

## A formação de estratégia em empresas maduras: Um estudo de caso em uma empresa localizada no município de Maringá-PR

Ana Carla Fernandes Gasques, DEP, UEM/Campus Sede

[acfgasques2@uem.br](mailto:acfgasques2@uem.br)

Larissa de Carvalho, EPA, UNESPAR/Campus de Campo Mourão

[larissadecarvalho9@gmail.com](mailto:larissadecarvalho9@gmail.com)

Tainara Rigotti de Castro, EPA, UNESPAR/Campus de Campo Mourão

[tainararcastro@hotmail.com](mailto:tainararcastro@hotmail.com)

*Resumo: O atual cenário socioeconômico competitivo apresenta como uma de seus aspectos principais as constantes e aceleradas transformações, exigindo das organizações inovações e adoção de estratégias a fim de garantir sua estabilidade no mercado. O presente artigo tem por objetivo analisar o processo de formação de estratégia de uma empresa localizada no município de Maringá-PR. Para tal, foram realizadas visitas in loco, bem como entrevista semiestruturadas com o proprietário da Empresa. Pode-se concluir que a Empresa analisada se encontra em um contexto de empresa madura, sendo que o planejamento e a tomada de decisões são desenvolvidos pelos sócios e, apesar de não haver pretensão de crescimento, as estratégias são estabelecidas para garantir a sua permanência no mercado.*

*Palavras-chave: Empresa Madura; Estratégias organizacionais; Processo da estratégia.*

### 1. Introdução

O cenário competitivo contemporâneo apresenta como uma de suas principais características a mudança constante e em ritmo acelerado. Hitt *et al* (2012, p. 25) complementam tal declaração após afirmar que “a natureza fundamental da competição em várias indústrias no mundo está mudando”. Este cenário é decorrente da revolução da tecnologia, do processo de globalização, da hiper competitividade, bem como no foco acerca de preço, qualidade e satisfação do consumidor; exigindo das organizações a formação de estratégias.

Nesse cenário, a criação de estratégias se faz necessária à sobrevivência das empresas, entretanto, é necessária a realização de um diagnóstico criterioso acerca do mercado em que a empresa está inserida, a fim de que sejam selecionadas estratégias acuradas e assertivas. A realidade de uma empresa madura possui características bem acentuadas, como produtos ou serviços de produção em massa e uma estrutura burocrática, atuando em um clima estável e preferindo a adoção de estratégia de custos baixos (MINTZBERG, et al., 2006).

Barney e Hesterly (2011) definem estratégia como sendo um ensinamento sobre como adquirir benefício competitivo, sendo que cada ensinamento (estratégia) se baseia em um grupo de proposições e hipóteses acerca da evolução da competição em um determinado setor e como este desenvolvimento pode ser explorado a fim de se obter lucros. Ou seja, quanto mais concisas forem tais proposições e hipóteses, maior será a expectativa de uma empresa apresentar vantagem competitiva a partir da adoção de estratégias.

Uma das formas de avaliar o mercado integrador de uma organização consiste em observar seu ambiente externo tendo por finalidade identificar as oportunidades existentes. Barney e Hesterly (2011) afirmam que a análise de oportunidades pode ser adotada como instrumento para diagnóstico ambiental e, para que seja mais coerente, pode-se identificar campos comuns no qual, cada um proporcionará determinados tipos de oportunidades estratégicas.

Assim, a partir do exposto, este artigo tem por objetivo compreender o processo de formação de estratégia em uma empresa localizada no município de Maringá-PR, que atua num contexto maduro, tendo por finalidade: analisar se o processo de decisão é participativo ou não; diagnosticar se o processo de formação da empresa é emergente ou deliberado; e, avaliar o seu grau de formalização. Sua relevância consiste em contribuir para o conhecimento do processo de desenvolvimento do planejamento estratégico em empresas maduras.

Neste contexto, esta pesquisa se enquadra em uma das dez grandes áreas de conhecimento da Engenharia de Produção, a Engenharia Organizacional, que de acordo com a Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO, 2008) é o conjunto de conhecimentos relacionados à gestão das organizações, englobando em seus tópicos o planejamento estratégico e operacional, as estratégias de produção, a gestão empreendedora, a propriedade intelectual, a avaliação de desempenho organizacional, os sistemas de informação e sua gestão e os arranjos produtivos.

