacionais e operacionais; (ii) recursos disponíveis e sua alocação; (iii) ações no ambiente competitivo; e (iv) o contexto no qual a empresa opera (VENKATRAMAN, 1989; GATIGNON; XUEREB, 1997; CADOGAN, 2012; CHATZOGLOU *et al.*, 2018).

O desenvolvimento de pesquisas focadas em identificar orientações estratégicas conduziu, invariavelmente, à existência de diversas taxonomias e também à possibilidade de mapeamento de novas classificações (GATIGNON; XUEREB, 1997; CADOGAN, 2012; LAUKKANEN *et al.*, 2013). As diversas opções de combinação e reconfiguração de capacidades e recursos organizacionais viabiliza o desenvolvimento de orientações estratégicas alternativas com base em diferentes dimensões para cada novo construto (CADOGAN, 2012).

Há três grandes grupos de orientações estratégicas: (i) orientação para o cliente, com foco em desenvolver a habilidade de identificar, analisar e compreender as necessidades do público alvo; (ii) orientação para a competição, cujo cerne reside na habilidade de identificar e responder rapidamente ao movimento da concorrência; e (iii) orientação à inovação, que está centrada nas atividades de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ou serviços para solucionar as necessidades atuais e futuras do público alvo (WHEELWRIGHT, 1984; NARVER; SLATER, 1990; GATIGNON; XUEREB, 1997). Para a presente pesquisa, essa taxonomia básica será utilizada para analisar o direcionamento estratégico dos casos selecionados e sua corroboração com as rotinas de operações estudadas.

Acompanhando a dinâmica econômica global, em mercados multifacetados, uma empresa pode construir estratégias baseando-se em mais de uma orientação (LAUKKANEN *et al.*, 2013; CHATZOGLU *et al.*, 2018; CADOGAN, 2012). Embora o foco em uma única orientação estratégica possa prover as vantagens da especialização, um repertório mais amplo tem maiores possibilidades de proporcionar desempenho superior (MINTZBERG, 1998; LAUKKANEN *et al.*, 2013; CADOGAN, 2012).

Orientações estratégicas provém o direcionamento sob o qual as empresas operam e influenciam seus padrões de ação emergentes e práticas rotineiras (GATIGNON; XUEREB, 1997; CADOGAN, 2012). A ideia de uma ‘orientação’, portanto, dá suporte ao pressuposto de que a ausência de um planejamento estratégico formal não implica que a atividade organizacional seja aleatória: o fluxo de ações gerenciais pode conotar um direcionamento estratégico do qual não se tem plena consciência e cujos efeitos, progressivamente, se manifestem com mais clareza (MINTZBERG, 1978; 1998; DE WIT; MEYER, 2010; CADOGAN, 2012).

#### 2.1.4 Estratégia e operações de produção

A gestão de operações responde pelo gerenciamento, processo decisório e controle acerca do uso de recursos escassos, sua interação e processos que resultam no produto ou serviço demandado pelo mercado (MORRIS, 1978; SCHMENNER; SWINK, 1998; GUPTA; BOYD, 2008; AKA; AKYUZ, 2015; KOSIERADZKA, 2017). A atividade pode contribuir para elevar o desempenho de uma empresa por possibilitar melhor uso dos recursos e capacidades (SLACK; CORREA, 1992; VICKERY; DRÖGE; MARKLAND, 1997; BATISTA, 2012; KOSIERADZKA, 2017).

A estratégia de operações remete a um fluxo consistente de decisões operacionais, ou padrão de ações, focado na adequação dos processos produtivos para dar suporte a estratégia global da empresa (WHEELWRIGHT, 1984; WHEELWRIGHT; HAYES, 1985; CHASE; HAYES, 1991; ACUR *et al.*, 2003; HITT; XU; CARNES, 2016; ANAND; GRAY, 2017). Contudo, esta contribuição do setor de operações varia conforme o enfoque em ações operacionais voltadas à obtenção de vantagem competitiva de um nível estrategicamente estático para se tornar fonte de vantagem competitiva em outro extremo (WHEELWRIGHT; HAYES, 1985; BARNES; ROWBOTHAM, 2004; JAIN; ADIL; ANANTHAKUMAR, 2013; 2016).

Uma análise das operações produtivas em uma perspectiva *bottom-up* demonstra que sua relevância estratégica também emana da experiência acumulada sob a forma de rotinas operacionais (ACUR *et al.*, 2003; SLACK; LEWIS, 2015). O *know-how* adquirido pode contribuir para desenvolver ações emergentes mais compatíveis com o alcance dos recursos disponíveis e alinhadas à orientação estratégica (PANDŽA *et al.*, 2003; LAVARDA; GINER; BONET, 2011; LEITNER, 2014).

Contudo, diferente dos postulados da RBV, a perspectiva da estratégia em operações propõe que uma empresa pode obter desempenho superior a partir de recursos comuns (BROMILEY; RAU, 2014; 2016). A essência da competitividade não está no recurso em si, mas no modo como é usado: práticas rotineiras permitem aperfeiçoar sua aplicação (SIRMON; HITT; IRELAND, 2007; NAKAMURA; OHASHI, 2012; BROMILEY; RAU, 2014; 2016).

Esta abordagem da estratégia, na perspectiva de uma “*practice-based view*” (BROMILEY; RAU, 2016, p. 101), também vai de embate ao pressuposto de pesquisas que focam na implantação de novos recursos, a exemplo da tecnologia, como a chave para o crescimento da empresa (NAKAMURA; OHASHI, 2012). Novos recursos produtivos só podem ser úteis se seu uso for suportado pelo sistema produtivo vigente (NAKAMURA; OHASHI, 2012).

## 2.2 Rotinas

Rotinas organizacionais compreendem padrões reconhecíveis e repetitivos de ações e decisões interdependentes por meio dos quais os recursos de uma organização são coordenados (NELSON; WINTER, 1982; GRANT, 1991; TRANFIELD; SMITH, 1998; TRANFIELD *et al.*, 2000; FELDMAN; PENTLAND, 2003; WINTER, 2003; QUINN, 2011; FELDMAN *et al.*, 2016; BREDILLET; TYWONIAK; TOOTOONCHY, 2018). Rotinas são o elemento básico ou blocos sobre os quais uma empresa é construída: fornecem os meios pelos quais irá cumprir sua função na sociedade e direcionam seu comportamento no ambiente competitivo (FELDMAN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; WINTER, 2003; BECKER *et al.*, 2005; QUINN, 2011; APPIAH; SARPONG, 2015; DESLÉE; AMMAR, 2016).

As rotinas tem papel essencial para: (i) o funcionamento diário das operações organizacionais; (ii) desenvolver e moldar o processo de criação, acumulação e transferência de conhecimento, *know-how* e *expertise*; (iii) construir, de forma incremental, o caminho que conduz à mudança; e (iv) contribuir para a estabilidade organizacional (NELSON; WINTER, 1982; GRANT, 1991; TRANFIELD; SMITH, 1998; FELDMAN, 2000; PENTLAND; FELDMAN, 2005; BECKER *et al.*, 2005; QUINN, 2011; APPIAH; SARPONG, 2015; BREDILLET; TYWONIAK; TOOTOONCHY, 2018).

Por lidar, entre outros elementos, com alocação e coordenação de recursos, o gerenciamento das rotinas de uma empresa permite identificar alternativas ótimas para (i) desenvolver a base de recursos atual ou (ii) recombina-los para criar novos elementos capazes de agregar valor e gerar vantagem competitiva (ITAMI; ROEHL, 1987; GRANT, 1991; TRANFIELD; SMITH, 1998; EISENHARDT; MARTIN, 2000; PETERAF; STEFANO; VERONA, 2013).

A análise dos componentes de uma rotina evidencia três elementos principais: (i) aspectos cognitivos ou ostensivos, relativos a forma como os integrantes de uma organização assimilam e dão sentido às rotinas, são os padrões abstratos e lógicos que guiarão as ações ‘rotinizadas’ em uma perspectiva operacional, ‘rotineira’; (ii) aspectos comportamentais ou performativos, remetem às atividades ou ações humanas desenvolvidas pelos atores como resultado da execução de uma rotina, ou seja, sua manifestação prática; e (iii) aspectos estruturais ou artefatos, que compreendem os elementos necessários para dar suporte ao desempenho de rotinas e incluem a configuração organizacional, regras formalizadas, procedimentos padronizados de operações, equipamentos, entre outros (TRANFIELD *et al.*, 2000; FELDMAN, 2000; FELDMAN; PENTLAND, 2003; PENTLAND; FELDMAN, 2005;

BECKER *et al.*, 2005; QUINN, 2011; DESLÉE; AMMAR, 2016; BREDILLET; TYWONIAK; TOOTOONCHY, 2018). A representação gráfica da interação dos elementos integrantes de uma rotina pode ser visualizada na figura 4.

**Figura 4** – Rotina: elementos integrantes.



Fonte: Adaptado de Pentland e Feldman (2005).

O estudo de uma rotina com base na interação destes elementos permite uma visão completa de sua dinâmica interna (FELDMAN; PENTLAND, 2003; PENTLAND; FELDMAN, 2005, p. 800; PENTLAND *et al.*, 2016). Uma das possibilidades de análise é a perspectiva das rotinas como “*black boxes*” (PENTLAND; FELDMAN, 2005, p. 800). Esta proposta, apesar de mais comum nos estudos sobre rotinas, permite uma apreciação ‘macro’ dos componentes internos, ou visão geral, para compreender (i) sua natureza, (ii) seu papel para o desempenho organizacional e (iii) as bases sobre as quais uma empresa opera no mercado (FELDMAN; PENTLAND, 2003; PENTLAND; FELDMAN, 2005; SALVATO; RERUP, 2011; DESLÉE; AMMAR, 2016).

Embora não negligencie a relevância da lógica interna dos componentes da rotina, a atenção desta perspectiva é direcionada para o todo, com ênfase em seus aspectos operacionais (PENTLAND; FELDMAN, 2005; SALVATO; RERUP, 2011). A proposta também permite analisar as rotinas como um sistema de operações produtivas: seus insumos (*inputs*), processo de transformação, produtos e serviços (*outputs*) (PENTLAND; FELDMAN, 2005; SALVATO; RERUP, 2011). A perspectiva das rotinas como *black boxes* foi adotada para a pesquisa por corroborar com seus objetivos. A representação das rotinas como sistemas produtivos pode ser verificada na figura 5.

**Figura 5**– Rotina como um sistema produtivo.



Fonte: Adaptado de Pentland e Feldman (2005) e Bayraktar *et al.* (2007).

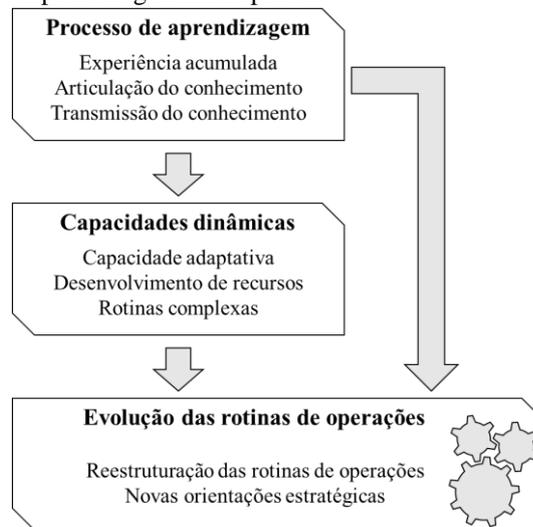
As rotinas, analisadas como *black boxes*, fornecem um mapa para visualizar as capacidades de uma organização e uma perspectiva processual destaca seu alinhamento à orientação estratégica que norteia a ação empresarial (GRANT, 1991; TRANFIELD; SMITH, 1998; PENTLAND; FELDMAN, 2005; SALVATO; RERUP, 2011; QUINN, 2011; BREDILLET; TYWONIAK; TOOTOONCHY, 2018).

Processos organizacionais remetem à configuração de recursos e atividades desenvolvidas para produzir os produtos e serviços de uma empresa, ou seja, também podem representar rotinas (DAVENPORT; SHORT, 1990; KALPIČ; BERNUS, 2006). Assim, dada a perspectiva das organizações como um conjunto de rotinas, a visão processual permite definir uma empresa como uma rede de processos inter-relacionados (GRANT, 1991; LUO; TUNG, 1999; EIKEBROKK *et al.*, 2011).

Rotinas também facilitam o desenvolvimento de conhecimentos especializados, adquiridos na prática operacional, cujo acúmulo pode conduzir à mudanças incrementais em uma empresa (TRANFIELD; SMITH, 1998; PANDŽA *et al.*, 2003; BECKER *et al.*, 2005; QUINN, 2011; APPIAH; SARPONG, 2015). Não se tratam apenas de mudanças operacionais, mas de reorientações estratégicas alinhadas as novas capacidades adquiridas pelo aprendizado e que influenciam, também, o comportamento gerencial (NELSON; WINTER, 1982; TRANFIELD *et al.*, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; WINTER, 2003; QUINN, 2011; APPIAH; SARPONG, 2015; RANUCCI; SOUDER, 2015).

Uma empresa pode, assim, reestruturar outras rotinas operacionais e toda sua proposta estratégica de operações (TRANFIELD; SMITH, 1998; ZOLLO; WINTER, 2002; WINTER, 2003). Ou seja, a elevação da complexidade das rotinas operacionais pode conduzir ao desenvolvimento de capacidades superiores, como as capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; HELFAT; PETERAF, 2009; PETERAF; STEFANO; VERONA, 2013; LIN; WU, 2014). Este processo evolutivo, do aprendizado pelo exercício de rotinas à novas orientações estratégicas, pode ser visualizado na figura 6.

**Figura 6** – Rotinas e aprendizagem: da experiência acumulada à reorientação estratégica.



Fonte: Adaptado de Zollo e Winter (2002).

### 2.2.1 Rotinas e estratégia

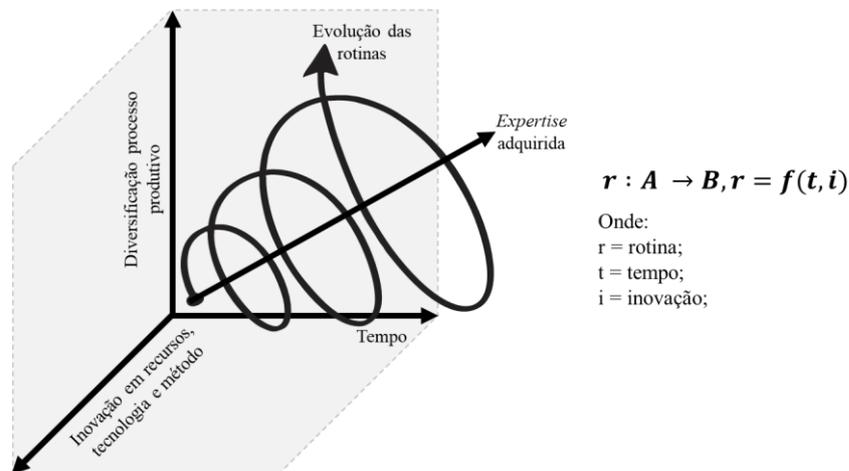
Rotinas são um dos elementos centrais para o funcionamento das organizações, contudo a tradicional visão de um elemento estático e associado a inércia organizacional não corrobora com sua relevância estratégica (NELSON; WINTER, 1982; FELDMAN, 2000; FELDMAN; PENTLAND, 2003; FELDMAN *et al.*, 2016).

É por meio do exercício de rotinas operacionais que a empresa desenvolve e acumula o *know-how* e a *expertise* necessários para elevar sua competitividade (NELSON; WINTER, 1982; TRANFIELD *et al.*, 2000; EISENHARDT; MARTIN, 2000; SALVATO; RERUP, 2011; RANUCCI; SOLDER, 2015; APPIAH; SARPONG, 2015). Este estoque de habilidades singulares, fruto da aprendizagem organizacional, conduz ao desenvolvimento de competências superiores (NELSON; WINTER, 1982; PRAHALAD; HAMEL, 1990; TRANFIELD *et al.*, 2000; APPIAH; SARPONG, 2015; FELDMAN *et al.*, 2016).

Tais aptidões provêm competitividade à organização e compreendem o conhecimento coletivo desenvolvido pela mesma, principalmente as diversas habilidades e tecnologias operacionais para a produção de seus produtos e serviços (PRAHALAD; HAMEL, 1990; GRANT, 1991; GAGNON, 1999; MATZLER *et al.*, 2010; SHIN *et al.*, 2017). Assim, também contribuem para definir o negócio fundamental da empresa e se tornam o pilar para o desenvolvimento de novos produtos ou entrada em outros mercados (PRAHALAD; HAMEL, 1990; MATZLER *et al.*, 2010; SHIN *et al.*, 2017).

Ao longo do tempo, a combinação destas habilidades com outros recursos e tecnologias se torna a base para a evolução das rotinas organizacionais de forma cíclica (PRAHALAD; HAMEL, 1990; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; MATZLER *et al.*, 2010; SHIN *et al.*, 2017). Analisadas como uma função com base no ‘tempo’ e na ‘inovação’, as rotinas apresentarão como resultado (i) a diversificação do portfólio de produtos, métodos e processos produtivos e (ii) elevação da *expertise* da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; MATZLER *et al.*, 2010; SHIN *et al.*, 2017). Este modelo para a evolução das rotinas operacionais como uma função do tempo e da inovação, encontra-se na figura 7.

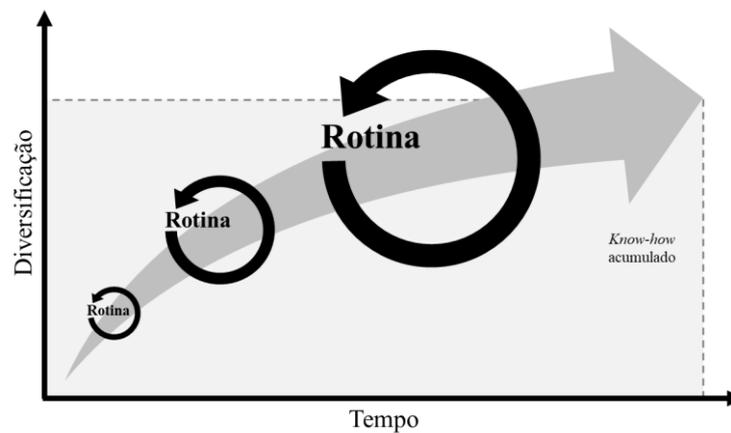
**Figura 7** – Evolução das rotinas e expertise adquirida: diversificação de processos como função do tempo e da inovação.



Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2019).

O processo de diversificação de procedimentos, produtos e serviços, invariavelmente, também conduzirá a novas rotinas operacionais mais complexas, que continuarão a contribuir para o aumentar o *know-how* acumulado em um fluxo evolutivo capaz de diferenciar a empresa da concorrência (PRAHALAD; HAMEL, 1990; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; SHIN *et al.*, 2017). Esta ideia pode ser visualizada na figura 8.

**Figura 8** – Diversificação, rotinas complexas e acúmulo de conhecimento.



Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2019).

Ao analisar uma rotina como um sistema produtivo, abordagem *black box*, nota-se que é capaz de produzir diferentes saídas, ou seja, rotinas não são processos truncados e estáticos (FELDMAN, 2000; PENTLAND; FELDMAN, 2005; BECKER *et al.*, 2005; APPIAH; SARPONG, 2015; BREDILLET; TYWONIAK; TOOTOONCHY, 2018). O estudo de sua estrutura interna tem colaborado para explicar a contribuição para a mudança e mesmo para a estabilidade de uma organização (FELDMAN, 2000; PENTLAND; FELDMAN, 2005).

A interação entre os aspectos cognitivo (lógico) e performativo (ação) podem ser a principal fonte da flexibilidade das rotinas: (i) uma vez alinhados, criam resistência à mudança ou inércia organizacional; (ii) em desequilíbrio, conduzem à mudança progressiva ou mesmo à reinvenção do modelo de negócio (FELDMAN; PENTLAND, 2003; PENTLAND; FELDMAN, 2005; APPIAH; SARPONG, 2015).

O atrito entre estes elementos criam a oportunidade para a retenção de novas práticas e padrões de ação que habilitam uma rotina a gerar uma maior variedade de processos e saídas, movendo a empresa da aparente estabilidade rumo à mudança em sua orientação estratégica (FELDMAN; PENTLAND, 2003; APPIAH; SARPONG, 2015; FELDMAN *et al.*, 2016; DESLÉE; AMMAR, 2016).

Isto é particularmente relevante para empresas que operam em ambientes muito instáveis ou que competem com base na inovação e precisam desenvolver, constantemente, novas adaptações para se manterem flexíveis (BECKER *et al.*, 2005; SALVATO; RERUP, 2011; APPIAH; SARPONG, 2015). Contudo, mesmo em cenários menos turbulentos, por vezes, as organizações precisam se antecipar as mudanças para desenvolver no tempo presente a base de recursos e capacidades que terá o potencial para sustentar sua estratégia futura (GRANT, 1991; PRAHALAD; HAMEL, 1990; ITAMI; ROEHL, 1987; TRANFIELD; SMITH, 1998; PANDŽA *et al.*, 2003; ACUR *et al.*, 2003; JANCENELLE, 2015).

Como em um “*dynamic resource fit*” (ITAMI; ROEHL, 1987, p. 125), na consecução da orientação estratégica atual, as rotinas geram o conhecimento e outros elementos intangíveis que habilitam a empresa a desenvolver um novo direcionamento e a adaptar o uso de seus recursos para segui-lo (ITAMI; ROEHL, 1987; GRANT, 1991; JANCENELLE, 2015).

A adequação de técnicas de *business process modeling* (BPM), cujo método viabiliza representar graficamente processos organizacionais, pode contribuir para o mapeamento e análise de rotinas: sua sequência de atividades, recursos utilizados e relações de dependência entre elas (LUO; TUNG, 1999; LIN; YANG; PAI, 2002; KALPIČ; BERNUS, 2006; EIKEBROKK *et al.*, 2011; BREDILLET; TYWONIAK; TOOTOONCHY, 2018). O BPM e sua aplicação está descrito no capítulo de procedimentos metodológicos.

### **2.3 Micro e Pequenas Empresas**

As micro e pequenas empresas (MPES) integram um grupo de organizações com características peculiares que afetam suas operações e, apesar de grande potencial para a geração de renda, enfrentam dificuldades no mercado competitivo global devido a condições assimétricas de concorrência em relação as de maior porte (ALVARENGA, 2016; LUCAS; FRANCO, 2014; SILVA; DACORSO, 2013; DARCY *et al.*, 2014; SANTINI *et al.*, 2015; PIMENTEL; PAULA; OLIVEIRA, 2016).

Dentre os principais aspectos que evidenciam desvantagens, pode-se citar: (i) nível de escolaridade dos sócio proprietários e demais funcionários; (ii) acesso ao crédito e a outros recursos como bens de capital e mão de obra especializada; (iii) falta de infraestrutura administrativa; (iv) dotação de recursos e capacidades mais limitadas; (v) ausência de ações estratégicas estruturadas e condizentes com o alcance de seus ativos; entre outras (ALVARENGA, 2016; LIMA; LIMA, 2016; LUNARDI; DOLCI; MAÇADA, 2010; D’ÁVILA *et al.*, 2016; SANTINI *et al.*, 2015; PIMENTEL; PAULA; OLIVEIRA, 2016).

A (i) Lei Complementar número 123 de 14 de dezembro de 2006, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e altera dispositivos das legislações correlatas anteriores e a (ii) Lei Complementar número 155 de 27 de outubro de 2016, que altera aspectos da primeira, indicam a adoção do critério da renda anual bruta para a classificação do porte das empresas brasileiras (BRASIL, 2006; 2016; BNDES, 2018). De acordo com esta norma, as microempresas são aquelas com faturamento bruto anual menor ou igual R\$

360.000,00; já as pequenas empresas são aquelas que a cada ano auferiram receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e inferior ou igual a R\$ 4.800.000,00 (BRASIL, 2006; 2016; BNDES, 2018).

Outro critério para classificar o porte de uma organização, utilizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), se baseia no número de funcionários (SEBRAE, 2017a). Esta taxonomia, apesar de não usufruir de amparo legal, é baseada em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e diferencia as empresas também entre os setores de serviço e indústria como pode ser visualizado no quadro 3 (SEBRAE, 2017a).

**Quadro 3** – Classificação de porte empresarial por número de funcionários.

Porte	Setor	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2017a).

### 2.3.1 O desafio da competitividade para as MPES e sua relevância para a economia do Brasil

As MPES, além de menor acesso à recursos financeiros e produtivos, também carecem de estrutura administrativa e mão de obra capacitada, gerencial e operacional, para desenvolver uma gestão de operações com aspectos estratégicos e que permita utilizar melhor e de forma criativa os ativos disponíveis (LUCAS; FRANCO, 2014; PARIDA; WESTERBERG; FRISHAMMAR, 2012; SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012; SANTINI *et al.*, 2015; PIMENTEL; PAULA; OLIVEIRA, 2016).

Problemas de liquidez são frequentemente elencados como uma das causas dos problemas das MPES: o capital financeiro é um elemento facilmente conversível em outros recursos operacionais relevantes que, a longo prazo, podem se tornar fonte de vantagem competitiva (FRANCO; HAASE, 2010; LEE *et al.*, 2010; ANDRADE *et al.*, 2013; SEBRAE, 2016b; BARNEY, 1991; GRANT, 1991). Contudo, ao avaliar as dimensões dos fluxos de crédito pela perspectiva dos pequenos negócios brasileiros, percebe-se que os empréstimos bancários são onerosos, burocráticos e concentrados nas regiões Sul e Sudeste do país (LUCAS; FRANCO, 2014; SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012; CNDL, 2015; SEBRAE, 2015; 2016b; SANTINI *et al.*, 2015).

Pesquisas conduzidas pelo Sistema de Informações das Câmaras de Dirigentes Lojistas (SPC Brasil) e pela Confederação Nacional dos Dirigentes Lojistas (CNDL) evidenciam que para abertura da empresa: (i) apenas 4,6% dos micro e pequenos empresários recorreram a empréstimo em banco privado; (ii) 10,5% citam empréstimo em banco público; (iii) 14,1% optaram pela venda de algum bem; e (iv) 62,8%, a maioria, utilizaram capital próprio, poupança e investimentos pessoais (CNDL, 2015).

Mesmo assim, os participantes têm ciência das dificuldades de ter o próprio negócio e, convidados a responder sobre o significado de ser micro ou pequeno empresário no Brasil, as expressões mais citadas foram: (i) “desafio” (24%); (ii) “taxas altas” (13%); (iii) “sem apoio do governo” (7%); e (iv) “dificuldades pela instabilidade do país” (5%) (CNDL, 2015, p. 3).

Em alguns casos, a falta de preparo dos proprietários pode levar a fusão entre seu patrimônio e as finanças da empresa, o que afeta a expansão dos negócios e mesmo sua sobrevivência (D’ÁVILA *et al.*, 2016; LUCAS; FRANCO, 2014; SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012; SANTINI *et al.*, 2015; SEBRAE, 2016b).

É possível estabelecer uma correlação positiva entre grau de escolaridade dos micro e pequenos empresários e o faturamento de seus negócios, de modo que os mais instruídos faturam mais (CNDL, 2015; SEBRAE, 2016b). Os que possuem pós graduação, graus de mestre ou doutor, uma minoria, obtém receitas cerca de sete vezes maiores se comparados aqueles que não chegaram a concluir o ensino fundamental (CNDL, 2015). Esta informação pode ser visualizada no quadro 4. Corroborando com estes dados, entre os empregados formais destas organizações, a maioria possui apenas ensino médio completo (SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012; PIMENTEL; PAULA; OLIVEIRA, 2016; ALVARENGA, 2016).

**Quadro 4** – Grau de escolaridade x faturamento médio do Micro e Pequeno Empresário.

<b>Grau de escolaridade</b>	<b>Média do faturamento anual</b>
Até fundamental incompleto (1º grau incompleto)	R\$ 186.100,17
Fundamental completo (1º grau completo) a médio incompleto	R\$ 322.388,16
Médio completo (2º grau completo)	R\$ 370.449,42
Superior incompleto	R\$ 430.904,44
Superior completo	R\$ 483.037,47
Pós-graduado/especialização/MBA	R\$ 721.408,49
Mestrado/Doutorado	R\$ 1.266.100,30

Fonte: Adaptado de CNDL (2015).

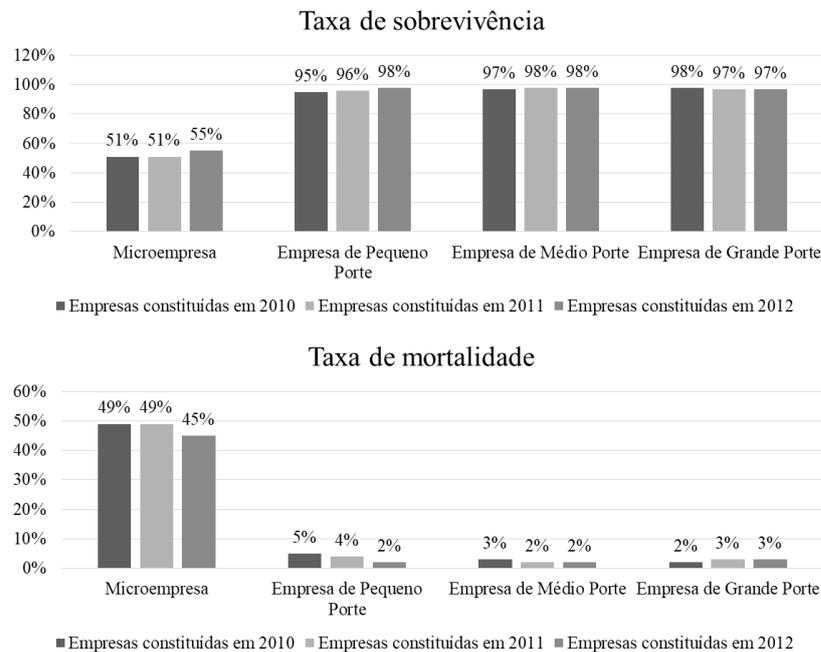
Muitos proprietários desconhecem o alcance dos próprios recursos empresariais e não conseguem explorá-los de forma adequada (LEE *et al.*, 2010; SILVA; DACORSO, 2013; PIMENTEL; PAULA; OLIVEIRA, 2016). Contudo, desenvolver a equipe de trabalho e outros

recursos é, prementemente, um fator empreendedor, elemento do qual as MPES também carecem (LIMA; LIMA, 2016; LEE *et al.*, 2010; ANDRADE *et al.*, 2013; DARCY *et al.*, 2014). Este lapso de visão empreendedora é outro fator que contribui para a mortalidade de pequenos negócios (SANTINI *et al.*, 2015; VICENZI; BULGACOV, 2013; SEBRAE, 2016b).

Corroborando com a ideia de uma assimetria nas condições de concorrência, pesquisas desenvolvidas pelo SEBRAE sobre a taxa de sobrevivência e mortalidade das empresas brasileiras, confirmam que as microempresas são o grupo com maior taxa de mortalidade entre os pequenos negócios, ou seja: encerram suas atividades em até dois anos após iniciadas suas operações (SEBRAE, 2016b). As de maior porte tendem a ser mais bem sucedidas por possuírem estrutura mais organizada, maior acesso ao capital e mão de obra especializada, entre outros elementos que contribuem para a robustez de uma empresa (SILVA; DACORSO, 2013; SEBRAE, 2016b; PIMENTEL; PAULA; OLIVEIRA, 2016; D'ÁVILA *et al.*, 2016).

Dentre os principais fatores que levam à mortalidade precoce dos pequenos negócios, pode-se citar: (i) pouca experiência dos sócios-proprietários; (ii) falta de planejamento prévio adequado; (iii) impacto de problemas pessoais nos negócios; (iv) falta de investimento em capacitação de mão de obra; (v) acompanhamento superficial das receitas e despesas; (vi) ausência de comportamento empreendedor; (vii) processo gerencial deficiente; (viii) falta de estratégia; (ix) falta de capital de giro (ALVARENGA, 2016; D'ÁVILA, 2016; ANDRADE *et al.*, 2013; SANTINI *et al.*, 2015; SEBRAE, 2016b).

Já entre as empresas que continuaram em funcionamento após os primeiros dois anos de atividade, observa-se: (i) maior experiência do gestor principal no ramo; (ii) maior tempo de planejamento prévio; (iii) investimento em mão de obra capacitada; (iv) rigor na gestão empresarial e fluxo de caixa; (v) maior profissionalização do ambiente organizacional (SEBRAE, 2016b). As taxas de mortalidade e sobrevivência das micro e pequenas empresas podem ser visualizadas na figura 9, já outros dados comparativos entre empresas ativas e inativas relacionados à causa de seu sucesso e insucesso, respectivamente, podem ser conferidos no quadro 5.

**Figura 9** – Taxas de sobrevivência e mortalidade de empresas por porte.

Fonte: Adaptado de Sebrae (2016b).

**Quadro 5**– Fatores contribuintes para sobrevivência/mortalidade dos pequenos negócios.

Fator contribuinte		Empresas inativas	Empresas ativas
Situação anterior a abertura	Condição anterior do empresário	Maior proporção de desempregados ( <b>30%</b> )	Menor proporção de desempregados ( <b>21%</b> )
	Experiência anterior do empresário	Menor proporção de pessoas com experiência no ramo ( <b>64%</b> )	Maior proporção de pessoas com experiência no ramo ( <b>71%</b> )
	Motivação para abrir o negócio	Menor proporção dos que abriram porque identificaram oportunidade ou desejavam o ter o próprio negócio ( <b>49%</b> )	Maior proporção dos que abriram porque identificaram oportunidade ou desejavam o ter o próprio negócio ( <b>49%</b> )
Planejamento / Capacitação	Tempo médio de planejamento prévio	<b>8 meses</b>	<b>11 meses</b>
	Recursos	Menor proporção dos que negociaram prazos ou obtiveram empréstimos em bancos ( <b>23%</b> )	Maior proporção dos que negociaram prazos ou obtiveram empréstimos em bancos ( <b>39%</b> )
	Capacitação em gestão empresarial	Menor proporção que fez algum curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar um negócio, enquanto tinha a empresa ( <b>34%</b> )	Maior proporção que fez algum curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar um negócio, enquanto tinha a empresa ( <b>51%</b> )
Gestão do negócio	Acompanhamento rigoroso da evolução das receitas e despesas	<b>65%</b>	<b>74%</b>
	Diferenciação dos produtos e serviços	<b>24%</b>	<b>31%</b>
	Atualização acerca das tecnologias do setor	<b>78%</b>	<b>89%</b>
	Investimento na capacitação de mão de obra	<b>52%</b>	<b>69%</b>
	Aperfeiçoar produtos e serviços às necessidades dos clientes	<b>84%</b>	<b>95%</b>

Fonte: Adaptado de Sebrae (2016b).

Apesar dos obstáculos, dados do Relatório Executivo sobre a Participação das Micro e Pequenas Empresas elaborado pelo SEBRAE evidenciam que os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro: o conjunto formado pelas

cerca de 9,5 milhões de micro e pequenas empresas (MPES) no país já representam 27% do PIB nacional (SEBRAE, 2015).

A mesma pesquisa também mostra outras informações relevantes sobre a atuação das MPES no Brasil: (i) respondem por 53,4% do PIB nacional do setor de comércio; (ii) representam 36,3% da produção do setor de serviços; (iii) 22,5% do valor adicionado do setor industrial; (iv) empregam 52% da mão de obra formal no país; e (v) são responsáveis por 40% da massa salarial brasileira (SEBRAE, 2015). A menor participação das MPES no PIB do setor industrial remete à falta de investimentos de capital de terceiros mais massivos e aos quais o acesso é restrito (LUCAS; FRANCO, 2014; SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012; SILVA; DACORSO, 2013; FRANCO; HAASE, 2010; SANTINI *et al.*, 2015; SEBRAE, 2015; 2016b).

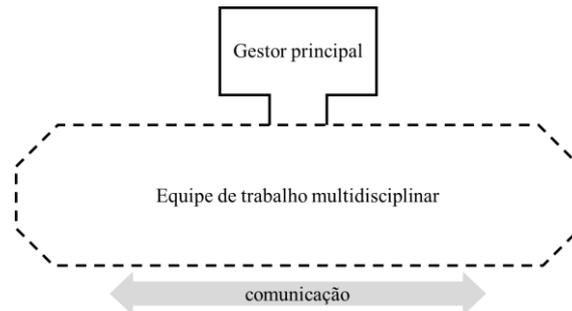
### 2.3.2 Estrutura das MPES

As MPES, apesar de possuírem design organizacional simples, mais enxuto e propenso à flexibilidade e adaptação, precisam de infraestrutura gerencial mais robusta para lidar com as instabilidades do ambiente (ALVARENGA, 2016; SILVA; DACORSO, 2013; SEBRAE, 2016b; PIMENTEL; PAULA; OLIVEIRA, 2016; D'ÁVILA *et al.*, 2016).

Dentre as principais características da estrutura simples presentes nos pequenos negócios, pode-se elencar: (i) estrutura hierárquica baixa e pouco rígida; (ii) baixa divisão de trabalho ou especialização; (iii) baixos graus de burocracia e formalização; (iv) coordenação por supervisão direta; (v) centralização do processo decisório na figura do administrador principal; (vi) rápida resposta à tomada de decisão devido a centralização decisória; (vii) processo administrativo intuitivo e não analítico (LUCAS; FRANCO, 2014; KELLINHER; REINL, 2009; MINTZBERG, 2011; D'ÁVILA *et al.*, 2016; VICENZI; BULGACOV, 2013).

Alinhado a estes elementos, o aspecto *ad hoc* operacional tende a assegurar um maior nível de interatividade que pode contribuir para eventuais mudanças e inovações: a comunicação e caráter multidisciplinar das equipes de trabalho deveria permitir soluções mais robustas para problemas competitivos (MINTZBERG, 2011; D'ÁVILA *et al.*, 2016). O design típico de pequenos negócios pode ser visualizado na figura 10.

**Figura 10** – Design estrutural típico pequenos negócios.



Fonte: Adaptado de Mintzberg (2011).

Contudo, nesta estrutura o trabalho administrativo e o operacional tendem a fundir-se em um esforço único: o mesmo indivíduo pode executar diversas tarefas não correlatas (CHANDLER, 1962; KELLINHER; REINL, 2009; MINTZBERG, 2011). As atividades pouco diferenciadas e com baixo nível de especialização dificultam a identificação da anatomia das rotinas de operações da empresa e a relação entre os processos que interagem para atingir seus objetivos (NELSON; WINTER, 1982; GRANT, 1991; LUO; TUNG, 1999; BARNES, 2002; MINTZBERG, 2011; D'ÁVILA *et al.*, 2016). Além disso, como o processo de determinação de metas não é definido de forma sistemática, tais empresas podem carecer de direcionamento estratégico coeso e se verem em situações desfavoráveis (VICENZI; BULGACOV, 2013; D'ÁVILA *et al.*, 2016; LUCAS; FRANCO, 2014; KELLINHER; REINL, 2009; MINTZBERG, 2011).

Nestes empreendimentos o processo decisório normalmente está centralizado na figura do administrador principal e a falta de habilidades gerenciais dos mesmos é um dos principais motivos pelas altas taxas de mortalidade diagnosticadas (LUCAS; FRANCO, 2014; LIMA; LIMA, 2016; KELLIHER; REINL, 2009; LEITNER, 2014; SEBRAE, 2016b). Além da influência de seus valores e preferências pessoais nas decisões organizacionais, este gestor tem de atuar como especialista em praticamente todas as áreas gerenciais, mesmo sem a devida formação (LUCAS; FRANCO, 2014; IBRAHIM; DUMAS; MACGUIRE, 2001; HARRIS; FORBES; FLETCHER, 2000; SEBRAE, 2016b).

Ou seja, nas MPES o processo administrativo está intrinsecamente relacionado a personalidade do gestor e é limitado (i) à sua capacidade analítica para diagnosticar o ambiente e (ii) à seus conhecimentos e *expertise* correlatos ao negócio em que atua (LIMA; LIMA, 2016; VICENZI; BULGACOV, 2013; D'ÁVILA *et al.*, 2016; HARRIS; FORBES; FLETCHER, 2000; LEITNER, 2014).

Mesmo assim, estudos anteriores evidenciam que o processo de formação estratégica nas MPES mescla emergência e deliberação (VICENZI; BULGACOV, 2013; BARNES, 2002;

HARRIS; FORBES; FLETCHER, 2000; RUNYAN; HUDDLESTON; SWINNEY, 2007; LEITNER, 2014). Além disso, também está alinhado ao setor de operações: os objetivos operacionais ou prioridades competitivas de produção são derivados da orientação estratégica seguida pela empresa (BARNES, 2002).

