



O PROCESSO DE ESTRATÉGIAS EMERGENTES NA EMPRESA DOCICAM AGROINDÚSTRIA, SITUADA NO MUNICÍPIO DE TERRA BOA/PR

JÉSSICA RODRIGUES DOS SANTOS

Graduação em Administração

Universidade Estadual do Paraná- *Campus* de Campo Mourão

jessicarodriguessantos@outlook.com.br

JOSIMARI DE BRITO MORIGI

Mestre em Sociedade e Desenvolvimento

Universidade Estadual do Paraná- *Campus* de Campo Mourão

josimorigi@gmail.com

WILLIAN HENRIQUE RODRIGUES VEDOVATI

MBA e finanças e Controladoria

Universidade Norte do Paraná

wvedovati@coamo.com.br

YEDA MARIA PEREIRA PAVÃO

Doutora em Administração

Universidade Estadual do Paraná- *Campus* de Campo Mourão

yeda.pavao@unespar.edu.br

RESUMO - A intensificação do interesse em compreender como ocorre o processo estratégico dentro e fora das organizações e as novas perspectivas teóricas que surgem para explicar ações lógicas subjacentes às estratégias empresariais, instigaram a presente pesquisa a fim de traçar uma linha tênue para explorar a ligação entre o processo de estratégias emergentes de Mintzberg (2001) ao planejamento de estoque e vendas da empresa Docicam® Agroindústria de Açúcar Mascavo, localizada no Município de Terra Boa, no Estado do Paraná. Para tanto, o delineamento do presente estudo caracteriza-se como uma breve descrição de estudo de caso, utilizando-se de observação livre, e conta ainda com o apoio de material bibliográfico. Diante das abordagens e descrições evidenciadas no texto, nota-se que a relação da temática com a realidade da empresa contribui com a academia por identificar os efeitos positivos no processo de desenvolvimento da estratégia considerada emergente, permitindo a compreensão e análise dos resultados que são frutos das influências sofridas durante as formulações estratégicas de uma organização.

Palavras-chave: Estratégias Emergentes. Estratégias. Estudo de Caso.

1 INTRODUÇÃO

Diante de um cenário em que de um lado a literatura acadêmica busca ao mesmo tempo em que oferece conceitos e concepções, há outro permeado por distintas organizações. E quando ambos os lados se deparam e atores travam diálogos que ora se entendem ora não, ou seja, aceitos como aplicáveis ou não, compreensões e interpretações também se comprometem na composição dessa infundável peça.

Nesse enfoque, escolhas temáticas também perfazem e delineiam a construção do



pesquisador na busca por assuntos que o instigue e o leve a compreendê-las. E neste estudo, esse balizamento ocorre na transversalidade (MACHADO, BASAGLIA, 2013), com o propósito de explorar a ligação entre o processo de estratégias emergentes de Mintzberg (2000) à luz ao planejamento de estoque e vendas da empresa Docicam® Agroindústria de Açúcar Mascavo, localizada no Município de Terra Boa, no Estado do Paraná.

Mintzberg (2000) define estratégias como emergentes quando não tem um padrão expressamente pretendido, o que converge com o cotidiano da empresa supracitada em relação ao controle de estoques e as vendas realizadas. Considerando a intensificação do interesse neste enfoque, utiliza-se de pesquisa bibliográfica para fundamentar o tema macro abordado no presente estudo.

A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, e desenvolveu-se a observação direta na empresa, onde, sem a necessidade de intervenção, adquiriram-se dados necessários para formulação do escopo do estudo.

2 ESTRATÉGIAS EMERGENTES DE MINTZBERG

Mintzberg (2000) define estratégias como deliberadas quando suas intenções são plenamente realizadas, e como emergentes quando não tem um padrão expressamente pretendido.

Gabrich e Castro (2015) relatam que o termo estratégia emergente somente foi introduzido na década de 1970 por Mintzberg, quando o autor tipificou dois tipos de estratégias, as intencionadas e as realizadas, que podiam ser combinadas de três maneiras: a) estratégias intencionadas que são realizadas; b) estratégias intencionadas que não são realizadas; c) estratégias realizadas que nunca foram intencionadas (estratégias emergentes), e que a estratégia não é apenas um plano a ser rigidamente implementado, mas um padrão que se forma a partir de um conjunto, de uma sequência de decisões e ações, tornando-se uma estratégia emergente. Esse conceito sugere especialmente flexibilidade e autonomia de ação.

Dessa forma, na concepção de Mintzberg (1987), uma estratégia emergente refere-se aquela que emerge da organização em resposta a uma oportunidade do ambiente. Surge da dificuldade de se prever com maior exatidão o comportamento e as inter-relações dos agentes



do ambiente e a consequente resposta a essa mudança, a não ser somente quando ela se faz presente.

Contudo, verifica-se que as estratégias emergentes irão integrar ideias que brotam das atividades diárias dos negócios, especialmente da inter-relação da organização com seus clientes e com o mercado. Essa interação pode sugerir ações que não haviam sido previstas durante o planejamento formal e frequentemente contém ideias imprevistas que surgem dos níveis operacionais da organização.