## **2. Metodologia adotada**

Para a presente pesquisa, o método de abordagem utilizado foi o qualitativo. Classificando-se, quanto aos fins, como explicativa; e quanto aos meios, como bibliográfica e estudo de caso.

O estudo de caso foi realizado em uma empresa localizada na cidade de Maringá - PR. É uma empresa familiar, fundada há oito anos pelo atual proprietário juntamente com sua irmã e seu pai. A empresa está inserida no ramo de micro e pequenas empresas – MPE's, tendo seu quadro de funcionários composto por 12 colaboradores. Dentre os produtos ofertados têm-se: porções, refeições e espetos, além do setor de bebidas, que variam de sucos, destilados, refrigerantes e seu principal produto, cerveja.

A coleta dos dados ocorreu no decorrer do mês de maio de 2016, no qual foi realizada entrevista semiestruturada, disposta no Apêndice A, com o empresário proprietário da Empresa em questão. De acordo com Manzini (1990) as entrevistas semiestruturadas são construídas pelas perguntas essenciais e complementares que surgem momentaneamente que são respondidas de formas mais livres e didáticas. Para garantir que o objetivo principal da entrevista seja coletado um roteiro com a sequência de perguntas é fundamental para o entrevistador se orientar.

Por fim, após a coleta dos dados, foi possível identificar quais os itens foram considerados pela administração a fim de formular sua estratégia competitiva, bem como os motivos pelos quais tais itens foram considerados relevantes nos critérios relativos à sua estratégia sendo analisados fatores como: participativo/não participativo, emergente/deliberado e grau de formalização.

## 3. Referencial Teórico

### 3.1 Estratégia

A estratégia vem se tornando cada vez mais importante para auxiliar as empresas a conquistarem sucesso e crescimento, consistindo em escolher entre duas ou mais alternativas para a tomada de decisões e escolha. Quando se opta por uma estratégia, a empresa opta por determinado rumo, tal decisão é influenciada por oportunidades e ameaças no ambiente externo da empresa e pela natureza e qualidade de seus recursos internos, capacitações e competências essenciais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Estratégia pode ser definida como o plano que associa os alvos fundamentais, políticas e sequenciais de ações de uma organização que, quando bem formulada, auxilia na ordenação de recursos de uma organização, baseando-se em suas capacidades e falhas (MINTZBERG; QUINN, 2001). Para Mintzberg (2004) qualquer pessoa, sendo um planejador ou não, concorda com a definição de estratégia como sendo um plano ou algo semelhante, um rumo, um norte, um curso de ação para futuras tomadas de decisões.

Segundo Almeida, Machado Neto e Giraldi (2006), estratégia é definida como sendo a identificação e o estabelecimento de um conjunto de objetivos e metas, além de padrões e ações, por meio da alocação de recursos e de competências, considerando-se as influências e forças do ambiente, bem como a vontade da organização e dos seus dirigentes.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) o foco principal em utilizar estratégias nas organizações é conseguir espaço, alto poder de rivalidade e lucro acima das demais empresas. As estratégias são verificadas, antecipando o processo de tomada de decisões e comprovando um acordo público sobre a visão e a missão da empresa. Dentre as vantagens da adoção de estratégias, pode-se citar, de acordo com Certo e Peter (2010):

- a) Aumento da lucratividade;
- b) Comprometimento dos membros da organização com as metas organizacionais;
- c) Redução nas surpresas por movimentos de mercado;
- d) Reconhecimento de futuras oportunidades;
- e) Apontamento de melhorias na canalização dos recursos para atingir benefícios
- f) Organização das prioridades dentro do cronograma;
- g) Organização das atitudes individuais dos membros;
- h) Possibilita um pensamento claro acerca das responsabilidades e das ações para estimular e motivação; e,
- i) Permitir uma visão objetiva sobre os problemas enfrentados pela administração.

De modo geral, uma estratégia formulada de forma eficaz garante todo o suporte necessário de recursos, capacitações e competências da empresa para que a mesma se alinhe adequadamente com seu ambiente externo, envolvendo também a visão e a missão da empresa junto com as ações tomadas para atingi-las (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

A estratégia elaborada de forma participativa, segundo Arroyo (1996, apud ALDAY, 2007) não ignora a existência de conflitos, mas sim, abrange a realidade em sua forma total,

sendo esta, então, resultado da interação entre diversas visões que podem participar do processo de planejamento.