Embora não haja mecanismos sistemáticos para a conversão destas prioridades em ações estratégicas de operações, os gestores tomam o direcionamento que consideram mais alinhado às circunstâncias para elevar o desempenho (BARNES, 2002; KELLIHER; REINL, 2009). Esta abordagem corrobora também com a perspectiva de uma estratégia de operações baseada em recursos: as ações tomadas no decurso de uma estratégia buscam alinhar os objetivos operacionais ao alcance dos recursos disponíveis (KELLIHER; REINL, 2009; SILVEIRA; SLACK, 2001; NEVES; HAMACHER; SCAVARDA, 2014; HITT; XU; CARNES, 2016; DESLÉE; AMMAR, 2016).

De forma emergente, mas com pontos de apoio deliberados, o processo de formação estratégica nessas organizações ocorre paralelamente ao desempenho da função de operações (BARNES, 2002; RUNYAN; HUDDLESTON; SWINNEY, 2007; KELLIHER; REINL, 2009). A conversão das metas estratégicas sob a forma de objetivos operacionais, pode tornar possível desenvolver uma gestão de operações focada e capaz de lidar com a limitação dos recursos (BARNES, 2002; GRANT, 1991; TRANFIELD; SMITH, 1998; SLACK, 1994; ACUR *et al.*, 2003; BATISTA, 2012; ANAND; GRAY, 2017).

Deste modo, em linhas gerais, pode-se inferir que a gestão nas MPES é feita por: (i) análises de caráter estratégico de alguns elementos formais da organização, como suas rotinas de operações; (ii) configuração de um conjunto de objetivos norteadores, que refletem as metas organizacionais; e (iii) revisão periódica do desempenho quanto aos principais objetivos operacionais para controle das propostas gerenciais (HARRIS; FORBES; FLETCHER, 2000, p. 138).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

---

O capítulo 3 deste trabalho apresenta a caracterização da pesquisa e os procedimentos metodológicos e técnicos selecionados para a coleta de dados e análise do problema investigado.

#### **3.1 Diretrizes metodológicas gerais**

Pesquisar é um processo racional, sistemático e intensivo cujo objetivo é investigar e interpretar como se processam os fenômenos observáveis para descrever sua estrutura e seu funcionamento (CRUZ; RIBEIRO, 2004; SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009; GIL, 2008; 2017).

Esta pesquisa busca prover um mecanismo que viabilize a análise das rotinas de operações nas MPES do setor de panificação, para que administradores possam identificar aspectos da orientação estratégica que norteia seu comportamento competitivo e, assim, ajustar o uso dos recursos disponíveis na consecução das ações organizacionais. Contudo, não se pode afirmar que há ciência sem a adoção de métodos científicos (MARCONI; LAKATOS, 2017).

O método científico remete a um conjunto de procedimentos técnicos, sistemáticos e racionais adotados na investigação de um dado fenômeno (GIL, 2017; MARCONI; LAKATOS, 2017; CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). A escolha do método está intrinsecamente ligada ao objetivo da investigação e ao tipo de inferência a ser testada (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; ASSIS, 2008).

Dentre os métodos gerais ou de abordagem, que proporcionam as bases lógicas para a investigação, são elencados cinco principais e específicos às ciências sociais, quais sejam: (i) método indutivo, que parte de dados particulares a partir dos quais infere-se uma verdade geral ou universal; (ii) método dedutivo, cujas conclusões são sentenças deduzidas de um conjunto de premissas constituídas por leis e teorias gerais, ou seja, parte de verdades universais para conclusões particulares; (iii) método hipotético-dedutivo, que parte de uma lacuna nos conhecimentos, a partir da qual se formulam hipóteses ou pressupostos que posteriormente são testados e, por conseguinte, refutadas ou corroboradas; (iv) método dialético, cujo cerne está no estudo dos fenômenos com vistas às contradições inerentes ao mesmo e às mudanças constantes que ocorrem na natureza e na sociedade; e (v) método fenomenológico, que foca em explicar aquilo que é dado, a experiência, o mundo enquanto vivido por um dado sujeito (MARCONI; LAKATOS, 2017; GERHARDT; SOUZA, 2009; GIL, 2008).

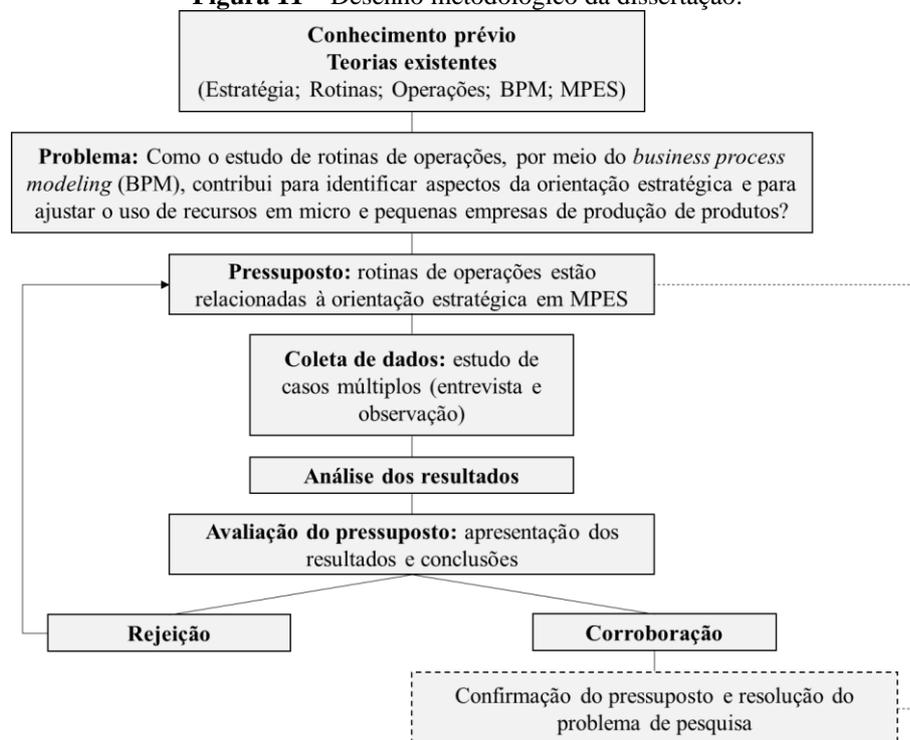
Para esta pesquisa, fez-se uso do método hipotético-dedutivo por permitir ao cientista a combinação da observação e da intuição científica, nesta acepção tratada como o conjunto de experiências e conhecimentos do pesquisador (ASSIS, 2008).

A proposta acerca do fenômeno de estudo, rotinas de operações e de seu alinhamento à orientação estratégica em pequenos negócios, pode ser confirmada ou refutada a partir das conclusões consequentes do estudo *in loco* realizado. Por meio da intuição científica do pesquisador, combinada com a observação dos eventos e os construtos teóricos sobre os quais a investigação está baseada, confirmou-se o pressuposto de que é possível identificar aspectos da orientação estratégica seguida nas MPES por meio do estudo de suas rotinas de operações.

Trata-se de: (i) um enunciado, baseado na teoria existente; (ii) comprovado empiricamente por meio de pesquisa de campo; (iii) no qual temáticas são relacionadas de forma hierárquica; (iv) para a análise de fatos particulares em um grupo específico de empresas, no caso as MPES de fabricação de produtos alimentícios do setor de padaria.

O desenho metodológico que norteia esta pesquisa pode ser visualizado na figura 11.

**Figura 11** – Desenho metodológico da dissertação.



Fonte: Adaptado de Marconi e Lakatos (2017)

### 3.2 Caracterização da pesquisa

Quanto aos procedimentos metodológicos, o presente estudo é caracterizado como uma pesquisa de (i) abordagem qualitativa, (ii) natureza aplicada e (iii) caráter descritivo realizado por meio de (iv) pesquisa bibliográfica e (v) estudo de casos múltiplos (GIL, 2008; CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009; ASSIS, 2008; FONSECA, 2002; YIN, 2016).

A abordagem qualitativa foi escolhida por seu foco em buscar descrever, compreender e explicar um fenômeno ou organização sem se preocupar com a quantificação dos dados, de forma a prover uma apreensão mais profunda de seus significados (DENZIN; LINCOLN, 2011; CRESWELL, 2014). O objetivo é produzir informações ilustrativas e novas possibilidades de interpretação e aplicação prática dos resultados (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009; FLICK, 2009; 2012).

Sob uma perspectiva conceitual, o trabalho também combina pressupostos de teorias de diferentes campos temáticos, quais sejam: (i) estratégia, (ii) operações, (iii) rotinas, (iv) análise e modelagem de processos e (v) pequenos negócios. Portanto, a flexibilidade do método é necessária para relacionar os construtos contemplados.

O fim próprio da pesquisa qualitativa é trabalhar o material coletado por meio de tratamento interpretativo, apoiado em base teórica sólida, para prover soluções à problemas reais ou desenvolver a teoria existente (FLICK, 2009; 2012; DENZIN; LINCOLN, 2011; CRESWELL, 2014).

Neste sentido, além de corroborar com a finalidade da abordagem, esta investigação confirma sua natureza aplicada por se propor a apresentar um método alternativo para um problema prático e específico: o estudo de rotinas de operações para análise do direcionamento estratégico de pequenos negócios (GIL, 2017; SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009; CRUZ; RIBEIRO, 2004).

O caráter descritivo concerne à pesquisas cujo objetivo seja descrever fenômenos em um contexto ou descobrir associações entre variáveis de um pressuposto (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; GIL, 2008; 2017). Seu planejamento conserva flexibilidade e pode contribuir para desenvolver novos enfoques sobre o problema (GIL, 2008; ASSIS, 2008). No caso: o enfoque no estudo de rotinas de operações, sistematizadas por técnicas de BPM, para identificar aspectos da orientação estratégica de MPES. Destaca-se que a premência da produção de estudos específicos no contexto das empresas de menor porte é debatida na literatura, dadas as singularidades destas organizações (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR., 2001; KELLIHER;

REINL, 2009; LEE *et al.*, 2010; MOSTARDEIRO; DUARTE, 2007; FRANCO; HAASE, 2010; PARIDA; WESTERBERG; FRISHAMMAR, 2012; SILVA; DACORSO, 2013; DARCY *et al.*, 2014; LEITNER, 2014; PIMENTEL; PAULA; OLIVEIRA, 2016; SEBRAE, 2015; 2016b; GANCARCZYK; GANCARCZYK, 2018).

### 3.3 Procedimentos técnicos

A escolha dos procedimentos técnicos deve estar alinhada aos objetivos da pesquisa e se baseia em três condições: (i) o tipo de questão de pesquisa proposto; (ii) o grau de controle que o pesquisador exerce sobre os eventos; e (iii) o grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; GIL, 2008; 2017; FLICK, 2012; COOPER; SCHINDLER, 2016; YIN, 2015). Assim, para esta pesquisa, os procedimentos escolhidos foram as pesquisas bibliográfica e de campo, realizada por meio de estudo de casos múltiplos.

A pesquisa bibliográfica é a base de qualquer trabalho científico sendo elaborada a partir de referências teóricas já publicadas em periódicos, livros, eventos e órgãos de pesquisa (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; FLICK, 2012). Além de atualizar o pesquisador quanto ao estado da arte do tema pesquisado, o estudo bibliográfico viabiliza a cobertura de um espectro mais amplo de fenômenos do que o mesmo poderia investigar diretamente (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; GIL, 2017).

Um levantamento bibliográfico robusto mune o pesquisador de dados secundários complementares que enriquecem a análise dos fenômenos estudados, contemplando dados históricos não mais disponíveis no campo para nova coleta (GIL, 2017; FLICK, 2012). Inclusive, a coerente articulação do conhecimento teórico já publicado sobre o objeto de estudo torna a pesquisa mais vigorosa e confiável (YIN, 2015).

Dentre as técnicas para a pesquisa bibliográfica disponíveis, optou-se pela revisão narrativa da literatura, método flexível e que não exige critérios específicos para a seleção de referências (ROTHER, 2007; BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011). Contudo, apesar deste aspecto, a revisão narrativa se torna rica por viabilizar a sinergia entre construtos articulados em trabalhos que variam desde artigos clássicos ou seminiais à dissertações, livros, textos publicados em anais de congressos, entre outros de menor prestígio mas que gozem de qualidade conforme análise crítica do pesquisador (GIL, 2017; BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011). Este método de pesquisa bibliográfica também é compatível com a presente

investigação por não estar focado no alinhamento às respostas quantitativas, para as quais uma reprodução exata dos estudos originais é requerida (ROTHER, 2007; BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

O estudo de caso, por sua vez, consiste na investigação aprofundada e exaustiva de um ou poucos objetos visando apreender o máximo de aspectos de um determinado evento dentro de seu contexto real (GIL, 2017; MARCONI; LAKATOS, 2017; FLICK, 2012). O procedimento é viável para este trabalho por: (i) partir de uma pergunta do tipo ‘como’ e ‘por que’; (ii) o pesquisador não possuir qualquer controle sob os eventos estudados, por não ter influência nas empresas selecionadas; e (iii) a gestão do setor de operações, com viés estratégico, ser essencial para as MPES dada sua estrutura simples e maior restrição no acesso à recursos para desenvolver suas atividades no atual contexto de competitividade global e acirrada (MINTZBERG, 2011; SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012; SEBRAE, 2015; KELLIHER; REINL, 2009; CHENG; JOHANSEN; HU, 2014; YIN, 2015).

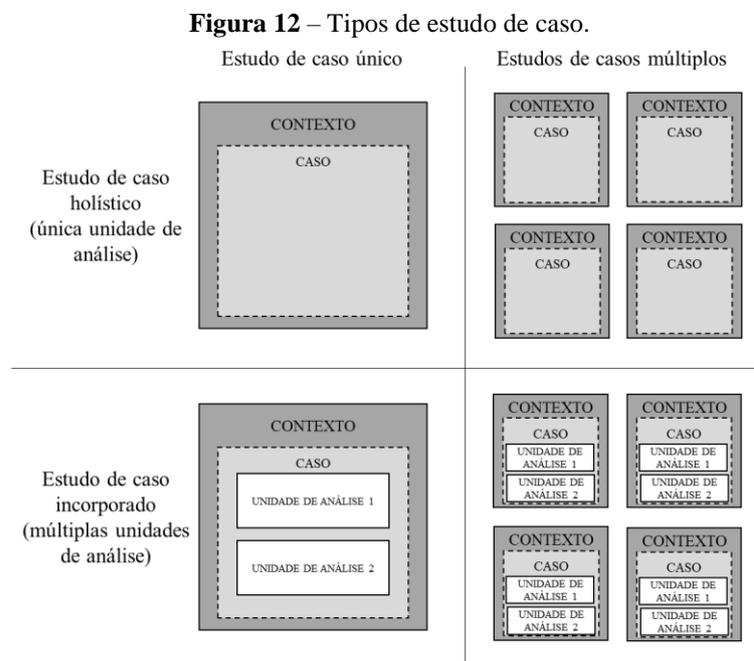
De acordo com esses aspectos, inicialmente pode-se destacar que a base desta pesquisa é uma questão do tipo ‘como’ e ‘por que’ (YIN, 2015; COOPER; SCHINDLER, 2016): (i) ‘como’ o estudo de rotinas de operações com BPM pode ser usado para identificar aspectos da orientação estratégica em MPES; e (ii) ‘por que’ isso é relevante para tais organizações. Este tipo de pergunta de pesquisa é caracteristicamente mais explicativo e amplo, além de lidar com ligações operacionais durante a pesquisa que devem ser analisadas ao longo do tempo, respeitando a complexidade e dinamismo dos fenômenos estudados (GIL, 2017; YIN, 2015).

Em uma pesquisa de caráter descritivo, o estudo de caso tem potencial analítico diferenciador por permitir a combinação de diferentes fontes de evidência no repertório de uma investigação: documentos, artefatos, estudo histórico, observação direta e entrevista com os atores (YIN, 2015; COOPER; SCHINDLER, 2016). Dessa forma, o estudo de caso pode ser caracterizado como uma estratégia de pesquisa mais abrangente por não ser de fato uma tática para a coleta de dados e nem uma característica específica do planejamento de pesquisa (YIN, 2015; STOECKER, 1991).

Os estudos de caso podem ser classificados quanto: (i) ao número de casos; e (ii) ao número de unidades analisadas por caso (YIN, 2015; COOPER; SCHINDLER, 2016). A partir do primeiro critério, podem ser estudos: (i) de caso único, em que apenas um sujeito ou objeto é investigado; e (ii) de casos múltiplos, em que mais de um sujeito ou objeto são investigados (YIN, 2015). A seleção de casos múltiplos apresenta a vantagem de permitir uma análise comparativa entre os objetos, da qual emerge um entendimento mais profundo do fenômeno estudado (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Contudo, o comprometimento com múltiplos casos não é aleatório: os casos selecionados devem servir a um propósito no escopo global da investigação (YIN, 2015). Os objetos escolhidos devem seguir uma lógica de replicação e, portanto, oferecer: (i) resultados semelhantes para razões previsíveis, replicação literal; ou (ii) resultados contraditórios para razões previsíveis, replicação teórica (COOPER; SCHINDLER, 2016).

O segundo critério que compõe a taxonomia apresentada, número de unidades analisadas de cada objeto, permite classificar os estudos de caso em: (i) holísticos, nos quais um objeto é tratado como única unidade, sem segmentação interna; e (ii) incorporados, nos quais dentro de cada objeto, unidades ou partes são analisadas isoladamente, desde que haja essa possibilidade (YIN, 2015). A classificação completa para os estudos de caso é resumida na figura 12.



Fonte: Adaptado de Yin (2015)

Com base nestes atributos, este trabalho se enquadra como um estudo de casos múltiplos holístico uma vez que foram investigadas seis organizações, analisadas como um todo, sem considerar suas divisões internas em setores ou departamentos.

### 3.3.1 Ferramentas para coleta de dados

O estudo de caso se apresenta como estratégia de pesquisa abrangente para a qual existem ricos procedimentos correlatos à coleta de dados (COOPER; SCHINDLER, 2016; CRESWELL, 2014; FLICK, 2012; GIL, 2008; 2017; YIN, 2015). Dentre as principais

ferramentas compatíveis com o estudo de caso, tem destaque a observação e a entrevista (COOPER; SCHINDLER, 2016; FLICK, 2012), métodos utilizados neste trabalho.

### *3.3.1.1 Observação*

A observação consiste no uso dos sentidos para captar aspectos do fenômeno ou de seu contexto e se qualifica como investigação científica desde que planejada e conduzida de forma sistemática (GIL, 2008; COOPER; SCHINDLER, 2016).

Esta ferramenta é essencial para a produção da ciência por viabilizar um conhecimento claro da realidade em vez de restringir o estudo a conjecturas ou adivinhações (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Em visitas de campo, nas quais são realizadas as observações, se criam oportunidades para que eventos sejam identificados na medida em que ocorrem, o que fornece importantes evidências para a investigação (YIN, 2015).

O método de observação pode ser classificado para melhor compatibilidade com um estudo (COOPER; SCHINDLER, 2016; GIL, 2008; YIN, 2015). Concernente ao tipo de fenômeno analisado, a observação pode ser: (i) comportamental, com foco em comportamentos manifestados pelos sujeitos; ou (ii) não comportamental, com foco em processos físicos, no ambiente ou contexto de forma ampla (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Já com base na presença física do pesquisador no evento analisado, pode-se classificar a observação em: (i) direta, na qual o pesquisador monitora pessoalmente o que acontece; e (ii) indireta, pela qual os acontecimentos são registrados por equipamentos eletrônicos e posteriormente analisados (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Quanto ao envolvimento do pesquisador com os acontecimentos, tem-se as observações: (i) participante, na qual o estudioso não é um observador passivo e se envolve nos eventos; e (ii) não-participante, na qual o pesquisador apenas registra o que ocorre, sem participar, preservando maior distanciamento (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; FLICK, 2012; GIL, 2008; YIN, 2015).

Por fim, o grau de estruturação do processo observacional leva às observações: (i) simples, em que os registros ocorrem de forma aleatória, sem protocolo ou critérios pré-definidos; e (ii) sistemática, na qual há procedimentos padronizados e pré-definidos para o registro dos dados (COOPER; SCHINDLER, 2016; FLICK, 2012; GIL, 2008; CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

A partir desta taxonomia, o procedimento observacional utilizado nesta pesquisa é a observação: (i) não comportamental, dado que o enfoque são rotinas de operações dentro de uma organização; (ii) direta, já que os dados foram coletados *in loco* pelo pesquisador; (iii) não participante, uma vez que não houve envolvimento direto do observador com as atividades desenvolvidas, havendo cuidados para minimizar o impacto de sua presença nas organizações; e (iv) sistemática, sendo definido previamente um protocolo para guiar o registro dos eventos investigados de forma padronizada para fins de comparação entre os casos múltiplos (COOPER; SCHINDLER, 2016; FLICK, 2012; GIL, 2008; YIN, 2015; CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

### 3.3.1.2 Entrevista

Outra ferramenta de coleta de dados relevante para o estudo de caso é a entrevista (YIN, 2015; CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). A entrevista consiste em um procedimento que permite extrair diretamente dos sujeitos envolvidos no fenômeno investigado informações imprescindíveis para a pesquisa (YIN, 2015; CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

A entrevista exige grande responsabilidade do pesquisador que deve atentar, entre outros aspectos: (i) ao potencial fornecimento de respostas não fidedignas pelos sujeitos, por razões conscientes ou não; (ii) à seleção de respondentes com capacidade adequada para responder ou dialogar sobre o tema; (iii) à influência do entrevistador sobre o respondente; e (iv) ao tratamento ético a dados sensíveis que eventualmente venham à tona, como informações que possam expor a organização ou seus integrantes (COOPER; SCHINDLER, 2016; FLICK, 2012; GIL, 2008; 2010; CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

A partir do critério grau de estruturação, as entrevistas podem ser classificadas em: (i) entrevista não estruturada, na qual não é adotado um roteiro pré-definido de perguntas, cabendo ao entrevistador conduzir o respondente a dissertar livremente sobre o tema, se limitando a um mínimo de intervenções; (ii) entrevista semiestruturada, para a qual há um guia com orientações e perguntas a ser seguido sem muita rigidez, apenas para direcionar o entrevistado a expor sua opinião; e (iii) entrevista estruturada, que segue um roteiro e sequência pré-definidos, de forma análoga a um questionário, mas conservando maior liberdade do respondente por meio de perguntas abertas (COOPER; SCHINDLER, 2016; FLICK, 2012; YIN, 2015).

Com o objetivo de conhecer com mais profundidade as rotinas de operações das organizações investigadas para posterior mapeamento por meio de técnicas de BPM, neste

trabalho optou-se pela entrevista semiestruturada. O formato, apesar de exigir criatividade e habilidade do entrevistador, conserva a flexibilidade necessária para obter detalhes mais específicos acerca dos fenômenos analisados que não estão registrados em documentos (COOPER; SCHINDLER, 2016).

### 3.3.2 Amostragem, protocolo e entrevistas

A amostragem, seleção de um grupo de integrantes da população analisada, é uma atividade típica dentre os procedimentos metodológicos de uma pesquisa (FLICK, 2012). Para estudos qualitativos, como este trabalho, o tamanho e técnica para seleção da amostra varia de acordo com seus objetivos, mas em geral, é pequeno (COOPER; SCHINDLER, 2016).

A pesquisa qualitativa realizada por meio de estudo de caso é caracterizada pela profundidade em que os poucos objetos selecionados são investigados para corroborar ou não com os pressupostos teóricos identificados (YIN, 2015; GIL, 2015; FLICK, 2012).

A amostra, do tipo não probabilística, se caracteriza por abordagem subjetiva para a seleção de casos e carece de rigor quanto a probabilidade de prover um corte transversal da população isento de viés; assim, seus resultados podem ser considerados inadequados para generalização (FLICK, 2012; COOPER; SCHINDLER, 2016).

Apesar de não utilizar critérios estatísticos, a amostragem não probabilística tem uma lógica intrínseca e possui métodos distintos para a seleção de casos, quais sejam: (i) amostragem por conveniência, na qual são selecionados casos conforme critério de acessibilidade; (ii) amostragem intencional, em que os objetos escolhidos atendem a critérios sistemáticos e objetivos como tipo de empresa, porte e outros; (iii) amostragem teórica, na qual a seleção de casos acontece à medida em que novos estágios de desenvolvimento da teoria são alcançados, até o ponto de saturação; e (iv) amostragem bola de neve, em que o grupo inicial indica novos casos a serem incluídos na pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2016; FLICK, 2012).

Para este estudo, adotou-se a amostragem não probabilística do tipo intencional e por conveniência. Por se tratar de uma pesquisa descritiva, a seleção de casos visa compreender como o estudo de rotinas de operações com técnicas de BPM pode contribuir para identificar aspectos da orientação estratégica em MPES. Ou seja, além de relacionar variáveis de um pressuposto, objetiva obter evidência da aplicabilidade de uma técnica para diferentes fins e em uma realidade específica (GIL, 2008; 2017; COOPER; SCHINDLER, 2016).

Contudo, apesar de a seleção final da amostra deste estudo seguir o critério da conveniência e acessibilidade, as empresas atendem a pré-requisitos, definidos intencionalmente, relativos a seu porte e setor econômico, quais sejam: micro e pequenas empresas e produção de alimentos de padaria, respectivamente (SEBRAE, 2017b; ITPC, 2018; SEBRAE, 2016a; ABIP, 2018).

Com base nestes atributos, foram selecionadas (i) seis empresas; (ii) localizadas na Região Metropolitana de Recife (RMR), Pernambuco; (iii) com atividade principal de produção de produtos de padaria e confeitaria com predominância de fabricação própria, rotulada na Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE 2.0) pelo código 1091-1/02 (CONCLA, 2006).

A amostra foi retirada de um universo composto por empresas de referência na região e reconhecidas por sua qualidade no guia ‘Veja Comer & Beber Recife 2017/2018’ e sites ‘TripAdvisor Brasil’ e ‘Yelp’. Os seis casos, selecionados de forma intencional, visam corroborar com a lógica de replicação previsível típica de estudos de casos múltiplos (COOPER; SCHINDLER, 2016) por perfazer 75% da quantidade de empresas eleitas como referência por especialistas do guia ‘Veja Comer & Beber’, o que assegura boa validação para a pesquisa qualitativa. Além disso objetivou-se enquadramento de pelo menos uma empresa em cada categoria de orientações estratégicas da taxonomia proposta neste estudo: (i) orientação para o cliente; (ii) orientação para a competição; e (iii) orientação para a inovação (WHEELWRIGHT, 1984; NARVER; SLATER, 1990; GATIGNON; XUEREB, 1997).

Uma vez escolhida a amostra, a pesquisa de campo deu-se conforme instruções gerais inclusas no protocolo estruturado para este trabalho. O material completo se encontra no apêndice A. O protocolo consiste em um documento elaborado previamente à coleta de dados e aborda decisões e instruções gerais a serem seguidas durante toda a investigação (GIL, 2017). Cabe destacar que não se trata apenas de um instrumento de pesquisa: o protocolo contém o instrumento e todas as diretrizes que balizam um estudo de caso (YIN, 2015).

As entrevistas, cujo roteiro completo se encontra no protocolo, foram realizadas com sujeitos diretamente envolvidos com a gestão e com as operações diárias das empresas selecionadas. Inicialmente, apenas sócios administradores e gerentes foram consultados, contudo, dado o foco em entender algumas das principais rotinas de operações relacionadas a produção dos produtos fabricados, entrevistas à outros funcionários foram realizadas.

O registro das entrevistas foi feito por meio de gravação eletrônica para eventual consulta posterior (YIN, 2015). Contudo as informações referentes as principais etapas do processo produtivo das empresas selecionadas também foram registradas em anotações do entrevistador

imediatamente após as conversas. Esquemas preliminares dos processos operacionais investigados foram elaborados nestas ocasiões, antes de serem traduzidos em linguagem de BPM por meio do *software* ‘Heflo’ da empresa ‘Venki Tecnologia em Software LTDA’.

Todas as atividades descritas foram estruturadas e desempenhadas com o objetivo de assegurar a confiabilidade dos dados coletados bem como os princípios éticos que balizam a pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2016).

### **3.4 Business Process Modeling (BPM) e técnicas de mapeamento de processo**

Processos organizacionais compreendem sequências de atividades desenvolvidas por uma empresa, com início e fim definidos, para produzir seus produtos e serviços a partir de um dado conjunto de recursos (DAVENPORT; SHORT, 1990; LUO; TUNG, 1999; KALPIČ; BERNUS, 2006; DAMIJ, 2007; RUB; ISSA, 2012).

O *business process modeling* (BPM) é um conjunto de técnicas que permite a análise dos processos de uma organização para compreender sua estrutura, suas saídas (produtos e serviços) e sua dinâmica interna (LUO; TUNG, 1999; LIN; YANG; PAI, 2002; KALPIČ; BERNUS, 2006; WINKELMANN; HEIß, 2011; RUB; ISSA, 2012; BERGENER *et al.*, 2015). O BPM viabiliza a estruturação gráfica de uma sequência de atividades, suas relações de dependência e recursos utilizados e contribui para a melhoria de processos em termos de custos e confiabilidade operacionais (ARMISTEAD; MACHIN, 1997; DAMIJ, 2007; EIKEBROKK *et al.*, 2011; ZHU *et al.*, 2014).

É pertinente esclarecer que, na literatura corrente, ‘BPM’ é o acrônimo utilizado para se referir tanto ao ‘*business process modeling*’ quanto ao ‘*business process management*’, contudo as duas atividades são diferentes e não devem ser confundidas (CHINOSI; TROMBETTA, 2012). O *business process modeling* é a atividade de representação ou modelagem gráfica dos processos atuais de uma empresa e de suas possibilidades futuras; já o *business process management* é a atividade ou prática dos analistas e gestores que focam no gerenciamento de um processo para elevar sua eficiência e eficácia (CHINOSI; TROMBETTA, 2012). Neste trabalho, o acrônimo ‘BPM’ será utilizado apenas para se referir as atividades de modelagem de processos, ou seja, ao *business process modeling*.

Dentre as vantagens do uso de técnicas de BPM para a modelagem de processos, pode-se citar: (i) obter uma visão completa e dinâmica de toda a organização; (ii) viabilizar foco nos objetivos de desempenho mais compatíveis com a demanda do mercado; (iii) identificar

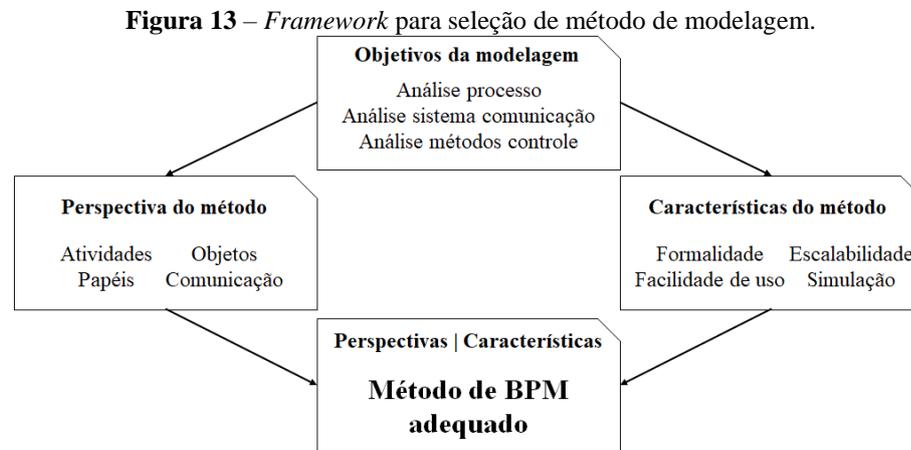
possibilidades de melhoria quanto ao uso dos recursos; (iv) viabilizar a flexibilidade dos sistemas produtivos para adaptação às mudanças no cenário competitivo; (v) permite a identificação de gargalos e pontos de desperdício nos processos produtivos, elevando sua velocidade e reduzindo o custo; (vi) aumenta a confiabilidade interna do sistema ao viabilizar o fluxo constante de *inputs* entre cada etapa do processo no tempo correto; (vii) aumenta a transparência das atividades do setor de produção e contribui para o processo decisório; (viii) permite capturar o conhecimento tácito desenvolvido e acumulado por meio das rotinas operacionais (ARMISTEAD; MACHIN, 1997; KALPIČ; BERNUS, 2006; DAMIJ, 2007; SHAW *et al.*, 2007; EIKEBROKK *et al.*, 2011; ZHU *et al.*, 2014; BERGENER *et al.*, 2015).

Corroborando com as diferentes demandas por análise processual, várias técnicas de BPM foram desenvolvidas (LUO; TUNG, 1999; LIN; YANG; PAI, 2002; RUB; ISSA, 2012). Uma categorização genérica permite classificar as diferentes abordagens em: (i) orientadas para as atividades, modelo que define como uma sequência ordenada de tarefas é realizada; (ii) orientadas para objetos, com foco naquilo que é feito, ou seja, ênfase em processos ou objetos específicos como a especialização, aquisição ou outros meios pelos quais as atividades de uma empresa acontecem; (iii) orientadas para o papel, com ênfase nas responsabilidades de cada função ou conjuntos de atividades para com o sistema empresa; e (iv) orientada para o discurso, cuja análise concerne aos processos de comunicação implícitos às etapas de cada sequência de atividades entre setores ou entre a empresa e seus *stakeholders* (LUO; TUNG, 1999; LIN; YANG; PAI, 2002; RUB; ISSA, 2012).

Os métodos de modelagem de BPM permitem capturar a essência dos processos organizacionais sem comprometer seu aspecto dinâmico: as representações gráficas são reflexo das atividades desenvolvidas pela empresa (LIN; YANG; PAI, 2002; SHAW *et al.*, 2007; WINKELMANN; HEIß, 2011; BERGENER *et al.*, 2015).

As diversas técnicas de BPM evidenciam diferentes focos, aspectos e perspectivas de uma organização e a seleção da mais adequada deve respeitar o objetivo da análise a ser realizada (LUO; TUNG, 1999; WINKELMANN; HEIß, 2011). Uma proposta para a escolha do método consiste na análise: (i) dos objetivos da modelagem a ser desenvolvida, como analisar um processo produtivo, os sistemas de comunicação ou de controle de atividades; (ii) das perspectivas do método, ou seja, de sua orientação para atividades, papéis, objetos ou comunicação; e (iii) das características da técnica, como formalidade da notação utilizada, facilidade de uso, capacidade de simulação automática do processo por computador e escalabilidade, que remete ao grau de complexidade dos processos que a técnica pode lidar

(LUO; TUNG, 1999; RUB; ISSA, 2012). Este modelo para a seleção de uma técnica de BPM pode ser visualizado na figura 13.



Fonte: Adaptado de Luo e Tung (1999).

As técnicas de BPM orientadas para análise das atividades, por ter foco no funcionamento da empresa, ou seja, analisar ‘como’ os processos são realizados, corroboram melhor com os objetivos desta pesquisa (LUO; TUNG, 1999; LIN; YANG; PAI, 2002; RUB; ISSA, 2012). Assim, a técnica de ‘definição integrada’ ou *Integrated Definition* (IDEF), muito utilizada no design de sistemas produtivos e *softwares*, será a base para as análises por prover uma visão ‘macro’ do processo ou atividade operacional (LUO; TUNG, 1999; LIN; YANG; PAI, 2002; SCHEEL *et al.*, 2015).

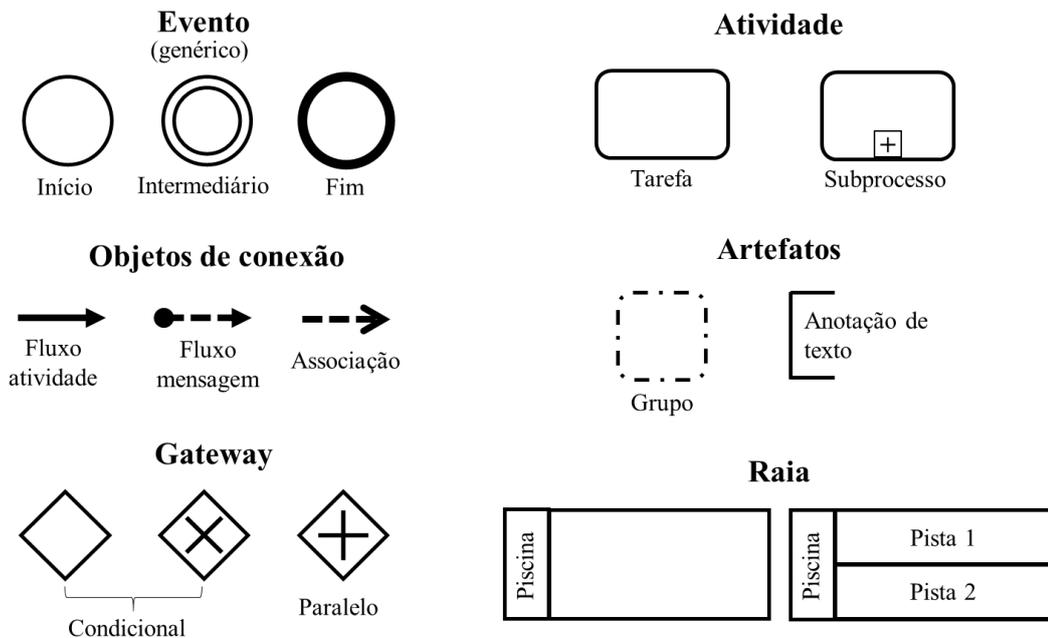
### 3.4.1 Business Process Modeling Notation (BPMN versão 2.0)

O *Business Process Modeling Notation* (BPMN) é uma notação padronizada para o uso em modelagem de negócios e permite melhor compreensão e integração entre as técnicas por meio da adoção de um padrão de representação gráfica, com semântica clara e definida (CHINOSI; TROMBETTA, 2012; MILTON; JOHNSON, 2012; ROSING *et al.*, 2015; SHI *et al.*, 2016). A versão ‘BPMN 2.0’, mais completa e recente, foi utilizada nesta pesquisa (OMG, 2011). As modelagens padronizadas fruto do uso do BPMN são chamadas na literatura corrente de diagramas de processos de negócios ou *Business Process Diagram* (BPD) (CHINOSI; TROMBETTA, 2012; ROSING *et al.*, 2015).

O BPMN fornece quatro categorias principais de elementos para a construção de um diagrama, quais sejam: (i) ‘objetos de fluxo’, que representam as ações de um processo

determinando o comportamento de cada atividade, são os eventos, atividades e ‘gateways’ ou divisões de fluxo; (ii) ‘objetos de conexão’, que permitem conectar os elementos anteriores, são as sequências de fluxo (setas), mensagens de fluxo e associação; (iii) ‘swimlanes’ ou ‘raias’, que agrupam as atividades de um mesmo ator ou setor organizacional, as raias são formadas por piscinas e pistas para permitirem um melhor agrupamento dos elementos; (iv) ‘artefatos’, mecanismos que provém informação adicional sobre o processo mas que não afetam o fluxo de atividades, são os objetos de dados, grupos e anotações (OMG, 2011; CHINOSI; TROMBETTA, 2012; MILTON; JOHNSON, 2012; ROSING *et al.*, 2015). Na figura 14 estão disponíveis os principais elementos gráficos dos quatro grupos e o quadro 6 resume sua função em um diagrama.

**Figura 14** – Principais elementos gráficos notação BPMN 2.0.



Fonte: Adaptado de Chinosi e Trombetta (2012) e Rosing *et al.* (2015).

**Quadro 6** – Função principais elementos gráficos notação BPMN 2.0.

Elemento gráfico BPMN 2.0	Descrição função
	Tarefa ou atividade comum.
	Início de evento comum.
	Fim de evento comum.

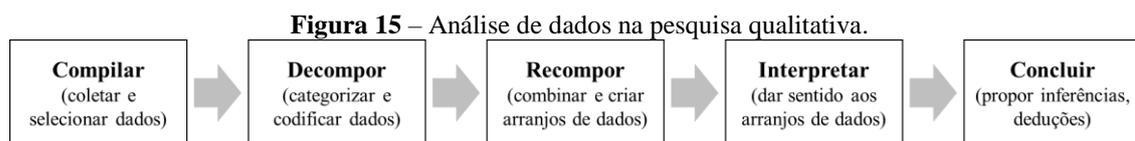
	Início de evento intermediário.
	Seta de sequência de atividade: indica o fluxo de tarefas.
	Gateway: indica divisão de fluxo baseado em condição (com ou sem o X).
	Grupo: reúne grupo de atividades.
	Anotação de texto.
	Piscina: representa um ator ou setor de um processo.
	Pista: representa uma divisão da piscina; são usadas para organizar ou categorizar as atividades.

