

## **A importância da estratégia em pequenas empresas: um estudo de caso em uma editora de jogos de tabuleiro**

### *The importance of strategy in a small business: a case study in a board games publishing company*

**Filipe Fernandes Santos**

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP – Curso de Controladoria  
fernandes\_filipe@rocketmail.com

**Joice Chiareto**

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP  
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP  
joice.chiareto@gmail.com

**Hamilton Luiz Corrêa**

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP  
hamillco@usp.br

Recebido: 11/07/2016 – Aprovado: 01/12/2016. Publicado em 15/01/2017  
Processo de Avaliação: Double Blind Review

## **RESUMO**

Esta pesquisa objetiva analisar a estratégia organizacional de uma editora de jogos de tabuleiro e como essa estratégia contribui para a gestão empresarial na visão dos sócios e gestores da empresa. Para tal, foi utilizada como objeto de estudo uma editora de jogos de tabuleiro da cidade de São Paulo, Brasil. Como instrumento de coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada, aplicada com sócios e gestores da empresa. Os resultados demonstraram que estratégia ainda precisa ser amadurecida nesta empresa, que busca fomentar o mercado de jogos de tabuleiro modernos no Brasil, que se apresenta como uma novidade, ao contrário de outros países na Europa e na América do Norte.

**Palavras-chave:** Estratégia. Planejamento Estratégico. Administração Estratégica. Jogos de Tabuleiro Modernos.

## **ABSTRACT**

*This research aims to analyze the organizational strategy of a board games publishing company and how this strategy contributes to business management in the view of the company partners and managers. We used as object of study a board games publisher from the city of São Paulo, Brasil. As an instrument of data collection we used the semi-structured interview technique, applied with partners and managers of the company. The results showed that the strategy is still under development in the company, that seeks to promote the market for modern board games in Brazil, which is new, the opposite of other countries in Europe and North America*

**Keywords:** Strategy. Strategic planning. Strategic administration. Modern Board Games.

## 1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais o tema estratégia tem tomado as discussões a respeito da competitividade entre as empresas. Pois, ao estudar estratégia, existe grande interesse em analisar por que as empresas tomam suas decisões e que fatores distinguem decisões boas de ruins (BESANKO et al., 2006).

Isso também é verdade quanto trata-se de pequenas empresas, segundo Sarfati (2013, p. 26) “as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) representam mais de 98% do total das empresas nas economias desenvolvidas, mais de 60% do emprego na economia e cerca de 50% do Produto Interno Bruto (PIB)”. Especificamente no Brasil, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014, p. 6) as “Micro e Pequenas Empresas já são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor). No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%)”.

Considerando esse contexto, este trabalho analisa a estratégia organizacional de uma organização editora de jogos de tabuleiro e como essa estratégia contribui para a gestão empresarial na visão dos sócios e gestores da empresa.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Planejamento estratégico, estratégia e vantagem competitiva

É premissa básica para todas as organizações que pretendem prosperar e ter longevidade nos seus negócios partirem de uma boa estratégia. De acordo com Besanko et al. (2006, p. 26) “a estratégia é fundamental para o sucesso de uma organização, razão pela qual o estudo da estratégia pode ser não apenas proveitoso, mas intelectualmente estimulante.” Ainda que, apesar da ampla quantidade de conceitos que dão uma definição do que é estratégia, Barney e Hesterly (2011, p. 4) entendem que “a estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas. Uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens.” Segundo Tapinos, Dyson e Meadows (2005) o planejamento estratégico é o conjunto de processos empreendidos para desenvolver uma série de estratégias que contribuirão para alcançar a direção organizacional.

Buscando um cenário mais próximo aos das micros e pequenas empresas e suas características, Santos, Alves e Almeida (2007, p. 60) argumentam que “as micro e pequenas

empresas possuem algumas características que lhes são próprias e que as tornam essenciais ao funcionamento tanto das economias desenvolvidas quanto daquelas em processo de desenvolvimento.” Tais peculiaridades podem ter influência direta na estratégia que essas organizações irão adotar dentro de seu planejamento.

Em paralelo, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 267), “nenhuma estratégia do mundo real pode ser puramente deliberada ou emergente, uma vez que uma impede o aprendizado enquanto a outra impede o controle. Assim, a pergunta passa a ser: que grau de cada uma é adequado, onde e quando?”

Logo, tem-se um ponto muito importante na vida destas empresas, pois segundo o SEBRAE (2013), tomando como referência as empresas brasileiras constituídas em 2007, e as informações sobre estes empreendimentos disponíveis na SRF (Secretaria da Receita Federal do Brasil) até 2010, a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos de atividade foi de 75,6%. Sendo assim, partindo do princípio que basicamente uma em cada quatro empresas fecham em seus dois primeiros anos, verifica-se então, o quão delicado é o processo estratégico por parte dos pequenos empresários. Pois ao passo que tais organizações detêm características peculiares, onde alguns cenários não seriam sequer cogitados em uma grande corporação, não se pode criar planos de difícil execução estratégica, ainda que na ótica de empresários questionados num posterior estudo referente à causa mortis das empresas também de autoria do SEBRAE (2014, p. 32), “o principal motivo para ter fechado a empresa é a falta de capital ou lucro, na visão dos empreendedores.”

Há ainda um fator que merece grande atenção por qualquer organização, que embora não seja uma tarefa fácil para a empresa ter certeza se está ou não seguindo a melhor estratégia, existem meios de mitigar esses riscos. Pode-se dizer que a empresa deve se empenhar na busca em obter uma boa administração estratégica, que segundo Certo (2010, p. 4), “administração estratégica é definida como o processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente.” Barney e Hesterly (2011, p. 4) entendem que “o processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia, isto é, uma empresa que gere vantagens competitivas.”