De acordo com Borges e Luco (2000), estratégia liberada é aquela na qual a empresa trabalha previamente sobre os acontecimentos do meio ambiente a fim de antecipá-los e a partir disso, desenvolve um plano de ação no intuito de responder a esses eventos e ter como consequência a maximização de seus resultados. Já as estratégias deliberadas, “são a continuidade dos antigos orçamentos e planejamentos que, criados por grandes empresas de consultoria ou pelo departamento de planejamento da própria organização, guardam em si o mesmo formalismo e a mesma rigidez de seus predecessores (BORGES; LUCO, 2000, p. 41)”.

Mintzberg e Quinn (2001) ao fazer referência ao termo estratégia afirmam ser preciso diferenciar conceitos e metodologias sobre o termo, devido à sua complexidade. Alguns autores adotam o termo de diferentes formas, por exemplo: alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, já outros fazem uma distinção entre eles. Há vários pontos de vista sobre estratégia, tal como os 5 Ps da estratégia: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva:

- a) Plano: a estratégia vista como plano é um tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma ou mais diretrizes para lidar com algum tipo de situação, apresentando duas características essenciais: são criadas antes das ações às quais vão se aplicar; e, são desenvolvidas consciente e propositalmente tendo em vista o objetivo traçado (MINTZBERG, et al., 2006);
- b) Pretexto: para Borges, Silva e Urbanavicius Junior (2013) consiste em uma tática, tendo por finalidade driblar a concorrência a partir da aplicação de uma ilusão. Um exemplo desta situação é quando determinada organização anuncia o projeto de expansão da sua capacidade de produção a fim de inibir a construção de uma nova unidade pelo concorrente;
- c) Padrão: quando definidas como padrão, as estratégias podem ser gerais ou específicas, isso dependerá da forma e do plano em que se vai aplicá-la. Nessa perspectiva a estratégia como um plano pode ser usada como pretexto, de forma que seja uma manobra específica para superar o oponente ou o concorrente (MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2006);
- d) Posição: é especificamente um meio de localizar uma organização naquilo que os teóricos organizacionais chamam de ambiente. Essa definição permite abrir um conceito para os chamados jogos de “n” pessoas, ou seja, uma negociação (MINTZBERG, et al., 2006). De modo geral, esta visão da estratégia ultrapassa os limites da concorrência;
- e) Perspectiva: possui conteúdos consistentes não apenas a uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar no mundo (MINTZBERG, et al., 2006). Essa definição mostra que estratégia é um conceito e tem uma implicação grande, ou seja, estratégias são abstrações que existem apenas na cabeça das partes interessadas.

Tendo em vista que cada estratégia é uma invenção, as organizações pesquisam e desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado, ou seja, definir a estratégia como um plano não é o suficiente, também precisa ser desenvolvida uma definição que englobe o comportamento resultante. O ponto principal está no fato de que a estratégia nem sempre é definida dessa forma, assim é preciso que o processo de formulação de estratégias seja desenvolvido de modo a organizar os conceitos que envolvem a proposta e a visão dos membros da organização.



### 3.1.1 Formulação de Estratégia

Os processos de formular e implantar estratégias são desafios às organizações, pois estas precisam optar entre fazer uma redução de modo defensivo, conservar ou incrementar sua finalidade. Esta ação representa um grande esforço da empresa de forma coletiva assim, esta ação demanda tempo e planejamento (ROCHA, 2006).

Assim, para o comportamento dinâmico da corporação, é preciso que seja desenvolvido um planejamento dos atos a serem adotados, o qual, segundo Bethlem (2004), abrange adotar decisões. Decisões são aceitas basicamente pela consideração de que há uma dificuldade, buscando identificar formas alternativas de resolução, levando em consideração as consequências de cada opção e fazendo a comparação entre elas a fim de decidir qual a melhor.

Dentre as ideias básicas para se traçar uma estratégia, a mais essencial é a da congruência, ou adaptação, entre fatores externos e organizacionais. Segundo Andrews (1982, p. 164 apud MINTZBERG, 2004, p. 28) “a estratégia econômica será vista como a combinação entre qualificações e oportunidades que posiciona uma empresa em seu ambiente”. Assim, garantir o sucesso passa a ser o lema das organizações na hora de formular suas estratégias.