Fonte: Adaptado de Rosing *et al.* (2015) e OMG (2011).

### 3.5 Procedimentos e técnicas para a análise de dados

A etapa da análise consiste na organização dos dados coletados com vistas à obter respostas para o problema que norteia uma investigação (GIL, 2008; CRESWELL, 2014). Os procedimentos e técnicas variam de acordo com o tipo de pesquisa, seu desenho metodológico e sua finalidade (COOPER; SCHINDLER, 2016; FLICK, 2012).

Em investigações de abordagem qualitativa, esquemas mais flexíveis são sugeridos na literatura por permitirem uma análise interpretativa mais ampla (GIL, 2008; CRESWELL, 2014). Para os trabalhos em que é adotado como procedimento técnico o estudo de caso, como este projeto, a menor rigidez quanto ao método de análise de dados é recomendada, pois, (i) combina diferentes fontes no repertório da investigação e (ii) investiga de forma profunda um evento em seu contexto (GIL, 2017; FLICK, 2012; YIN, 2015; COOPER; SCHINDLER, 2016). A etapa de análise pode ser decomposta em fases principais conforme figura 15.



Fonte: Adaptado de Yin (2016).

Dentre os diversos procedimentos para a análise de dados disponíveis na literatura, para este trabalho, optou-se pela análise de conteúdo temática (BARDIN, 2016; CRESWELL, 2014). A análise de conteúdo consiste em um procedimento sistemático para o estudo de

comunicações e materiais de texto de quaisquer origem com a finalidade de descrever seu sentido, sua matéria (BARDIN, 2016; FLICK, 2012). Ou seja, o foco da técnica não está na descrição da mensagem mas em seu significado após tratamento interpretativo (BARDIN, 2016; GIL, 2008).

A análise de conteúdo se organiza em três fases: (i) pré-análise, etapa inicial que torna operacionalizável a proposta analítica ao definir os itens a serem analisados e demais critérios que fundamentam a interpretação final; (ii) exploração do material, consiste em aplicar os procedimentos definidos aos dados coletados; (iii) tratamento dos resultados obtidos e interpretação, fase que visa realçar a relevância e validade dos resultados, legitimando a pesquisa (BARDIN, 2016). Este modelo pode ser visualizado na figura 16.

**Figura 16** – Desenvolvimento da análise de conteúdo.



Fonte: Adaptado de Bardin (2016).

Uma parte integrante do procedimento de análise é a categorização, que consiste classificar ou agrupar os dados de acordo com categorias pré-definidas (GIL, 2008; CRESWELL, 2014). Uma das técnicas de análise de conteúdo prevê que o material seja desmembrado em categorias e subcategorias correlatas ao tema à que se refere, é a análise de conteúdo temática (BARDIN, 2016). Este artifício, embora um dos mais antigos, corrobora com esta pesquisa por ter aplicação eficaz para discursos diretos, caso das entrevistas, tornando a análise mais simples e ágil (BARDIN, 2016).

A definição das categorias pode se assentar nos construtos teóricos que norteiam uma pesquisa e funcionam como âncoras para definir quais dados devem ser integrados à análise (CRESWELL, 2014). A estrutura categórica delineada para a análise dos dados deste trabalho pode ser visualizada no quadro 7.

Quadro 7 – Estrutura categórica para análise de dados.

Categoria	Subcategoria	Referências
Estratégia	Orientação estratégica	GATIGNON; XUEREB, 1997; CADOGAN, 2012; LAUKKANEN <i>et al.</i> , 2013; CHENG; HUIZINGH, 2014; VENKATRAMAN, 1989; WHEELWRIGHT, 1984; NARVER; SLATER, 1990.
	Uso de recursos ( <i>Resource Based View</i> )	WERNEFELT, 1984; GRANT, 1991; BARNEY, 1991; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; HOSKISSON <i>et al.</i> , 1999; ZUBAC; HUBBARD; JOHNSON, 2010; NEVES; HAMACHER; SCAVARDA, 2014; ITAMI; ROEHL, 1987; RASHIDIRAD <i>et al.</i> , 2015; PENROSE, 1959; RUMELT, 1997; NEWBERT, 2014; CHATZOGLU <i>et al.</i> , 2018; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR., 2001; EBRASHI, 2017; DIERICKX; COOL, 1989; PETERAF, 1993; BARNEY; KETCHEN JR.; WRIGHT, 2011.
	Formação estratégica em MPES	MINTZBERG; WATERS, 1985; DE WIT; MEYER, 2010; LEITNER, 2014; BARNES, 2002; MOSTARDEIRO; DUARTE, 2007; LAVARDA; GINER; BONET, 2011.
	Estratégia e operações de produção em MPES	WHEELWRIGHT, 1984; WHEELWRIGHT; HAYES, 1985; CHASE; HAYES, 1991; ACUR <i>et al.</i> , 2003; HIT; XU; CARNES, 2016; ANAND; GRAY, 2017; BARNES, 2002; SLACK; CORREA, 1992; VICKERY; DRÖGE; MARKLAND, 1997; BATISTA, 2012; KOSIERADZKA, 2017; BARNES; ROWBOTHAM, 2004; JAIN; ADIL; ANANTHAKUMAR, 2013; 2016; PANDŽA <i>et al.</i> , 2003; LAVARDA; GINER; BONET, 2011; LEITNER, 2014; BROMILEY; RAU, 2014; 2016; SIRMON; HITT; IRELAND, 2007; NAKAMURA; OHASHI, 2012; BARNES, 2002; MINTZBERG, 2011; VICENZI; BULGACOV, 2013; KELLINHER; REINL, 2009; SILVEIRA; SLACK, 2001; RUNYAN; HUDDLESTON; SWINNEY, 2007.
Rotinas	Componentes da rotina	TRANFIELD <i>et al.</i> , 2000; FELDMAN, 2000; FELDMAN; PENTLAND, 2003; PENTLAND; FELDMAN, 2005; BECKER <i>et al.</i> , 2005; QUINN, 2011; DESLÉE; AMMAR, 2016; BREDILLET; TYWONIAK; TOOTOONCHY, 2018; PENTLAND <i>et al.</i> , 2016.
	Black box	FELDMAN; PENTLAND, 2003; PENTLAND; FELDMAN, 2005; SALVATO; RERUP, 2011; DESLÉE; AMMAR, 2016; BAYRAKTAR <i>et al.</i> , 2007.
	<i>Know-how</i> , expertise e capacidades	TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; HELFAT; PETERAF, 2009; PETERAF; STEFANO; VERONA, 2013; LIN; WU, 2014; EISENHARDT; MARTIN, 2000; HELFAT; MARTIN, 2015; LIN; WU, 2014; WANG; WANG, 2017; FELDMAN <i>et al.</i> , 2016; NELSON; WINTER, 1982; TRANFIELD <i>et al.</i> , 2000; RANUCCI; SOLDER, 2015; APPIAH; SARPONG, 2015; PRAHALAD; HAMEL, 1990; MATZLER <i>et al.</i> , 2010; SHIN <i>et al.</i> , 2017; BREDILLET; TYWONIAK; TOOTOONCHY, 2018; DESLÉE; AMMAR, 2016; ITAMI; ROEHL, 1987; JANCENELLE, 2015.
Micro e pequenas empresas	Atributos gestor principal	D'ÁVILA <i>et al.</i> , 2016; LUCAS; FRANCO, 2014; SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012; SANTINI <i>et al.</i> , 2015; SEBRAE, 2016b; PIMENTEL; PAULA; OLIVEIRA, 2016; ALVARENGA, 2016; CNDL, 2015.
	Limitações e restrições	ALVARENGA, 2016; LUCAS; FRANCO, 2014; SILVA; DACORSO, 2013; DARCY <i>et al.</i> , 2014; SANTINI <i>et al.</i> , 2015; PIMENTEL; PAULA; OLIVEIRA, 2016; LIMA; LIMA, 2016; LUNARDI; DOLCI; MAÇADA, 2010; D'ÁVILA <i>et al.</i> , 2016; SANTINI <i>et al.</i> , 2015; PARIDA; WESTERBERG; FRISHAMMAR, 2012; SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012; FRANCO; HAASE, 2010; LEE <i>et al.</i> , 2010; ANDRADE <i>et al.</i> , 2013; SEBRAE, 2016b; CNDL, 2015; SEBRAE, 2015; VICENZI; BULGACOV, 2013.
	Empresas de panificação	SEBRAE, 2017b; ITPC, 2018; SEBRAE, 2016a; ABIP, 2018.
<i>Business Process Modeling</i>	Processos organizacionais	DAVENPORT; SHORT, 1990; KALPIĆ; BERNUS, 2006; EIKEBROKK <i>et al.</i> , 2011; LUO; TUNG, 1999; DAMIJ, 2007; RUB; ISSA, 2012; LIN; YANG; PAI, 2002; ZHU <i>et al.</i> , 2014; CHINOSI; TROMBETTA, 2012; ARMISTEAD; MACHIN, 1997; SHAW <i>et al.</i> , 2007; WINKELMANN; HEIB, 2011.
	BPMN	CHINOSI; TROMBETTA, 2012; MILTON; JOHNSON, 2012; ROSING <i>et al.</i> , 2015; SHI <i>et al.</i> , 2016; OMG, 2011.

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2018)

### 3.6 Tratamento dos dados: perspectivas isolada e comparativa

Para confirmar o pressuposto norteador deste trabalho, de que rotinas de operações estão relacionadas à orientação estratégica em MPES, cada um dos seis casos selecionados foi analisado isoladamente. A partir dos dados coletados na fase de observação *in loco*, com uso de técnicas de *Business Process Modeling* (BPM), as rotinas de produção do pão francês de

cada empresa foram representadas de forma gráfica, como um processo (LUO; TUNG, 1999; LIN; YANG; PAI, 2002; KALPIČ; BERNUS, 2006; WINKELMANN; HEIB, 2011).

Os dados coletados por meio de entrevista com gestores foram utilizados para identificar a orientação estratégica principal de cada uma das empresas conforme a taxonomia que consta na seção ‘2.1.3 Orientação estratégica’: (i) orientação para o cliente; (ii) orientação para a competição; e (iii) orientação para a inovação (WHEELWRIGHT, 1984; NARVER; SLATER, 1990; GATIGNON; XUERE, 1997; CADOGAN, 2012; LAUKKANEN *et al.*, 2013). Também foi possível identificar o modelo de negócio predominante de acordo com a classificação de padarias em: (i) padaria tradicional; (ii) padaria *in-store*; (iii) padaria *boutique*; e (iv) padaria *foodservice* (ABIP, 2018; SEBRAE, 2016a).

Estes dados, também elucidam como o processo produtivo da empresa se relaciona com: (i) a forma como a empresa compete no mercado; e (ii) como ela busca otimizar o uso dos recursos produtivos com base no conhecimento tácito acumulado pelo exercício de suas rotinas (GAGNON, 1999; PANDŽA *et al.*, 2003; BARNES, 2002; BARNES; ROWBOTHAM, 2004; RUNYAN; HUDDLESTON; SWINNEY, 2007; KELLIHER; REINL, 2009; PRAHALAD; HAMEL, 1990; MATZLER *et al.*, 2010; SHIN *et al.*, 2017).

Posteriormente, em uma perspectiva comparativa, este panorama sobre como o pão francês é fabricado em cada uma das empresas permitiu identificar as principais diferenças quanto ao uso dos recursos, ou artefatos da rotina, em seu processo (KALPIČ; BERNUS, 2006; EIKEBROKK *et al.*, 2011; BREDILLET; TYWONIAK; TOOTOONCHY, 2018; PENTLAND; FELDMAN, 2005; BECKER *et al.*, 2005). Além disso, foi possível ratificar como este processo se relaciona com: (i) a orientação estratégica que norteia seu comportamento competitivo; e (ii) com o modelo de negócio predominante.

Destaca-se que respeitando os princípios éticos que embasam esta pesquisa e honrando o termo de consentimento livre e esclarecido assinado por todos os participantes, gestores e demais colaboradores, nenhum dos sujeitos ou empresas serão identificados por nome ou outro atributo que leve a sua identificação nesta dissertação ou em trabalhos advindos desta pesquisa (FLICK, 2012). Assim, ao longo desta análise, todas as empresas serão identificadas como Micro e Pequena Empresa de Panificação ou simplesmente pela sigla MPEP, seguida de um número. Ressalta-se ainda que esta numeração não remete a qualquer critério de ordenação quanto a sequência da coleta dos dados ou do aceite em participar do projeto. Os dados foram coletados entre os meses agosto e outubro de 2018 conforme o quadro 8.

**Quadro 8** – Data de realização pesquisa de campo.

<b>Empresa</b>	<b>Entrevista</b>		<b>Observação</b>	
	<b>Data</b>	<b>Horário</b>	<b>Data</b>	<b>Horário</b>
<b>MPEP.1</b>	28/08/2018	09:00h	30/08/2018	11:30h
<b>MPEP.2</b>	31/08/2018	11:00h	24/09/2018	10:00h
<b>MPEP.3</b>	31/08/2018	14:30h	17/10/2018	09:00h
<b>MPEP.4</b>	04/09/2018	16:00h	03/10/2018	05:30h
<b>MPEP.5</b>	07/09/2018	09:00h	05/10/2018	09:00h
<b>MPEP.6</b>	18/09/2018	16:00h	02/10/2018	05:30h

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2019).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

---

O capítulo 4 deste trabalho apresenta os resultados da pesquisa após a análise dos dados coletados e está dividido nas seções: (i) ‘4.1 Análise dos casos: perspectiva isolada’; (ii) ‘4.2 Análise comparativa’.

### 4.1 Análise dos casos: perspectiva isolada

A seguir, cada um dos casos selecionados foi analisado isoladamente e foram ressaltadas: (i) sua orientação estratégica predominante (WHEELWRIGHT, 1984; NARVER; SLATER, 1990; GATIGNON; XUEREB, 1997); (ii) os principais recursos ou artefatos utilizados na fabricação do pão francês (KALPIČ; BERNUS, 2006; EIKEBROKK *et al.*, 2011; BREDILLET; TYWONIAK; TOOTOONCHY, 2018; PENTLAND; FELDMAN, 2005; BECKER *et al.*, 2005); (iii) seu modelo de negócio de acordo com a taxonomia proposta para padarias artesanais (ABIP, 2018; ITPC, 2018; SEBRAE, 2016a); entre outros aspectos correlatos aos construtos principais abordados.

#### 4.1.1 MPEP.1

A empresa doravante denominada MPEP.1, já atuou em atividades de outros setores não correlatos ao atual e apenas no ano de 2017 migrou completamente para o setor panificação. Seu quadro de funcionários é composto por 26 colaboradores, sendo 5 alocados no setor de produção de pães, que tem 1 líder. O produto de fabricação própria mais vendido nesta empresa é o *croissant*, que também é o produto mais famoso. Contudo, ressalta-se que esta receita foi sugerida por um consultor especializado de padarias, ou seja, não foi desenvolvida internamente.

A MPEP.1 é gerida por apenas um de seus três sócios, que concedeu a entrevista e acesso aos dados requisitados. O entrevistado está na empresa desde sua fundação, possui graduação em administração e especialização *latu sensu* (*Master of Business Economics*, MBE), contudo, não possuía experiência no setor de panificação.

Nas seções iniciais da entrevista, questionado sobre o processo de fabricação do pão francês, o gestor declarou não estar muito presente no setor de produção, mas demonstrou claro domínio do processo produtivo, suas etapas e seus equipamentos. Na MPEP.1, a propensão a um produto diferenciado já se evidencia no uso do fermento natural ou *levain* na massa do pão francês. Seguindo esta proposta de diferenciação, é utilizada uma mistura ou *blend* composto por farinhas de moagem nacional e outras importadas, de qualidade superior.

O processo se inicia com a mistura dos ingredientes, que são batidos até que a massa atinja o ponto ideal; na sequência é dividida em porções menores que são pesadas e colocadas na divisora, equipamento que porciona pedaços pequenos. Cada porção é modelada manualmente para ser colocada, uma a uma, em aparelho que molda o pão francês. Uma vez modelados, os pães são alocados em bandejas, não são enviados imediatamente para a fermentação.

Além destas particularidades quanto aos ingredientes básicos, na MPEP.1 se destaca o processo de ultra congelamento e o uso de uma câmara de fermentação. A empresa optou por um sistema de produção para estoque (*make-to-stock*), assim, congela o pão francês para concluir as últimas etapas de sua produção (fermentação e cozimento) conforme demanda e em pequenos lotes para preservar o 'frescor do produto'.

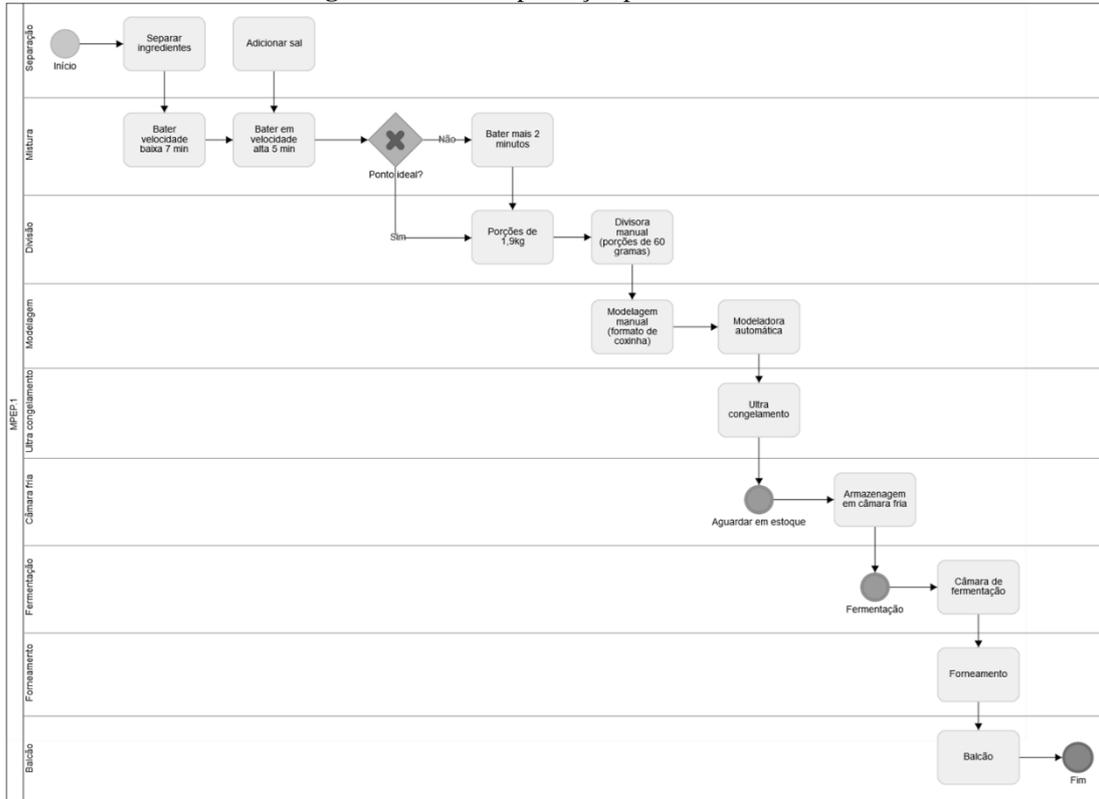
Para este procedimento torna necessário o ultra congelador, equipamento que congela o pão de forma rápida, impedindo a formação de cristais de gelo dentro da massa. Posteriormente, os lotes de pão são transferidos para uma câmara de congelamento e aguardam requisição de produção para serem transferidos para uma câmara de fermentação.

A câmara de fermentação é um equipamento específico que também tem destaque nesta empresa. Além de controlar aspectos essenciais para a qualidade do pão como temperatura e umidade, o dispositivo permite maior automação do processo: para a produção dos primeiros lotes de pães assados, não se faz necessária a presença de colaborador para assistir a fermentação.

No expediente da noite anterior, lotes pequenos de pães congelados são colocados na câmara de fermentação que é então programada para deixar os produtos prontos para a etapa de forneamento em horário preciso. Isto reduz a necessidade de que o expediente comece demasiadamente cedo, diferente do que ocorre com outras padarias que não possuem este equipamento. Ao chegarem, os colaboradores da produção colocam a primeira fornada de pães para assar, etapa que demora cerca de 13 minutos.

O processo de fabricação do pão francês na MPEP.1, pode ser visualizado na figura 17. Já os principais artefatos ou recursos de equipamentos integrantes da rotina de produção podem ser conferidos no quadro 9.

**Figura 17** – Rotina produção pão francês MPEP.1.



Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2019).

**Quadro 9** – Artefatos rotina produção pão francês MPEP.1.

Equipamento	Etapa de uso	Função principal
Masseira	Mistura	Bater massa do pão.
Divisora manual	Divisão	Dividir massa em porções de 60 gramas.
Modeladora automática	Modelagem	Modelar pão francês.
Ultra congelador	Ultra congelamento	Congelar pão francês.
Câmara frigorífica	Câmara fria	Armazenar estoque de pão francês congelado.
Bandejas	Congelamento, fermentação, e forneamento	Acondicionar os pães nas etapas de congelamento, fermentação e forneamento.
Armários	Manipulação do produto	Acondicionar bandejas de pães durante etapas diversas do processo.
Câmara de fermentação	Fermentação	Controlar temperatura e umidade do pão francês na etapa de fermentação
Forno	Forneamento	Assar os pães e dar banho de vapor nos pães.

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2019).

Este processo de fabricação, bem como as receitas dos pães, incluindo a do pão francês, chamado nesta padaria de ‘pão brasileiro’, estão disponíveis em fichas técnicas que podem ser consultadas pelos colaboradores. Foi ressaltado, contudo, que estes manuais não chegam ao grau de precisão de um fluxograma e não foram elaborados com base em uma técnica de mapeamento de processos específica.

Também destacou-se que os colaboradores não costumam acessar as fichas técnicas, pois já sabem como fazer os produtos pela prática operacional. Trata-se portanto de um componente ostensivo da rotina: o indivíduo desenvolve um mapa mental para a execução da atividade (FELDMAN; PENTLAND, 2003; PENTLAND; FELDMAN, 2005). Mesmo na ocasião da chegada de novos membros para a equipe de produção, os processos, o ‘*how-to-do*’, são repassados sem a consulta dos manuais. Sobre a equipe de produção, foi comentado também: (i) que não há um sistema de comunicação e controle de produção, como cartões de produção; (ii) e que, apesar de dinâmica, ainda há falhas na comunicação interna.

Como uma típica empresa de micro ou pequeno porte, na MPEP.1 os colaboradores são multifuncionais: há baixa divisão do trabalho (LUCAS; FRANCO, 2014; KELLINHER; REINL, 2009; MINTZBERG, 2011; D’ÁVILA *et al.*, 2016). O entrevistado ressalta que seu processo produtivo é predominantemente artesanal: não se trata de uma linha de produção, em que todos tem uma atividade especializada; também não se trata de uma cozinha doméstica em que receitas são executadas sem precisão.

Sobre a produção, foi informado que não há uma programação ou planejamento rígido. Como vários produtos, assim como o pão francês, podem ser congelados no ultracongelador para uso posterior de acordo com a demanda, a produção, extremamente flexível, vai sendo ajustada. Neste sentido, embora a fabricação de cada item tenha uma rotina específica, a produção como um todo não se dá de forma rotineira: há dias em que é fabricado o pão francês, em outros massa folhada, entre outros. Diferentes rotinas são executadas com base na necessidade da empresa em um ciclo contínuo de erro e aprendizagem conforme ressaltado pelo entrevistado.

Mesmo assim, este esquema produtivo se torna útil na ocasião de datas comemorativas ou feriados prolongados. Nestas ocasiões, na maioria das empresas aumentos na demanda podem pressionar o setor de produção para atender todos os clientes. Contudo, na MPEP.1, a opção por congelar os produtos e, assim, manter estoques, não altera as rotinas produtivas de forma significativa: o produto já está em praticamente pronto, em estágio avançado de fabricação. Segundo o entrevistado, sendo esperada uma maior demanda, apenas as requisições de pães congelados no estoque é que aumentam em 20% ou 30%.

Ainda sobre a produção do pão, todas as etapas são executadas internamente. A opção por não terceirizar a produção do pão francês ou dos demais produtos está relacionada a proposta da empresa. Conforme informou o gestor da MPEP.1, ao definir o ‘DNA da empresa’ juntamente com seus sócios, optou-se pelo foco **na diferenciação** e pela aposta em uma tendência no setor de padarias, que é o *slow bakery*, a fermentação natural (ITPC, 2018).

O entrevistado destaca que a fermentação natural não se trata apenas de um ‘modismo’. O que torna o ‘pão digerível’ pelo ser humano é a fermentação; o processo industrial acelerou esta etapa essencial e isto deixa o pão menos saudável além de padronizar seu sabor. Neste sentido, acreditando não apenas na necessidade de um produto com sabor próprio, como também mais saudável, a MPEP.1 segue os processos de fermentação natural e, por isso, fabrica todos os produtos de forma artesanal.

Questionado sobre o pão francês, o entrevistado informa que trata-se de um pão neutro e de receita simples, sem padrões rígidos, o que torna sua execução capciosa: a proporção dos ingredientes altera significativamente o produto final. Os principais ingredientes ressaltados são a farinha de trigo, a água, sal, gordura de origem animal (gordura de porco) e fermento, neste caso o fermento natural ou *levain*.

Embora alguns dos insumos tenham substitutos próximos, segundo o entrevistado, na MPEP.1, a única substituição eventualmente executada na empresa, em caso de ausência do material, é a proporção das farinhas. Conforme destacado anteriormente, a empresa utiliza um *blend*, uma mistura de farinhas de moagem nacional e outras importadas. Segundo o entrevistado, as farinhas de moagem brasileira precisam de aditivos químicos para adquirirem o mesmo resultados das outras. Assim, essa mistura com farinhas de qualidade superior elimina a necessidade de uso de aditivos para aumentar sua elasticidade.

Como a empresa trabalha com um mix de quase 8 tipos de farinhas, a maioria importada, já aconteceu de, na ausência de um tipo por dificuldades em sua importação, haver sua substituição no *blend* por outra mais próxima. Contudo, no pão francês, não se nota mudanças substanciais no produto final.

Uma substituição não admitida na empresa é o uso da gordura de origem animal, considerada mais saudável, pela margarina ou gordura hidrogenada. Ressalta-se que o uso de gordura, animal ou vegetal, na receita do pão francês não é comum à todas as empresas pesquisadas.

Contudo, de todos os ingredientes, aquele considerado mais relevante é o *levain*, o fermento natural, as leveduras. O entrevistado ressalta que o *levain* é um organismo vivo e é único para cada padaria. Na MPEP.1 há diversos cilindros para a cultura do seu fermento como medida de contingência: se parte do cultivo de leveduras morrer, a empresa não terá problemas para continuar a produção. O fermento desta empresa está vivo desde o início de sua operação no setor de padarias e é considerado seu recurso mais valioso (BARNEY, 1991; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR., 2001; BARNEY; KETCHEN JR.; WRIGHT, 2011; CHATZOGLOU *et al.*, 2018).

Quanto as principais saídas do processo, o entrevistado foi enfático ao destacar que cada produto tem um processo diferente. Ou seja, o processo de fabricação do pão francês só tem como saída o pão francês. Não se usa a mesma base para fazer outros produtos mudando o formato: cada pão nasce de uma receita diferente.

Na MPEP.1, diferentemente de pesquisas que sugerem grande participação do pão francês no faturamento da empresa (ITPC, 2018; SEBRAE, 2017b; ABIP, 2018), o produto foi considerado pouquíssimo importante. Por tratar-se de uma padaria do tipo *boutique* (ABIP, 2018), a MPEP.1 tem maior destaque para a venda de pães menos tradicionais. Segundo o entrevistado, o pão francês representa entre 1% e 2% do faturamento da empresa; este acompanhamento não é tão rigoroso.

Quanto ao volume de vendas do produto, apesar de pouco relevante, a produção e as vendas do pão francês vem crescendo na MPEP.1. Embora isto não corrobore com pesquisas que sugerem que o pão francês vem perdendo espaço nas padarias (ABIP, 2018; ITPC, 2018). Contudo, segundo o mesmo, o aumento nas vendas do pão francês não pode ser associado a uma maior demanda pelo produto; em seu caso, trata-se de um fenômeno associado ao crescimento da empresa. Mesmo assim, o gestor ratifica que o produto é considerado essencial e não pode deixar de integrar o portfólio da empresa, sendo considerado pelo mesmo a *commodity* das padarias.

Sobre preço do pão francês, o entrevistado alega que a MPEP.1 não se sente pressionada pelas oscilações no custo do trigo, principal fator de influência. Além da pouca representatividade do produto para o faturamento, a padaria está migrando para um modelo de negócio que integra aspectos da ‘padaria *boutique*’ com ‘padaria *foodservice*’ (ITPC, 2018; ABIP, 2018). Ou seja, além dos pães artesanais, a padaria tem investido fortemente em refeições prontas típicas de cafeterias como sanduíches e saladas. Assim, o pão francês tem sido mais utilizado como insumo para a produção de sanduíches consumidos na própria loja. Inclusive, aproveitado nos serviços de refeições, que agrega valor, o produto se torna mais rentável do que em sua forma pura, vendida por quilo.

Apesar de atuar há pouco tempo no setor de panificação, a MPEP.1 está citada em guias de referência para padarias na cidade de Recife. Questionado sobre o que confere a empresa vantagem competitiva para este destaque, o entrevistado ressalta a ênfase na qualidade dos insumos, na diferenciação e no ambiente de loja. Os insumos de alta qualidade, farinhas e manteigas importadas, são elencados como essenciais para o sabor e aparências dos pães, inclusive do pão francês. Contudo, não se trata de uma desvalorização dos insumos nacionais ou de super estimar os importados: estes materiais, dadas as rígidas regras de fabricação em

seus países de origem, tem qualidade superior e, por terem menor quantidade de aditivos químicos em sua composição, são também mais saudáveis.

Como toda empresa, a MPEP.1 se preocupa com a gestão de custos, contudo, o entrevistado garante que para melhorar a rentabilidade do negócio são exploradas outras alternativas, como o foco na inovação. A **diferenciação** define o ‘DNA da empresa’: segundo o entrevistado, a empresa não quer fazer mais do mesmo. Ressalta-se que durante a fase da observação da coleta de dados, no setor de produção, novas receitas estavam sendo testadas por consultor de padaria que, periodicamente faz visitas a empresa.

Outros **recursos que agregam valor** e conferem vantagem ao negócio é o próprio ambiente de loja e os equipamentos. A MPEP.1 está localizada em um imóvel especial de preservação que oferece uma atmosfera reconhecidamente apreciada por seus clientes habituais. Os equipamentos também chamam atenção: além de modernos, permitem que a empresa flexibilize sua produção e controle cada aspecto da fabricação do pão.

O ultracongelador, conforme explicado anteriormente, permite que lotes de pão sejam congelados rapidamente sem que se formem cristais de gelo, que podem alterar as características finais do produto. Já a câmara de fermentação permite definir a temperatura e percentual de umidade exatos para cada tipo de pão e programar esta fase para otimizar o expediente dos colaboradores. Não menos relevante, a equipe da MPEP.1 foi bastante elogiada: todos estes recursos são seriam funcionais sem pessoas preparadas e empenhadas em atender com qualidade os clientes.

Embora tenha ciência dos principais elementos que conferem vantagem competitiva à MPEP.1, seu gestor informou que não há um planejamento estratégico formal. Mesmo assim, alega que é consenso entre os sócios pensar no longo prazo. Apesar do grande investimento na reforma do imóvel e nos equipamentos, neste momento inicial, diferentemente de outros empresários, o foco não está no retorno imediato do investimento, no *payback*. O entrevistado informa que manter a qualidade e conquistar reputação é prioridade e leva tempo. Com forte propaganda institucional pelas redes sociais, o gestor busca fortalecer a marca e criar maior vínculo com o cliente.

Como resultado dessas ações, o empresário espera ter uma padaria forte, estabilizada, reconhecida e respeitada pelo mercado. Segundo o mesmo, para se ter um negócio de sucesso é necessária paciência; de forma análoga ao pão que produz, não adianta tentar adiantar sua fermentação para que cresça logo. A prioridade em se diferenciar no mercado trouxe, em pouco tempo, grande reconhecimento de críticos gastronômicos e também do público.

O empresário, portanto, concorda que esse caminho da diferenciação, que define seu negócio, tem atingido os resultados esperados, contudo alega que teve algumas surpresas. Por ter migrado de outra atividade produtiva e não ter experiência com panificação, ficou impressionado com o ritmo puxado das rotinas de uma padaria. A empresa funciona cerca de 14 horas por dia, mesmo aos domingos, o que exige grande dedicação do gestor, que, como um típico pequeno empresário, executa diversas funções simultaneamente (LUCAS; FRANCO, 2014; IBRAHIM; DUMAS; MACGUIRE, 2001; HARRIS; FORBES; FLETCHER, 2000; SEBRAE, 2016b)

Ressalta-se que a orientação estratégica para diferenciação também tem relação com o pão francês na MPEP.1. Segundo o entrevistado, o **ponto de ligação está na própria receita**: o uso de farinhas superiores na mistura e do fermento natural, *levain*, assegura um produto com ótimo aspecto e sabor único. Assim, pode-se dizer que nesta empresa, sua estratégia influencia o processo de produção de seus produtos (BARNES, 2002; RUNYAN; HUDDLESTON; SWINNEY, 2007; KELLIHER; REINL, 2009), inclusive o do pão francês, item analisado.

O gestor considera ainda dois **recursos valiosos** para esse caminho da diferenciação: **a farinha e o *levain*** (BARNEY, 1991; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR., 2001; BARNEY; KETCHEN JR.; WRIGHT, 2011; CHATZOGLOU *et al.*, 2018). Conforme destacado anteriormente, o uso da farinha importada não remete a desvalorização do produto nacional: as farinhas de moagem europeia são superiores, pois, durante sua fabricação há rigorosos padrões para controle de cinzas e do teor de proteínas, dentre elas, o glúten.

O maior teor proteico é responsável pela elasticidade ou ‘força’ da farinha, aspecto destacado em todos os casos estudados. Assim, padarias que usam apenas farinhas de moagem nacional costumam utilizar aditivos e enzimas para compensar essa defasagem. Contudo, não basta a farinha, elemento que pode ser adquirido por outros estabelecimentos: as receitas, a forma como este ingrediente é incorporado ao processo e combinado com outros recursos é que garante a diferenciação (SIRMON; HITT; IRELAND, 2007; NAKAMURA; OHASHI, 2012).

**O entrevistado alega que um recurso isoladamente não é capaz de alavancar as operações de uma empresa, o conjunto de recursos funcionando de forma harmônica é que assegura resultado superior** (GRANT, 1991; ZUBAC; HUBBARD; JOHNSON, 2010; RASHIDIRAD *et al.*, 2015). Ou seja, a capacidade de a empresa formatar rotinas operacionais eficientes, que assegurem o bom uso dos recursos, eleva o desempenho (GRANT, 1991; HELFAT; MARTIN, 2015; ZOLLO; WINTER, 2002; WANG; WANG, 2017).

Já o *levain*, diferentemente de outros recursos, é único: para paladares sofisticados, o *levain* está para o pão como um *terroir* para os vinhos, ou seja, uma característica própria. O

gestor reafirma que o *levain* é um organismo vivo e seu sabor e seu aroma são singulares pois depende de como é cultivado por cada padaria. Fatores como o clima, temperatura e umidade, e a alimentação, influenciam o fermento natural de cada estabelecimento e, portanto, o produto final. O *levain* da MPEP.1 ainda é o mesmo cultivado desde o início de suas operações e, por ser considerado o recurso mais valioso, é monitorado com rigor.

Outro aspecto relevante da estratégia da empresa é a aposta em **um portfólio amplo de produtos**. A MPEP.1 busca manter sua produção flexível para se adaptar a fabricação de diferentes produtos e atender encomendas específicas de alguns clientes. Diferentemente da maioria das padarias, como comentado, nesta empresa o pão francês não é o produto mais vendido ou fabricado (ITPC, 2018; ABIP, 2018 SEBRAE, 2016a). Ações específicas para reduzir custos em sua rotina de produção não são comuns e aumentos no custo das farinhas que compõem o *blend* utilizado na receita, por exemplo, não costumam resultar em alterações de preço. Ajustes na receita podem ocorrer mas, normalmente, com relação a melhorar a qualidade do produto.

Ainda sobre o pão francês na MPEP.1, o entrevistado destaca que para sua produção faz-se uso de uma mistura de farinhas, pois, caso a empresa utilizasse apenas farinhas importadas, seu aspecto ficaria diferente do pão típico brasileiro. Neste sentido, reforça que o *blend* tem maior função em manter o pão francês com as características esperadas pelo consumidor: sabor neutro, maciez, casca crocante.

No último bloco da entrevista, alguns aspectos mais específicos sobre a orientação estratégica seguida pela empresa, confirmaram o foco da MPEP.1 na inovação e diferenciação (WHEELWRIGHT, 1984; NARVER; SLATER, 1990; GATIGNON; XUEREB, 1997). Questionado sobre a política de preços, o gestor informa que a empresa os define com base (i) em um *mark-up* aplicado sobre os custos de fabricação de cada produto e (ii) no cenário econômico. Ressalta-se que embora o produto da empresa seja reconhecidamente considerado diferenciado, o preço não é elemento manipulado para ressaltar sua qualidade superior. O gestor informa que alguns produtos tem preço mais elevado, contudo isto se associa a estrutura de custos para fabricá-lo: farinhas e outros ingredientes importados, por exemplo.

Contudo, **o *mark-up*, diferente para cada produto, por vezes costuma ser ignorado: nem toda elevação de custos é repassada para o consumidor**. O entrevistado explica que, caso oscilações de preço dos insumos sejam apenas passageiras, o preço é mantido, mesmo que temporariamente sua margem seja menor. A exemplo, tem-se a elevação temporária no custo de farinhas importadas em caso de escassez nos distribuidores brasileiros. Entretanto, caso

elevações ou reduções no preço de insumos se confirmem uma tendência, os preços sofrem reajustes.

Ainda sobre preço, foi enfatizado que a MPEP.1 acompanha os preços de mercado, contudo, alguns, como o do pão francês, são praticamente fixos. O entrevistado alega que **o pão francês é como a commodity das padarias**, tem preço de referência e mesmo seu público, que tem alto poder aquisitivo, estranharia valores muito altos.

Sobre inovação na produção do pão francês, as principais ressaltadas pelo gestor remetem ao uso das farinhas importadas, do *levain* e de alguns equipamentos como a câmara de fermentação, pouco comum nas padarias localizadas em regiões de clima quente e úmido. Mesmo o pão francês sendo um produto relativamente neutro, com receita simples, na MPEP.1, os ingredientes e o processo de fermentação, tornam seu processo diferenciado.

Contudo, o entrevistado não considera estes elementos uma inovação: como os processos foram sugeridos por consultor, que também atende outras empresas da região, o mesmo considera tais elementos apenas um pequeno diferencial. Inclusive, no caso da MPEP.1, todas as receitas e processos foram desenvolvidos conjuntamente ao consultor. Para iniciar no ramo de panificação, a empresa buscou auxílio de profissionais de especializados. Após mais de um ano em funcionamento, a empresa ainda recebe visitas de um consultor que, além de auditar os processos, também desenvolve novas receitas com a equipe.

Mesmo assim, a padaria não tem um cronograma para atualizar seu portfólio, à medida em que novos produtos são desenvolvidos, os testes ocorrem em escala piloto. De acordo com a adesão do público, o item tem sua fabricação incorporada as operações da empresa ou descontinuada. As novas receitas são desenvolvidas pelo consultor juntamente com a equipe de produção, mas em geral, tratam-se de receitas do profissional contratado que são adaptadas e desenvolvidas para se adequem à padaria e à seu público.

Apesar de seu perfil inovador, o gestor destaca que a maioria das sugestões de novos produtos partem do consultor e dos clientes, os funcionários costumam sugerir apenas melhoras incrementais em receitas. Sobre o consultor, foi ressaltado que a empresa estava passando por mudanças associadas a troca do profissional que a assistiu no início. Embora bastante conceituado, o consultor inicial era mais tradicional e, por vezes, relutante em diversificar o portfólio pela incorporação de receitas menos ortodoxas. Assim, um novo profissional, mais flexível, tem acompanhado a empresa nesta nova fase.