O presente trabalho visa abordar acerca do conceito de estratégias emergentes e de que forma esse fenômeno é visualizado na empresa Docicam® Agroindústria.

3 ESTRATÉGIAS EMERGENTES NA EMPRESA DOCICAM AGROINDUSTRIA

A empresa Docicam® Agroindústria tem suas atividades voltadas à produção de açúcar mascavo, iniciou suas atividades no ano 2000, e está localizada no Município de Terra Boa, no Estado do Paraná. A empresa possui uma estrutura que produz cerca de 21 mil quilos de açúcar por semana, atendendo a demanda de clientes nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil.

A pesquisa baseia-se em estudo de caso, que no entendimento de Yin (2005, p. 32), é definido como "um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência". Por meio de pesquisa participante, houve coleta de dados qualitativos objetivando observar as estratégias utilizadas no processo de vendas e gerenciamento de estoques da empresa em questão.

No cotidiano da empresa, com base na observação por parte do pesquisador, há um planejamento definido em relação às vendas e a formação de estoques do açúcar mascavo. Contudo, de acordo com a própria gestão da organização, por se tratar de um produto com um mercado restrito, ou seja, sem muitas empresas que atuam no mesmo ramo, há uma confiabilidade por parte da administração em seus clientes, pois, supõe-se, que permanecerão constantes na quantidade e periodicidade de seus pedidos.

As estratégias deliberadas, quando suas intenções são plenamente realizadas Mintzberg (2000), deveriam manter-se predominante na empresa, que por sua vez atende aos pedidos de acordo com o planejamento estratégico, a isso, o autor complementa que estratégias realizadas são as que nunca foram intencionadas (estratégias emergentes), e que a estratégia não é apenas um plano a ser rigidamente implementado, mas um padrão que se forma a partir de um conjunto, de uma sequência de decisões e ações, tornando-se uma estratégia emergente, como demonstra a figura 1.



Figura 1- Evolução da Estratégia
Fonte: Mintzberg (2000)

Dessa forma, evidenciaram-se dois fatores na organização que convergem com o conceito de estratégias emergentes, sendo eles: (a) Estratégias de vendas planejadas a curto, médio ou longo prazo, sendo substituídas por estratégias de vendas não planejadas, referem-se aos novos elementos que surgem durante a realização de uma estratégia deliberada, dessa forma, consideram-se, por exemplo, os fatores climáticos que refletem na qualidade da cana de açúcar e por sua vez, no produto acabado, bem como com a grande quantidade de pedidos diários. E (b) Planejamento de um determinado número de produtos em seu estoque para atender às vendas, e devido ao grande número de pedidos não planejados, não atende as expectativas de estocagem, porém alcança o objetivo final e entrega a quantidade solicitada ao cliente.

Diante disso, Mintzberg *et al.* (2003) contribuem que o problema do planejamento se refere ao fato de que não se pode saber o que acontecerá no futuro, mas as estratégias emergentes podem corrigir, ou adaptar posteriormente o que fora planejado. De uma forma geral, se imagina a estratégia como alguém planejando algo a ser feito em um futuro próximo



ou um tanto mais à frente. Planejamento esse que normalmente é programado e sistematizado antes de ser posto em prática.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como resposta ao propósito que este estudo buscou, evidenciou-se que o estudo contribui com a academia por identificar a estratégia emergente no processo desenvolvimento da estratégia da empresa Docicam® Agroindústria, permitindo a compreensão e análise dos resultados que são frutos das influências sofridas durante as formulações estratégicas de uma organização.

Os autores que fizeram parte deste estudo colaboraram sobremaneira para a efetivação e contribuição para novas instigações no campo da estratégia em que indicou Mintzberg (2000), ao destacar sobre as diferenças conceituais que ainda perduram até agora. Sob esse prisma, Mintzberg (2000) corrobora ao descrever que as estratégias são consideradas emergentes, quando estas, não tem um padrão expressamente pretendido, o que se assemelha ao cotidiano da empresa em estudo.

Para pesquisas futuras, registra-se a possibilidade de identificar a aplicação empírica, e instigar a ampliação deste debate na academia científica.

REFERÊNCIAS

GABRICH, R.; CASTRO, J. M. de. A combinação entre estratégias deliberadas e emergentes em organizações: estudo de casos comparativos em ambientes dinâmicos. Disponível em: <<http://www.contextus.ufc.br/index.php/contextus/article/viewFile/537/171>>. Acesso em 2015.

MACHADO, H. P.V.; BASAGLIA, M. M. **Empreendedorismo e Cultura Como Campos de Estudos Complementares**. In: Hilka Pelizza Vier Machado. (Org.). Empreendedorismo, Oportunidades e Cultura. 1ed. Maringá: EDUEM, 2013, v. 1, p. 15-24.

MINTZBERG, H. **Crafting strategy**. Harvard Business Review, v. 65, n. 5, 1987.

MINTZBERG, H. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. São Paulo: Bookman, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAPMEL, J. **Safári da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.



Anais do III Seminário dos Cursos de Ciências Sociais Aplicadas do Campus de Campo Mourão da Universidade Estadual do Paraná

Campo Mourão - PR, 13 a 15 de setembro de 2017

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2005.