O modelo de formação de estratégia adotado pela organização deve ser simples e informal, os proponentes rigorosos desta escola são contrários à elaboração do modelo. As estratégias devem ser únicas. As melhores resultam de um processo de *design* criativo, as estratégias se baseiam em competência distintivas, agora chamadas essências, pois as estratégias devem resultar do processo de design plenamente desenvolvido, a formulação chega ao fim com a delimitação e escolha de uma determinada estratégia, como um processo de decisão, no qual o aparecimento repentino da grande estratégia, plenamente formada que traz a caracterização do processo como um processo de concepção (MINTZBERG, 2004)

Segundo Andrews (1982 apud MINTZBERG, 2004) a formulação de estratégia deve ser um processo de pensamento controlado e consciente, no qual a ação não recebe tanta atenção quanto razão – estratégias formadas por meio de um processo rigidamente controlado de pensamento humano consciente. Nas unidades organizacionais onde predominam tarefas rotineiras, os procedimentos são altamente formalizados, tanto em abrangência como em profundidade, as unidades com tarefas não rotineiras são pouco formalizadas sob o aspecto de profundidade, não havendo indicações empíricas quando à abrangência.

Dessa forma, supõe-se que a ação acontece em seguida, após a elaboração das estratégias e assim, as estratégias não devem ser desenvolvidas nem de forma intuitiva, nem emergente; em vez disso, elas devem ser determinadas conforme seja possível.

Por fim, Borges e Luco (2000) explicam a estratégia emergente como a responsável por corrigir a rota da organização, reconhecendo suas limitações e não se limitando à apenas o planejamento previamente definido onde esse pode estar defasado e levar a empresa a “nadar contra a correnteza”. Os autores então ressaltam a importância do ambiente onde a organização está inserida, por resultar da relação do meio e seus desafios impostos.

### 3.2 Maturidade da Organização

O crescimento de uma organização se caracteriza por diversos desafios: a concorrência tende a focar na expansão de mercado e, no decorrer do tempo, os clientes passam a obter conhecimento e a diferenciar ofertas concorrentes. Este processo resulta em um aumento da

Segmentação, acompanhada pela transição para a maturidade da organização (KLUYVER; PEARCE II, 2007).

O contexto maduro tende a apresentar propriedades bem definidas, geralmente se caracteriza com produtos ou serviços de produção em massa, possui sua estrutura burocrática apresenta um estilo máquina, operando em um ambiente estável e optando pela estratégia de custos baixos (MINTZBERG, et al., 2006).

Ainda segundo Mintzberg et al. (2006) uma organização pode ser definida como uma máquina, ou seja, como uma estrutura altamente centralizada, na qual o poder formal está claramente no topo da hierarquia, tendo o intuito de possuir um rígido controle. Esta configuração máquina:

É normalmente encontrada em organizações maduras, grandes o suficiente para ter o volume de trabalho operacional necessário para repetição e, padronizadas e velhas o suficiente para conseguir estabelecer os padrões que desejam usar (MINTZBERG et al., 2006, p. 34).

Para Kluyver e Pearce II (2007) propor uma estabilização entre atitudes de distinção de mercado e de baixo custo e determinar entre concorrer em um ou diversos segmentos são itens que devem ser considerados à medida em que a empresa atinge a maturidade. Este desenvolvimento à maturidade tende a suprimir algumas falhas estratégicas dificultando a sobrevivência da empresa.

Para reverter isso, as empresas passam a adotar tarefas específicas e operacionais, nas quais o processo de decisão é correspondente a cada gerente das unidades funcionais tais como: produção, marketing, financeiro, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, entre outros (MINTZBERG et al., 2006).

Um dos pontos negativos desta ação é que os altos dirigentes da empresa podem ficar sobrecarregados, podendo gerar estratégias equivocadas mediante a sua falta de aprofundamento nas informações. Com isso, o conhecimento necessário fica retido na parte de baixo do organograma enquanto o poder necessário para a formulação estratégica está no topo. (MINTZBERG et al., 2006).

Dentre as estratégias adotadas por empresas maduras, tem-se a dinâmica de custos, utilizadas para aumentar a lucratividade das empresas por meio de valores mais baixos representadas por duas estratégias: economia de escala; curva de aprendizagem (BARNEY; HESTERLY, 2011).

A economia em escala é caracterizada quando os custos da produção diminuem à medida que o volume da produção de uma empresa aumenta. Enquanto a curva de aprendizagem é muito semelhante à economia de escala, porém difere no ponto em que os custos de caem à medida que o volume de produção é cumulativo, obtidos por uma maior eficiência de seus recursos (BARNEY; HESTERLY, 2011; MINTZBERG et al., 2006).