Quanto ao aprendizado da equipe, este se dá pelo exercício rotineiro das atividades (NELSON; WINTER, 1982; TRANFIELD *et al.*, 2000; EISENHARDT; MARTIN, 2000; RANUCCI; SOLDER, 2015; APPIAH; SARPONG, 2015). O consultor costuma ficar na

empresa por apenas uma semana a cada três meses; após definidas as alterações nas rotinas de produção, o processo de incorporação de seus aspectos ostensivos se dá pela prática operacional (PENTLAND; FELDMAN, 2005; BECKER *et al.*, 2005). Neste processo, erros e acertos são comuns e enriquecem o processo na visão do gestor: a equipe de produção desenvolve conhecimento sobre os processos de fermentação e as consequências de cada erro.

Questionado sobre pesquisas de concorrência, o gestor foi enfático ao afirmar que **a MPEP.1 está mais focada em fazer o seu melhor**. Naturalmente, uma noção geral sobre o mercado da região é importante para o sucesso; isto é acompanhado. Contudo, não são tão regulares visitas a outras padarias ou movimentos que visem reproduzir ações da concorrência.

Também **não há esquemas formais para pesquisas de satisfação com o cliente**: eventuais demandas são tratadas com os atendentes, o próprio dono e, principalmente, pelas redes sociais, que se destacam como principal interface de contato com o público. A MPEP.1 conta com muitos **seguidores que interagem e contribuem para sua divulgação por meio de comentários e postagem de fotos**.

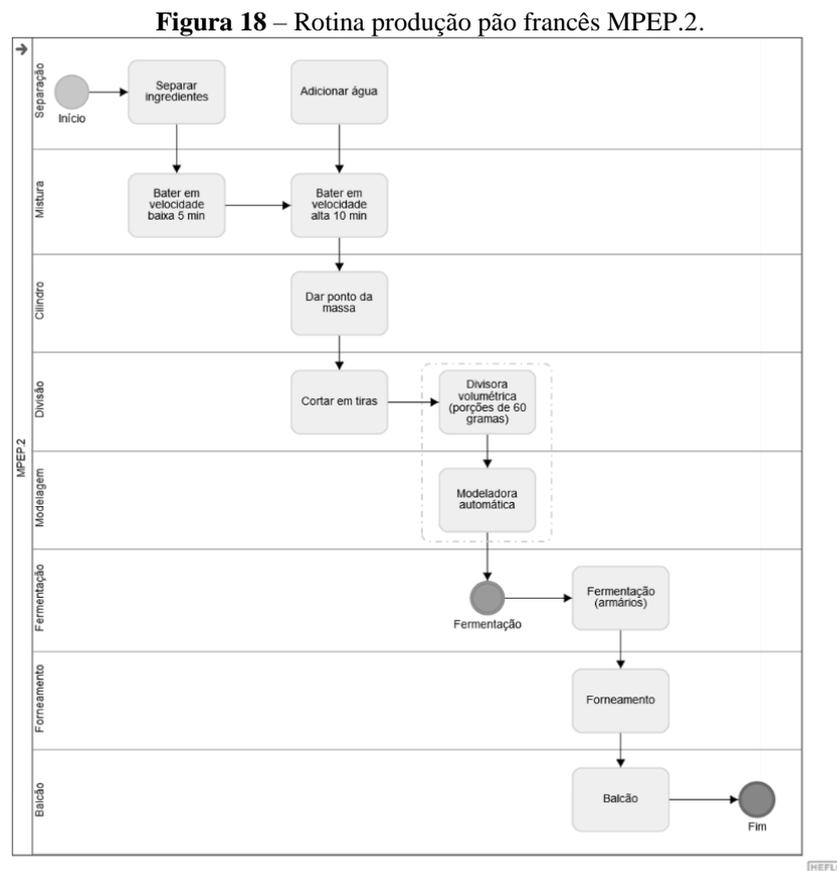
Um ponto considerado falho pelo entrevistado remete a participação em feiras e outros eventos do setor. Embora os sócios já tenham participado de eventos nacionais, ocasiões nas quais muitos dos equipamentos foram adquiridos, a rotina gerencial da padaria e a forte pressão sobre o gestor dificultam seu afastamento da empresa. Contudo, trata-se de algo comum a MPES: forte dependência do dono que se envolve em praticamente todas as atividades (IBRAHIM; DUMAS; MACGUIRE, 2001; KELLINHER; REINL, 2009; MINTZBERG, 2011; D'ÁVILA *et al.*, 2016). Mesmo assim, foi ressaltada a relevância de eventos para o negócio, principalmente sob os aspectos inovação, *network* e tendências do setor.

#### 4.1.2 MPEP.2

A empresa denominada MPEP.2 atua no ramo de panificação há 20 anos. Atualmente conta com 40 funcionários, sendo 9 no setor de produção que está dividido em: (i) confeitaria; (ii) pastelaria; e (iii) padaria, com 4 colaboradores. Destaca-se que há **1 líder para cada subdepartamento de produção**. Na MPEP.2, o produto de fabricação própria mais vendido é o pão francês, que também é o mais famoso; **a receita foi desenvolvida na empresa**.

A empresa é diretamente gerida por um de seus proprietários, contudo a entrevista foi concedida por um consultor financeiro que atua há 6 anos na empresa. O entrevistado possui graduação em administração e pós-graduação em administração financeira e tributária.

Inicialmente questionado sobre o processo do pão francês, o entrevistado demonstrou conhecimento sobre o mesmo; contudo ressalta que pode haver pequenas diferenças com aquele executado na prática. De forma geral, após definida a quantidade a ser produzida, os ingredientes são pesados; na sequência a massa é batida e depois passada por um equipamento que ajuda a dar o ponto ideal, o cilindro; a massa é então cortada em tiras e colocada em outro equipamento que divide a massa em porções pequenas. As pequenas porções passam por uma última máquina para modelar os pães que então são alocados nas bandejas e seguem para a fermentação. Na MPEP.2, a fermentação ocorre em armários simples e em temperatura ambiente. O processo de produção é contra demanda, não sendo formados estoques: após a fermentação os pães são assados e disponibilizados em loja. As etapas da fabricação do pão francês na MPEP.2 podem ser visualizadas na figura 18, já os principais artefatos da rotina de produção podem ser conferidos no quadro 10.



Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2019).

**Quadro 10 – Artefatos rotina produção pão francês MPEP.2.**

Equipamento	Etapas de uso	Função principal
Masseira	Mistura	Bater massa do pão.
Cilindro	Cilindro	Auxiliar a massa a alcançar ponto de elasticidade ideal.

<b>Divisora volumétrica</b>	Divisão	Dividir massa em porções de 60 gramas.
<b>Modeladora automática</b>	Modelagem	Modelar pão francês.
<b>Bandejas</b>	Fermentação, e forneamento	Acondicionar os pães nas etapas de fermentação e forneamento.
<b>Armários</b>	Manipulação do produto	Acondicionar bandejas de pães durante etapas diversas do processo.
<b>Forno</b>	Forneamento	Assar os pães e dar banho de vapor nos pães.

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2019).

A receita e o protocolo seguidos para a fabricação do pão francês estão registrados em manuais, contudo, não costumam ser utilizados pelos colaboradores do setor. Os componentes ostensivos da rotina, adquiridos pela prática operacional, tornam a consulta aos manuais pouco usual: os colaboradores tem seu próprio modelo mental da rotina (FELDMAN; PENTLAND, 2003; PENTLAND; FELDMAN, 2005).

Diferentemente de outras MPES nas quais há baixa especialização (LUCAS; FRANCO, 2014; KELLINHER; REINL, 2009; MINTZBERG, 2011; D'ÁVILA *et al.*, 2016), os funcionários do setor de produção não são multifuncionais: cada um dos 4 integrantes da equipe de produtos de padaria tem atribuições específicas; apenas o padeiro e seu assistente manipulam o pão durante sua fabricação. Isto exige uma excelente comunicação entre tais indivíduos, cujo trabalho, praticamente sincronizado, flui harmonicamente no dia a dia da empresa.

Contudo, não há mecanismos como cartões de produção ou outros esquemas formais de comunicação: com base na quantidade prevista a ser fabricada, o líder faz a retirada dos insumos do estoque e planeja os horários para preparar cada tipo de massa. Apesar de não ter o rigor de uma linha de produção, as etapas são metodicamente executadas. Questionado sobre qual passo teria maior relevância para o pão francês, o entrevistado destacou que todas são parte integrante do padrão de qualidade proposto pela empresa; por isso também, a produção é executada internamente e não terceirizada.

Mesmo assim, a produção conserva certa flexibilidade e ajustes na quantidade produzida por lote são possíveis. Na ocasião de feriados ou datas comemorativas, o volume de produção é definido com base em informações precisas extraídas do *software* de gestão com base no histórico de vendas de anos anteriores; a partir disto, a quantidade de insumos na etapa de pesagem é alterada para atender a demanda prevista.

Sobre o produto analisado, o pão francês, **o entrevistado informou que a massa do mesmo é padronizada, havendo variações no tamanho:** (i) 50 gramas; e (ii) 25 gramas. Os principais insumos utilizados são: farinha de trigo; água; sal; fermento e reforçador. Embora tenha sido destacado que o Brasil não produz trigo de qualidade e que, portanto, os grãos sejam importados, a farinha é feita em moinhos locais. O reforçador é um aditivo químico que ajuda

a compensar as defasagens da farinha e contribui para a firmeza da massa, dando mais estabilidade ao pão.

Ainda sobre insumos, como a empresa utiliza apenas um tipo de farinha, na ausência deste elemento, a produção é interrompida. Contudo, o entrevistado informa que isso não ocorre: no cenário mais pessimista, há a possibilidade de requisitar um empréstimo em outra padaria. Segundo o mesmo, apesar da concorrência, **há também uma parceria tácita entre os empresários do setor**. Já quanto as saídas do processo, na fabricação do pão francês, tem-se como produto final apenas pão francês; são admitidas apenas as variações no tamanho como comentado.

Corroborando com os dados gerais do setor de panificação, que confirmam grande relevância do pão francês para o faturamento de uma padaria (ITPC, 2018; SEBRAE, 2017b; ABIP, 2018), na MPEP.2 o pão francês representa 7% de sua receita. O entrevistado informou que a empresa utiliza métodos formais para classificar os itens mais relevantes para seu faturamento e que devem ser monitorados com mais rigor, caso do pão francês.

Este aspecto tem grande destaque na MPEP.2: **a empresa possui dados precisos de suas vendas, histórico de compras, estoques e executa rigoroso controle de fluxo de caixa**. Assim, com grande segurança foi informado que as vendas de pão francês tem caído como confirmam as pesquisas (ITPC, 2018; ABIP, 2018). Os motivos sugeridos pelo entrevistado estão associados ao cenário de recessão vivenciado pelo Brasil; contudo não se trata de uma relação direta. Não é que o consumidor não possa pagar pelo pão francês, que tem preço baixo comparado a outros itens de panificação; o volume de clientes na padaria reduziu ao longo destes últimos anos. Assim, se menos clientes visitam o estabelecimento, suas vendas diminuem.

Quanto ao preço do pão, nos últimos 5 anos o mesmo sofreu pequenos reajustes, devido as oscilações do dólar, moeda na qual se baseia a importação do grão de trigo. Mesmo assim, tratam-se de ajustes pouco percebidos pelo consumidor. As variações de preço, portanto, não se devem à alterações na demanda por pão francês. Pelo contrário, o entrevistado informa que **havendo quedas na demanda, não se deve aumentar preços: em cenários recessivos, se reduzem custos, não se eleva preço para manter margem**.

Com um planejamento financeiro robusto e grande controle de fluxo de caixa, a empresa conseguiu manter seu *mark-up*. Segundo o entrevistado, para que a empresa se adequasse ao novo cenário de menores vendas, foram tomadas algumas medidas: (i) redução de pessoal, da ordem de 20%; (ii) renegociação de prazos e condições de pagamento com os fornecedores, assegurando mais fôlego financeiro para suportar melhor o aumento de vendas à prazo, na

modalidade cartão de crédito; (iii) revisão da estratégia de compras, com planejamento semanal e definição de metas precisas quanto ao percentual de gastos com fornecedores baseadas no regime de caixa.

A nova estratégia de compras inclusive, permitiu economias substanciais ao longo do exercício contábil. Por questões éticas que norteiam esta pesquisa (FLICK, 2012), números ou percentuais fornecidos para explicar estes mecanismos, mesmo que imprecisos e surgidos na entrevista apenas para facilitar o entendimento do entrevistador, não serão comentados.

**A MPEP.2 apresenta grande diferencial quanto ao grau de precisão e estruturação de seu planejamento financeiro.** A empresa trabalha com fluxo de caixa projetado, tem informações sobre as vendas do mês corrente, e também previsão segura do faturamento do período subsequente. Além disso, tem total controle sobre custos e despesas das mais diversas ordens: folha de pagamento, combustível, matéria prima, energia elétrica, impostos. Destaca-se que isto não é comum a maioria das MPES que, normalmente, carecem de infraestrutura administrativa (FRANCO; HAASE, 2010; PARIDA; WESTERBERG; FRISHAMMAR, 2012; SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012; SANTINI *et al.*, 2015; PIMENTEL; PAULA; OLIVEIRA, 2016).

Como todas as empresas selecionadas para este estudo, a MPEP.2 é referenciada entre as melhores padarias da cidade de Recife em vários guias. O entrevistado alega que esse prestígio se deve a estratégia de diferenciação e de posicionamento de mercado bastante clara e que busca clientes de alto poder aquisitivo, classes A e B, que demandam produtos de alto padrão não só de panificação. Apesar da atividade primária de produção e fabricação de produtos de padaria e confeitaria (CONCLA, 2006), a empresa oferece produtos *gourmet* de mercearia, frios e uma sofisticada adega de vinhos. Além disso, serviços como atendimento de qualidade, manobrista, produtos ‘frescos’ e alimentação fazem parte do pacote que visa satisfazer um público exigente.

Esta estratégia tem alcançado os resultados esperados pela empresa; um dos indicadores deste sucesso é a manutenção do faturamento e dos clientes mesmo em períodos de recessão. Embora a essência seja a mesma, o entrevistado ressalta que estratégias não são estáticas e devem conservar flexibilidade para se ajustar a mudanças no cenário ou ao perfil do cliente (QUINN, 1978; MINTZBERG, 1978; JUNNONNEN, 1998; CHATZOGLOU *et al.*, 2018). Contudo, algumas destas alterações concernem à incrementos para que os serviços oferecidos se tornassem compatíveis com o nível de exigência do consumidor de alto poder aquisitivo. Acompanhando as tendências do setor de panificação, **os gestores da MPEP.2 estão atentos à eventos, pesquisas e notícias sobre os principais rumos de seu mercado.**

A relação entre a estratégia da empresa e a fabricação do pão francês, está na qualidade e no ‘frescor do produto’ já que a receita não possui grandes variações entre as padarias. O entrevistado ressalta que o pão tem características padronizadas: sabor suave, casca crocante, massa macia e ‘frescor’. Assim, o rigor na programação da produção é essencial para que, em um fluxo contínuo, pequenos lotes de pão ainda quente estejam sempre disponíveis em loja.

Questionado quanto a existência de recursos considerados valiosos, o entrevistado informa que, em sua concepção, um único elemento não pode assegurar o sucesso de uma empresa, trata-se de um conjunto. **A forma como o sistema empresa equilibra o uso dos diferentes recursos de que dispõe é que dá suporte ao seu desempenho superior; trata-se, portanto, mais da habilidade em usar os recursos do que dos recursos propriamente ditos** (GRANT, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; HELFAT; MARTIN, 2015; EBRASHI, 2017; CHATZOGLOU *et al.*, 2018).

Foram citados bons equipamentos, matérias primas de qualidade, equipe focada em um bom atendimento, produtos pensados no público alvo, serviços de apoio e comodidade para o cliente, entre outros; contudo, tratam-se de recursos que não são específicos apenas da MPEP.2. Sobre isto, o entrevistado reafirma que embora o recurso não seja exclusivo, a forma como é aplicado e gerenciado, em uma perspectiva operacional, é que assegura a diferenciação do atendimento da empresa (SIRMON; HITT; IRELAND, 2007; NAKAMURA; OHASHI, 2012; BROMILEY; RAU, 2014; 2016).

Corroborando com isto, a MPEP.2 oferta grande variedade de produtos de panificação. Com estrutura administrativa robusta, faz previsões bastante precisas quanto a sua demanda e planeja com rigor a produção, que se conserva bastante flexível. Assim, evita-se perdas por excesso de produtos acabados, já que pães são perecíveis de consumo praticamente imediato, e também atende-se eventuais surtos de demanda em virtude de datas comemorativas e feriados. No caso do pão francês, tal flexibilidade da produção é necessária para que a loja seja frequentemente abastecida com fornadas ‘frescas’.

Conforme informado anteriormente, para manter sua lucratividade em um período de recessão, cada um dos centros de custos foi revisado. Embora o entrevistado não destaque uma ação específica para o pão francês, o centro de custos ‘padaria’ foi afetado com reduções de pessoal e, também, pela nova estratégia de compras.

A última seção da entrevista, revelou que a empresa possui como orientação estratégica predominante aquela voltada para o cliente (LAUKKANEN *et al.*, 2013; CADOGAN, 2012). Ou seja, **a MPEP.2 buscar identificar e compreender as necessidades de seu público alvo**

**e desenvolver serviços que visam solucionar as necessidades do mesmo** (WHEELWRIGHT, 1984; NARVER; SLATER, 1990; GATIGNON; XUEREB, 1997).

A **política de preços da empresa**, por exemplo, é considerada pelo entrevistado como um reflexo de seu foco em clientes de alto poder aquisitivo. O mesmo arroga que possui uma estrutura de custos elevada para atingir o patamar de sofisticação desejado por seu público alvo; assim, conseqüentemente, seus preços são mais elevados. Contudo, ressalta que os preços são consequência da nível de serviço a que se propõe e não um elemento manipulado arbitrariamente para diferenciar a empresa por produtos caros.

Quanto ao preço do pão francês, o entrevistado informa que o mesmo é reajustado devido à elevação no custo dos insumos, mas nem sempre de forma imediata. Há um nível de preço praticado pelo mercado local e que normalmente é acompanhado. Contudo, ressalta que seu cliente não é muito sensível a estas variações. Em se tratando do pão francês, os reajustes não são tão altos, da ordem de centavos de real, logo, pouco percebidos pelo consumidor de alto poder aquisitivo.

Sobre inovação no pão francês, o entrevistado informa que trata-se de um produto muito tradicional e que seu processo produtivo não sofreu mudanças significativas na empresa. Já quanto ao portfólio de pães, informa que há esforços para que, com certa frequência, em média a cada 3 meses, novos produtos sejam lançados. Esse movimento seria uma forma de chamar a atenção de seu cliente por uma carta de pães diferenciados.

**Na MPEP.2, as novas receitas são desenvolvidas pelos técnicos disponibilizados pelos fornecedores, como consultores. O entrevistado informou que a padaria não tem estrutura para desenvolver internamente novos produtos.** Assim, os fornecedores enviam estes profissionais para que as novas receitas e seus respectivos processos sejam passados a equipe de produção da padaria. Especificamente sobre as receitas, destacou-se que a base dos pães é muito próxima, havendo pequenas variações quanto ao formato, ingredientes adicionais, recheios. Entretanto, este princípio não se aplica ao pão francês: apesar de simples, sua base não é compartilhada na empresa para outros tipos de pão. Os novos produtos costumam ser testados em loja e em escala piloto, mas há o reforço de ações como degustações e promotores.

A empresa também fica atenta as demandas de clientes: caso sejam frequentes pedidos de balcão de um produto não ofertado, é realizado estudo para averiguar a viabilidade de sua inclusão no portfólio da empresa. Além disso, a MPEP.2 também é flexível para atender encomendas; contudo, antes de se comprometer com um cliente, é avaliada a viabilidade do prazo solicitado e do tipo de produto para que o provimento da loja não seja prejudicado.

Com relação ao processo de aprendizagem da equipe, o entrevistado informa que a MPEP.2 busca no mercado profissionais prontos, que já dominam técnicas de panificação e produção de pães. Como a programação da produção é bastante rígida e o quadro de funcionários é mais enxuto não há espaço de tempo para desenvolver as habilidades de novos profissionais. Na substituição do padeiro, por exemplo, o novo contratado deve se adequar as rotinas de produção da empresa, que, conforme ressaltado, são precisamente definidas. Caso este profissional tenha grande experiência e conheça outras receitas, sugestões são bem vindas, mas de início serão seguidas as rotinas pré-existentes; gradualmente são realizados os novos testes.

**Apesar de sua orientação estratégica para o cliente, a MPEP.2 não realiza pesquisas formais.** Segundo o entrevistado, a equipe de loja, caixas e balconistas, são instruídos a acompanharem o comportamento do cliente em loja, bem como darem atenção especial as suas demandas não atendidas. Em reuniões periódicas, este *feedback* é repassado à gestão por aqueles que estão na linha de frente e que, portanto, estão em contato direto com o cliente. Trata-se de uma abordagem *bottom-up*, que contempla a contribuição dos colaboradores mais próximos da base operacional (QUINN, 1978; MINTZBERG, 1998; ACUR *et. al*, 2003; DE WIT; MEYER, 2010).

Sobre a concorrência, o entrevistado informou que a cada 3 meses, em média, a empresa realiza pesquisas de mercado. Os movimentos da concorrência entretanto, são analisados com parcimônia e a MPEP.2 não reage de forma imediata. São avaliadas minuciosamente as consequências de uma ação para o público alvo e também se a mesma corrobora com a proposta da empresa. Em caso afirmativo as medidas são planejadas e implementadas. Contudo, este cuidado parece mais voltado para a retenção de clientes do que um comportamento essencialmente focado na competição direta com os concorrentes imediatos.

A participação da empresa em feiras de panificação também foi abordada. O entrevistado ressaltou a relevância destes eventos sobre aspectos como *network*, novas tecnologias, novos conceitos de matérias primas, novos produtos, tendências do setor. Contudo, considera isto um ponto a melhorar, sendo mediana a presença da empresa. Só foi reportada a presença de representantes da MPEP.2 em eventos nacionais. Também foi destacado pelo gestor que nos últimos 5 anos a empresa não incorporou novos equipamentos adquiridos em feiras, embora isto já tenha ocorrido em período anterior para atualizar o maquinário. A principal contribuição dos eventos ressaltada foi quanto a identificação de novos itens para o portfólio de produtos.

#### 4.1.3 MPEP.3

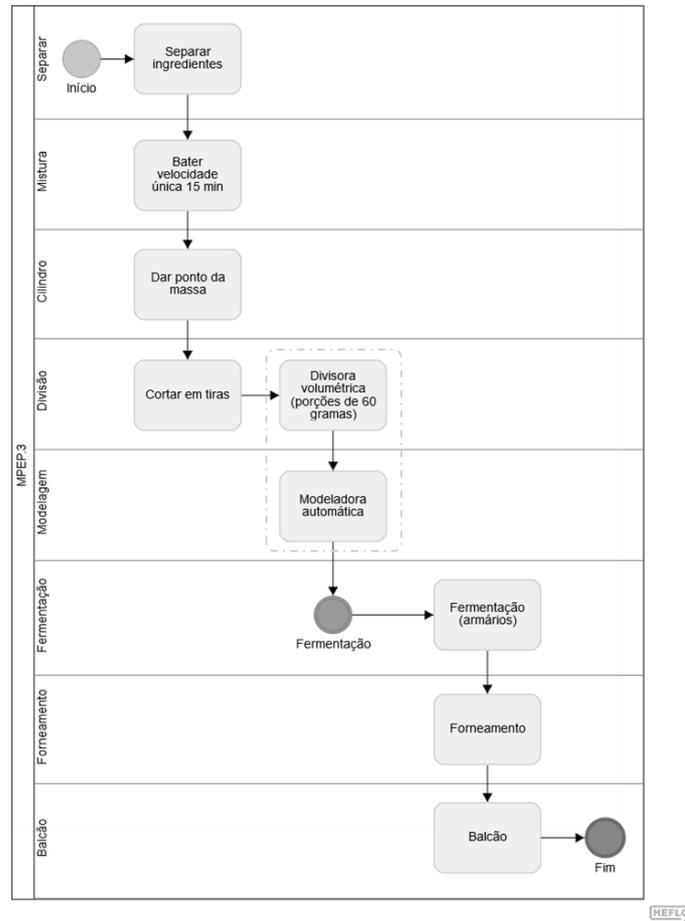
A MPEP.3 atua no setor de padarias há 32 anos e atualmente conta com 23 funcionários. Seu setor de produção possui 9 colaboradores, contudo, apenas 3 diretamente ligados a fabricação de pães e os demais divididos entre os subdepartamentos de pastelaria e cozinha; não há líderes. **Seu produto de fabricação própria mais vendido, o pão francês, também é o mais famoso e teve sua receita desenvolvida internamente.**

A MPEP.3 atualmente é gerida pelos filhos de seus fundadores, pela segunda geração. O entrevistado, um dos atuais sócios, é diretamente responsável pelas funções administrativas e comerciais. O mesmo possui graduação em administração e pós-graduação *latu sensu* (*Master of Business Administration, MBA*).

A empresa possui um fluxograma para a produção do pão francês que foi disponibilizado pelo entrevistado. Embora não tenha foco na produção, seu sócio é quem gere diretamente o setor, o mesmo conhece o processo: (i) pesagem; (ii) mistura dos ingredientes; (iii) massa passa pelo cilindro para atingir ponto ideal; (iv) divisão em pequenas porções; (v) modelagem; (vi) fermentação; (vii) forneamento.

Na MPEP.3 os pães são feitos contra demanda, ou seja, não são acumulados estoques do produto congelado; após a fermentação os produtos são assados e encaminhados para a loja. A etapa de fermentação, assim como na maioria das padarias da região, não utiliza equipamentos especiais: ocorre em armários simples e em temperatura ambiente. As etapas da fabricação do pão francês na MPEP.3 podem ser visualizadas na figura 19, já os principais artefatos da rotina de produção podem ser conferidos no quadro 11.

**Figura 19** – Rotina produção pão francês MPEP.3.



Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2019).

**Quadro 11** – Artefatos rotina produção pão francês MPEP.3.

Equipamento	Etapas de uso	Função principal
Masseira	Mistura	Bater massa do pão.
Cilindro	Cilindro	Auxiliar a massa a alcançar ponto de elasticidade ideal.
Divisora volumétrica	Divisão	Dividir massa em porções de 60 gramas.
Modeladora automática	Modelagem	Modelar pão francês.
Bandejas	Fermentação, e fomeamento	Acondicionar os pães nas etapas de fermentação e fomeamento.
Armários	Manipulação do produto	Acondicionar bandejas de pães durante etapas diversas do processo.
Forno	Fomeamento	Assar os pães e dar banho de vapor nos pães.

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2019).

Ressalta-se que na MPEP.3, os dados coletados na entrevista divergem daqueles obtidos durante a etapa de observação para mapeamento do processo de fabricação. Embora a empresa possua os manuais de fabricação, foi observado que na prática o processo se dá de forma mais intuitiva e menos metódica; isto foi abordado pelo gestor posteriormente. Os componentes ostensivos da rotina, modelos mentais que guiam as ações ‘rotinizadas’ durante a prática operacional, se manifestam com maior clareza (FELDMAN; PENTLAND, 2003; PENTLAND;

FELDMAN, 2005). **Na produção da MPEP.3 etapas como o tempo de mistura da massa, a quantidade de vezes em que a mesma passa pelo cilindro e mesmo a quantidade de alguns ingredientes, como a água, são ajustadas com base na intuição e experiência prática dos colaboradores da produção.**

Como em uma típica MPES, na MPEP.3 os colaboradores são multifuncionais (LUCAS; FRANCO, 2014; KELLINHER; REINL, 2009; D'ÁVILA *et al.*, 2016; VICENZI; BULGACOV, 2013). Embora possuam suas atribuições principais, os profissionais podem ser realocados conforme a necessidade da empresa.

**Este dinamismo também se reflete na comunicação.** O entrevistado informa que atualmente as informações fluem de forma predominantemente verbal, sem mecanismos formais de controle, característica comum à empresas de pequeno porte (ALVARENGA, 2016; ANDRADE *et al.*, 2013; SANTINI *et al.*, 2015; SEBRAE, 2016b). Contudo alega ter planos para implementar no curto prazo esquemas formais de comunicação e de requisição de produção. Dessa forma, por meio de planilhas interligadas, espera ter maior controle não apenas das ordens de produção como também de estoques, compras e da empresa como um todo.

Ainda sobre a produção do pão francês, todas as etapas são produzidas internamente, nenhuma é terceirizada; trata-se de um produto de grande relevância para a empresa. Questionado sobre qual etapa considera mais importante, o entrevistado destacou a mistura da massa e o forneamento. Sobre a primeira, foi ressaltado que a farinha, insumo básico para ao pão francês, pode sofrer grandes variações, mesmo para lotes diferentes de um mesmo fornecedor. Essa falta de uniformização impacta na quantidade de água necessária para que a massa alcance o ponto ideal. O processo se torna, portanto, mais intuitivo, depende do *feeling* do padeiro, de seu *know-how*. Este é o motivo pelo qual os manuais não são rigidamente seguidos.

Já a etapa de forneamento se destaca não apenas pela qualidade do produto final quanto a umidade, ressecado ou excessivamente úmido, mas também pelo rendimento. O entrevistado informa que o tempo excessivo de cozimento além de deixar o pão ressecado, reduz também seu peso, o que se reflete em sua rentabilidade já que é vendido por quilo.

Sobre o impacto de datas comemorativas ou feriados sobre as rotinas de produção, na MPEP.3, o gestor demonstra maior preocupação com a demanda após estes eventos. **Foi informado que o pão francês é um produto de consumo imediato;** na ocasião de um feriado prolongado, o cliente que viaja não vai estocar o produto. Contudo, em seu retorno, após estes eventos, a procura aumenta no estabelecimento, o que leva a fabricação de maiores lotes.

A MPEP.3 oferece uma grande variedade de pão francês. Além do tradicional, foram citados pão sem açúcar, sem sal, sem sal e sem açúcar, com orégano, com fibras, com queijo, entre outros. Contudo, em sua versão mais básica, também chamada de pão de sal pela produção, os ingredientes são: farinha, fermento, água, sal, açúcar. A partir desta base, ingredientes são adicionados ou eliminados, durante as fases iniciais do preparo e as demais variações são fabricadas em processo análogo.

A mesma base do pão tradicional também é utilizada para outros pães como o caso do pão baguete, pão tabica, pão redondo. Ou seja o mesmo processo de fabricação do pão francês tradicional tem mais de uma saída: pequenas alterações na rotina quanto ao acabamento ou ao formato dão origem a produtos diferentes.

Por se tratarem de matérias primas elementares, quanto ao pão tradicional, na ausência de um deles a produção é interrompida. O trigo entretanto, é um insumo que foi citado como de qualidade duvidosa. O entrevistado informa que as farinhas moídas nacionalmente não tem o mesmo rendimento. Diferente de outras padarias que tem se estruturado para utilizar insumos de qualidade superior, como as farinhas europeias, a MPEP.3 ainda não se preparou para isto.

A farinha disponível nos moinhos brasileiros tem uma menor absorção de água além de ser menos elástica. O gestor informa que a absorção de água está relacionada diretamente ao seu faturamento: **quanto mais água na receita, maior o rendimento de cada lote já que o pão é vendido por quilo**. Por sua vez, a menor elasticidade influencia no aspecto final do produto. Assim, segundo o mesmo, **a farinha é o elemento que mais tem relevância na aparência, no rendimento e na qualidade do pão**.

Apesar da preocupação do gestor com o rendimento do pão francês, a empresa não tem um acompanhamento preciso da participação deste item em seu faturamento. O preço de vários pães é padronizado, logo, na pesagem diferentes produtos são rotulados como pão francês mesmo que o cliente esteja levando outro tipo. Contudo, dado que a base de vários pães é compartilhada com o francês, o entrevistado sugeriu que cerca de 70% da venda de pães pode ser associada ao do tradicional e de suas variações; os demais 30% incluem pães doce e outros de base diferente. Já sobre o impacto dos pães para o faturamento, a empresa registra em média 30%, contudo, não tem dados precisos sobre a participação de cada variação que oferece, incluindo o pão francês.

Corroborando com pesquisas do setor de panificação (ITPC, 2018; ABIP, 2018), as vendas de pão na MPEP.3 tem diminuído. O principal motivo seria a venda de pães em concorrentes indiretos, como mercadinhos (ITPC, 2018; ABIP, 2018). Segundo o gestor, estes estabelecimentos compram o produto congelado e, assim, não tem as despesas comuns da

produção. Além disso, também foi informado que neste cenário de recessão o consumidor tem preferido a qualidade dos produtos por preços mais baixos. **Gerenciar o preço, inclusive, tem sido uma dificuldade.**

Na MPEP.3 a gestão tem tentado evitar ajustes no preço do pão francês para não perder clientes. Aumentos nos custos da produção do item tem sido absorvidas pelas margens de outros produtos. O gestor informa que em poucos meses a farinha de trigo praticamente dobrou de valor, o que tem se tornado uma preocupação para os empresários do setor; este é o principal motivo dos reajustes.

A MPEP.3, bem como os demais casos selecionados para o estudo, goza de reconhecimento por guias de padarias da cidade de Recife. Este mérito é atribuído pelo entrevistado ao pioneirismo da empresa. O mesmo informa que, durante a gestão de seus pais, a MPEP.3 foi uma das primeiras a oferecer serviços de refeições como café da manhã, almoço e jantar. Este modelo de negócio de padaria *foodservice* (ABIP, 2018) foi mantido e é considerado um dos responsáveis pelo sucesso.

O entrevistado, que assumiu completamente a gestão há cerca de 2 anos, alega que a MPEP.3 passa por mudanças. A principal estratégia está relacionada a um reposicionamento da empresa quanto ao aspecto qualidade, principalmente o setor de produção. Para tanto, além de novos equipamentos, mais modernos e de maior capacidade produtiva, o gestor tem tentado implementar novos métodos de trabalho. Contudo, há um entrave relacionado a equipe de funcionários: **há certa resistência dos colaboradores mais antigos às mudanças planejadas pela nova geração.** Como trata-se de uma empresa familiar, isto tem sido, segundo o entrevistado, bastante doloroso, principalmente pela substituição de colaboradores antigos (LUCAS; FRANCO, 2014; IBRAHIM; DUMAS; MCGUIRE, 2001; KREISER *et al.*, 2006).

Com a nova proposta, o gestor espera ganhos substanciais de produtividade. Apesar da resistência, o melhor indicador de que as ações estão tendo resultado é o próprio reconhecimento da equipe: os processos estão fluindo de forma mais ágil e ordenada apesar dos percalços. Além disso, a produção também aumentou em volume: com processos melhor desenhados, a produtividade aumentou em um mesmo expediente de trabalho.

Essa modernização foi iniciada em 2015, com a aquisição de novos equipamentos para o setor de pastelaria. Contudo, o cenário recessivo freou a ação da nova gestão. A falta de recursos financeiros para investir em recursos infra estruturais, comum às MPES, alterou os planos dos empresários (LUCAS; FRANCO, 2014; SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012; CNDL, 2015; SEBRAE, 2015; 2016b; SANTINI *et al.*, 2015).

Esta estratégia de reposicionamento está diretamente relacionada ao pão francês. O entrevistado informou que a empresa quer melhorar a qualidade do produto, contudo sem alterar seu apelo artesanal. Como exemplo, citou o uso de um insumo que foi substituído na empresa, o reforçador ou melhorador. Conforme comentado, as farinhas de moagem nacional possuem alguns déficits que influem no produto final. Para corrigir algumas imperfeições são utilizados aditivos químicos que, embora não façam mal à saúde, não tem origem natural.

Corroborando com a proposta de melhorar a qualidade, este elemento foi substituído por enzimas, produto biológico que, por uma ação mais natural, auxilia nas defasagens da farinha. Cada enzima específica corrige determinados aspectos do insumo e tem diferentes efeitos no produto final: agem na estrutura do pão, na maciez, entre outros. Este novo recurso demonstrou resultados visíveis no produto final da padaria que, frequentemente, compara seu pão com o dos concorrentes do bairro.

Além das enzimas, o gestor também destaca a credibilidade da empresa e a equipe como recursos valiosos. A tradição da padaria no bairro em que está localizada é considerada um dos maiores atrativos para o cliente da MPEP.3. Este recurso, fortemente explorado pelos gestores, é um elemento idiossincrático exclusivo da empresa e que, portanto, não pode ser replicado (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; DIERICKX; COOL, 1989; RASHIDIRAD *et al.*, 2015).

Na MPEP.3, corroborando com a proposta de um produto ‘fresco’ e de qualidade, é ofertada uma grande variedade de pães, sendo preterido o volume de produção. Segundo o entrevistado, o cliente está mais exigente e deseja novidade, inclusive no quesito alimentação. Assim, a empresa busca manter uma operação mais flexível, variando bastante o sortimento de pães, sempre fabricados em pequenos lotes.

O controle da quantidade produzida foi sugerido como principal meio de controle de custos da padaria, inclusive no caso do pão francês. O gestor ressalta que dessa forma a empresa evita o desperdício, afinal, pães são perecíveis de consumo imediato e perdem algumas de suas características em curto espaço de tempo. **Lotes pequenos e contínuos são a solução na MPEP.3 para evitar que o pão fique com aspecto menos desejável e sobre no balcão.**

A última seção da entrevista revelou que **a MPEP.3, tem orientação estratégica predominantemente voltada para a competição** (WHEELWRIGHT, 1984; NARVER; SLATER, 1990; GATIGNON; XUEREB, 1997). Destaca-se que isto não implica que a empresa não busque atender com primazia seu cliente, contudo, suas ações denotam forte inclinação para se manter dominante no bairro em que atua.

A política de preços da empresa demonstra sua preocupação com a competitividade. Como seu produto tem qualidade superior, o que exige estrutura de custo mais robusta, seu

preço é mais alto se comparado aos concorrentes imediatos; contudo, nada que destoe de forma tão abrupta. Para atrair clientes que valorizam preços baixos, a empresa disponibiliza produtos agrupados sobre a alcunha de ‘linha de combate’. Tratam-se de produtos específicos que tem custo de produção baixo e preços mais competitivos. A ideia é atrair o consumidor de baixo poder aquisitivo ou que valoriza preços baixos. Para tanto as receitas são simplificadas.

Apesar disto, o cliente típico da MPEP.3 já sabe que seu produto tem qualidade superior em relação a outros estabelecimentos próximos. Assim, os clientes regulares não são tão afetados por eventuais ajustes nos preços.

Quanto as inovações implementadas na empresa, as principais concernem ao maquinário. Foram adquiridos equipamentos como: divisora volumétrica, forno de lastro duplo, modeladora de pães. Também merece destaque a substituição dos melhoradores químicos pelas enzimas conforme comentado. Tais novidades estão relacionadas a proposta de reposicionamento e modernização da nova gestão e afetam não apenas as rotinas produtivas como também os produtos finais.

O pão francês, naturalmente, foi diretamente afetado por todas estas mudanças. Como o processo se tornou mais automático e rápido, ganhos de produtividade e também quanto a uniformidade do produto final foram observados. O uso das enzimas, por sua vez, melhorou seu aspecto, a estrutura da massa e mesmo o sabor. Segundo o entrevistado, com os novos equipamentos o processo de trabalho mudou de forma abrupta e novas rotinas foram desenhadas.

A implementação destas mudanças se deu pelo auxílio de técnicos especializados enviados pelos fornecedores. A exemplo, foi citado o caso da enzima. O representante deste produto vai a empresa, demonstra seu uso e passa um treinamento para a equipe. Não se trata de um consultor que participe do processo de desenvolvimento de produtos. Contudo, caso a empresa tenha dificuldades, o mesmo se mantém disponível para assisti-la.

**Na MPEP. 3, as novas receitas costumam ser desenvolvidas internamente e, principalmente, por sugestão do gestor. Em alguns casos, os novos produtos são desenvolvidos com base na adaptação de receitas já utilizadas na empresa;** contudo já houve casos de bases completamente diferentes daquelas comuns à produção. Os novos produtos são testados em escala piloto no ambiente de loja. Para incentivar sua compra, além de esforço extra da equipe de venda, que oferece pequenas porções para degustação, também são comuns preços de entrada mais baixos. A depender da adesão do público, o item é descontinuado ou incorporado ao portfólio da empresa.

Embora a MPEP.3 não tenha um cronograma para lançar produtos, o gestor afirma estar atento as principais tendências do setor para se manter à frente da concorrência e também para atender as necessidades dos clientes. Esta inclinação da MPEP.3 para se manter como referência no bairro em que atua é recorrente, o que demonstra sua inclinação para a competição. Contudo, não se trata de superar a concorrência, o entrevistado alega que outras empresas não tem estrutura para oferecer um grande sortimento de produtos; o foco é em se manter uma referência para a compra de pães naquela localidade.