A partir dos autores citados, tem-se que à medida em que as organizações se estabelecem no mercado, é comum que adotem tarefas básicas a fim de reduzir custos dos funcionários para determinada função. Para Mintzberg et al. (2006) como consequência deste processo, são desenvolvidos métodos burocráticos, implantados a partir de um ambiente simples e estável, já que, as tarefas são padronizadas e repetitivas.

## **4. Estudo de Caso**

### **4.1 Caracterização da Empresa**

A Empresa analisada foi considerada madura baseando-se em alguns aspectos como: capacidade de gerenciamento e de desenvolvimento, tomada de decisões e hierarquia centralizada; ausência de inovações; capacidade produtiva em seu limite; atendimento em grande quantidade e melhoria em processos. Além disso, a empresa está estabilizada no mercado, teve seu ápice no seu surgimento a partir da popularização dos produtos e preços ofertados e, dessa forma, os proprietários não têm a pretensão de aumentar seu espaço físico ou de ampliar e/ou abrir franquias.

O ambiente do qual a Empresa faz parte não apresentou mudanças drásticas ao longo dos anos, como no perfil do consumidor ou acirridade de concorrência. Sendo assim, a Empresa apresenta até hoje um bom desempenho em suas atividades, justamente pela estabilidade de mercado ser o melhor contexto para a Empresa estar inserida. A mesma está habituada a esse tipo de ambiente, o que facilita as decisões dos proprietários, pois, a quantidade e velocidade das decisões são menores do que as decisões demandadas em ambientes instáveis.

A Organização, ainda, tem o perfil contrário de uma empresa empreendedora, onde suas inovações são a essência das organizações. Essa diferença fica evidente quando analisada as alterações ocorridas na empresa desde seu início. O empresário estagnou no quesito inovação, sendo desde seu início um bar tradicional com produtos e serviços comuns às empresas do setor. Este fato complementa ainda mais a classificação da organização como madura, pois neste tipo de empresa as inovações não fazem parte das principais preocupações da mesma.

A organização burocrática estilo máquina tem sua definição encaixada no exercício da empresa. A fim de garantir a uniformidade dos produtos e serviços oferecidos, a Empresa apresenta alto nível de padronização de suas atividades, onde os funcionários realizam atividades bastante especializadas e repetitivas. A redução de custos também é objetivo da padronização, pois influencia diretamente na redução de erros e desperdícios. Além disso, o bar valoriza mais a quantidade de atendimentos do que a qualidade do que é servido, procurando reduzir seus custos através do alto volume de produção.

Outra característica da empresa madura presente na Organização é a curva de aprendizagem. O bar foi aberto pelo pai do proprietário e funcionou durante anos com sua administração, adquirindo experiência a respeito dos clientes, dos fornecedores e das maneiras de realização dos serviços. Tal experiência foi passada para o atual proprietário da Empresa, em que o mesmo acompanhou seu pai na administração do bar desde antes de assumir sua direção. Essa característica é considerada uma das vantagens de uma empresa madura.

No mercado o qual a Empresa está inserida, há uma alta demanda pelos produtos e serviços oferecidos pela mesma, porém, esse público em potencial não é explorado. Essa situação acontece principalmente pela falta de espaço físico para atender uma demanda maior, visto que a empresa opera em seu limite de capacidade produtiva, estando sempre com todos seus lugares ocupados. A principal razão está na inexistência de pretensão de crescimento por parte do proprietário, o qual afirma estar satisfeito com o porte atual da organização.

Outra característica da empresa madura identificada na Empresa analisada é a centralização das tomadas de decisão que ficam restritas ao proprietário, usualmente com o

auxílio de sua irmã, que também trabalha no local. O proprietário toma decisões de diversos níveis de importância, desde atividades de caráter mais operacional como, por exemplo, compra dos produtos de limpeza e manutenção até as decisões mais complexas como a de investimentos e negociações com fornecedores. Esse cenário é característico da empresa madura, a qual apresenta estrutura altamente centralizada com poder formal claramente no topo da hierarquia.

A centralização também é motivo para o empresário não abrir outras unidades, pois para isso seria necessário delegar funções que atualmente são somente realizadas por ele, caracterizando então uma descentralização das responsabilidades. O responsável pelo bar afirma que não conseguiria dar conta nem sequer de um aumento de produção no empreendimento atual e, além disso, afirma não ter confiança em contratar pessoas para cuidar de seu negócio.