Sobre aprendizagem da equipe, o gestor da MPEP.3 informa que a política de contratações busca profissionais com experiência comprovada e que dominem as principais técnicas de panificação. Contudo, eventualmente são realizadas parcerias com os fornecedores que enviam técnicos para treinamentos curtos. Após este contato, a repetição dos métodos pela prática operacional é que asseguram que a equipe assimile o novo conhecimento.

**A MPEP.3 não realiza pesquisa de opinião de clientes.** Segundo o entrevistado, discussões sobre a realização de pesquisas formais de satisfação são recorrentes em associações e sindicatos patronais de panificação. Na ausência de mecanismos específicos, a equipe de loja, balcão e caixa, é instruída a acompanhar os clientes durante sua passagem em loja para dar um *feedback* à gestão sempre que necessário. Na MPEP.3, portanto, também há contribuição dos colaboradores da base operacional em uma perspectiva *bottom-up* (QUINN, 1978; MINTZBERG, 1998; ACUR *et. al*, 2003; DE WIT; MEYER, 2010).

Já sobre a concorrência, corroborando com a orientação estratégica diagnosticada nesta análise, a MPEP.3 monitora frequentemente seus concorrentes. A empresa costuma enviar ‘colaboradores à paisana’ em outras empresas da região para comprar pães. Estes produtos são avaliados e comparados. No caso de outros produtos, o entrevistado comentou ser comum um senso de parceria entre os empresários que trocam ideias e sugerem produtos. Contudo, foi informado que isto acontece apenas com empresários de outros bairros, cujo cliente não vai migrar. Com empresas que concorrem diretamente esta prática não ocorre.

A participação da MPEP.3 em eventos de panificação locais foi considerada alta pelo seu gestor. É reconhecida a relevância de feiras e do envolvimento da empresa com as associações, contudo, o entrevistado informou que o cenário de recessão tem inviabilizado a participação em eventos nacionais que acontecem em outros estados. O gestor destaca que nestas ocasiões os empresários integrantes de associações locais que participam, compartilham as principais novidades. Foi informado ainda que tais eventos são o principal ponto de contato com novas tecnologias e tendências do setor. Além disso, na ocasião destas viagens há oportunidade também para conhecer outras padarias e ter contato com novas formas de se fazer negócio.

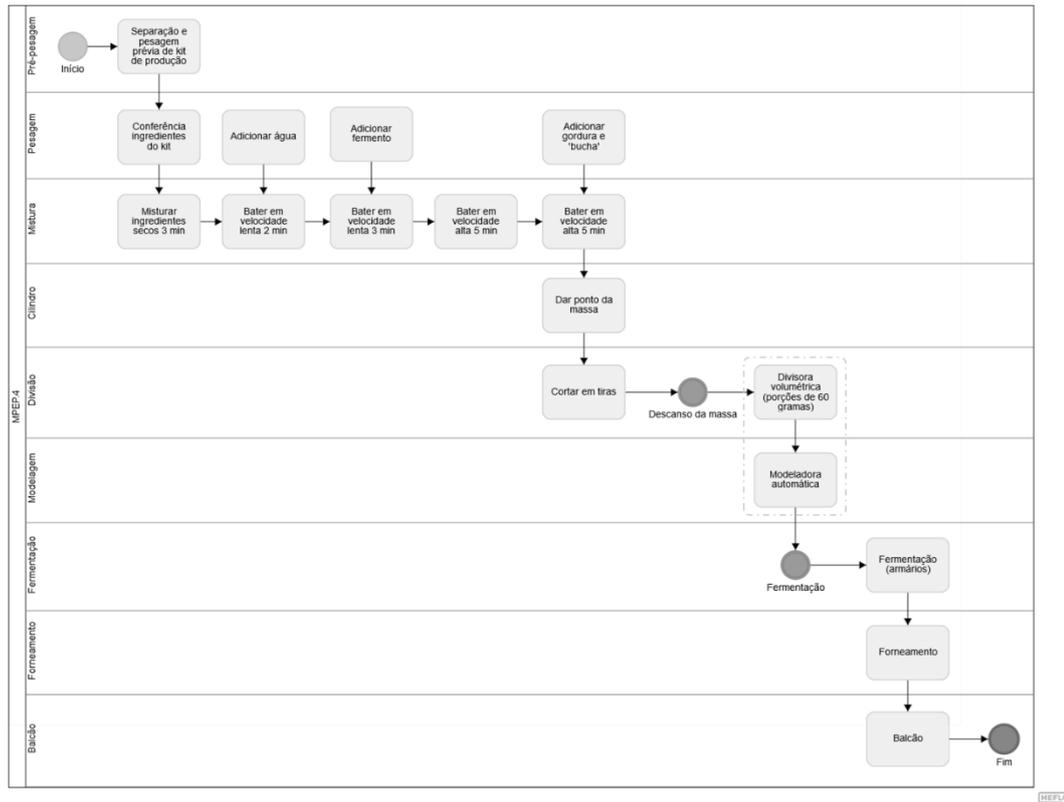
#### 4.1.4 MPEP.4

A MPEP.4 atua como padaria desde 1974, contudo foi adquirida pelo atual proprietário há 22 anos. A empresa conta com 65 funcionários, sendo 25 do setor de produção que é dividido em: padaria, cozinha, confeitaria, bolaria e pastelaria. A fabricação do pão francês conta com 2 colaboradores. Dentre os produtos de fabricação própria, o mais famoso é o pão francês, que também é o mais vendido; sua receita foi desenvolvida na empresa. A empresa é gerida diretamente pelo seu proprietário, que concedeu a entrevista. O entrevistado possui graduação em Ciências Contábeis e em Computação e pós graduação *latu sensu* em gestão.

Na MPEP.4, o processo de fabricação do pão francês conta com uma etapa denominada ‘pré-pesagem’, bastante enfatizada pelo entrevistado. Este procedimento consiste em, previamente, separar os ingredientes necessários para cada batida nas quantidades corretas. Antes de se iniciar o processo, **os itens são pesados novamente para evitar erros**. Uma vez confirmados os ingredientes, os secos são colocados na batedora de massas e misturados; na sequência, os demais materiais são acrescentados e batidos. A massa segue para equipamento que alisa a massa para que atinja o ponto ideal, o cilindro. Posteriormente, a massa deve descansar para então ser porcionada na divisora volumétrica. Por fim, os pães são moldados e transferidos para bandejas e armários simples onde aguardam a fermentação, que ocorre em temperatura ambiente.

**O processo de produção é contra demanda, não sendo formados estoques:** após a fermentação os pães são assados e disponibilizados em loja. As etapas da fabricação do pão francês na MPEP.4 podem ser visualizado na figura 20, já os principais artefatos da rotina de produção podem ser conferidos no quadro 12.

**Figura 20** – Rotina produção pão francês MPEP.4.



Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2019).

**Quadro 12** – Artefatos rotina produção pão francês MPEP.4.

Equipamento	Etapa de uso	Função principal
Masseira	Mistura	Bater massa do pão.
Cilindro	Cilindro	Auxiliar a massa a alcançar ponto de elasticidade ideal.
Divisora volumétrica	Divisão	Dividir massa em porções de 60 gramas.
Modeladora automática	Modelagem	Modelar pão francês.
Bandejas	Fermentação, e forneamento	Acondicionar os pães nas etapas de fermentação e forneamento.
Armários	Manipulação do produto	Acondicionar bandejas de pães durante etapas diversas do processo.
Forno	Forneamento	Assar os pães e dar banho de vapor nos pães.
Câmara frigorífica	Câmara fria	Armazenar estoque de pão francês pré-assado em ocasiões específicas.

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2019).

A empresa possui registro do processo de fabricação do pão francês, sua receita e procedimentos operacionais. Contudo, segundo o entrevistado o esquema se encontra desatualizado já que não costuma ser consultado com frequência. Na MPEP.4 os componentes ostensivos da rotina, adquiridos pela prática operacional, permitiu que os colaboradores desenvolvessem seu próprio modelo mental do processo (FELDMAN; PENTLAND, 2003; PENTLAND; FELDMAN, 2005).

O produção do pão francês é executada por 2 colaboradores: o padeiro e seu assistente. Tratam-se de funcionários multifuncionais que se alternam ao longo de suas atividades e podem

ser realocados para outros setores da produção, como é comum em MPES (LUCAS; FRANCO, 2014; KELLINHER; REINL, 2009; MINTZBERG, 2011; D'ÁVILA *et al.*, 2016). Além das requisições de produção, não há outros sistemas de comunicação formal na empresa.

Dentre as etapas de fabricação do pão francês, embora considere todas relevantes, o entrevistado deu ênfase à dois aspectos: tempo e temperatura. O tempo de mistura, responsável por ativar o glúten, e os tempos de descanso da massa e de fermentação são essenciais para a qualidade do produto final. Já o controle da temperatura está associado a fermentação. O uso de água gelada visa evitar que a fermentação ocorra de forma prematura, ainda nos equipamentos de mistura, quando a massa é trabalhada mecanicamente.

Assim, pode-se dizer que o controle da fermentação é uma das atividades que mais recebe atenção na MPEP.4. Apesar disto, a empresa não utiliza câmaras de fermentação. O entrevistado ratifica que o clima quente e úmido da região torna o uso do equipamento um preciosismo desnecessário.

Uma vez que a massa atinja determinado ponto de fermentação, para que o produto não seja desperdiçado por alterações no sabor, o pão é assado até 70% do ponto de cozimento; neste estágio as bandejas são colocadas em uma câmara frigorífica. Tal procedimento de 'pré-assar' o pão foi descrito como alternativa para evitar que a massa ultrapasse o nível de maturação ideal e o produto final perca as características desejadas. O entrevistado ratifica que este procedimento não é habitual; apenas recorre-se ao 'pré-cozimento' em caso de a demanda ser menor que aquela prevista no início do dia.

Para assegurar total controle do processo produtivo bem como da qualidade do produto final, todas as etapas de produção são executadas internamente, nada é terceirizado. Isto também permite maior flexibilidade para que a empresa atenda eventuais aumentos na demanda como em datas comemorativas ou feriados prolongados. Nestas ocasiões, o entrevistado informa que as alterações se restringem ao aumento na quantidade de lotes de pão e eventuais extensões do turno, que deve começar mais cedo.

**Sobre o produto analisado, o pão francês, o gestor informa que trata-se de um produto tradicional e que não admite tantas variações na massa.** Contudo, do processo produtivo na MPEP.4 há mais de uma saída. Além do francês tradicional, a massa é utilizada para pães em outros formatos. Pequenos incrementos como queijos ou recheios também originam outros produtos a partir da mesma base.

Alterações mais substanciais na receita foram desenvolvidas para atender as particularidades e preferências de determinados consumidores. Assim, são fabricadas as

versões: light, sem gordura; semi-integral; e 100% integral. Todavia, ressalta-se que para cada uma destas variações há um processo específico.

Para a versão tradicional do produto, na MPEP.4 são utilizados como ingredientes a farinha, sal, água, açúcar, fermento, banha de porco, reforçador e a ‘esponja’. O reforçador é um aditivo utilizado para corrigir as imperfeições da farinha de moagem nacional, ingrediente comum em várias empresas pesquisadas. Já a esponja, trata-se de uma mistura água e farinha comum aos processos de fermentação natural.

Na ausência de um destes insumos, o gestor informa que embora não seja comum, uma das únicas alterações admitidas concerne a substituição da banha de porco por outra gordura como uma manteiga ou azeite de boa qualidade. Contudo ratifica que tratam-se de substituições possíveis; não significa que ocorram na empresa. Inclusive, destaca que o uso da gordura animal ao invés de margarinas está associado também aos benefícios para a saúde. Pode acontecer também a substituição de farinhas entre fornecedores diferentes, mas isto não provoca alterações no produto final já que a qualidade das farinhas de moagem nacional não varia muito.

Na MPEP.4, assim como sugerem as pesquisas do setor (ITPC, 2018; SEBRAE, 2017b; ABIP, 2018), **o pão francês é o produto mais relevante para o faturamento da empresa.** Além das vendas do produto em si, destaca-se que na ocasião de sua compra, o cliente tende a levar outros itens da padaria. Ou seja, o pão se torna importante para o faturamento não apenas pelas suas vendas mas também por estimular a venda de outros produtos.

Contudo, enquanto muitos estabelecimentos tem visto as vendas do pão francês diminuir (ITPC, 2018; ABIP, 2018), na MPEP.4 elas tem se mantido estáveis. O entrevistado arroga que a qualidade de seu produto é o grande fator que tem mantido a demanda estável mesmo neste cenário de recessão em que o consumidor tem contido os gastos com alimentação fora de casa. Contudo, reconhece que a empresa tem investido menos em ações promocionais e eventos com vistas a captação de clientes.

**Quanto ao preço, o pão francês vem sofrendo pequenos acréscimos associados principalmente ao custo dos insumos.** Embora a farinha, principal elemento, seja moída nacionalmente, os grãos são importados e, portanto, seu valor sofre impactos das oscilações do dólar. Também foram elencados outros custos indiretos de produção como energia elétrica e impostos. O gestor informa que a carga tributária brasileira onera a estrutura de custo do pequeno empresário e, conseqüentemente, tem forte impacto em sua margem.

Após muitos anos de mercado, a MPEP.4 dispõe de reconhecimento de seu público e também de guias de padarias da cidade de Recife. O entrevistado associa este prestígio a uma

estratégia que visa a qualidade de seus produtos, principalmente o pão francês, considerado um dos maiores atrativos de uma padaria.

O gestor enfatiza que não se trata apenas de alcançar este objetivo, a qualidade, mas de uma evolução da mesma por meio da compreensão do cliente e adequação dos processos da empresa às suas necessidades. Para isto, conta com uma equipe de produção experiente, flexível e inovadora. Ao contrário de outros estabelecimentos cujos colaboradores com maior tempo de casa apresentam forte resistência à mudança, na MPEP.4, o padeiro mais antigo é também o mais inovador, sempre sugerindo incrementos nas receitas e procedimentos. O reconhecimento do consumidor e a manutenção dos níveis de venda do pão francês foram sugeridos como os melhores indicadores de que este enfoque na qualidade tem alcançado os resultados esperados.

A busca incessante por qualidade leva a empresa a testar farinhas de diferentes moinhos e formar parcerias comerciais. Recentemente a empresa tem tentado negociar com um fornecedor de farinhas integrais, que usa uma técnica diferenciada, a moagem do trigo branco. **Outro destaque é quanto a um insumo pouco relevado nos demais casos desta pesquisa, o sal.** Sobre isto, o gestor informa que usa em sua produção o sal puro e não o cloreto de sódio, popular sal de cozinha.

O esforço perene para melhoria da qualidade se relaciona diretamente com a produção do pão francês. Apesar de considerado o mais produto mais elementar de uma padaria, com receita simples, o pão francês é também o mais sofisticado em termos produtivos: pequenas variações no processo ou nas matérias primas podem ter consequências indesejadas no produto final. Conforme mencionado anteriormente, os períodos de descanso da massa bem como o processo de fermentação são seriamente respeitados. Todo esse cuidado, segundo o entrevistado se reflete em um produto superior e apreciado pelo mercado.

**O foco na qualidade norteia o comportamento competitivo da MPEP.4 desde sua aquisição pelo atual proprietário.** Todas as ações que a empresa tomou nos últimos anos estão focadas em agregar valor para seu cliente e criar maior vínculo com a comunidade. O gestor afirma que a empresa já ofereceu diversos serviços correlatos como bufês e montagens de pizzas e se mantém flexível para atuar em novas frentes sem perder sua essência.

Segundo o mesmo, inovações vão além de aparatos tecnológicos e são um meio utilizado para otimizar serviços e **entrar em contato com a emoção do cliente.** Atualmente a empresa passa por reformas em seu ambiente de loja e também no setor de produção. Isto tem freado ações promocionais e eventos com este foco de fortalecer os laços com a comunidade.

Questionado sobre a existência de recursos valiosos, o gestor ressalta essa característica intrínseca da empresa de ouvir seu cliente e melhorar continuamente; trata-se de um elemento

idiossincrático e único (BARNEY, 1986a; 1991; GRANT, 1991; RASHIDIRAD *et al.*, 2015). O mesmo arroga que isto está diretamente ligado a produção não apenas do pão francês como dos demais produtos.

**Escutar o cliente influencia diretamente na reavaliação dos processos internos e se torna uma ferramenta promocional de grande relevância.** O consumidor é o maior auditor da qualidade de uma empresa e seu *feedback* é o insumo necessário para a adequação dos produtos às suas necessidades. Além disso sua satisfação ou insatisfação torna-se de conhecimento público: o clientes conversam entre si e partilham suas experiências.

**Outra particularidade no caso da MPEP.4 é o foco no ‘não cliente’.** O gestor informa que grande esforço é despendido para compreender por que um cliente potencial entra em loja e não consome nenhum item ou serviço. Diferentemente do cliente fiel, este indivíduo, segundo o entrevistado, tem menor pudor em deixar clara a razão pela qual não está comprando nada. Seu *feedback* se torna uma informação valiosa para a empresa que, dentro daquilo a que se propõe no mercado, avaliará se a sugestão é factível. Além disso também arroga que é necessária parcimônia nessa ponderação: nem todo retorno é de fato construtivo, há pessoas mal intencionadas e isto deve ser filtrado.

Cabe ressaltar que ouvir o cliente por si só é algo que qualquer empresário pode fazer. Converter isso em ações práticas é que provém o diferencial para a MPEP.4, já que, nesta empresa, até simples comentários sobre o aspecto do pão do dia anterior podem desencadear um processo de diligência na produção para compreender as razões que levaram a queda da qualidade do lote.

Seguindo esta proposta, a MPEP.4 também oferece um grande sortimento de produtos. O entrevistado argumenta que no seu negócio, o pão francês é um grande atrativo, mas este sozinho não é suficiente. Não se trata apenas da venda por oportunidade. Mesmo o cliente que compra apenas o pão francês questiona quando encontra a prateleira vazia em uma padaria, ambiente associado a fatura de produtos.

No espaço de loja, ações também são tomadas de forma planejada para aumentar o contato do produto com o cliente. Diversos itens ficam ao alcance das mãos do consumidor, eliminado a necessidade de pedidos de balcão, uma eventual barreira para a compra rápida do cliente com pressa.

Para manter a qualidade dos produtos sem extrapolar a estrutura de custos, o gestor afirma que tenta gerenciar a atividade de compras, negociando prazos e descontos por quantidade. Já durante o processo produtivo, ações são tomadas para aumentar a qualidade e evitar desperdício pelo controle do tamanho dos lotes. Nenhuma ação específica para cortar custos, como a

substituição de insumos, é tomada. No caso do pão francês, segundo o entrevistado, é preferível reduzir a margem e manter o nível de qualidade esperado por seu cliente.

A última seção da entrevista revelou que a empresa possui orientação estratégica voltada para o cliente (NARVER; SLATER, 1990; GATIGNON; XUEREBO, 1997). Seu foco no cliente permitiu que a MPEP.4 desenvolvesse a habilidade de identificar as necessidades do consumidor para apresentar propostas sob a forma de serviços e produtos compatíveis com suas expectativas.

Esta inclinação se reflete também na concepção que o entrevistado apresenta sobre a política de preços da empresa. O mesmo argumenta que, como a maioria das empresas, os preços na MPEP.4 são definidos com base na estrutura de custo de cada produto, sobre a qual é aplicada um *mark-up*. Contudo arroga que não existe um preço que possa ser considerado ideal: **preço justo é aquele que o cliente está disposto a pagar**. Assim, é preciso considerar não apenas os custos, mas também a intuição sobre qual a propensão do cliente típico da empresa, para encontrar uma média considerada razoável.

Sobre o preço do pão francês, foi informado que o mesmo se manteve estável por 10 anos. Recentemente foi realizado um reajuste que despertou atenção de alguns clientes mais observadores, contudo isto não foi interpretado como reclamação.

Quanto à inovações no processo produtivo do pão francês, o entrevistado reafirma que estão relacionadas à incrementos na qualidade do produto. Estes movimentos se baseiam não apenas no *feedback* dos clientes, mas no senso crítico já sedimentado na cultura da empresa. Como principais efeitos dessas inovações, além da qualidade do produto, tem-se o domínio do processo. Ou seja, ao rever seus processos e buscar melhorar, a empresa desenvolve o *know-how* necessário para desempenho superior (PRAHALAD; HAMEL, 1990; MATZLER *et al.*, 2010; SHIN *et al.*, 2017).

**A maioria destas inovações foram desenvolvidas internamente.** A MPEP.4 como um todo, incluindo colaboradores e gestores, tem um grande *know-how* nos processos de panificação. Enquanto gestor, o entrevistado ressaltou seu papel para estimular a equipe. Contudo, seus colaboradores tem autonomia para testar melhorias e também desenvolver novos produtos. Ou seja, trata-se de uma perspectiva *bottom-up*, em que ações empresariais podem ter origem na base operacional do negócio (QUINN, 1978; MINTZBERG, 1998; ACUR *et al.*, 2003; DE WIT; MEYER, 2010).

Na MPEP.4 o portfólio de pães costuma ser atualizado a cada 2 meses com o objetivo de se diferenciar, de evoluir. Além das sugestões da própria equipe e do público, é comum a

importação de ideias, produtos e métodos de trabalho de padarias de referência em estados como São Paulo e Minas Gerais.

Neste processo criativo, o gestor informa que novas receitas costumam surgir tanto a partir de adaptações de algumas já existentes como também são elaboradas fórmulas completamente novas. A exemplo citou: (i) o caso da linha de pães funcionais da padaria, desenvolvida gradualmente a partir de uma combinação própria de farinhas integrais; e (ii) o procedimento de pré-pesagem, assimilado a partir de visitas a uma padaria mineira.

Um ponto de melhoria sugerido foi a pouca ênfase em ações mais diretas para a degustação de novos produtos. **O gestor alega que todos os itens que estão na padaria podem ser provados pelo consumidor. Mas reconhece que os produtos novos carecem do devido acompanhamento na fase inicial do lançamento.** Sob este aspecto ressaltou que a própria equipe tem pressionado por eventos com esse fim.

O entrevistado arroga que a MPEP.4, valoriza o desenvolvimento de seus colaboradores e que a empresa é um espaço de aprendizagem. Funcionários já experientes, na ocasião de cursos ou treinamentos, mesmo que não diretamente relacionados a produção de pães, assimilam as técnicas e tentam desenvolver sua aplicação para outros contextos além daquele ensinado. Já indivíduos que não tenham essa *expertise* ou que estejam iniciando na padaria tem um longo caminho para dominar as técnicas de panificação. O processo de formação de um bom profissional pode levar até 5 anos e tem forte influência de sua proatividade.

**Na MPEP.4 é feita pesquisa de satisfação de clientes por meio de caixa de sugestões no ambiente de loja e também por meio das redes sociais.** Além disso, o contato direto com cliente é uma rica fonte de *feedback* como ressaltado em vários momentos da entrevista. Esta interação direta não se encerra apenas com ouvir o consumidor. Uma vez identificado que o mesmo tinha fundamento para sua crítica, em ocasião futura é dado um *feedback*: não se trata apenas de ouvir o cliente, mas de deixar claro que ele também é ouvido.

Sobre pesquisa da concorrência, o gestor foi enfático ao destacar que o foco da MPEP.4 é da 'porta para dentro'. Apesar de haver empresas de porte similar no mesmo bairro, o entrevistado informa que não costuma acompanhar seus movimentos. Foi reportado inclusive que, mesmo quando um cliente comenta sobre outras padarias, só é filtrado aquilo que se refere ao seu desejo enquanto consumidor.

Outro elemento relevante é a participação da empresa em eventos nacionais e internacionais. O entrevistado informa que é nestas ocasiões que o empresário amplia seu *network* e tem contato com novas tecnologias, principalmente quanto a insumos e tecnologias de processo. O gestor alega que o reforçador utilizado atualmente foi fruto de sua participação

em um evento europeu. Feiras internacionais, segundo o mesmo, são as principais fontes para as inovações de produto e procedimentos operacionais.

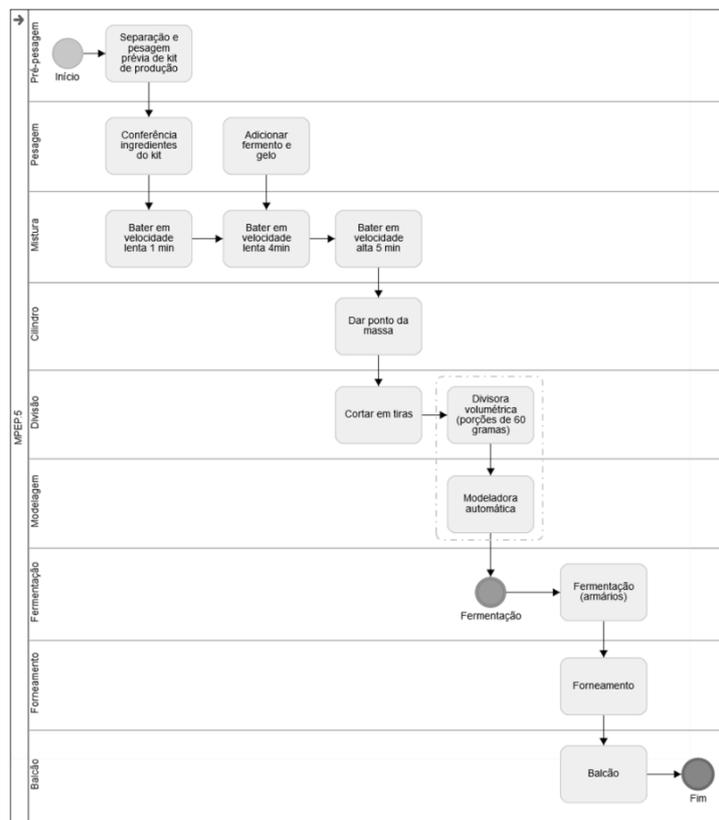
Já aspectos relacionados ao atendimento e serviços de apoio ao cliente, são mais divulgados em eventos nacionais. Isto foi associado pelo entrevistado a diferença cultural já que alguns em países tem um atendimento mais ‘frio’. É também nestes eventos que conheceu empresários de outras regiões do Brasil com os quais construiu relacionamentos e partilha experiência.

#### 4.1.5 MPEP.5

A MPEP.5 é uma empresa familiar que atua no ramo de panificação desde 1972 e atualmente é dirigida pela segunda geração. Seu atual gestor, que concedeu a entrevista, assumiu a empresa há 8 anos e possui graduação em administração. A MPEP.5 conta com uma equipe de 40 funcionários, sendo 15 alocados no setor de produção. A fabricação de pães conta com 6 colaboradores dos quais apenas 2 se dedicam a produção do **pão francês que é o produto de fabricação própria mais famoso e também mais vendido; sua receita foi desenvolvida internamente.**

Na MPEP.5 o processo de produção do pão francês se inicia com a separação dos ingredientes na etapa de pré-pesagem. Os materiais já separados e porcionados são conferidos pelo padeiro e então, caso não sejam identificadas divergências, misturados na masseira. Na sequência a massa é prensada em outro equipamento até atingir o ponto ideal. Tiras da massa são colocadas em uma divisora volumétrica que reparte a massa em pequenas porções. Outro equipamento modela os pães que são alocados em bandejas e, posteriormente, em armários nos quais ocorre a fermentação em temperatura ambiente. Não há equipamentos específicos para este processo. Por fim, o pão é assado e destinado à loja. As etapas da fabricação do pão francês na MPEP.2 podem ser visualizadas na figura 21, já os principais artefatos da rotina de produção podem ser conferidos no quadro 13.

**Figura 21** – Rotina produção pão francês MPEP.5.



Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2019).

**Quadro 13** – Artefatos rotina produção pão francês MPEP.5.

<b>Equipamento</b>	<b>Etapa de uso</b>	<b>Função principal</b>
<b>Masseira</b>	Mistura	Bater massa do pão.
<b>Cilindro</b>	Cilindro	Auxiliar a massa a alcançar ponto de elasticidade ideal.
<b>Divisora volumétrica</b>	Divisão	Dividir massa em porções de 60 gramas.
<b>Modeladora automática</b>	Modelagem	Modelar pão francês.
<b>Bandejas</b>	Fermentação, e forneamento	Acondicionar os pães nas etapas de fermentação e forneamento.
<b>Armários</b>	Manipulação do produto	Acondicionar bandejas de pães durante etapas diversas do processo.
<b>Forno</b>	Forneamento	Assar os pães e dar banho de vapor nos pães.

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2019).

A empresa não possui manuais ou registro da receita para eventual consulta por seus colaboradores. **Mesmo na ocasião de treinamento de novos colaboradores, o processo é repassado de maneira informal e assimilado pela prática operacional em cerca de 1 mês.** O procedimento fica sedimentado no modelo mental dos colaboradores como elemento ostensivo da rotina de produção (FELDMAN; PENTLAND, 2003; PENTLAND; FELDMAN, 2005).

Como em outras MPES, na MPEP.5 os colaboradores são multifuncionais (LUCAS; FRANCO, 2014; KELLINHER; REINL, 2009; MINTZBERG, 2011; D’ÁVILA *et al.*, 2016).

Contudo, nesta empresa **cada etapa de fabricação do pão francês é executada pelo mesmo colaborador para que o processo seja melhor controlado**; este é também o motivo pelo qual a produção é totalmente interna. Especificamente as etapas iniciais devem ser executadas pelo padeiro já que este tem maior conhecimento dos processos de panificação.

Na produção, não são utilizados cartões ou sistemas sofisticados de comunicação. Requisições de produção são entregues no setor para que a ‘pré-pesagem’ defina as quantidades de insumos necessárias para atender a demanda. Estes materiais, previamente separados são entregues para que o processo seja iniciado. O foco desta etapa é evitar erros já que os ingredientes são conferidos novamente pelo padeiro.

Segundo o entrevistado, o pão francês tem uma das receitas mais simples, contudo, é também um dos itens mais difíceis de ser fabricado. A massa tem um ritmo próprio até atingir o ponto de maturação e isto precisa ser respeitado. Cada vez que é manipulada, aquece e isto afeta a fermentação e a formação das cadeias de glúten de diferentes formas a depender do momento. Por este motivo, também ressalta a importância do uso de água resfriada e gelo na receita. Outra fase considerada relevante é a do forneamento, fase na qual a massa adquire brilho, efeito craquelado ou rachado e tem a abertura ou ‘pestanda’ ressaltada.

Destaca-se que na MPEP.5, diferentemente de outras empresas, em datas comemorativas a produção de pães diminui ou no máximo se mantém. Segundo o entrevistado, embora sua produção tenha flexibilidade para atender aumentos ou reduções na demanda, a fome do consumidor não aumenta nestas ocasiões. O que ocorre, na sua opinião, é uma substituição: o cliente compra menos itens habituais, como o pão francês, e investe na compra dos itens sazonais como panetones no Natal ou comidas de milho no São João.

Sobre o produto analisado, o pão francês, o mesmo informa que a partir da mesma base do produto são fabricados diferentes itens a partir de pequenas variações como: tamanho; tempo de cozimento, mais úmido e macio ou seco e crocante; formato, pão bola, tabica, baguete; entre outros. Contudo, para atender outras necessidades dos clientes, como restrições alimentares, a empresa alterou a receita básica e também oferta pães tipo francês sem sal, com fibras, light e outras variações.

Os principais insumos utilizados na massa do produto em sua versão tradicional são água, fermento, sal, farinha e melhorador. O entrevistado ressalta que o uso do melhorador, como em outras empresas, está associado a baixa qualidade das farinhas de moagem nacional. Na ausência de um destes ingredientes, a produção é interrompida; as únicas substituições possíveis são por produtos de fornecedores diferentes.

Na MPEP.5 o pão francês representa cerca de 30% do faturamento. Isto corrobora com os dados gerais do setor de panificação, que confirmam grande relevância deste produto para o faturamento de uma padaria (ITPC, 2018; SEBRAE, 2017b; ABIP, 2018). Contudo, trata-se de uma estimativa: nesta empresa há um preço padrão para todos os pães que podem ser pesados juntos. Assim, este percentual está baseado na intuição do gestor e na média das requisições de produção. O entrevistado arroga que o pão francês é o item básico de qualquer padaria e deve ter sua fabricação e suas vendas rigorosamente controladas. Além disso, trata-se de um produto muito singular: cada padaria possui pequenas variações em sua receita e isso confere ao item características únicas.

Como confirmam as pesquisas (ITPC, 2018; ABIP, 2018), na MPEP.5 a venda de pães tem diminuído. O entrevistado alega ter notado uma queda nas vendas e associa este efeito ao cenário de recessão que tem pressionado o consumidor a gastar menos com alimentação fora do lar. Assim, em sua opinião, não se trata de uma substituição do pão francês por outro produto, mas de uma redução do poder de compra do brasileiro.

Já o preço do pão francês, em um cenário inflacionário, são comuns oscilações positivas. Contudo, a conjuntura econômica crítica do país forçou as padarias a absorverem parcela substancial das elevações do custo do produto. O último repasse para o consumidor foi de apenas 5% em relação ao preço do produto. Além do impacto das elevações do preço do trigo, foram elencados custos adicionais com mão de obra, energia elétrica e impostos, fatores que pressionam ainda mais a rentabilidade dos pequenos negócios.

A MPEP.5 tem reconhecimento em guias de padarias da Região Metropolitana de Recife. Segundo o entrevistado isto se deve ao foco da empresa em sua atividade primária, a fabricação e venda de pães. Muitas empresas, em sua opinião, agregaram outras atividades, como serviços de refeições e cafeteria, caso das padarias *foodservice*, e perderam sua identidade. **O gestor arroga que o fim próprio de uma padaria é vender pães, qualquer outra atividade deve ser considerada acessória e, portanto, não pode se sobrepujar.**

Como resultado desta estratégia de foco no negócio, a empresa tem conseguido manter seu faturamento mesmo no cenário de recessão e continua a atrair clientes, mesmo sem o atrativo de uma localização privilegiada em grande avenida, por exemplo. Isto se relaciona diretamente a produção do pão francês.

Este produto é considerado o maior atrativo do estabelecimento. Sua qualidade e a grande variedade em formatos, ponto de cozimento e também com diferentes receitas é consequência da opção de seu gestor por se manter fiel a proposta do negócio, a venda de pães. Mesmo que a empresa venda outros produtos, segundo o entrevistado isto ocorre por oportunidade: o cliente

sai para comprar pão, mas pode adquirir também itens adicionais. Cabe a empresa explorar estas possibilidades.

O argumento do gestor se baseia na seguinte lógica: quando uma padaria investe em atividades secundárias e deixa cair a qualidade do pão, o cliente consome o bufê por exemplo, mas compra o pão em outro estabelecimento. Caso a empresa mantenha o foco no pão e oferte outros serviços, o cliente comprará o pão e, por impulso, outros itens. Assim, em sua perspectiva, a empresa pode maximizar suas receitas.

Ou seja, na MPEP.5, diferentemente de outros casos, **o gestor arroga que sua proposta de negócio, sua estratégia, se baseia no produto principal, o pão francês. Este item gera fluxo de clientes em loja.** Com o objetivo de maximizar suas vendas, toda sua operação e ações competitivas no mercado estão pautadas nos pães, principalmente no pão francês. A partir deste atrativo, cabe a empresa aproveitar a oportunidade para ampliar suas vendas pela oferta de outros serviços.

Sob este aspecto, **o gestor informa que é duramente criticado por ter inserido em seu mix de produtos alguns itens não correlatos a sua atividade fim. É o caso do serviço de pagamentos de contas, de cigarros e outros produtos.** Embora pareça paradoxal, o gestor é enfático ao declarar que seu objetivo é tornar a venda de pães algo de maior utilidade para seu cliente. Assim, busca oferecer uma cadeia de serviços mais abrangente para atender o consumidor em diferentes frentes e, ao mesmo tempo, maximizar sua receita.

Questionado **sobre a existência de recursos valiosos, o entrevistado destacou a credibilidade da empresa.** Trata-se de um elemento idiossincrático e que não pode ser copiado (BARNEY, 1986a; 1991; GRANT, 1991; RASHIDIRAD *et al.*, 2015). O cliente regular confia nos produtos da empresa e isto se reflete na preferência e no **baixo índice de reclamações.** Além disso, o cliente reconhece a padaria pela sua fidelidade a atividade fim.

O foco na produção de pães não significa que a MPEP.5 não conserve flexibilidade. A empresa investe fortemente na diversificação de seus produtos de panificação e outros correlatos como itens de mercearia, frios, refeições e mesmo churrasco. A empresa oferece um bufê com mais de 30 tipos de pães, alguns praticamente exclusivos na região. Há casos de clientes de outros bairros que frequentam a padaria apenas por um produto específico que não encontram na concorrência.

Corroborando com a proposta da empresa, **não há ações específicas para economia de custos na produção de pães** além do controle da qualidade do processo e do tamanho dos lotes para evitar o desperdício. O entrevistado afirma que busca investir nos melhores insumos e acha

preferível reduzir a margem de um produto à deixar cair a qualidade, o que pode ter efeitos mais negativos ao seu faturamento devido a consequente evasão de clientes.

O último bloco que perguntas revelou que **a MPEP.5 possui orientação estratégica predominantemente para o cliente, com inclinação para a inovação** (LAUKKANEN *et al.*, 2013; CADOGAN, 2012). O foco no cerne do negócio, a fabricação de pães, atrai clientes; **para agregar valor a sua experiência de compra é desenhada toda uma cadeia de serviços úteis para que otimiza o tempo do consumidor**. Ou seja, atividades secundárias ou complementares, mesmo incomuns em padarias, são desenvolvidas com base nas necessidades do clientes (NARVER; SLATER, 1990; GATIGNON; XUERE, 1997).

A política de preços da empresa, por exemplo, corrobora com o poder aquisitivo de seu cliente e com o mercado. O preço não é utilizado para posicionar a empresa; há um *mark-up*, contudo o mesmo nem sempre é seguido. O entrevistado informa que a empresa foca mais no giro de produtos. Reduzir um pouco a margem de alguns produtos ao absorver as elevações no custo de insumos costuma ser menos negativo do que aumentar o preço para o consumidor final. Mesmo assim, reclamações sobre o piso de preços da empresa não são comuns. O gestor informa que isto pode ser associado a dois fatores principais: (i) há um ano o preço do pão francês não sofria aumentos na empresa; e (ii) todos os produtos que levam farinha subiram de preço, logo, o consumidor não estranhou.

Sobre inovações, o entrevistado ratifica que o pão francês é muito tradicional e singular em cada padaria. Assim, alterações na receita ou no processo de fabricação não são comuns MPEP.5. Seu pão francês é o maior atrativo da padaria e por considerar que o mesmo já tem espaço cativo na cesta de consumo de seu cliente regular, prefere investir em inovações em receitas e processos de outros produtos de panificação.

Na MPEP.5, apesar do amplo portfólio de pães, não há um cronograma preciso para o lançamento de novos produtos; em geral a cada 2 meses. Contudo isto é considerado importante: **o cliente regular já espera novidades**. O gestor informa que a empresa também investe em pães artesanais e outros considerados de demanda mais eventual; contudo, seu foco é nos pães do dia a dia, que têm maior giro.

As novas receitas são desenvolvidas internamente e de forma incremental principalmente por sugestões do gestor. Com base em receitas já executadas na empresa, pequenas alterações vão sendo realizadas. Os lançamentos vão sendo testados em escala piloto em loja; há também degustação. O apelo sensorial também é fortemente utilizado nessas ações: o cliente que quiser tocar nos produtos, recebe uma luva para que possa sentir sua textura e densidade.

Apesar de sua preocupação em agregar valor ao cliente, a MPEP.5 não realiza pesquisa formal de satisfação com os clientes. O gestor informa que a principal interface de contato se dá pela equipe de atendimento, principalmente os operadores de caixa. Ou seja, trata-se de uma perspectiva *bottom-up*, que contempla a contribuição dos colaboradores mais próximos da base operacional (QUINN, 1978; MINTZBERG, 1998; ACUR *et. al*, 2003; DE WIT; MEYER, 2010).

Pesquisas com concorrência também não são comuns. O empresário informa que no seu ramo a concorrência é predatória e, principalmente, sobre o fator preço. Contudo, padarias possuem estrutura de custos onerosa em termos de equipamentos, funcionários, segurança alimentar, comodidade. Assim, direciona seu esforço para a qualidade de seu produto e do bem estar de seu cliente. Dessa forma, consegue manter sua lucratividade mesmo que pratique preços considerados menos competitivos.

Sobre a participação da empresas em eventos do setor, o gestor informa sua grande adesão aos eventos nacionais, tendo participado apenas de um internacional. Estas ocasiões são analisadas como oportunidades para ampliar o *network* e, principalmente, ter acesso à novas tecnologias de processo e tendências do setor. Ratifica ainda que, em algumas destas feiras foram adquiridos equipamentos utilizados na MPEP.5 para ampliar seu portfólio de produtos.