A hierarquia concentrada no topo visa obter o maior controle possível a respeito do andamento da Empresa, inclusive das atividades mais simples. O proprietário procura checar todas as atividades, exigindo precisão na realização das mesmas. Além disso, o mesmo informou que prefere inclusive, contratar funcionários sem experiência para que eles não tenham “vícios” adquiridos em empregos anteriores e para que ele possa treiná-los a seu gosto.

As empresas maduras têm como oportunidade as melhorias nos processos, o que neste caso representa as melhorias no atendimento aos clientes. Tal oportunidade foi aproveitada pelo administrador através do investimento em tecnologia. Uma estratégia adotada a fim de melhorar o atendimento, foi a mudança do *software* utilizado pelo bar. Com a implementação desse sistema, o garçom ao receber o pedido do cliente, emite o pedido via tablete para os funcionários do balcão, que já providenciam o pedido, agilizando o processo de atendimento e auxiliando no controle de estoques, o qual será feito a partir de relatórios semanais, diminuindo alguns processos internos da administração.

#### **4.2 O processo de estratégia na organização**

O processo de decisão da Empresa é classificado como não participativo. As decisões são discutidas somente entre o proprietário e sua irmã, sem a consulta de funcionários; consultoria externa ou opinião de clientes. São debatidas informalmente, não sendo realizada uma reunião própria para isso. Situações como almoços e reuniões em família nos finais de semana são o contexto das tomadas de decisões. O proprietário afirma que a ausência de participação de pessoas diferentes dele e de sua irmã sempre foi uma característica da Empresa, agindo dessa forma desde seu início, quando o mesmo ainda não era o administrador do empreendimento. O responsável pelo bar demonstra não ter confiança na opinião de terceiros, principalmente pelo fato dele não dividir informações sobre o andamento da Empresa.

Todavia, as decisões, depois de tomadas, são passadas aos funcionários que, neste momento apresentam aceitação ou rejeição da ideia. Esta classificação resulta em mudanças mais lentas, devido ao fato da Empresa estar estabilizada, os gestores optam por planejar a tomada de decisões conforme estas sejam necessárias. Este tipo de tomada de decisão provoca rejeições por parte dos colaboradores, conforme se constatou na aquisição do equipamento para corte de alimentos.

Visando uma maior participação dos funcionários seria necessário implementar reuniões formalizadas, com datas já pré-estabelecidas com o objetivo de levantar problemas e situações



relevantes elencadas pelos participantes a fim de debater soluções e encontrar novos pontos de vistas. Desta forma, com um maior envolvimento dos funcionários é possível delegar as funções internas que melhorem a flexibilidade e agilidade da empresa, como, por exemplo, a contratação de um gerente com conhecimento do mercado que tenha novas ideias acerca da prestação de serviços, de gerenciamento dos funcionários, com uma organização de processos melhor elaborada ajudando o atual proprietário a planejar e controlar a empresa.

Como os gestores não têm pretensão de crescimento, não são estipuladas metas e objetivos à organização, porém, são estipulados orçamentos a serem batidos no decorrer do mês a fim de garantir a lucratividade do empreendimento. Mesmo o proprietário acreditando que suas decisões, pensadas de forma centralizada são as mais apropriadas para as situações, não são todas que são bem-sucedidas. Há sempre a possibilidade de, tanto os funcionários quanto o ambiente não aceitarem a ideia. Um exemplo disso foi a aquisição de um novo maquinário para corte de mussarela, presunto e outros ingredientes das porções vendidas pelo estabelecimento. O empresário informou aos funcionários que havia decidido comprar o aparelho e, de início, os empregados afirmaram concordar com a mudança. Porém, na prática o resultado foi diferente: os funcionários não se adaptaram à mudança por medo de estragar o equipamento e terem que pagar um novo. Mesmo com o treinamento oferecido pelo fornecedor do aparelho, os empregados não se sentiram seguros em usar o mesmo.

Uma decisão de sucesso tomada pelo proprietário foi a parceria estabelecida por ele com seu principal fornecedor de cervejas. Através de um acordo de exclusividade, o administrador conseguiu preços bem menores na compra dos produtos. Segundo ele, periodicamente é verificado a margem de contribuição com a venda das cervejas, a fim de decidir se compensa ou não manter o acordo. A estratégia de fazer um acordo com o fornecedor pode ser considerada intencional, pois foi planejada previamente e decidida a sua utilização. Em seguida, esta estratégia se tornou uma estratégia deliberada, afinal, foi realmente implementada na empresa, sendo efetivamente firmado um acordo do bar com seu fornecedor de cervejas. É também uma estratégia realizada, uma vez que, até hoje, ela é utilizada e não ocorreram mudanças em sua elaboração, implementação ou concretização.

Em contrapartida, existem estratégias que tomaram rumos diferentes da citada acima. Foi o caso da decisão da reforma do pátio do bar, a qual de início foi uma estratégia intencional, pensada e calculada pelos proprietários para ser executada no início deste ano. Entretanto, com o surgimento da greve ocorrida recentemente, a qual paralisou o funcionamento da UEM, o proprietário teve que alterar sua estratégia tanto na data em que ela seria iniciada quanto no custo de sua execução, em razão da redução na demanda do estabelecimento naquele período. Essa estratégia, portanto, é uma estratégia não realizada, pois, mesmo após ter sido elaborada previamente, não pôde ser executada, ou seja, foi uma estratégia que a Empresa pensou que utilizaria.

Em resumo, o processo de formação de estratégia da Empresa é sempre intencional; em alguns casos é deliberada e em algumas situações, é não realizada. O grau de formalização das estratégias é baixo, pois são comunicadas de maneira verbal e guardadas as documentações quando necessárias para a manutenção da estratégia, como por exemplo, o contrato entre o proprietário e seu fornecedor de cervejas.

De modo geral, pode-se observar que a Empresa analisada se encontra em um contexto de empresa madura, sendo que o planejamento e a tomada de decisões são desenvolvidos pelos

sócios e, apesar de não haver pretensão de crescimento, as estratégias são estabelecidas para garantir a sua permanência no mercado.

Para o aprimoramento da formação da estratégia, seria conveniente uma capacitação profissional dos gestores por meio de cursos e até mesmo uma graduação, para compreender uma melhor análise dos *stakeholders*, que cercam a organização, para uma melhor gestão de recursos aumentando a sua vantagem competitiva.

## **5. Considerações Finais**

O presente artigo teve por objetivo analisar o processo de formação de estratégia da empresa localizada no município de Maringá-PR, que atua num contexto maduro. Pode-se afirmar que o tema em questão vem sendo alvo de discussões, principalmente no que se refere ao aumento na competitividade entre organizações, exigindo, assim, a formulação e adoção de estratégias.

No que se referem às empresas maduras, estas precisam desenvolver o processo de tomada de decisões a partir da adoção de estratégias a fim de se destacarem e diferenciarem no mercado, garantindo assim sua permanência no mercado. Constatou-se que o processo de tomada de decisões é definido como não participativo, enquanto a formulação de estratégias é intencional e deliberada, bem como emergente.

Pode-se concluir que a empresa em questão, é uma empresa madura e está estabilizada no mercado, haja vista que os proprietários da empresa não têm intenção de aumentar seu estabelecimento e nem de aumentar a capacidade de atendimento e demanda. Apresentou-se algumas vantagens quando comparada à concorrência, como a popularidade de seus produtos e preços, bem como sua localização. Estas vantagens afetam o processo de tomada de decisões, o qual é desenvolvido pelos sócios sem participação dos demais colaboradores.

As limitações da pesquisa em relação ao tema, refere-se a sua ampla popularidade e à dificuldade de enquadrar a empresa como uma empresa madura, já que o mesmo tem capacidade de aumento de produção e crescimento. Isso devido à localização privilegiada e uma grande demanda obsoleta de público, por se tratar de um espaço de tamanho médio e limitado, diversos clientes deixam de entrar no estabelecimento e consumir seus produtos por indisponibilidade de espaço físico. Essa questão é de conhecimento dos proprietários e os mesmos têm consciência da capacidade de aumento de produção e crescimento organizacional, mas não têm interesse em aumentar sua capacidade devido ao aumento dos custos, jornada de trabalho exaustiva, acúmulo de funções e até comodismo dos mesmos.

Com o aumento da empresa, o diretor presidente que se vê com as funções acumuladas por ser centralizador das decisões do planejamento estratégico, crê que sua empresa está estacionada e não tem a capacidade de aumento de atendimento e produção. Com base no estudo realizado na empresa, nota-se que a empresa possui realmente características de uma empresa madura sendo que, algumas trazem resultados positivos para a empresa e algumas resultam de forma negativa. A habilidade da empresa em lidar com o ambiente estável pode ser considerada uma vantagem no momento, afinal, o ambiente em que ela está inserida não sofre mudanças há algum tempo, facilitando o bom desempenho da organização.