#### 4.1.6 MPEP.6

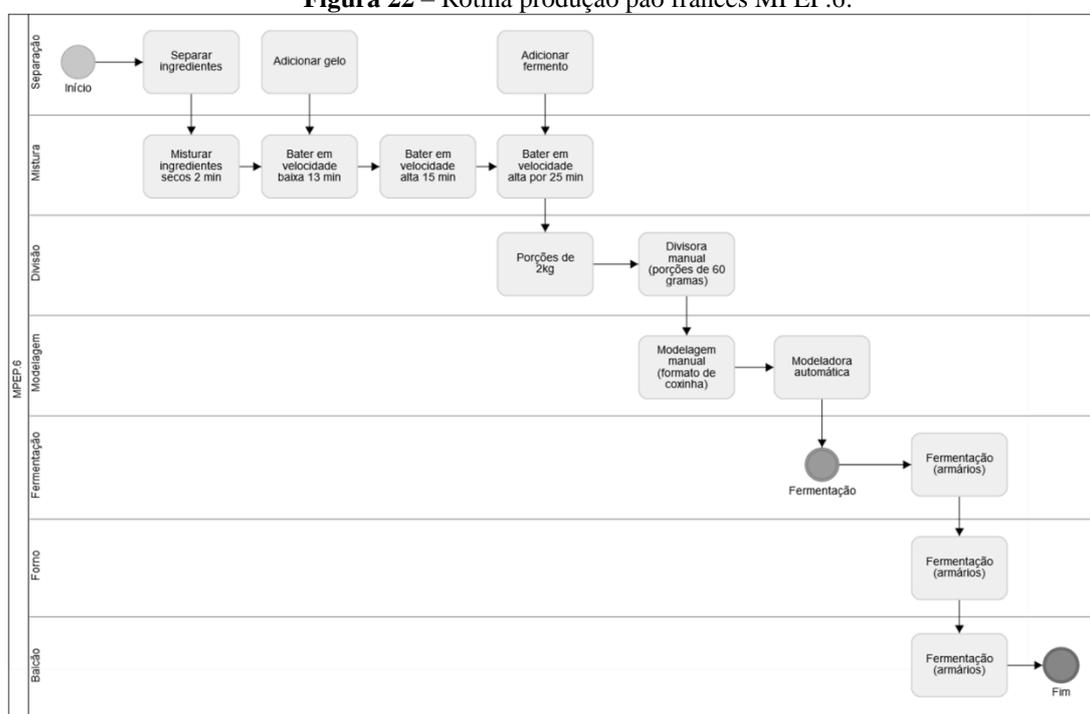
A MPEP.6 atua no ramo de panificação há 8 anos e conta com 83 funcionários distribuídos entre 2 lojas e uma central de produção que fornece produtos diversos de fabricação própria, exceto o pão francês e seus derivados mais próximos. Assim, cada loja conta com 1 padeiro diretamente responsável pelo pão francês e mais 3 outros auxiliares de cozinha responsáveis pelos serviços de refeição, como café da manhã, almoço e jantar. **Na MPEP.6 o produto de fabricação própria mais vendido é o pão francês; já o mais famoso é o tareco. Ambas as receitas foram desenvolvidas na empresa.** A entrevista foi concedida por um de seus sócio administradores, que tem graduação em administração.

Na MPEP.6, após separados os ingredientes, a massa do pão francês é batida até atingir o ponto ideal. Na sequência é porcionada em divisora manual e colocada em outro equipamento que modela cada pequena porção. Os pães são alocados em bandejas e armários onde aguardam o tempo de fermentação. Neste processo não são utilizados equipamentos especiais. A empresa

possui uma câmara de fermentação, contudo, a mesma não é utilizada na fabricação do pão francês.

Diferentemente de outras padarias, nas quais o pão é assado e servido no balcão, na MPEP.6 a etapa de forneamento ocorre dentro da própria loja e pode ser assistido pelos clientes. Sua operação, portanto, conserva maior grau de visibilidade do que outras operações produtivas. O processo de produção é contra demanda, não sendo formados estoques. As etapas da fabricação do pão francês na MPEP.6 podem ser visualizadas na figura 22, já os principais artefatos da rotina de produção podem ser conferidos no quadro 14.

**Figura 22** – Rotina produção pão francês MPEP.6.



Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2019).

**Quadro 14** – Artefatos rotina produção pão francês MPEP.6.

Equipamento	Etapa de uso	Função principal
Masseira	Mistura	Bater massa do pão.
Divisora manual	Divisão	Dividir massa em porções de 60 gramas.
Modeladora automática	Modelagem	Modelar pão francês.
Bandejas	Congelamento, fermentação, e forneamento	Acondicionar os pães nas etapas de congelamento, fermentação e forneamento.
Armários	Manipulação do produto	Acondicionar bandejas de pães durante etapas diversas do processo.
Forno	Forneamento	Assar os pães e dar banho de vapor nos pães.

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2019).

Apesar de a empresa dispor de uma central de produção, o pão francês é fabricado de forma artesanal em cada uma das duas lojas. Há um fluxograma, um manual de seu processo

produtivo, contudo este não está disponível para consulta. Os colaboradores desenvolvem seu próprio modelo mental da rotina, componente ostensivo, com base na prática operacional (FELDMAN; PENTLAND, 2003; PENTLAND; FELDMAN, 2005). O gestor informa que além de contar com profissionais experientes, formar um padeiro para a produção de um pão mais simples, caso do pão francês, não é demorado, cerca de um mês.

**Na MPEP.6, diferentemente de outras MPES, os colaboradores tem suas atividades definidas de forma mais precisa e especializada** (LUCAS; FRANCO, 2014; KELLINHER; REINL, 2009; MINTZBERG, 2011; D'ÁVILA *et al.*, 2016). Nesta empresa, cada loja conta com um padeiro que é diretamente responsável por todas as etapas de produção do pão francês. Destaca-se que neste processo não há procedimentos de comunicação, afinal, há só um colaborador. Contudo, entre as lojas e na central de produção a empresa usa mecanismos formais de requisição e ordens de produção. A central é equipada com ultracongelador e trabalha com produção para estoque.

Quanto a fabricação do pão francês, o gestor informa que todas as etapas são igualmente relevantes em sua opinião. Falhas mínimas em qualquer parte do processo terão como consequência alterações no produto e impacto na satisfação do consumidor. Este é também o motivo pelo qual o produto, cujo 'frescor' tem grande relevância, é fabricado em cada loja e não na central de produção.

Neste caso, logisticamente, a empresa incorreria em maiores custos já que seriam necessários equipamentos extras em cada loja, como câmaras de congelamento. Além disso, sobre terceirização de produção ou de colaboradores, o gestor ratifica que não há coerência em uma empresa fazer isto com sua atividade fim. Seu negócio é uma padaria e, portanto, terceirizar sua equipe ou o pão implicaria em abrir mão da identidade de seu produto e da própria empresa.

Sobre o impacto de datas comemorativas e feriados, o gestor informa que, embora sua produção seja flexível para se ajustar a demanda, isto não é comum para o pão francês. Trata-se de um produto de consumo quase diário, cujo consumo raramente aumenta ou diminui substancialmente nestas ocasiões. Mesmo em épocas festivas, caso do Natal, clientes que fazem encomendas para a ceia ainda levam o produto, mesmo que em menor quantidade que a habitual.

Na MPEP.6 a massa do pão tem como principais ingredientes: farinha, água, açúcar, fermento, sal, reforçador. Contudo, com pequenos incrementos, a partir desta base, o mesmo processo dá origem a uma maior variedade de pães tipo francês: com gergelim, queijo, formato redondo, recheado.

No caso desta empresa, durante a fase de coleta da observação do processo produtivo, foi informado que a farinha já vem com os reforçadores específicos para a fabricação do pão francês. Como a farinha utilizada é de moagem nacional, que tem algumas defasagens, estes aditivos são necessários. Substituições no insumo ocorrem apenas quanto ao fornecedor, quanto a marca da farinha.

Corroborando com os dados gerais do setor de panificação, que confirmam grande relevância do pão francês para o faturamento de uma padaria (ITPC, 2018; SEBRAE, 2017b; ABIP, 2018), na MPEP.6 o pão francês representa 12% de sua receita. **O gestor informa que a empresa possui dados precisos sobre este produto, histórico de vendas, bem como de outros produtos.** Inclusive, ressalta que o pão francês é avaliado não apenas pelo impacto nas receitas, mas também pelo seu potencial para gerar tráfego de clientes em loja.

Ao contrário de outras padarias, cujas pesquisas apontam uma redução nas vendas do pão francês (ITPC, 2018; ABIP, 2018), **na MPEP.6 o produto vem crescendo em faturamento.** O entrevistado atribui isto a mudanças incrementais em sua rotina de produção: (i) foram adquiridos novos fornos, com tecnologia de controle de cozimento superior; (ii) o pão passou a ser assado em loja, aumentando o grau de visibilidade de sua operação.

O gestor arroga que esta mudança teve grande impacto pois o maior contato com o cliente explora o aspecto sensorial, visão e olfato, estimulando a compra. Inclusive, informa que nos horários de pico **pequenas fornadas são constantemente assadas de forma que o cliente encontre sempre pão ‘fresco’ e ainda quente.** O entrevistado informou também que algumas destas mudanças quanto processo do pão tratam-se de ações estratégicas para superar concorrentes indiretos como supermercados. A qualidade do pão francês nas padarias estava caindo e, por isso, muitos consumidores migraram para outros estabelecimentos por conveniência.

Já o preço do produto, que se manteve estável por quase 2 anos nesta padaria, está subindo. Os principais motivos são a alta do trigo no mercado internacional, já que os grãos são importados, e também as frequentes oscilações do dólar. Sobre isto, o gestor se demonstra pessimista já que as empresas não terão condição de absorver todos os aumentos no preço dos insumos.

Assim, como as demais empresas selecionadas para esta pesquisa, a MPEP.6 está referenciada entre as melhores padarias de Recife em vários guias. Segundo o entrevistado, isso se deve ao foco da empresa em atender bem o cliente em termos de produto e serviço. Este objetivo está arraigado na cultura da MPEP.6 e é fortemente propagada entre os colaboradores. O gestor tem clara ciência de que **a melhor forma de maximizar seu resultado é atendendo**

**bem o cliente.** Neste sentido, **a empresa utiliza bastante as redes sociais como fonte de *feedback* e costuma responder todos os clientes; as páginas nas redes sociais são gerenciadas diretamente pelo entrevistado.**

A empresa tem missão bem definida: **ser considerada a melhor padaria nos bairros em que atua.** Para tanto, segue uma estratégia de foco no cliente, buscando excelência em produtos e atendimento. Seu gestor argumenta que o principal indicador de que este caminho tem gerado bons resultados é o próprio faturamento. A cada incremento em loja ou em processo a empresa experimentou um crescimento nas vendas. Contudo, ressalta que não se trata de medir apenas o lucro, o resultado financeiro. Segundo o mesmo, o aumento nas vendas está associado à aprovação do cliente. Naturalmente, a empresa se demonstra flexível à pequenas mudanças nas ações competitivas, mas sem perder o foco no cliente.

Isto está diretamente associado ao produto analisado, o pão francês. A busca pela excelência na fabricação do produto motivou as recentes mudanças em sua rotina. O pão francês é um produto que gera tráfego de cliente em uma padaria, assim, seu processo foi remodelado para agregar mais valor ao consumidor. A principal mudança remete a etapa de forneamento, que passou a ocorrer dentro da loja.

Algumas destas ações foram baseadas em visitas do gestor a padarias de referência em São Paulo e também no exterior. O mesmo alega que o apelo visual é um dos primeiros a chamar a atenção do cliente e deve refletir a excelência do produto. Assim, optou por explorar essa variável promocional em suas lojas e comprovou os resultados na prática.

Questionado **sobre a existência de recursos considerados valiosos, o entrevistado destacou sua equipe, principalmente seus gerentes.** O mesmo arroga que bons líderes propagam suas habilidades por meio da equipe. Este é o elo mais forte de toda uma cadeia de valor que impulsiona a empresa a se superar sobre aspectos diversos como faturamento, menores índices de desperdício e de pontos de não conformidade de segurança alimentar nas auditorias externas. Trata-se, portanto, de um recurso singular, que não pode ser copiado por outras empresas; a forma como um líder gerencia sua equipe é um elemento idiossincrático com grande influência de suas características pessoais (BARNEY, 1991; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR., 2001; BARNEY; KETCHEN JR.; WRIGHT, 2011; CHATZOGLOU *et al.*, 2018).

**Outro elemento que agrega valor ao cliente da MPEP.6 é a grande diversidade de produtos que oferta.** Segundo o gestor, seria mais produtivo o foco em uma menor gama de itens; isto tornaria sua central de produção desnecessária ou focada na produção de grandes

volumes para venda para outras empresas de produtos congelados, por exemplo. Contudo, o cliente exige variedade; assim, na MPEP.6 os esforços são direcionados à atender esta demanda.

**O grande sortimento de produtos exige um maior grau de controle sobre o tamanho dos lotes produzidos. A MPEP.6 investe fortemente em softwares de gestão**, tendo informações acuradas sobre seu desempenho, diferentemente do que ocorre com muitas MPES que carecem de infraestrutura gerencial (FRANCO; HAASE, 2010; PARIDA; WESTERBERG; FRISHAMMAR, 2012; SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012; SANTINI *et al.*, 2015; PIMENTEL; PAULA; OLIVEIRA, 2016).

Esta é, segundo o gestor, a principal solução da empresa para reduzir custos. No caso do pão francês, a receita é tão elementar que ações como substituições de insumos em virtude do custo de produção prejudicaria sua qualidade, ação que não corrobora com a proposta da empresa. Sobre isso, o gestor destaca que após perder o ‘frescor’, o item que sobra é recolhido e destinado para produção de torradas; novas fornadas, recém assadas, são disponibilizadas.

A última seção da entrevista permitiu confirmar o diagnóstico de que **a MPEP.6 possui orientação estratégica predominantemente voltada para o cliente, com apelo também para a competição** (LAUKKANEN *et al.*, 2013; CADOGAN, 2012). **Embora seu foco seja atender bem seu público alvo e elevar o nível de serviço ao agregar valor sob a forma de serviços complementares, a empresa também busca superar a concorrência imediata e**, como ficou claro, tenta responder a algumas ações, mesmo que não de forma imediata (WHEELWRIGHT, 1984; NARVER; SLATER, 1990; GATIGNON; XUEREB, 1997).

A política de preços, por exemplo, reflete a preocupação da empresa com a qualidade e com o bem estar do cliente. O entrevistado ressalva que as margens estão cada vez mais apertadas e a concorrência mais agressiva. Assim, seus preços são nivelados com o de outras padarias focadas no consumidor de classe A e B, sendo poucas as variações. Sobre o caso do pão francês, o gestor arroga que há um certo receio do setor de manipular o preço do produto. Variações são pequenas e ocorrem apenas quando a estrutura de custos se eleva a nível em que sua margem é fortemente afetada.

Ainda sobre esta temática, o gestor informa que uma padaria com sua infraestrutura tem grandes despesas associadas a manutenção de loja. Além de um ambiente requintado, compatível com seu público alvo, há despesas extras com climatização, custo do terreno, entre outros. Outro fator é a imagem negativa que o pão vem ganhando no atual contexto *fit*: além de maior preocupação com o consumo de carboidratos, frequentemente mal interpretados em muitas dietas, muitos consumidores passaram a ver a ingestão do glúten como algo nocivo a saúde. O gestor foi enfático ao afirmar que não há pesquisas que indiquem que um indivíduo

saudável e que não seja alérgico ou intolerante ao glúten deva evitar sua ingestão para uma vida mais saudável.

Corroborando com sua orientação estratégica, visando aumentar o grau de contato entre a fabricação do pão francês e o consumidor, a rotina do produto foi alterada. Com base em modelo já praticado por outras padarias, o forneamento do produto passou a ser feito na loja. Dessa forma, além do apelo visual, o gestor alega que os lotes menores de pão quente se tornaram mais frequentes. O principal resultado foi um aumento de 50% das vendas em relação ao formato antigo de fabricação.

Uma mudança não implementada em relação à modelos de padaria contemplados em outros países é deixar todo o processo visível, separando produção e loja apenas por um vidro. Isto não aconteceu apenas por restrições de espaço físico. O entrevistado informa que sob a supervisão direta do cliente, seu processo de fabricação seria ainda mais seguro; não demonstrou qualquer insegurança sobre este maior grau de exposição de sua operação.

Com intuito de se destacar também na produção de pães artesanais, a empresa passa por mudanças. Apesar de já dispor de um amplo portfólio de produtos, **a empresa está adquirindo novos equipamentos, insumos importados e revendo seus esquemas produtivos**. Trata-se de um movimento para atender a demanda do cliente e também ganhar destaque entre as padarias do tipo *boutique*, que trabalham com pães especiais e de fermentação natural (ABIP, 2018).

As novas receitas são adaptadas internamente, contudo, seu gestor arroga que a maioria das fórmulas, de sua empresa e das demais, são copiadas. Raramente uma padaria desenvolve receitas completamente novas; em geral, a partir de fórmulas pré-existentes são feitas pequenas mudanças. Neste sentido declara abertamente que as principais sugestões de novos produtos surgem de padarias de referência em outras regiões ou países.

Seu atual portfólio foi elaborado com base em receitas conhecidas em treinamentos, passados por fornecedores e outros profissionais; as técnicas e ingredientes são combinados, não se trata de algo totalmente novo. Estes itens, antes de testados em escala piloto, são avaliados previamente por amigos do proprietário que tem experiência na área de gastronomia. Uma vez aprovados, os itens são disponibilizados em loja para degustação; se consagrados pelos clientes, são incorporados ao portfólio de forma definitiva.

Sempre atento a satisfação do cliente, o gestor informa que em 2016 foram instalados totens nos caixas para que os clientes deem um *feedback* e avaliem a MPEP.6. Além disso, as redes sociais são fortemente exploradas como um meio de comunicação diretamente gerenciado

pelo proprietário da empresa, bastante crítico sobre este aspecto. Este vínculo é considerado uma forma de fidelizar o cliente.

Sobre pesquisa de concorrência, o gestor informa que visita pessoalmente e de forma regular seus concorrentes mais imediatos, mesmo que não tenha maiores afinidades com seus proprietários. **Análogo a um processo de engenharia reversa, o mesmo compra produtos que lhe chamam atenção e, juntamente a sua equipe ou amigos gastrônomos, tenta desvendar a receita para implementar melhorias em seus produtos.** Contudo destaca que não responde de forma imediata ou predatória a ações promocionais de outras padarias próximas.

A participação da empresa em eventos também recebe atenção de seu gestor, contudo ressalva que além das principais feiras, costuma se interessar mais por **aquelas** que tem ênfase em novas tecnologias de processo. O entrevistado ainda não participou de nenhum evento internacional; isto foi definido como uma meta para o ano de 2019, dentre outros motivos, pelo foco da padaria em desenvolver seus pães artesanais e outras receitas das padarias tipo *boutique*.

As principais contribuições destes eventos são *network* e compra de equipamentos, contato com novas tecnologias. Segundo o gestor, a maioria dos equipamentos da loja, principalmente os mais recentes, foram adquiridos nestas ocasiões. Destaca também que o contato inicial com muitos de seus atuais fornecedores de matérias primas ocorreu nestas oportunidades.

## 4.2 Análise comparativa

Após a análise dos seis casos selecionados, sob uma perspectiva isolada, procedeu-se com uma comparação entre as evidências diagnosticadas. O quadro 15 resume as diferenças observadas em cada uma das empresas quanto à sua orientação estratégica predominante e seu modelo de negócio. Já o quadro 16 apresenta aspectos relacionados aos insumos utilizados na receita do produto e os equipamentos ou aspectos de destaque para esta análise.

**Quadro 15** – Orientação estratégica e modelo de padaria dos casos selecionados.

Empresa	Orientação estratégica	Modelo de padaria
MPEP.1	Inovação	<i>Boutique</i>
MPEP.2	Cliente	<i>Foodservice</i>
MPEP.3	Competição	<i>Foodservice</i>
MPEP.4	Cliente	<i>Foodservice</i>
MPEP.5	Cliente com aspectos para à inovação	<i>Foodservice</i>
MPEP.6	Cliente com aspectos para à competição	<i>Foodservice</i>

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2019).

**Quadro 16** – Insumos, equipamentos e aspectos de destaque.

Empresa	Insumos	Equipamentos	Aspectos
MPEP.1	Gordura animal; <i>levain</i> ; farinhas importadas.	Câmara de fermentação; ultra congelador.	Produção para estoque; fermentação controlada.
MPEP.2	Reforçador.	Cilindro.	-
MPEP.3	Enzimas.	Cilindro.	-
MPEP.4	Gordura animal; 'bucha'.	Cilindro.	Pré-pesagem.
MPEP.5	Reforçador.	Cilindro	Pré-pesagem.
MPEP.6	Reforçador.	-	Forneamento em loja.

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2019).

A MPEP.1 se destaca pela sua orientação estratégica predominantemente voltada para a inovação, o que corrobora com seu modelo de negócio. Padarias tipo *boutique* são procuradas pela oferta de pães especiais, produtos *gourmet* e possuem preços mais elevados (ABIP, 2018; SEBRAE, 2016a). Diferentemente dos outros casos, o processo produtivo da MPEP.1 conserva diferenças significativas relacionadas a sua proposta de pães de fermentação natural, tendência no setor (ABIP, 2018).

Mesmo sendo um pão neutro e de receita simples, nesta empresa, a rotina produtiva do pão francês utiliza uma mistura de farinhas de moagem nacional e importadas, o que dispensa o uso dos reforçadores químicos que visam corrigir as defasagens típicas deste insumo básico. Além disso, o uso do *levain* ou fermento natural, considerado recurso valioso pelo seu gestor, confere sabor singular ao pão francês fabricado na MPEP.1.

Outra diferença se dá pela opção da empresa por produzir o item para estoque. Por meio do processo de ultracongelamento os pães não consumidos de forma imediata: formam-se lotes de material em processo que aguardam em câmaras frias a requisição de produção. O uso da câmara de fermentação, por sua vez, denota o preciosismo da empresa em controlar de forma meticulosa esta etapa da produção, o que assegura maior uniformidade do produto. Destaca-se também que nesta empresa o pão francês foi considerado insignificante para seu faturamento, o que não é comum para uma padaria (SEBRAE, 2016a).

As empresas MPEP.2 e MPEP.4, cuja análise sugere orientação estratégica predominantemente para o cliente, se enquadram como padarias *foodservice* pela oferta de

produtos de consumo diário, refeições e conveniência (ABIP, 2018; SEBRAE, 2016a). A MPEP.2 foca em serviços de apoio e de comodidade para atender clientes de público de maior poder aquisitivo, disponibilizando adega bem abastecida, produtos com maior apelo *gourmet* e lotes de pão francês sempre ‘frescos’. Contudo, neste caso, nota-se que há maior empenho nos serviços acessórios e requintados valorizados pelo público alvo. O pão francês tem sua tradição e seu processo respeitados devido à grande relevância para o faturamento da empresa, mas não conta com maior destaque.

A MPEP.4, também situada em bairro nobre da cidade de Recife, direciona mais empenho nos processos de panificação tradicional e no pão francês para manter a qualidade e também superar seus padrões atuais. Sua receita do pão francês incorpora uma mistura de água e farinha, chamada de ‘bucha’ pelo pessoal da produção, que é a base para o cultivo do fermento natural. Além disso, assim como na MPEP.1, nesta empresa é utilizada a gordura animal, ingrediente que, segundo o gestor entrevistado, contribui para conservar a maciez, a umidade e as características do pão por mais tempo após seu cozimento.

Outro destaque na MPEP.4 é o processo de pré-pesagem, etapa prévia a fabricação do pão francês, na qual os ingredientes suficientes para um lote padrão são porcionados e embalados em forma de um *kit* de produção. O objetivo é evitar o desperdício e possíveis erros associados a proporção de matérias primas, o que pode comprometer seriamente a qualidade do produto.

O processo de pré-pesagem também foi identificado na rotina de produção da MPEP.5, padaria que apresenta orientação estratégica para o cliente e também para a inovação. A empresa, apesar de seguir o modelo de padaria *foodservice*, concentra suas operações no entorno da produção de pães. A partir do foco no item mais tradicional e que gera fluxo de clientes em uma padaria, a empresa articula uma série de serviços correlatos e não correlatos mas que visam agregar valor ao seu cliente. A proposta é atrair o consumidor que compra o pão francês com um produto de qualidade, um bufê com várias opções de outros itens de panificação e também de outras atividades de valor que tornem a experiência mais completa e estimulem a compra no estabelecimento.

Embora as empresas MPEP.2, MPEP.4 e MPEP.6 também produzam outros itens a partir de pequenos incrementos na base do pão francês, na MPEP.5, assim como na MPEP.3, o mesmo processo produtivo do pão francês apresenta maior quantidade de saídas. Apenas na MPEP.1, a rotina produtiva do item analisado tem como saída um único produto.

O caso da MPEP.3, contudo, corrobora com sua orientação para competição. Nesta empresa o compromisso com a qualidade e o cliente é bastante sério, mas há uma ênfase na sua

manutenção como referência no bairro em que atua. Seu processo produtivo foi atualizado com o enfoque em aumentar a capacidade produtiva e melhorar o rendimento do pão francês, produto frequentemente comparado com o dos concorrentes diretos e indiretos da localidade.

A MPEP.6, assim como a maioria dos casos, também é uma padaria do tipo *foodservice* e apresenta orientação estratégica para o cliente, contudo, com tendência para a competição. A recente alteração de sua rotina produtiva, com a etapa de ‘fornear’ realizada em loja, permitiu aumento substancial nas vendas do produto e mantém a empresa à frente na sua região. Além disso, seus produtos são comparados com os concorrentes mais próximos e há movimentos específicos para identificar sua fórmula e superá-los, mesmo que essa reação não seja imediata. Atualmente, a empresa tem investido nos pães de fermentação natural para concorrer com padarias tipo *boutique* da região.

Isto corrobora com a missão desta empresa de ser a melhor padaria no bairro de atuação e está ligado ao seu foco em atender com excelência e ouvir atentamente o consumidor. Para isso, a MPEP.6 também apresenta infraestrutura administrativa, gerencial e produtiva mais robusta e bem delineada, o que é pouco comum à pequenos negócios (FRANCO; HAASE, 2010; PARIDA; WESTERBERG; FRISHAMMAR, 2012; SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012; SANTINI *et al.*, 2015; PIMENTEL; PAULA; OLIVEIRA, 2016).

Ressalta-se ainda que, embora o processo produtivo da maioria dos casos tenha etapas e equipamentos similares, apenas na MPEP.1 e na MPEP.6 não é mais utilizado o ‘cilindro’. Este equipamento auxilia que a massa do pão francês desenvolva o glúten e atinja o ponto ideal para ser modelado já que as farinhas de moagem nacional tem teor proteico mais baixo. Contudo, considera-se que o aparelho agride a massa. Conforme relatado nas empresas que o eliminaram, ao ser trabalhada mecanicamente, a massa esquentava, mesmo com o uso de água gelada e na forma de gelo, e isto pode prejudicar a fermentação.

Na seção ‘5 Conclusões’, são apresentados os principais achados relacionados a análise dos casos selecionados com base nos construtos teóricos que embasaram esta pesquisa.

## 5 CONCLUSÕES

---

O capítulo 5 deste trabalho apresenta as conclusões do estudo e está dividido nas seções: (i) ‘5.1 Síntese do estudo: contribuições e principais achados’; e (ii) ‘5.2 Limitações e recomendações para pesquisas futuras’.

### 5.1 Síntese do estudo: contribuições e principais achados

Esta pesquisa se baseia no pressuposto de que orientações estratégicas direcionam como as empresas operam no mercado e que, portanto, influenciam seu fluxo ‘rotineiro’ de atividades e decisões (MINTZBERG, 1978; 1998; MINTZBERG; WATERS, 1985; GATIGNON; XUEREB, 1997; RUNYAN; HUDDLESTON; SWINNEY, 2007; STEENSEN; SANCHEZ, 2008; CADOGAN, 2012; LEITNER, 2014; WRONA; LADWIG, 2015). Como as rotinas são os blocos sobre os quais uma empresa é construída e definem seu ‘DNA’, devem estar alinhadas à orientação estratégica da empresa e sua análise como processos organizacionais tem potencial para revelar esta relação (NELSON; WINTER, 1982; FELDMAN; PENTLAND, 2003; PENTLAND; FELDMAN, 2005; SMEDLUND, 2010; SALVATO; RERUP, 2011; APPIAH; SARPONG, 2015).

A apreciação dos dados coletados permite confirmar este pressuposto para os casos selecionados. Apesar de o produto analisado, o pão francês, ser considerado simples, cada empresa apresenta pequenas particularidades quanto à insumos, equipamentos ou procedimentos para sua fabricação. Tais diferenças podem ser associadas à forma como os gestores direcionam as decisões para elevar o desempenho da empresa, com foco no cliente, na inovação ou na competição (WHEELWRIGHT, 1984; NARVER; SLATER, 1990; GATIGNON; XUEREB, 1997).

Sobre este aspecto, também se confirma que nas MPES estudadas ações de caráter estratégico costumam acompanhar a imprevisibilidade dos acontecimentos, emergindo de acordo com: (i) as imposições do ambiente e necessidades da organização e (ii) com o envolvimento pessoal dos decisores, *expertise* e *know-how* acumulados pela prática operacional (DE WIT; MEYER, 2010; CHILD, 1972; QUINN, 1978; MINTZBERG, 1978; STEENSEN; SANCHEZ, 2008; QUINN, 1978; MINTZBERG, 1978; JUNNONNEN, 1998; CHATZOGLOU *et al.*, 2018). O processo administrativo está intrinsecamente relacionado a

personalidade do gestor e é subordinado à sua capacidade analítica e à seus conhecimentos e *expertise* correlatos ao negócio (LIMA; LIMA, 2016; VICENZI; BULGACOV, 2013; D'ÁVILA *et al.*, 2016; HARRIS; FORBES; FLETCHER, 2000; LEITNER, 2014).

Além disso, aspectos operacionais ou prioridades competitivas de produção corroboram com orientação estratégica seguida pela empresa (BARNES, 2002). Mesmo que não haja mecanismos sistemáticos para isto, os gestores tomam o direcionamento que consideram mais alinhado ao contexto em que a empresa opera para elevar o desempenho (BARNES, 2002; KELLIHER; REINL, 2009).

Embora algumas das padarias tenham destacado recursos considerados valiosos para sua operação, isto não foi considerado pelos gestores a única razão para o bom desempenho de suas empresas. Para os casos selecionados, a essência de sua competitividade não está no recurso em si, mas na forma como é usado: práticas rotineiras permitem aperfeiçoar sua aplicação (SIRMON; HITT; IRELAND, 2007; NAKAMURA; OHASHI, 2012; BROMILEY; RAU, 2014; 2016).

Isto permite ressaltar a relevância do estudo de rotinas em MPES. Por lidar, com alocação e coordenação de recursos, as rotinas permitem identificar alternativas ótimas para recombina-los e criar novos elementos capazes de agregar valor e gerar vantagem competitiva à organização (ITAMI; ROEHL, 1987; GRANT, 1991; TRANFIELD; SMITH, 1998; EISENHARDT; MARTIN, 2000; PETERAF; STEFANO; VERONA, 2013).

Também foi possível confirmar que uma rotina pode ser analisada como um sistema produtivo, como uma '*black box*' (PENTLAND; FELDMAN, 2005). Na maioria das empresas confirma-se que a mesma rotina de fabricação do pão francês pode dar origem à diferentes saídas apenas com pequenos incrementos. Portanto, mesmo no contexto de limitação de recursos das MPES, as rotinas não são elementos truncados e estáticos (NELSON; WINTER, 1982; FELDMAN, 2000; FELDMAN; PENTLAND, 2003; FELDMAN *et al.*, 2016).

A analogia entre rotinas e processos organizacionais também viabilizou representa-las de forma gráfica por meio de técnicas de *business process modeling* (BPM) e confirma que este método pode ser adaptado para seu estudo (LUO; TUNG, 1999; LIN; YANG; PAI, 2002; KALPIČ; BERNUS, 2006; EIKEBROKK *et al.*, 2011; BREDILLET; TYWONIAK; TOOTOONCHY, 2018).

Este trabalho, portanto, atinge o objetivo de compreender como aspectos da orientação estratégica de uma micro ou pequena empresa se relacionam com suas rotinas de operações e também como alguns dos recursos organizacionais são alocados nestas rotinas para a consecução das atividades da organização.

### 5.1.1 Proposta de modelo analítico para rotinas de operações em MPES

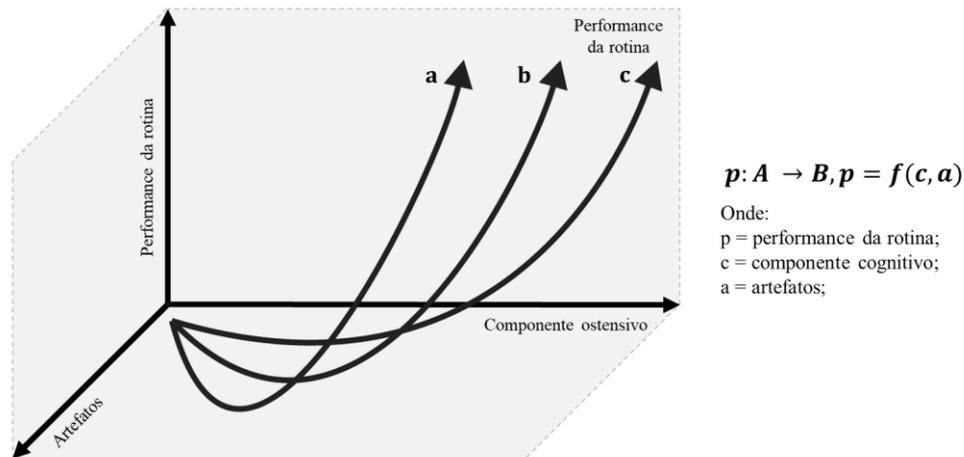
A confirmação de que, para os casos selecionados, a essência de sua competitividade não é associada pelos gestores a um recurso ou artefato valioso, mas à forma como os mesmos são aplicados, permite inferir que o componente ostensivo ou cognitivo da rotina tem papel de destaque nas operações diárias destas empresas (ITAMI; ROEHL, 1987; GRANT, 1991; PETERAF; STEFANO; VERONA, 2013; NAKAMURA; OHASHI, 2012; BROMILEY; RAU, 2014; 2016).

No caso das MPES estudadas, o aspecto ostensivo da rotina, relativos a forma como os integrantes de uma organização assimilam e dão sentido às mesmas, se destacaram como essenciais para o processo produtivo analisado (FELDMAN, 2000; FELDMAN; PENTLAND, 2003; PENTLAND; FELDMAN, 2005; BECKER *et al.*, 2005; QUINN, 2011; DESLÉE; AMMAR, 2016). Apesar de a maioria possuir manuais para a fabricação do pão francês, tais registros não são consultados pelos colaboradores: as atividades são executadas com base nos padrões abstratos e lógicos que guiam ações ‘rotinizadas’ e são assimilados pela prática operacional (NELSON; WINTER, 1982; TRANFIELD *et al.*, 2000; FELDMAN; PENTLAND, 2003; BREDILLET; TYWONIAK; TOOTOONCHY, 2018).

Assim na execução de uma rotina, seu componente performativo ou comportamental, relativo a sua manifestação prática, passa a sofrer influência significativa do componente ostensivo (TRANFIELD *et al.*, 2000; FELDMAN, 2000; FELDMAN; PENTLAND, 2003; PENTLAND; FELDMAN, 2005). Contudo, deve-se considerar também que os aspectos estruturais ou artefatos, que incluem os equipamentos e outros recursos operacionais, estão diretamente relacionados a formatação de um determinado processo produtivo (BARNES, 2002; FELDMAN; PENTLAND, 2003; PENTLAND; FELDMAN, 2005; NAKAMURA; OHASHI, 2012; BROMILEY; RAU, 2014; 2016; JANCENELLE, 2015). De fato, conforme a análise dos casos estudados, a presença de diferentes equipamentos em uma empresa, muda sua rotina produtiva e, portanto, pode limitar este processo.

Tais achados, combinados com o modelo analítico da estrutura interna de uma rotina em componentes (i) ostensivo ou cognitivo, (ii) comportamental ou performativo e (iii) estrutural ou artefatos, viabilizou a construção do modelo para análise de rotinas da figura 23 e detalhado no quadro 17. A proposta consiste em apreciar a performance de uma rotina operacional como uma função do componente cognitivo, *know-how*, e da dotação de artefatos ou recursos disponíveis na empresa.

**Figura 23** – Performance das rotinas: uma função do componente cognitivo e dos artefatos disponíveis.



Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2019).

**Quadro 17** – Função performance da rotina.

Função performance	Artefatos	Componente ostensivo
<b>a</b>	Maior disponibilidade de artefatos, processo mais automatizado.	Menor esforço cognitivo para a execução da rotina.
<b>b</b>	Disponibilidade de artefatos regular, processo semi automatizado.	Necessidade de apoio eventual aos manuais cognitivos para execução das fases mais artesanais do processo.
<b>c</b>	Menor disponibilidade de artefatos, processo predominantemente artesanal.	Forte necessidade do componente cognitivo para execução do processo.

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2019).

De acordo com o modelo, para que diferentes rotinas apresentem resultados similares e um mesmo desempenho, há uma mudança na taxa de compensação entre os componentes ‘artefatos’ e ‘cognitivos’ condicionada à disponibilidade de artefatos. Assim, a posse de alguns recursos ou artefatos por uma organização pode aumentar otimizar uma rotina produtiva, como, por exemplo, por meio de sua automatização, o que exigirá menor esforço cognitivo dos atores responsáveis por sua execução. Por outro lado, rotinas de operações que disponham de menor quantidade de ferramentas de automação configuram processos mais artesanais e, portanto, exigem maior empenho e atenção da equipe responsável por sua realização.

Ou seja, a taxa de compensação entre os elementos necessários para a execução ou performance de uma rotina, componentes ostensivo e artefatos, é variável pois alguns recursos podem ter maior impacto no grau de otimização de um processo produtivo, sendo portanto mais valorados.

Destaca-se que, por tratar-se de um estudo qualitativo, o modelo não pode ser generalizado; apenas com a realização de estudos futuros mais extensos podem ser corroboradas suas contribuição e aplicação à outros contextos. Apesar disto, pode ser uma ferramenta útil

para que gestores comparem diferentes configurações de artefatos ou recursos produtivos para a execução de uma mesma rotina de operação de uma empresa.

Dessa forma, de acordo com o grau de domínio ou expertise sobre o processo analisado, componente ostensivo, o decisor poderá: (i) realocar artefatos que auxiliem a execução de processos sobre os quais a empresa tem menor propriedade; (ii) automatizar o processo sobre o qual se tem domínio e investir maior esforço cognitivo na aprendizagem de novas rotinas; (iii) otimizar processos que estejam onerando a estrutura de custos da empresa; entre outros.

## **5.2 Limitações e recomendações para pesquisas futuras**

Algumas das principais limitações encontradas para a realização deste estudo estão intrinsecamente relacionadas à abordagem qualitativa adotada: (i) risco de reflexão excessiva sob os dados coletados; (ii) não observância de diferentes vieses interpretativos por se tratar de único pesquisador em campo; (iii) dificuldade de reprodução do estudo e de generalização de seus resultados para além dos casos selecionados; (iv) falta de detalhes sob os aspectos subjetivos passíveis de captação apenas pelo pesquisador coletor de dados (FONSECA, 2002; GIL, 2008; SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009; FLICK, 2012). Também destaca-se que a amostragem, do tipo não probabilística, remete a uma abordagem subjetiva para a seleção de casos e carece de rigor quanto a probabilidade de prover um corte transversal da população isento de viés (FLICK, 2012; COOPER; SCHINDLER, 2016).

Ressalta-se que a dificuldade de conseguir acesso à seis casos, amostra prevista para o trabalho, levou ao aumento do universo de empresas inicialmente considerado. Assim, além de incluir padarias citadas como referência no guia ‘Veja Comer & Beber Recife 2017/2018’, também foram inclusas outras empresas reconhecidas por sua qualidade nos sites ‘TripAdvisor Brasil’ e ‘Yelp’.

Outra limitação deu-se devido a alguma falta de exatidão entre os horários de execução da rotina de produção do pão francês e os agendamentos planejados pelos gestores entrevistados. Isto pode ser associado à excessiva pressão sobre o administrador principal e falta de infraestrutura administrativa típicas de MPES (KELLIHER; REINL, 2009; LEITNER, 2014; SEBRAE, 2016b).

Quanto as etapas do processo, foram observadas algumas inconsistências associadas a fórmula do produto, como a substituição de um ingrediente da receita, ou a outras pequenas alterações incrementais no processo, como tempos de preparo. Contudo, tais incoerências não

prejudicam os resultados encontrados já que algumas foram resultado de alterações de caráter emergente, sem prévio planejamento, o que também é comum nestas empresas (BARNES, 2002; RUNYAN; HUDDLESTON; SWINNEY, 2007; KELLIHER; REINL, 2009).

As principais sugestões de pesquisas futuras incluem: (i) a replicação do estudo para empresas de outras naturezas, o que pode prover subsídios para a generalização de suas implicações caso sejam encontrados resultados análogos; (ii) a ampliação do escopo do estudo no setor de padarias, de forma a incluir rotinas de outros produtos ou mais casos; (iii) estudos transversais, que contemplem a análise da evolução de uma mesma rotina e se isto está associados à reorientações estratégicas; (iv) estudos de abordagem quantitativa que visem o mapeamento de variáveis passíveis de captura por meio de questionários padronizados; e (v) pesquisas que apliquem a relação entre rotinas e estratégia à outros construtos como processo decisório e construção de modelos de apoio à decisão multicritério em micro e pequenas empresas.

## REFERÊNCIAS

- ABIP – Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. **Balanco e tendências do Mercado de panificação e confeitaria**. Disponível em: < <http://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2018/03/INDICADORES-E-TENDENCIAS-DE-MERCADO.pdf> >. Acesso em: 24 julho 2018.
- ACUR, N.; GERTSEN, F.; SUN, H.; FRICK, J. The formalisation of manufacturing strategy and its influence on the relationship between competitive objectives, improvement goals, and action plans. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 10, p. 1114-1141, 2003.
- AKA, S.; AKYUZ, G. The effect of production management course on the self-efficacy of employees. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 197, p. 108-112, 2015.
- ALVARENGA, R. A. Study of factors contributors to death of micro and small companies in the state of Maranhão. **International Journal of Innovation**, v. 4, n. 2, p. 106-118, 2016.
- ANAND, G.; GRAY, J. V. Strategy and organization research in operations management. **Journal of Operations Management**, v. 53-56, p. 1-8, 2007.
- ANDRADE, M. A. R.; ZERBONE, L. A. L.; ALMEIDA, L. P. M.; ANDRADE, M. R. **Práticas de Gerenciamento de Pequenas e Médias Empresas: um estudo exploratório no município de Volta Redonda**. In: X SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, Resende, 2013. Artigos do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2013.
- ANSOFF, H. I. Toward a strategic theory of the firm. In: \_\_\_\_\_. (Ed.). **Business strategy**. Great Britain: Penguin Books, 1973.
- APPIAH, G.; SARPONG, D. On the influence of organisational routines on strategic foresight. **Foresight**, v. 17, n. 5, p. 512-527, 2015.
- ARMISTEAD, C.; JOHNSTON, R.; SLACK, N. The strategic determinants of service productivity. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 8, n. 3, p. 95-108, 1988.
- ARMISTEAD, C.; MACHIN, S. Implications of business process management for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 9, p. 886-898, 1997.
- ASSIS, M. C. Metodologia do Trabalho Científico. In: Evangelina Maria B. de Faria; Ana Cristina S. Aldrigue (Orgs.). **Linguagens: usos e reflexões**. João Pessoa: Editora Universitária UFPB, 2008.
- BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento. **O BNDES mais perto de você: apoio do BNDES para as micro, pequenas e médias empresas (cartilha)**. Brasília, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1ª ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

- BARNES, D. The manufacturing strategy formation process in small and médium-sized enterprises. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 9, n. 2, p. 130-149, 2002.
- BARNES, D.; ROWBOTHAM, F. Testing the four-stage model of the strategic role of operations in a UK context. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 24, n. 7, p. 701-720, 2004.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, v. 32, p. 1231-1241, 1986a.
- BARNEY, J. B. Types of competition and theory of strategy: toward na integrative framework. **Academy of Management**, v. 11, n. 4, p. 791-800, 1986b.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Economia das organizações: entendendo a relação entre organizações e a análise econômica. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004, v. 3, p. 131-179.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR., D. J. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, p. 625-641, 2001.
- BARNEY, J. B.; KETCHEN JR., D. J.; WRIGHT, M. The future of resource-based view theory: revitalization or decline. **Journal of Management**. v. 37, n. 5, p. 1299-1315, 2011.
- BATISTA, L. Translating trade and transport facilitation into strategic operations performance objectives. **Supply Chain Management: An International Journal**. v. 17, n. 2, p. 124-137, 2012.
- BAYRAKTAR, E.; JOTHISHANKAR, M. C.; TATOGLU, E.; WU, T. Evolution of operations management: past, present and future. **Management Research News**. v. 30, n. 11, p. 843-871, 2007.
- BECKER, M. C.; LAZARIC, N.; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. Applying organizational routines in understanding organizational change. **Industrial and Corporate Change**, v. 14, n. 5, p. 775-791, 2005.
- BERGENER, P.; DELFMANN, P.; WEISS, B.; WINKELMANN, A. Detecting potential weaknesses in business processes. **Business Process Management Journal**, v. 21, n. 1, p. 25-54, 2015.
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BOWMAN, E. H.; SINGH, H.; THOMAS, H. The domain of strategic management: History and Evolution. In PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Ed.). **Handbook of Strategy and Management**. London: SAGE Publications, 2002.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

BRASIL. Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016.

BREDILLET, C.; TYWONIAK, S.; TOOTOONCHY, M. Exploring the dynamics of Project management office and portfolio management co-evolution: a routine lens. **International Journal of Project Management**, v. 36, n. 1, p. 27-42, 2018.

BROMILEY, P.; RAU, D. Towards a practice-based view of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 8, p. 1249-1256, 2014.

BROMILEY, P.; RAU, D. Operations management and the resource based view: another view. **Journal of Operations Management**, v. 41, p. 95-106, 2016.

CADOGAN, J. W. International marketing, strategic orientations and business success: reflections on the path ahead. **International Marketing Review**, v. 29, n. 4, p. 340-348, 2012.

CERVO, A. L.; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge: The MIT Press, 1962.

CHASE, R. B.; HAYES, Robert H. Beefing up operations in service firms. **Sloan Management Review**, v. 33, n. 1, p. 15-26, 1991.

CHATZOGLU, P.; CHATZOUCES, D.; SARIGIANNIDIS, L.; THERIOU, G. The role of firm-specific factors in the strategy-performance relationship: Revisiting the resource-based view of the firm and the VRIO framework. **Management Research Review**, v. 41, n. 1, p. 46-73, 2018.

CHENG, C. C. J.; HUIZINGH, E. K. R. E. When is open innovation beneficial? The role of strategic orientation. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 6, p. 1235-1253, 2014.

CHENG, Y.; JOHANSEN, J.; HU, H. Exploring the interaction between R&D and production in their globalisation. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 35, n. 5, p. 782-816, 2015.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, p. 2-22, 1972.

CHINOSI, M.; TROMBETTA, A. BPMN: an introduction to the standard. **Computer Standards & Interfaces**, v. 34, p. 124-134, 2012.

CNDL – Confederação Nacional dos Dirigentes Lojistas. **Perfil das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras**. Brasília, 2015.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. How do you create and sustain a profitable strategy? Competing on resources. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, p. 118-128, 1995.

COMISSÃO NACIONAL DE CLASSIFICAÇÃO – CONCLA. Divulga a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE 2.0. Resolução CONCLA nº 1/2006, de 04 de setembro de 2006. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Rio de Janeiro, 2006.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. 3ª ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia científica – teoria e prática**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

D'ÁVILA, L. C.; JUNDI, S.; CRUZ, A. P. C.; SAMÁ, A. A relação entre atores externos e estrategistas nas práticas estratégicas: um estudo exploratório em pequenas empresas. **SINERGIA**, v. 20, n. 2, p. 127-138, 2016.

DAMIJ, N. Business process modeling using diagrammatic and tabular techniques. **Business Process Management Journal**, v. 13, n. 1, p. 70-90, 2007.

DARCY, C.; HILL, J.; MCCABE, T. J.; MCGOVERN, P. A consideration of organisational sustainability in the SME context. **European Journal of Training and Development**, v. 38, n. 5, p. 398-414, 2014.

DAVENPORT, T. H.; SHORT, J. E. The new industrial engineering: information, technology and business process redesign. **Sloan Management Review**, v. 31, n. 4, p. 11-27, 1990.

DE WIT, B.; MEYER, R. **Strategy: Process, Content, Context – an international perspective**. Thomson, 4<sup>th</sup> Edition, Italy, 2010.

DESLÉE, C.; AMMAR, O. Transforming SNCF's business model through the evolution of participative innovation routine. **European Business Review**, v. 28, n. 4, p. 467-485, 2016.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The SAGE handbook of qualitative research**. 4<sup>th</sup> ed. London: SAGE Publications, 2011.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1988, v. 1.

EBRASHI, R. E. Typology of growth strategies and the role of social venture's intangible resources. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 2017.

EIKEBROKK, T. R.; IDEN, J.; OLSEN, D. H.; OPDAHL, A. L. Understanding the determinants of business process modeling in organisations. **Business Process Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 639-662, 2011.

EISENHARDT, K. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, p. 47-74, 1989.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10, p. 1105-1121, 2000.

FELDMAN, M. S. Original routines as a source of continuous change. **Organization Science**, v. 11, n. 6, p. 611-629, 2000.

FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, p. 94-118, 2003.

FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T.; D'ADDERIO, L.; LAZARIC, N. Beyond routines as things: introduction to the special issue on routine dynamics. **Organization Science**, v. 27, n. 3, p. 505-513, 2016.

FERREIRA, J.; FERNANDES, C. Resources and capabilities' effects on firm performance: what are they?. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 5, p. 1202-1217, 2017.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2012.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECE, 2002. Apostila.

FRANCO, M.; HAASE, H. Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 6, p. 503-521, 2010.

FREIRE, P. **Extensão ou comunicação?**. 18ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013.

FURRER, O.; THOMAS, H.; GOUSSEVSKAIA, A. The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n. 1, p. 1-23, 2008.

GAGNON, S. Resource-based competition and the new operations strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 2, p. 125-138, 1999.

GANCARCZYK, M.; GANCARCZYK, J. Proactive international strategies of cluster SMEs. **European Management Journal**, v. 36, p. 59-70, 2018.

GATIGNON, H.; XUEREB, J.-M. Strategic orientation of the firm and new product performance. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 1, p. 77-90, 1997.

GERHARDT, T. E.; SOUZA, A. C. Aspectos teóricos e conceituais. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). **Métodos de Pesquisa**. 1ª ed. Rio Grande do Sul: UFRGS Editora, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GHOBIAN, A.; O'REGAN, N. Where do we fit in the swings and roundabouts of strategy? **Journal of Strategic and Management**, v. 1, n. 1, p. 5-14, 2008.

GRANT, R. M. The resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GUERRAS-MARTÍN; L. Á.; MADHOK, A.; MONTORO-SÁNCHEZ, Á. The evolution of strategic management research: recent trends and current directions. **Business Research Quarterly**, v. 17, n. 2, p. 69-76, 2014.

GUPTA, M. C.; BOYD, L. H. Theory of constraints: a theory for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 28, n. 10, p. 991-1012, 2008.

HARRIS, S.; FORBES, T.; FLETCHER, M. Taught and enacted strategic approaches in young enterprises. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 6, n. 3, p. 125-144, 2000.

HELFAF, C. E.; MARTIN, J. A. Dynamic managerial capabilities: review and assessment of managerial impact on change. **Journal of Management**, v. 41, n. 5, p. 1281-1312, 2015.

HELFAF, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource based view of the firm: capability lifecycle. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.

HELFAF, C. E.; PETERAF, M. A. Understand dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Strategic Organization**, v. 7, n. 1, p. 91-102, 2009.

HITT, M. A.; GIMENO, J.; HOSKISSON, R. E. Current and future research methods in strategic management. **Organizational Research Methods**, v. 1, n. 1, p. 6-44, 1998.

HITT, M. A.; XU, K.; CARNES, C. Resource based theory in operations management research. **Journal of Operations Management**, v. 41, p. 77-94, 2016.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; WAN, W. P.; YIU, D. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.

IBRAHIM, B.; DUMAS, C.; MCGUIRE, J. Strategic decision making in small family firms: an empirical investigation. **Journal of Small Business Strategy**, v. 12, n. 1, p. 80-90, 2001.

ITPC – Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria. **Projeção de desempenho das panificadoras e confeitarias brasileiras em 2017**. Disponível em: <<http://institutoitpc.org.br/indicadores-do-setor/>>. Acesso em: 21 maio 2018.

ITAMI, H.; ROEHL, T. W. **Mobilizing invisible assets**. Cambridge: Harvard University Press, 1987.

JAIN, B.; ADIL, G. K.; ANANTHAKUMAR, U. An instrument to measure factors of strategic manufacturing effectiveness based on Hayes and Wheelwright's model. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 24, n. 6, p. 812-829, 2013.

JAIN, B.; ADIL, G. K.; ANANTHAKUMAR, U. Investigating the alternative paradigms of manufacturing competence: an empirical study. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 27, n. 6, p. 818-841, 2016.

JANCENELLE, V. E. The relationship between firm resources and joint ventures: revisited. **American Journal of Business**, v. 30, n. 1, p. 8-21, 2015.

JUNNONEN, J.-M. Strategy formation in construction firms. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 5, n. 2, p. 107-114, 1998.

KAHL, S. J.; SILVERMAN, B. S.; CUSUMANO, Michael A. The integration of history and strategy research. In KAHL, S. J.; SILVERMAN, B. S.; CUSUMANO, M. A. (Eds.). **History and strategy**. UK: Emerald Group Publishing Limited, 2012.

KALPIČ, B.; BERNUS, P. Business process modeling through the knowledge management perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 3, p. 40-56, 2006.

KELLINHER, F.; REINL, L. A resource-based view of micro-firm management practice. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 16, n. 3, p. 521-532, 2009.

KETCHEN JR., D. J.; BOYD, B. K.; BERGH, D. D. Research methodology in strategic management – past accomplishments and future challenges. **Organizational Research Methods**, v. 11, n. 4, p. 643-658, 2008.

KIM, H.; HOSKISSON, R. E. A resource environment view of competitive advantage. In TIHANYI, Laszlo; BANALIEVA, Elitsa R.; DEVINNEY, Timothy M.; PEDERSEN, Torben (Eds.). **Emerging Economies and Multinational Enterprises (Advances in International Management, volume 28)**. Emerald Group Publishing Limited, 2015.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique. **Organization Studies**, v. 12, n. 2, p. 251-273, 1991.

KOSIERADZKA, A. Maturity model for production management. **Procedia Engineering**, v. 182, p. 342-349, 2017.

KREISER, P. M.; OJALA, J.; LAMBERG, J.-A.; MELANDER, A. A historical investigation of the strategic process within family firms. **Journal of Management History**, v. 12, n. 1, p. 100-114, 2006.

LAUKKANEN, T.; NAGY, G.; HIRVONEN, S.; REIJONEM, H.; PASANEN, M. The interaction between environment and strategic orientation in born globals' choice of entry mode. **International Marketing Review**, v. 30, n. 6, p. 538-558, 2013.

LAVARDA, R. A. B.; GINER, M. T. C.; BONET, F. J. P. Understanding how the strategy formation process interacts with the management of complex work. **European Business Review**, v. 23, n. 1, p. 71-86, 2011.

LEE, S.; PARK, G.; YOON, B; PARK, J. Open innovation in SMEs – an intermediated network model. **Research Policy**, v. 39, p. 290-300, 2010.

LEITNER, K.-H. Strategy formation in the innovation and market domain: emergent or deliberate? **Journal of Strategy and Management**, v. 7, n. 4, p. 354-375, 2014.

LEVINE, S. S.; BERNARD, M.; NAGEL, R. Strategic Intelligence: the cognitive capability to anticipate competitor behavior. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 2390-2423, 2017.

LI, J.; YU, L. Double externalities, market structure and performance: an empirical study of Chinese unrenewable resource industries. **Journal of Cleaner Production**, v. 126, p. 299-307, 2016.

LIMA, L. C; LIMA, J. P. B. Estratégia de negócio versus estratégia de recursos humanos: as influências do fundador nas pequenas empresas. **Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 2, n. 2, p. 250-270, 2002.

LIN, F.-R.; YANG, M.-C.; PAI, Y.-H. A generic structure for business process modeling. **Business Process Management**, v. 8, n. 1, p. 19-41, 2002.

LIN, Y.; WU, L.-Y. Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. **Journal of Business Research**, v. 67, p. 407-413, 2014.

LUCAS, M.; FRANCO, M. Influências e particularidades na gestão familiar de PME: uma abordagem qualitativa. **Revista de Estudios Económicos y Empresariales**, v. 26, p. 39-74, 2014.

LUNARDI, G. L.; DOLCI, P. C.; MAÇADA, A. C. G. Adoção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas. **Revista de Administração**, v. 45, n. 1, p. 5-17, 2010.

LUO, W.; TUNG, Y. A. A framework for selecting business process modeling methods. **Industrial Management & Data Systems**, v. 99, n. 7, p. 312-319, 1999.

MATZLER, K.; BAILOM, F.; ANSCHÖBER, M.; RICHARDSON, S. Sustaining corporate success: what drives the top performers?. **Journal of Business Strategy**, v. 31, n. 5, p. 4-13, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Momentum and revolution in organizational adaptation. **The Academy of Management Journal**, v. 23, n. 4, p. 591-614, 1980.

- MILTON, S. K.; JOHNSON, L. W. Service blueprinting and BPMN: a comparison. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 22, n. 6, p. 606-621, 2012.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.
- MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes – estruturas em cinco configurações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia – um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergence. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.
- MORRIS, B. Concepts for Operations Management. **Management Education and Development**, v. 9, n. 2, p. 116-122, 1978.
- MOSTARDEIRO, M.; DUARTE, F. CSR strategy formation processes: a multiple case study from Brazil. **Social Responsibility Journal**, v. 3, n. 1, p. 59-67, 2007.
- NAG, R.; HAMBRICK, D. C.; CHEN, M.-J. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 935-955, 2007.
- NAKAMURA, T.; OHASHI, H. Intra-plant diffusion of new technology: role of productivity in the study of steel refining furnaces. **Research Policy**, v. 41, p. 770-779, 2012.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Belknap Press, 1982.
- NEVES, L. W. A.; HAMACHER, S.; SCAVARDA, L. F. Outsourcing from the perspectives of TCE and RBV: a multiple case study. **Production Journal**, v. 24, n. 3, p. 687-699, 2014.
- NEWBERT, S. L. Assessing performance measurement in RBV research. **Journal of Strategy and Management**, v. 7, n. 3, p. 265-283, 2014.
- OBJECT MANAGEMENT GROUP. **Business Process Modeling Notation (BPMN 2.0), formal/2011-01-03**. OMG, 2011. Disponível em: <<http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0>>. Acesso em: 30/03/2018.
- PANDŽA, K.; POLAJNAR, A.; BUCHMEISTER, B.; THORPE, R. Evolutionary perspectives on the capability accumulation process. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 8, p. 822-849, 2003.

PARIDA, V.; WESTERBERG, M.; FRISHAMMAR, J. Inbound open innovation activities in high-tech SMEs: the impact on innovation performance. **Journal of Small Business Management**, v. 50, n. 2, p. 283-309, 2012.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PETERAF, M. A.; STEFANO, G.; VERONA, G. The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together. **Strategic Management Journal**, v. 34, p. 1389-1410, 2013.

PENTLAND, B. T.; FELDMAN, M. S. Organizational routines as a unit of analysis. **Industrial and Corporate Change**, v. 14, n. 5, p. 793-815, 2005.

PIMENTEL, T. D.; PAULA, S. C.; OLIVEIRA, M. C. B. Uma reflexão sobre a qualificação na formação em turismo: relevância da micro e pequena empresa para o destino turístico. **Revista Turismo y Sociedad**, v. 18, n. 2, p. 159-177, 2016.

PORTER, M. E. The contribution of industrial organization to strategic management. **The Academy of Management Review**, v. 6, p. 609-620, 1981.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro. Campus, 1986.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1991.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, p. 79-91, 1990.

QUINN, J. B. Strategic change: "logical incrementalism". **Sloan Management Review**, v. 20, issue 1, p. 7-21, Fall, 1978.

QUINN, M. A. Routines in management accounting research: further exploration. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 7, n. 4, p. 337-357, 2011.

RANUCCI, R. A.; SOUDER, D. Facilitating tacit knowledge transfer: routine compatibility, trustworthiness, and integration in M & As. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 2, p. 257-276, 2015.

RASHIDIRAD, M.; SOLTANI, E.; SALIMIAN, H.; LIAO, Y. The applicability of Grant's framework in the dynamic digital age: a review and agenda for future research. **European Business Review**, v. 27, n. 6, p. 656-678, 2015.

RONDA-PUPO, G. A.; GUERRAS-MARTÍN, L. A. Dynamics of the evolution of the strategy concepts 1962-2008: a co-word analysis. **Strategic Management Journal**, v. 33, p. 162-188, 2012.

ROSING, M.; WHITE, S.; CUMMINS, F.; MAN, H. Business process model and notation - BPMN. In: ROSING, M.; SCHEEL, H.; SCHEER, A.-W. (Eds.). **The complete Business Process Handbook**. 1st ed. Elsevier – Morgan Kaufmann, 2015.

ROTHER, E. T. Revisão sistemática x revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 20, n. 2, p. v-vi, 2007.

RUB, F. A. A.; ISSA, A. A. A business process modeling-based approach to investigate complex processes: software development case study. **Business Process Management Journal**, v. 18, n. 1, p. 122-137, 2012.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: FOSS, N. J. (Ed.). **Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. J. Strategic management and economics. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 5-29, 1991.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. J. **Fundamental issues in strategy: a research agenda**. Boston: Harvard Business Press, 1994.

RUNYAN, R. C.; HUDDLESTON, P.; SWINNEY, J. L. A resource-based view of the small firm. **Qualitative Market Research: Na International Journal**, v. 10, n. 4, p. 390-402, 2007.

SALVATO, C.; RERUP, C. Beyond collective entities: multilevel research on organizational routines and capabilities. **Journal of Management**, v. 37, n. 2, p. 468-490, 2011.

SANTINI, S.; FAVARIN, E. V.; NOGUEIRA, M. A.; OLIVEIRA, M. L.; RUPPENTHAL, J. E. Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, v. 8, n. 1, 2015.

SANTOS, A. L.; KREIN, J. D.; CALIXTRE, A. B. **Micro e Pequenas Empresas: mercado de trabalho e implicações para o desenvolvimento**. 1ª ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2012.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios**. São Paulo, 2017a.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estudo de Mercado Indústria: Panificação**. Bahia, 2017b.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Minha Empresa Sustentável: Padaria**. Cuiabá, 2016a.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira (Relatório Executivo)**. Brasília, 2015.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília, 2016b.

SCHEEL, H.; ROSING, M.; HOVE, M.; FONSECA, M.; FOLDAGER, U. Phase 2: Process concept evolution. In: ROSING, M.; SCHEEL, H.; SCHEER, A.-W. (Eds.). **The complete Business Process Handbook**. 1st ed. Elsevier – Morgan Kaufmann, 2015.

SCHMENNER, R. W.; SWINK, M. L. On theory in operations management. **Journal of Operations Management**, v. 17, p. 97-113, 1998.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 3, p. 251-268, 2013.

SHAW, D. R.; HOLLAND, C. P.; KAWALEK, P.; SNOWDON, B.; WARBOYS, B. Elements of a business process management system: theory and practice. **Business Process Management Journal**, v. 13, n. 1, p. 91-107, 2007.

SHI, Z.; ZENG, X.; ZHANG, T.; HUANG, S.; QI, Z.; LI, H.; HU, B.; YAO, Y.; ZHONG, S. Bidirectional transformation between BPMN and BPEL with graph grammar. **Computer and Electrical Engineering**, v. 51, p. 304-319, 2016.

SHIN, S. R.; HAN, J.; MARHOLD, K.; KANG, J. Reconfiguring the firm's core technological portfolio through open innovation: focusing on technological M & A. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 3, p. 571-591, 2017.

SHRIVASTAVA, P. Is strategic management ideological?. **Journal of Management**, v. 12, n. 3, p. 363-377, 1986.

SILVEIRA, D. T.; CORDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). **Métodos de Pesquisa**. 1ª ed. Rio Grande do Sul: UFRGS Editora, 2009.

SILVEIRA, G.; SLACK, N. Exploring the trade-off concept. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 7, p. 949-964, 2001.

SIRMON, D. G.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D. Managing firms resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 1, p. 273-292, 2007.

SLACK, N. The strategic determinants of service productivity. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 8, n. 3, p. 95-108, 1988.

SLACK, N. The importance-performance matrix as a determinant of improvement priority. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 14, n. 5, p. 59-75, 1994

SLACK, N.; CORREA, Henrique. The flexibilities of push and pull. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 12, n. 4, p. 82-92, 1992.

SLACK, N.; LEWIS, Michael. **Operations Strategy**. 4th edition. England: Pearson, 2015.

SMEDLUND, A. Characteristics of routine, development and idea networks in teams. **Team Performance Management: An International Journal**, v. 16, n. 1, p. 95-117, 2010.

STEENSEN, E.; SANCHEZ, R. Forces in strategy formation. In: SANCHEZ, R. (Ed.). **A Focused Issue on Fundamental Issues in Competence Theory Development (Research in Competence-Based Management, Volume 4)**. United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited, 2008.

STOECKER, R. Evaluating and rethinking the case study. **The Sociological Review**, v.39, n.1, p. 88-112, 1991.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategy Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TRANFIELD, D.; SMITH, S. The strategic regeneration of manufacturing by changing routines. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 18, n. 2, p. 114-129, 1998.

TRANFIELD, D.; DUBERLEY, J.; SMITH, S.; MUSSON, G.; STOKES, P. Organisational learning – it's just routine. **Management Decision**, v. 38, n. 4, p. 8-30, 2000.

VALLANDRO, L. F. J.; TREZ, G.. Visão baseada em recursos, estratégia e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisa existentes no campo da administração estratégica. **Análise**, Porto Alegre, v. 24, n. 1, p. 79-91, 2013.

VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942-962, 1989.

VICENZI, S. E.; BULGACOV, S. Fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões estratégicas de pequenas empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 208-221, 2013.

VICKERY, S. K.; DRÖGE, C.; MARKLAND, R. E. Dimensions of manufacturing strength in furniture industry. **Journal of Operations Management**, v. 15, p. 317-330, 1997.

WANG, Y.; WANG, K. Y. How do firms tackle strategic change? A theoretical model of the choice between dynamic capability-based and ad hoc problem-solving approaches. **Journal of Organizational Change Management**, v. 30, n. 5, p. 725-743, 2017.

WERNEFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 77-91, 1984.

WHEELWRIGHT, S. C.; HAYES, R. H. Competing through manufacturing. **Harvard Business Review**, p. 99-108, 1985.

WINKELMANN, A.; HEIß, B. Automatic identification of structural process weaknesses in flow chart diagrams. **Business Process Management Journal**, v. 17, n. 5, p. 787-807.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 991-995, 2003.

WRONA, T.; LADWIG, T. Studying strategy formation in small companies – a cognitive perspective. **Journal of Strategy and Management**, v. 8, n. 1, p. 2-20, 2015.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YU, W.; RAMANATHAN, R.; WANG, X.; YANG, J. Operations capability, productivity and business performance: the moderating effect of environmental dynamism. **Industrial Management & Data Systems**, v. 118, n. 1, p. 126-143, 2018.

ZHU, X.; RECKER, J.; ZHU, G.; SANTORO, F. M. Exploring location-dependency in process modeling. **Business Process Management Journal**, v. 20, n. 6, p. 794-815, 2014.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

ZUBAC, A.; HUBBARD, G.; JOHNSON, L. W. The RBV and value creation: a managerial perspective. **European Business Review**, v. 22, n. 5, p. 515-538, 2010.

## APÊNDICE A – Protocolo estudo de casos múltiplos

### Protocolo estudo de casos múltiplos

Projeto de pesquisa: Estudo de rotinas de operações com *Business Project Modeling* (BPM) para identificar a orientação estratégica em micro e pequenas empresas.

#### 1. Visão geral do projeto

##### 1.1. Tema

Estratégia; operações; rotinas; análise e modelagem de processos; pequenos negócios.

##### 1.2. Delimitação do tema

Estudo de rotinas de operações, analisadas por meio do *business process modeling* (BPM), (i) para identificar aspectos da orientação estratégica e (ii) para auxiliar no ajuste do uso de recursos em micro e pequenas empresas.

##### 1.3. Problema de pesquisa

Como o estudo de rotinas de operações, por meio do *business process modeling* (BPM), contribui para identificar aspectos da orientação estratégica e para ajustar o uso de recursos em micro e pequenas empresas de produção de produtos?

##### 1.4. Objetivos geral e específicos

###### 1.4.1. Objetivo geral

Compreender a influência da orientação estratégica sobre o uso dos recursos em micro e pequenas empresas (MPES) de produção de produtos por meio do estudo de rotinas de operações.

###### 1.4.2. Objetivos específicos

- Elucidar como a orientação estratégica se relaciona com as rotinas de operações nas MPES;
- Aplicar o *business process modeling* (BPM) para a análise de rotinas de operações em MPES;
- Analisar como o estudo de rotinas de operações pode contribuir para identificar a aplicação de recursos produtivos em MPES;

##### 1.5. Descrição sumária do projeto

O presente protocolo contém as diretrizes gerais do estudo de casos múltiplos realizado com objetivo de prover um mecanismo que viabilize a análise das rotinas de operações nas micro e pequenas empresas, para que administradores possam identificar aspectos da orientação estratégica que norteie seu comportamento competitivo e, assim, ajustar o uso dos recursos disponíveis na consecução das ações organizacionais.

Com uma estrutura de design simples e *ad hoc* operacional, nas MPES, o trabalho administrativo e o operacional tendem a fundir-se em um esforço único: o mesmo indivíduo pode executar diversas tarefas não correlatas (CHANDLER, 1962; KELLINHER; REINL, 2009; MINTZBERG, 2011). As atividades pouco diferenciadas e com baixo nível de especialização dificultam a identificação da anatomia das rotinas de operações da empresa e a relação entre os processos que interagem para atingir seus objetivos (NELSON; WINTER, 1982; GRANT, 1991; LUO; TUNG, 1999; BARNES, 2002; MINTZBERG, 2011). Além disso, como o processo de determinação de metas não é definido de forma sistemática, tais empresas

podem carecer de direcionamento estratégico coeso e se verem em situações desfavoráveis (VICENZI; BULGACOV, 2013; D'ÁVILA *et al.*, 2016; KELLINHER; REINL, 2009; MINTZBERG, 2011)

Dado que a estratégia envolve a definição de metas e objetivos de uma organização bem como os procedimentos e recursos necessários para sua consecução (CHANDLER, 1962; RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTÍN, 2012), o objetivo desta investigação é encontrar evidência empírica de que, por meio da análise de rotinas de operações, é possível identificar aspectos do direcionamento estratégico de uma empresa para tornar seus processos mais compatíveis com os ativos físicos e idiossincráticos disponíveis.

As rotinas de operações representam a forma como a empresa opera no mercado e são influenciadas pela sua orientação estratégica (WINTER, 2003; BECKER *et al.*, 2005; CADOGAN, 2012). Sua análise como processos viabiliza a construção de um mapa das capacidades e recursos de uma empresa e denuncia seu forte alinhamento às operações de produção (GRANT, 1991; TRANFIELD; SMITH, 1998; ACUR *et al.*, 2003; BATISTA, 2012; ANAND; GRAY, 2017). Assim, esta perspectiva processual pode contribuir (i) para identificar elementos da orientação estratégica que norteia a ação empresarial e (ii) para desenvolver uma tática de operações focada e alinhada ao alcance dos recursos produtivos (SALVATO; RERUP, 2011; ACUR *et al.*, 2003; BATISTA, 2012; BREDILLET; TYWONIAK; TOOTOONCHY, 2018).

Com amostragem não probabilística, intencional e por conveniência, serão selecionadas: (i) 5 empresas; (ii) localizadas na Região Metropolitana de Recife (RMR), Pernambuco; (iii) com atividade principal de fabricação de produtos de padaria e confeitaria com predominância de fabricação própria, classificada na Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE 2.0) pelo código 1091-1/02 (CONCLA, 2006). O estudo de campo será conduzido por meio de observação sistemática não participante e entrevista semiestruturada. Para o tratamento dos dados sobre as rotinas de operações e sua representação gráfica, serão utilizadas técnicas de *business process modeling* (BPM). A análise dos dados coletados constará na dissertação homônima ao projeto de pesquisa a qual este estudo de caso se destina.

## 2. Procedimentos de coleta de dados

### 2.1. Amostra

Amostra não probabilística, do tipo intencional e por conveniência, composta por: (i) 5 empresas; (ii) localizadas na Região Metropolitana de Recife (RMR), Pernambuco; (iii) com atividade principal de fabricação de produtos de padaria e confeitaria com predominância de fabricação própria, classificada na Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE 2.0) pelo código 1091-1/02 (CONCLA, 2006). Por razões éticas e solicitação dos responsáveis pela organização as mesmas serão identificadas como empresas A, B, C, D e E.

### 2.2. Observação *in loco*

A técnica de observação utilizada é caracterizada como: (i) não comportamental, (ii) direta, (iii) não participante e (iv) sistemática. Caberá ao pesquisador realizar a coleta com o mínimo de intervenção às atividades desempenhadas pelos colaboradores. Ressalta-se que o foco da pesquisa são as atividades executadas para a produção de seus produtos e serviços. O pesquisador deverá registrar: (i) a sequência em que as tarefas são desempenhadas; (ii) pontos de conexão com outras operações de produtos secundários; (iii) participação de empresas terceirizadas no processo produtivo; (iv) grau de diferenciação do processo e do produto.

### 2.3. Entrevistas

As entrevistas serão tipicamente semiestruturadas e seguirão os assuntos especificados na pauta do item 3.1 deste protocolo. O pesquisador terá total autonomia para conduzir a entrevista da forma mais adequada ao seu interlocutor devendo estar atento a: (i) grau de instrução do entrevistado; (ii) adequação do vocabulário, evitando termos técnicos; (iii) nível de atenção e interesse do respondente; (iv) compatibilidade das informações com as atividades efetivamente desempenhadas e observadas previamente. Cabe destacar que a pauta é um guia, não havendo rigidez quanto a sequência dos tópicos. Além disso, itens eventualmente já esclarecidos na explanação do respondente não devem ser novamente questionados, salvo por razões que visem maior clareza conforme julgamento do pesquisador.

### 2.4. Business Process Modeling (BPM)

O *business process modeling* (BPM) é um conjunto de técnicas que permite a análise dos processos de uma organização para compreender sua estrutura, suas saídas (produtos e serviços) e sua dinâmica interna (LUO; TUNG, 1999; BERGENER *et al.*, 2015).

Corroborando com este pressuposto e com os objetivos desta pesquisa, a técnica de ‘definição integrada’ ou *Integrated Definition* (IDEF) será a base para as análises por prover uma visão ‘macro’ do processo ou atividade operacional (LUO; TUNG, 1999; LIN; YANG; PAI, 2002; SCHEEL *et al.*, 2015).

As modelagens são padronizadas: os diagramas de processos de negócios ou *Business Process Diagram* (BPD) serão elaborados com auxílio do *software* ‘Heflo’ da empresa ‘Venki Tecnologia em Software LTDA’ de acordo com a notação BPMN, versão 2.0 (ROSING *et al.*, 2015; OMG, 2011).

### 2.5. Cronograma de atividades

As atividades previstas para a pesquisa de campo encontram-se no cronograma abaixo (figura 1 deste protocolo). São pertinentes alguns esclarecimentos. Uma vez assegurado o acesso do pesquisador às empresas selecionadas, a coleta de dados começará com as entrevistas aos gestores ou proprietários. A observação das atividades de produção do produto selecionado, o pão francês, serão iniciadas após registro preliminar das tarefas relatadas e da sequência em que devem ser desempenhadas. As entrevistas para esclarecimentos concernentes às rotinas de operações analisadas serão realizadas concomitantemente à observação.

Antes da análise dos resultados, um novo ciclo de observação poderá ser iniciado, conforme julgamento do pesquisador, para confirmar os registros efetuados nas fases 1 e 2 da coleta, bem como confirmar eventuais tarefas reportadas na fase 1, mas não diagnosticadas na fase 2. Com base na análise preliminar dos dados as rotinas investigadas serão desenhadas por meio de técnicas de *business process modeling* (BPM) para análise final.

A etapa de revisão será um período reservado para avaliar a consistência da análise e também para que o pesquisador possa voltar ao campo para confirmações e confronto dos modelos elaborados com a realidade. O relatório final constará na dissertação de mestrado para a qual o estudo de caso foi projetado.



## Seção B – A empresa

Dados empresariais
Data de fundação da empresa: _____
Empresa já atuou em outra atividade? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Em caso afirmativo, qual atividade: _____
Tempo total de operação no setor de padaria: _____ (caso a empresa já tenha atuado em outro ramo).
Número total de funcionários: _____
Número total de funcionários setor de produção: _____
Número total de funcionários na produção de pão: _____
Número de líderes (supervisores, gerentes) no setor de produção: _____
Produto de fabricação própria mais vendido: _____
Esta receita foi desenvolvida na empresa: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Produto de fabricação própria mais famoso: _____
Esta receita foi desenvolvida na empresa: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

## Seção C – Processo de fabricação do pão

1. Como se dá o processo de produção do pão francês? Definir etapas principais. (Rotina de operações/Modelagem de processos)
  - a. Quais os principais elementos envolvidos nesse processo em termos de: (Instruções: listar para posterior categorização) (Rotina de operações)
    - i. Equipamentos (artefato);
    - ii. Ferramentas (artefato);
    - iii. Receitas (cognitivo);
    - iv. Procedimentos diversos que guiam os colaboradores (cognitivo);
    - v. Ação de mão de obra humana direta (performativo)?
  - b. Este processo possui algum esquema formal e registrado em computador ou em manuais para consulta pelos colaboradores quanto as suas etapas (modelagem de processo)? (Instruções: **sim**, explorar como foi feito e se é utilizado; **não**, explorar como o processo é repassado para os demais colaboradores) (Rotina de operações/Modelagem de processos)
2. Cada etapa do processo é executada pelo mesmo colaborador? (Instruções: **sim**, avançar para tópico 3; **não**, avançar para demais perguntas deste tópico) (Rotina de operações/Modelagem de processos)
  - a. Em uma escala de 1 à 5, sendo 1 muito ruim e 5 muito bom, como se dá a comunicação entre os trabalhadores de uma mesma equipe?