Quanto às características negativas, a incapacidade da Empresa em crescer, tanto pela capacidade produtiva, quanto pela vontade do proprietário, são fatores relacionados à

empresa em fase madura, que dificultam a aquisição de vantagem competitiva, pois se torna mais difícil aumentar seu rendimento, sem aumentar a empresa efetivamente. No entanto, a Empresa está trabalhando para melhorar os seus serviços, através de aprimoramento nos processos. Essa prática da empresa madura em renovação de processos, é encontrada na Empresa, sendo essa a principal forma das organizações em nível de maturidade, conseguirem se manter ou até obter vantagem competitiva, no mercado.

Sugere-se a realização de novos estudos acerca da adoção de estratégias por empresas maduras, tanto estudos de revisão de literatura quanto de estudo de caso, por exemplo, em outros estabelecimentos a fim de comparar os dados obtidos.

### Referências

- ABEPRO. Associação Brasileira de Engenharia de Produção. *Áreas e sub-áreas de Engenharia de Produção*. 2008. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/interna.asp?c=362>>. Acesso em 20 de setembro de 2015.
- ALDAY, Hernan Contreras, 2007. *O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica*. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v3\\_n2/o\\_planejamento\\_estrategico.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf)> Acesso em 08 setembro 2015.
- ALMEIDA, Fernando Carvalho de; MACHADO NETO, Alfredo José; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. Estrutura e estratégia: Evolução de paradigmas. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 15-26, abr./jun., 2006.
- AMBONI, N.; ANDRADE, R. O. B. de. *Estratégias de gestão: processos e funções do administrador*. Elsevier, 2010. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=ggOfcFYVU5EC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>> . Acesso em: 08 setembro 2015.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos*. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BETHLEM, Agrícola de S. *Estratégica empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BORGES, Adão Adilson; LUCE, Fernando Bins. Estratégias Emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do premio Top de Marketing da ADVB. *RAE*, v.40, n. 3, Jul/Set, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a05.pdf>> Acesso em 08 setembro, 2015;
- BORGES, L. A. da S.; SILVA, M. K. da; URBANAVICIUS JUNIOR, Viadas. Análise dos 5 Ps da estratégia em uma micro empresa de base tecnológica. In: ENCONTRO CIENTÍFICO SUL MINEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA, 5, 21 e 22 de outubro de 2013, Itajubá, 2013. *Anais...* Itajubá, 2013. Disponível em: <<http://www.facesm.br/userfiles/webfiles/Artigo%202.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2015.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. *Administração estratégica: Planejamento e implantação de estratégias*. 3 ed. São Paulo: Perason Education do Brasil, 2010.
- GOODE, L.; HATT, K. *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1968.
- HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert E. *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- KLUYVER, Cornelis A. De; PEARCE II, John A. *Estratégia: Uma visão executiva*. Tradução de Monica Rosemberg. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LOBATO, David Menezes; MOYSES FILHO, Jamil; TORRES, Maria Candido Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambet. *Estratégia de empresas*. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2009.
- LORENTZ, Luis Felipe. *Análise do planejamento estratégico de uma indústria do setor metal mecânico*. 2012. 78 p. Trabalho Final de Curso (Engenharia de Produção) – Faculdade Horizontina, Horizontina, 2012.
- MANZINI, E. J. *A entrevista na pesquisa social*. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.
- MINTZBERG, Henry. *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. *O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos selecionados*. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O Processo da Estratégia*. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ROCHA, Marcos Luiz Martins da. *A estratégia e o cenário dos negócios: Metodologia para implementação e avaliação das estratégias corporativas*. 2006. 54 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração de Empresas) – Universidade Veiga de Almeida, Rio de Janeiro, 2006.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Alexandre Pavan; TORRES, Maria Candida. *Administração estratégica*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

THOMPSON, Arthur A. *Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.

#### **APÊNDICE A – Roteiro de entrevista**

1. Como são tomadas as decisões da empresa?
2. As decisões são informais?
3. Não há um planejamento prévio para organização da tomada de decisões?
4. Como é feita alteração na tabela de preços?
5. As decisões são tomadas em conjunto entre os dois sócios?
6. Qual o período para tomar e aplicar determinada decisão?
7. Como é desenvolvido o processo de manutenção da estabilidade de mercado?
8. Há uma estratégia para formulação de preços?