1 – Muito ruim	2 – Ruim	3 – Regular	4 – Boa	5 – Muito boa
----------------	----------	-------------	---------	---------------

- b. É utilizado algum sistema para a comunicação entre cada etapa do processo produtivo? (Instruções: **sim**, como funciona e quais os benefícios; **não**, como ocorre a troca de informações entre as etapas)
3. De todas as etapas para se produzir o pão francês, há alguma mais relevante? (Instruções: **sim**, qual e por que é relevante; **não**, apenas avançar para a próxima pergunta) (Rotina de operações/Modelagem de processos)
4. Todas as etapas são executadas internamente ou alguma(s) atividade(s) é(são) terceirizada(s)? (Instruções: **produção apenas interna**, subtópico 4a; **terceirização**, subtópico 4b) (Rotina de operações/Modelagem de processos)
  - a. O que levou a manter as atividades internamente? (Instruções: Explorar o motivo)
  - b. O que levou a optar pela terceirização desta(s) atividade(s)? (Instruções: Explorar o motivo)
    - i. Como se deu o processo de terceirização?
    - ii. Qual o efeito da terceirização para o processo produtivo?
    - iii. Qual o efeito da terceirização para o produto final?
5. Como as datas festivas alteram a rotina de produção do pão francês? (Instruções: explorar como a fabricação de produtos sazonais altera a principal rotina investigada)

#### Seção D – Produto fabricado em análise: o pão francês

1. Este produto é padronizado ou para cada grupo de cliente há um processo de produção específico? (Instruções: **padronizado**, apenas seguir para item 2; **processos específicos**, explorar a razão principal dos diferentes projetos de processo para posterior corroboração com a orientação estratégica seguida) (Orientação estratégica ao cliente/Rotina de operações)
2. Quais os principais insumos utilizados no processo de produção do pão francês? (Rotina de operações/Modelagem de processo)
3. Quais os principais recursos transformadores utilizados no processo de produção do pão francês? (Rotina de operações/Modelagem de processo)
4. Quais as principais saídas do processo? (Instruções: explorar se o mesmo processo pode gerar outro produto final) (Rotina de operações/Modelagem de processo)
5. Na ausência de um dado insumo (*input*), é possível continuar a produção com algum insumo substituto? (Instruções: **sim**, explorar se há consequências para o processo e seguir para o subitem 5a; **não**, explorar o motivo pelo qual o insumo tem alta criticidade e seguir para a seção E) (Rotina de operações/Mudança estratégica incremental)
  - a. Uma vez alterada a rotina de produção do pão francês por meio da substituição de um insumo ou alteração de um processo, quais efeitos podem ser notados no produto final? (Instruções: explorar se a substituições tem consequências no

produto final e quais são as mais evidentes) (Rotina de operações/Mudança estratégica incremental)

Seção E – Estratégia (aspectos gerais)

1. A empresa está citada em um guia de referência para padarias de Recife, o Guia Comer e Beber Veja, edição 2018. O que confere a empresa vantagem competitiva para obter tal destaque? (Instruções: explorar se há algum produto ou atividade que diferencia a empresa e como isto é percebido pelo entrevistado) (Exploração de recursos e capacidades/Vantagem competitiva)
  
  2. A empresa segue alguma estratégia? (Instruções: **sim**, explorar qual a estratégia seguida e continuar os subtópicos; **não**, explorar como a empresa tenta se posicionar no mercado para competir, se isso atingiu os resultados pretendidos e avançar para tópico 5) (Formação estratégica)
    - a. Qual o resultado esperado por essa estratégia? (Instruções: explorar os benefícios pretendidos pela estratégia) (Formação estratégica)
      - i. Em uma escala de 1 à 5, sendo 1 muito baixa e 5 muito alta, em que intensidade pode-se dizer que a estratégia planejada foi realizada? (Formação estratégica)
 

1 – Muito baixa	2 – Baixa	3 – Regular	4 – Alta	5 – Muito alta
-----------------	-----------	-------------	----------	----------------

  
      - ii. O que indica que este resultado está sendo alcançado? (Instruções: explorar como a empresa identifica que a estratégia foi alcançada) (Formação estratégica)
    - b. Como e há quanto tempo essa estratégia foi definida? (Instruções: explorar modificações na estratégia da empresa) (Formação estratégica)
    - c. A estratégia da empresa é a mesma desde sua definição ou sofreu alterações? (Instruções: **sim**, seguir subtópico c-i; **não**, ir para subtópico d) (Formação estratégica)
      - i. Quais alterações foram feitas na estratégia e por quê? (Formação estratégica)
    - d. Em uma escala de 1 à 5, sendo 1 muito baixa e 5 muito alta, qual a frequência de ajustes na estratégia? (Instruções: em caso de indicados ajustes, seguir para subtópico d-i, independente da frequência) (Formação estratégica)
 

1 – Muito baixa	2 – Baixa	3 – Regular	4 – Alta	5 – Muito alta
-----------------	-----------	-------------	----------	----------------

  
    - i. O que motiva esses ajustes? (Formação estratégica)
- 
3. Qual relação pode ser observada entre a estratégia e a fabricação do pão francês? (Instruções: se nenhuma, avançar para tópico 4) (Exploração de recursos e capacidades/Estratégia de operações)
  - a. A estratégia interfere na produção do pão ou a produção do pão direciona a estratégia? (Instruções: se estratégia define a produção, subtópico i; se a produção define a estratégia, subtópico ii) (Estratégia de operações)

- i. Como a estratégia é convertida em diretrizes para a produção do pão francês? (Estratégia de operações)
  - ii. Como a produção do pão francês é convertida em diretrizes para a estratégia da empresa? (Estratégia de operações)
4. Para a implementação da estratégia, como os recursos são aplicados nos processos produtivos? (Instruções: explorar como os recursos são aplicados) (Exploração de recursos e capacidades)
5. A empresa possui algum recurso considerado valioso (ex.: patente de receita ou produto, reputação)? (Instruções: orientar sobre recurso valioso; **sim**, listar os recursos e continuar os subtópicos; **não**, seguir para tópico 6) (Exploração de recursos e capacidades/Vantagem competitiva)
  - a. Esse recurso está relacionado a produção do pão francês? (Instruções: **sim**, seguir para subtópico 5a-i; **não**, seguir subtópico 5b) (Exploração de recursos e capacidades/Vantagem competitiva)
    - i. Qual a relevância desse recurso no processo produtivo do pão francês? (Exploração de recursos e capacidades/Vantagem competitiva)
  - b. Este recurso é exclusivo de sua empresa ou pode ser adquirido ou copiado por outras empresas do mesmo setor? (Instruções: explorar a raridade e disponibilidade do recurso; **exclusivo**, seguir subtópico 5c; **não exclusivo**, seguir para subtópico 5b-i) (Exploração de recursos e capacidades/Vantagem competitiva)
    - i. Se o recurso pode ser copiado ou adquirido pela concorrência, por que é considerado valioso para sua empresa? (Instruções: explorar se a vantagem vem da forma como a empresa aplica o recurso)
  - c. Como este recurso contribui para que sua empresa obtenha vantagem competitiva? (Exploração de recursos e capacidades/Vantagem competitiva)
6. Em termos de capacidade produtiva, os esforços da empresa estão mais focados na produção de uma maior quantidade de poucos tipos de pão (economias de escala) ou na produção de menores quantidades de uma maior variedade de pães? (Instruções: explorar aspectos da estratégia de operações) (Exploração de recursos e capacidades)
  - a. Como essa relação entre volume e variedade de pães está relacionada a estratégia? (Instruções: explorar a relação entre estratégia e o setor de operações) (Estratégia de operações)
7. Quanto ao processo de fabricação do pão francês, há alguma estratégia para controlar custos e despesas? (Instruções: explorar como a empresa controla custos no processo produtivo) (Estratégia de operações)
  - a. Quais os reflexos dessa estratégia na produção do pão francês? (Instruções: explorar possíveis alternativas seguidas pela empresa, como substituição de insumos, compras em grandes lotes, produção em escala) (Estratégia de operações)

## Seção F – Orientação estratégica

1. Sobre a política de preços, como a mesma está relacionada a estratégia da empresa? (Instruções: explorar como o preço ajuda a empresa a se posicionar) (Orientação estratégica)
  - a. Os preços são utilizados para acompanhar a concorrência ou para diferenciar o produto? (Instruções: explorar se os preços são utilizados como meio de se diferenciar da concorrência ou acompanhar os preços do mercado) (Orientação estratégica à competição)
  - b. Como a empresa vê o impacto do preço do pão francês que fabrica para o cliente (Instruções: explorar, como preço mais alto agrega valor ou preço mais alto diminui a demanda; comportamento da elasticidade do preço – alta, baixa, positiva, negativa)? (Orientação estratégica ao cliente)
  
2. Sobre inovações na produção do pão francês, quais as principais adotadas pela empresa no processo produtivo? (Instruções: explorar as inovações em termos de tecnologias, recursos e métodos; não sendo consideradas inovações, ir para o tópico 5) (Orientação estratégica à inovação)
  - a. Como foi detectada a necessidade desse tipo de inovação? (Formação estratégica/Orientação estratégica à inovação)
  - b. Como essas inovações foram integradas à rotina de produção do pão francês? (Instruções: explorar como a inovação foi incorporada à rotina) (Rotina de operações/Orientação estratégica à inovação)
  - c. Quais os efeitos dessas inovações para o processo de produção do pão francês? (Instruções: explorar como a inovação alterou a rotina) (Rotina de operações/Orientação estratégica à inovação)
  - d. Quais os efeitos dessas inovações para o produto, o pão francês, em si? (Instruções: explorar como a inovação alterou a produto final) (Rotina de operações/Orientação estratégica à inovação)
  
3. O emprego de inovações no processo de produção do pão francês está relacionado a estratégia seguida pela empresa? (Instrução: caso a empresa tenha declarado não ter estratégia na seção anterior, explorar se a inovação é um meio de se posicionar no mercado ou se trata apenas de movimento para acompanhar a concorrência) (Orientação estratégica à competição)
  
4. Ainda sobre inovações, alguma dessas inovações foi desenvolvida na própria empresa? (Instruções: **sim**, seguir neste tópico; **não**, ir para tópico 5) (Know-how/Experiência acumulada/Exploração de recursos e capacidades/Orientação estratégica à inovação)
  - a. Como se deu esse processo? (Instruções: explorar como nasceu a ideia, como foi desenvolvida e se foi patenteada ou vendida para outros concorrentes). (Know-how/Experiência acumulada/Exploração de recursos e capacidades/Orientação estratégica à inovação)
  
5. Com que frequência o portfólio de pães é atualizado? (Instruções: explorar a frequência de desenvolvimento de novas receitas) (Orientação estratégica à inovação)

- a. A atualização do portfólio de produtos é um movimento: para (i) acompanhar a concorrência; (ii) para atender as novas demandas dos clientes; ou (iii) para buscar se diferenciar no mercado por meio de produtos novos? (Instruções: explorar o objetivo de novos pães serem incluídos no portfólio) (Orientação estratégica a identificar conforme o relato do sujeito)
6. Como são desenvolvidos novos tipos de pão? (Orientação estratégica a identificar conforme o relato do sujeito/ Know-how/ Experiência acumulada/ Exploração de recursos e capacidades)
- a. No desenvolvimento de novos tipos de pães, o projeto de produção de receitas antigas é aproveitado por meio de pequenas alterações (forma incremental) ou são completamente remodelados (forma radical)? (Instruções: explorar mudança radical ou incremental nos processos e o motivo) (Mudança incremental ou revolucionária)
- b. Caso o cliente deseje algum elemento que não é ofertado normalmente, a empresa altera a rotina de produção para entregar um produto com tais especificações (ex.: um pão em formato diferente para evento ou com opções de recheio específicas)? (Orientação estratégica ao cliente/ Rotina de operações)
- c. Os novos produtos são testados de alguma forma? (Instruções: sim, explorar como os testes são realizados; não, explorar se algum desses produtos não teve o sucesso esperado) (Orientação estratégica à inovação/ Exploração de recursos e capacidades)
7. Quem sugere as principais propostas de novos produtos: clientes ou colaboradores? (Instruções: clientes, avançar para tópico 8; colaboradores ou os dois, seguir sequência do subtópico 7a) (Formação estratégica/ Aprendizado/ Know-how/ Experiência acumulada)
- a. Há quanto tempo esse colaborador está na empresa? (Aprendizado/ Know-how/ Experiência acumulada)
- b. Como essas sugestões são incorporadas ao processo produtivo? (Aprendizado/ Know-how/ Experiência acumulada/ Rotina de operações)
- c. Em uma escala de 1 à 5, sendo 1 muito baixa e 5 muito alta, o quão frequentes são as contribuições dos colaboradores?
- |                 |           |             |          |                |
|-----------------|-----------|-------------|----------|----------------|
| 1 – Muito baixa | 2 – Baixa | 3 – Regular | 4 – Alta | 5 – Muito alta |
|-----------------|-----------|-------------|----------|----------------|
8. Sobre aprendizado e experiência (know-how) na produção de pão, como você acredita que a empresa o adquire? (Aprendizado/ Know-how/ Experiência acumulada)
- a. É possível determinar um período de tempo após o qual se nota que os responsáveis pela produção do pão passam a apresentar maior desenvoltura na execução do processo? (Instruções: **sim**, perguntar qual esse período de tempo e quais os sinais desse aprendizado; **não**, perguntar apenas o que evidencia o aprendizado) (Aprendizado/ Know-how/ Experiência acumulada)
9. A empresa realiza alguma pesquisa de opinião de clientes? (Instruções: explorar meio pelo qual a pesquisa é realizada e a sua frequência) (Orientação estratégica ao cliente)
- a. Como a empresa lida com reclamações? (Instruções: explorar solução de problemas e acesso ao cliente) (Orientação estratégica ao cliente)

10. A empresa realiza alguma pesquisa sobre as atividades da concorrência? (Instruções: explorar meio pelo qual a pesquisa é realizada e a sua frequência) (Orientação estratégica à concorrência)
- a. Como a empresa reage a movimentação dos concorrentes? (Instruções: explorar meio pelo qual a empresa reage como benchmark, preços, novos produtos, entre outros) (Orientação estratégica à concorrência)
11. A empresa participa de eventos de panificação? (Instruções: **sim**, continuar o tópico; **não**, encerrar entrevista) (Orientação estratégica à inovação)
- a. Em uma escala de 1 à 5, sendo 1 muito baixa e 5 muito alta, qual a frequência com a qual a empresa vai a esses eventos. (Orientação estratégica à inovação)
 

1 – Muito baixa	2 – Baixa	3 – Regular	4 – Alta	5 – Muito alta
-----------------	-----------	-------------	----------	----------------
  - b. Tratam-se de eventos nacionais ou internacionais? (Orientação estratégica à inovação)
  - c. Como você acredita que a participação nestes eventos contribui para a empresa? (Instruções: se sobre ‘novidades’ ou inovações, seguir para subtópico i) (Orientação estratégica à inovação)
    - i. Algumas destas inovações foram implementadas? (Instruções: explorar como foram implementadas e os efeitos para o processo de produção do pão) (Orientação estratégica à inovação)

\*Fim do roteiro de entrevista\*

#### 4. Referências

ACUR, N.; GERTSEN, F.; SUN, H.; FRICK, J. The formalisation of manufacturing strategy and its influence on the relationship between competitive objectives, improvement goals, and action plans. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 10, p. 1114-1141, 2003.

ANAND, G.; GRAY, J. V. Strategy and organization research in operations management. **Journal of Operations Management**, v. 53-56, p. 1-8, 2007.

BARNES, D. The manufacturing strategy formation process in small and médium-sized enterprises. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 9, n. 2, p. 130-149, 2002.

BATISTA, L. Translating trade and transport facilitation into strategic operations performance objectives. **Supply Chain Management: An International Journal**. v. 17, n. 2, p. 124-137, 2012.

BECKER, M. C.; LAZARIC, N.; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. Applying organizational routines in understanding organizational change. **Industrial and Corporate Change**, v. 14, n. 5, p. 775-791, 2005.

BERGENER, P.; DELFMANN, P.; WEISS, B.; WINKELMANN, A. Detecting potential weaknesses in business processes. **Business Process Management Journal**, v. 21, n. 1, p. 25-54, 2015.

BREDILLET, C.; TYWONIAK, S.; TOOTOONCHY, M. Exploring the dynamics of Project management office and portfolio management co-evolution: a routine lens. **International Journal of Project Management**, v. 36, n. 1, p. 27-42, 2018.

CADOGAN, J. W. International marketing, strategic orientations and business success: reflections on the path ahead. **International Marketing Review**, v. 29, n. 4, p. 340-348, 2012.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge: The MIT Press, 1962.

COMISSÃO NACIONAL DE CLASSIFICAÇÃO – CONCLA. Divulga a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE 2.0. Resolução CONCLA nº 1/2006, de 04 de setembro de 2006. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Rio de Janeiro, 2006.

D'ÁVILA, L. C.; JUNDI, S.; CRUZ, A. P. C.; SAMÁ, A. A relação entre atores externos e estrategistas nas práticas estratégicas: um estudo exploratório em pequenas empresas. **SINERGIA**, v. 20, n. 2, p. 127-138, 2016.

GRANT, R. M. The resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

KELLINHER, F.; REINL, L. A resource-based view of micro-firm management practice. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 16, n. 3, p. 521-532, 2009.

LIN, F.-R.; YANG, M.-C.; PAI, Y.-H. A generic structure for business process modeling. **Business Process Management**, v. 8, n. 1, p. 19-41, 2002.

LUO, W.; TUNG, Y. A. A framework for selecting business process modeling methods. **Industrial Management & Data Systems**, v. 99, n. 7, p. 312-319, 1999.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes – estruturas em cinco configurações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Belknap Press, 1982.

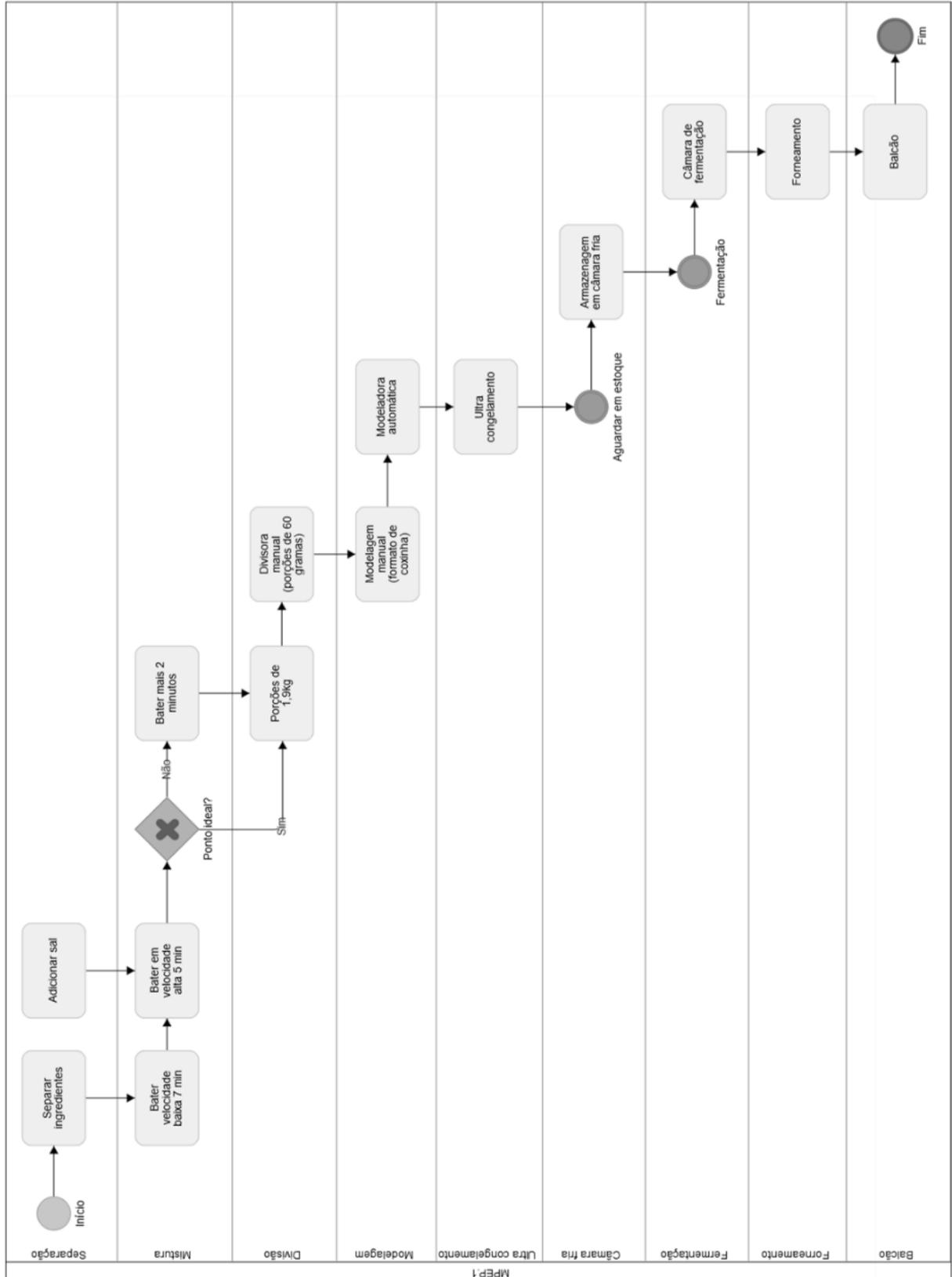
OBJECT MANAGEMENT GROUP. **Business Process Modeling Notation (BPMN 2.0), formal/2011-01-03**. OMG, 2011. Disponível em: <<http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0>>. Acesso em: 30/03/2018.

- RONDA-PUPO, G. A.; GUERRAS-MARTÍN, L. A. Dynamics of the evolution of the strategy concepts 1962-2008: a co-word analysis. **Strategic Management Journal**, v. 33, p. 162-188, 2012.
- ROSING, M.; WHITE, S.; CUMMINS, F.; MAN, H. Business process model and notation - BPMN. In: ROSING, M.; SCHEEL, H.; SCHEER, A.-W. (Eds.). **The complete Business Process Handbook**. 1st ed. Elsevier – Morgan Kaufmann, 2015.
- SALVATO, C.; RERUP, C. Beyond collective entities: multilevel research on organizational routines and capabilities. **Journal of Management**, v. 37, n. 2, p. 468-490, 2011.
- SCHEEL, H.; ROSING, M.; HOVE, M.; FONSECA, M.; FOLDAGER, U. Phase 2: Process concept evolution. In: ROSING, M.; SCHEEL, H.; SCHEER, A.-W. (Eds.). **The complete Business Process Handbook**. 1st ed. Elsevier – Morgan Kaufmann, 2015.
- TRANFIELD, D.; SMITH, S. The strategic regeneration of manufacturing by changing routines. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 18, n. 2, p. 114-129, 1998.
- VICENZI, S. E.; BULGACOV, S. Fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões estratégicas de pequenas empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 208-221, 2013.
- WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 991-995, 2003.

**\*Fim do protocolo\***

APÊNDICE B – Rotina produção pão francês MPEP.1

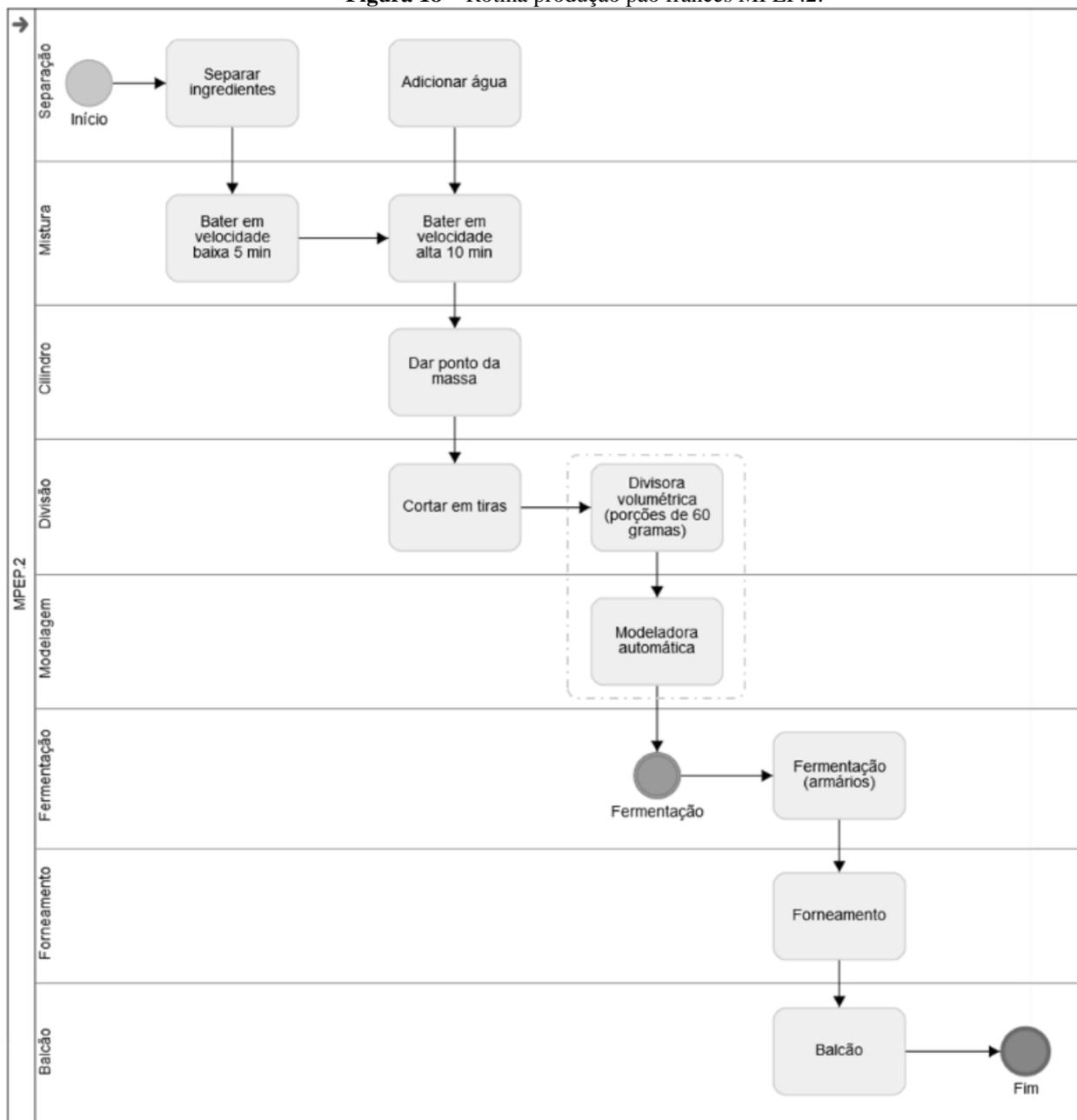
Figura 17 – Rotina produção pão francês MPEP.1.



Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2019).

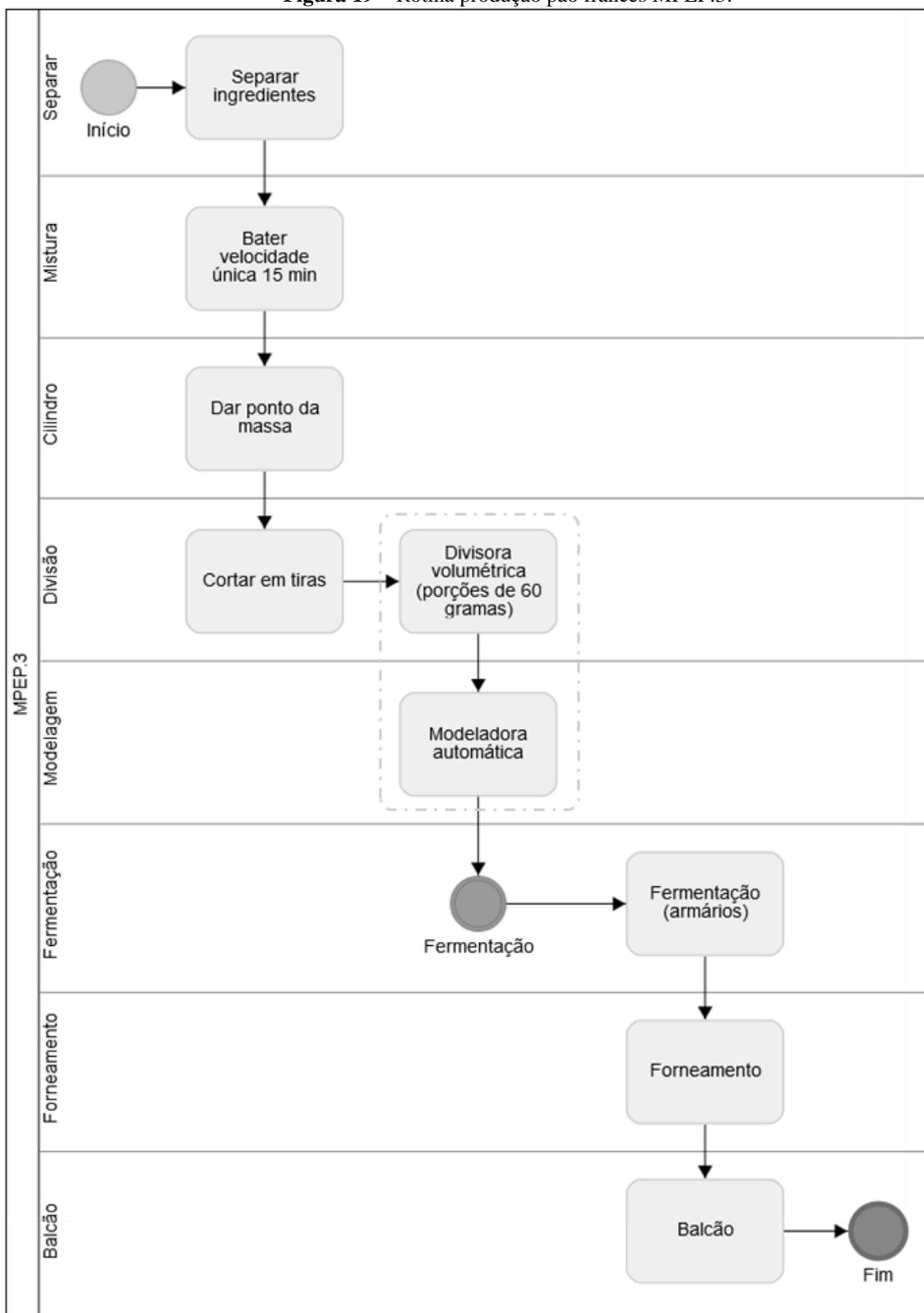
## APÊNDICE C – Rotina produção pão francês MPEP.2

Figura 18 – Rotina produção pão francês MPEP.2.



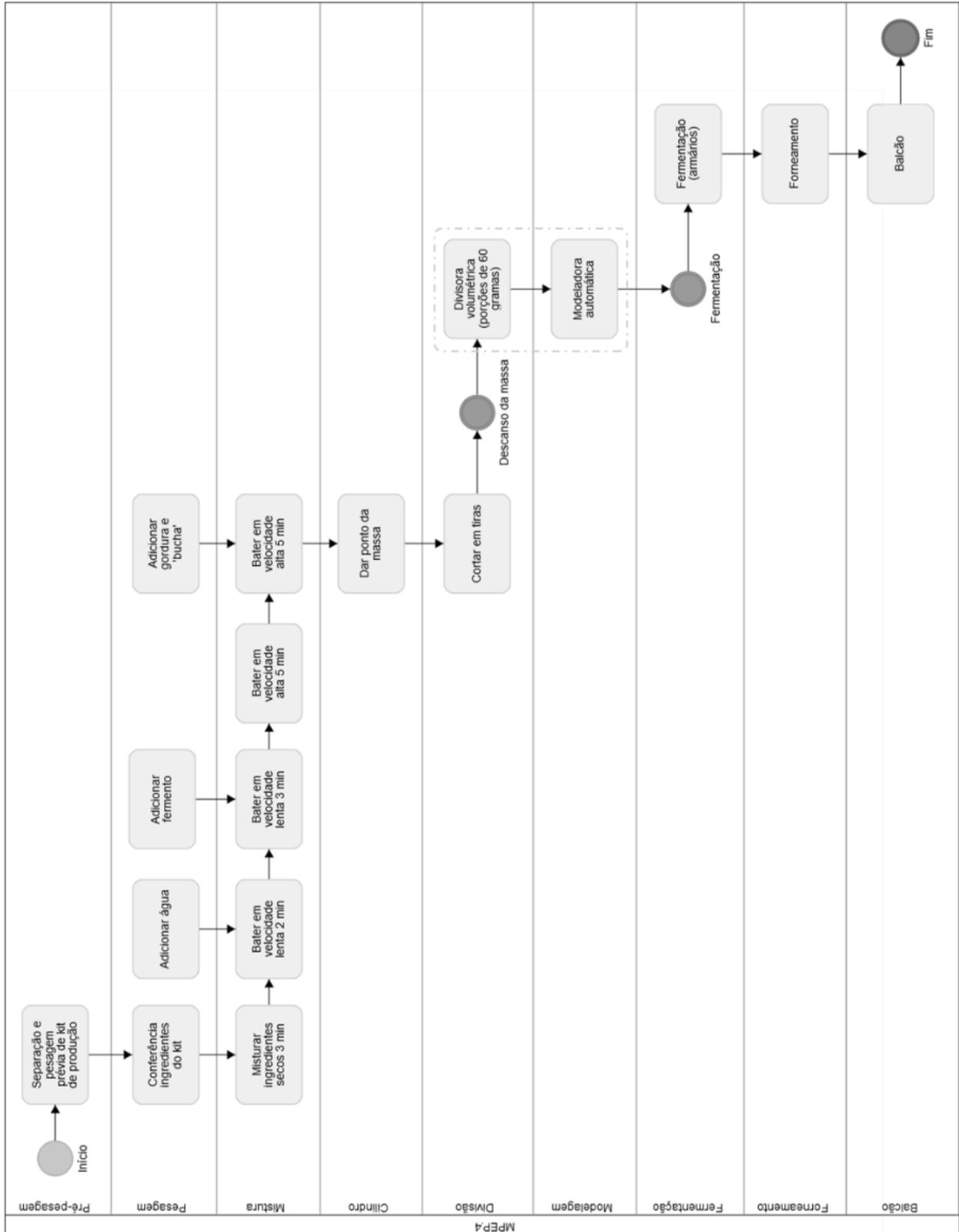
## APÊNDICE D – Rotina produção pão francês MPEP.3

Figura 19 – Rotina produção pão francês MPEP.3.



APÊNDICE E – Rotina produção pão francês MPEP.4

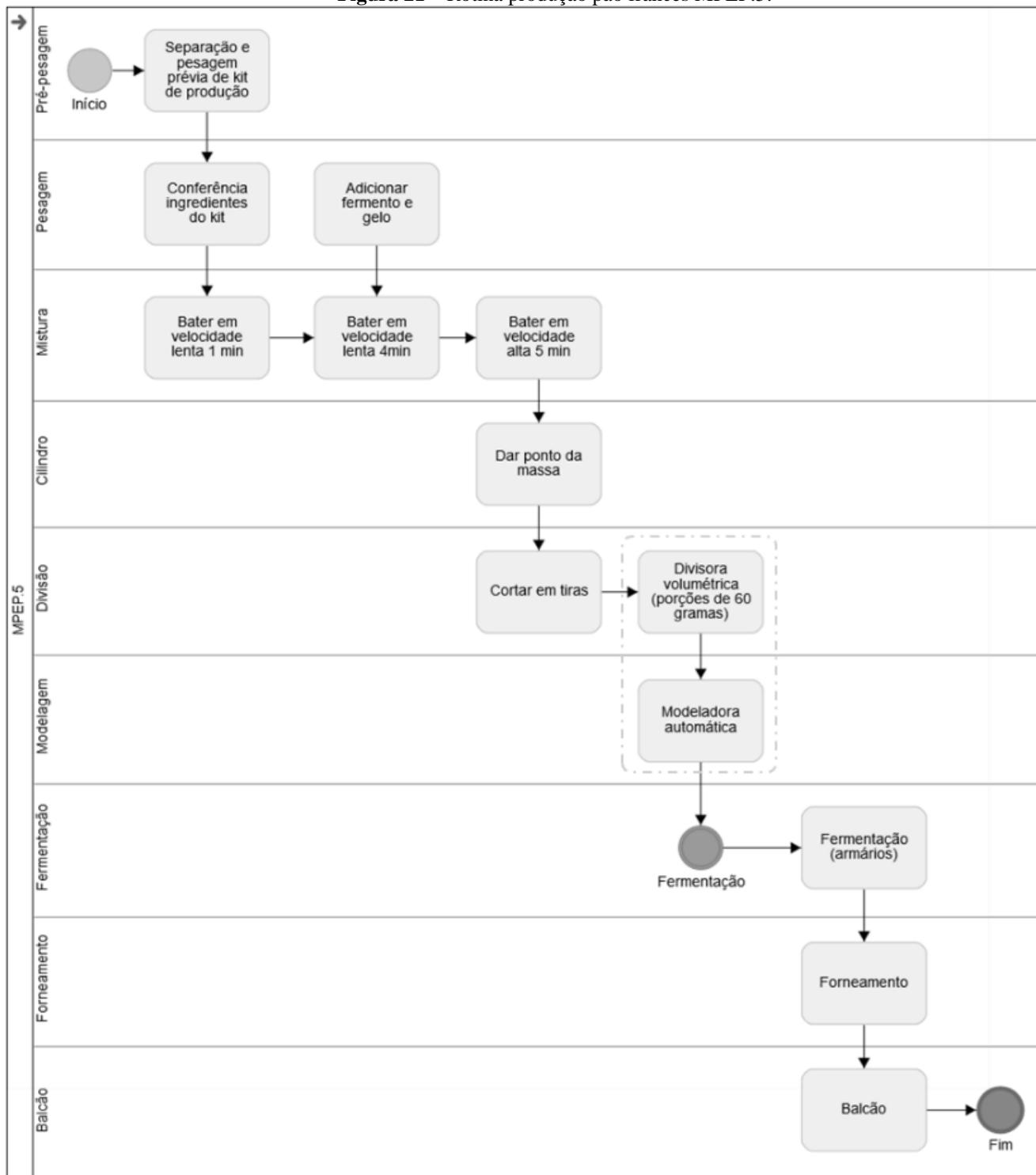
Figura 20 – Rotina produção pão francês MPEP.4.



Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2019).

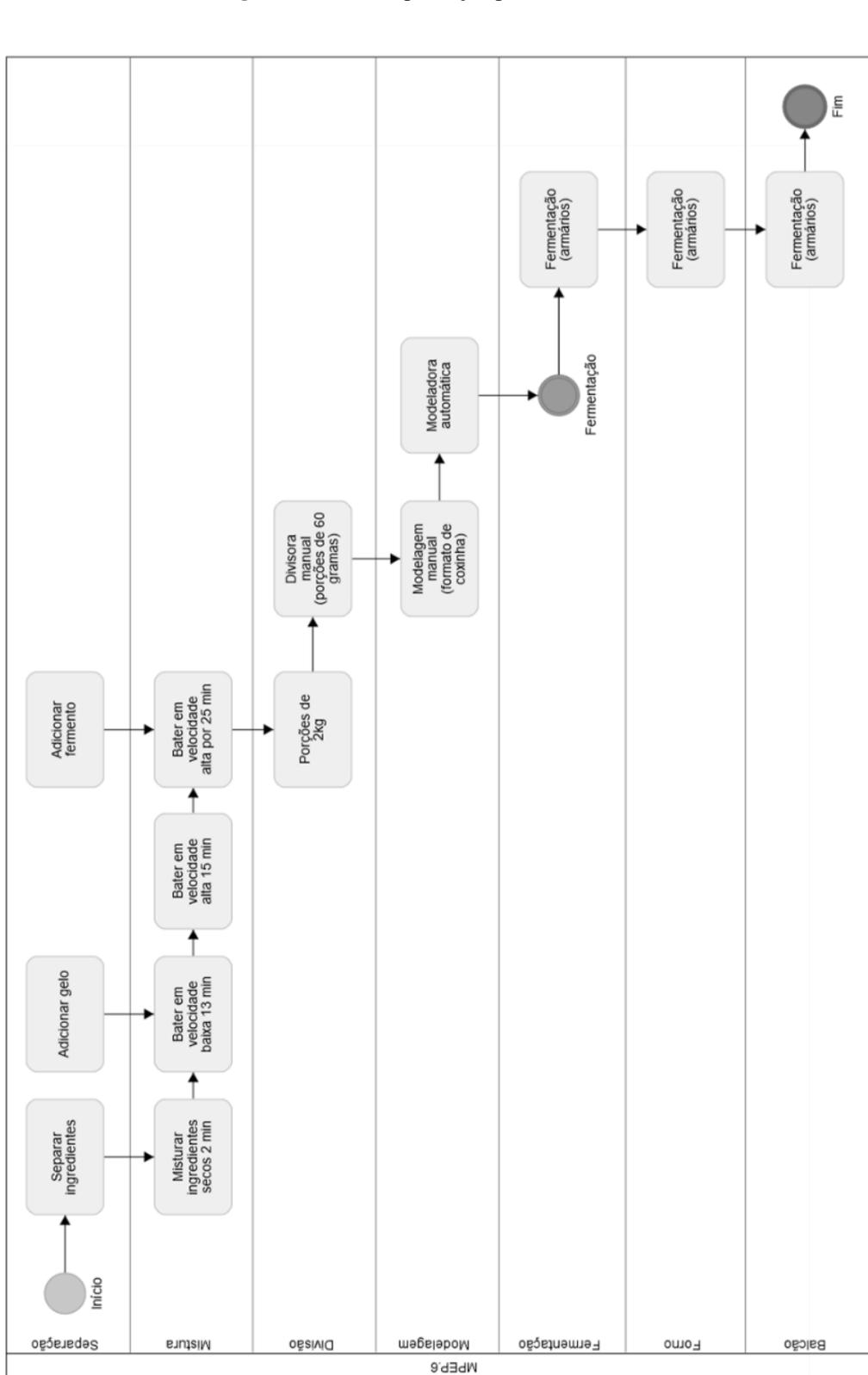
## APÊNDICE F – Rotina produção pão francês MPEP.5

Figura 21 – Rotina produção pão francês MPEP.5.



APÊNDICE G – Rotina produção pão francês MPEP.6

Figura 22 – Rotina produção pão francês MPEP.6.



Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2019).