## 2.2 Administração estratégica, missão e objetivos

Talvez a descoberta mais provocativa seja a ênfase crescente na organização e os ingredientes críticos na execução da estratégia. Essa mudança representa o reconhecimento de

que os valores, motivação e comportamento dos membros da organização são determinantes críticos do desempenho corporativo e do sucesso ou fracasso na implementação da estratégia (WILSON, 1994). Glaister e Falshaw (1999) estudaram a natureza e a prática do planejamento estratégico em empresas do Reino Unido, e levantaram algumas características comuns a muitas empresas, como: plano de até 5 anos, revisões do planejamento, maior comprometimento com os aspectos de formulação da estratégia do que com implementação e avaliação da estratégia, consciência da importância do planejamento, entre outros.

Para a definição da estratégia empresarial, inicia-se com o entendimento do processo de administração estratégica. De acordo com Barney e Hesterly, (2011, p. 4) “o processo de administração estratégica começa quando uma empresa define sua missão. A missão de uma empresa é seu propósito de longo prazo”.

Já na década de 80, Carpenter (1986) afirmava que melhores decisões têm sido o resultado dos melhores processos gerados pelo método de planejamento, e que existe menos busca de crescimento para o crescimento e mais diferenciação na maneira como o desempenho das empresas individual é medido, os objetivos são definidos e o desempenho é recompensado.

Segundo Olson e Slater (2002), o processo de gestão estratégica compreende pelo menos cinco elementos relacionados. O ponto de partida é desenvolver uma missão que guie todos os esforços subsequentes do negócio. Isso leva a uma análise da situação da empresa e à formação de uma estratégia competitiva. Essa estratégia é subsequentemente implementada e, pelo menos em teoria, o desempenho é monitorado com o objetivo de aperfeiçoar a estratégia e / ou sua implementação. Sendo assim, as empresas têm de ter sua missão definida para poderem iniciar um processo de administração estratégica, pois conforme define Oliveira (2009, p. 27) “a missão deve ser motivadora e é melhor quando guiada por uma visão de como o negócio deve se orientar nos próximos dez anos ou mais.”

A partir disso, deve-se levar em consideração que as organizações existem com objetivos específicos alinhados aos seus valores. Haja vista, esses objetivos que podem ser simplesmente, segundo Bethlem (2002, p. 64), a “sua sobrevivência, o lucro, o crescimento e o prestígio na comunidade. A ordem de precedência desses objetivos já é decorrência dos valores de estrutura de poder.” Entretanto, caberá ao comando organizacional a incumbência de definir os objetivos organizacionais com base em seus valores, trazendo em sua essência resposta para estes objetivos no sentido do que a empresa deseja fazer, ser e onde ela quer estar em algum momento (BETHLEM, 2002). Os valores organizacionais também têm forte influência na estratégia. Principalmente para empresas menores, entrarão em questão também os valores

peçoais dos empresários, podendo influenciar ou direcionar a organização baseado em suas questões ideológicas (BETHLEM, 2002).

### 2.3 Análise do ambiente interno e externo

A análise do ambiente, está dividida entre interna e externa, é a próxima fase da administração estratégica (BARNEY; HESTERLY, 2011). As forças externas e internas criam questões estratégicas que podem perturbar uma organização. Essas questões precisam ser identificadas e priorizadas. As questões prioritárias irão impulsionar a agenda estratégica de uma organização, já que ela deve lidar com questões estratégicas positivas e negativas para sobreviver com sucesso (PERROTT, 2011).

Mais especificamente com relação ao diagnóstico do ambiente interno, Barney e Hesterly (2011, p. 7) apontam que essa análise “ajuda a empresa identificar suas forças e fraquezas organizacionais. Também a ajuda a entender quais de seus recursos e capacidades serão fontes mais prováveis de vantagem competitivas.” Ao passo que se percebe tais pontos de vantagem competitiva, verifica-se obviamente, quesitos que merecem atenção, melhorias e incentivos para continuidade.

Há ainda uma etapa anterior ao processo de administração estratégica igualmente de grande importância, que é o planejamento estratégico da organização. Segundo o conceito apresentado por Vanti et al. (2007, p. 41):

O planejamento estratégico insere-se no processo de administração estratégica como uma ferramenta útil para a gestão das organizações. O planejamento estratégico é a etapa do processo de gestão que define políticas, diretrizes e objetivos estratégicos, perseguindo como resultado o equilíbrio das funções internas da empresa com as suas variáveis ambientais.

Complementa-se sobre o tema também que mesmo com o planejamento estratégico minuciosamente desenhado, devido a dinâmica econômica, não há como prever todas as variáveis que atingirão a organização ao longo do tempo. Contudo, há maneiras de se obter ou criar recursos e posturas que inibirão ameaças ou auxiliarão no aproveitamento de oportunidades. Além de tudo, deve se considerar a organização como um todo e não apenas um único departamento ou mesmo uma unidade. Pode-se sim, estipular estratégias para um determinado setor, contudo, não se pode ignorar o ambiente que cerca a organização como um todo (PEREIRA, 2002).

Com relação à análise de ambiente externo, ou seja, das forças sobre as quais a organização não tem controle e, que de alguma forma podem interferir em sua estratégia, estas devem ser consideradas fortemente.

Além de buscarem ao máximo compreender tal ambiente e o que este lhe demandará, as companhias devem criar um plano de posicionamento e enfrentamento deste ambiente. Quando se pensa em posicionamento e na forma de encará-lo, pensa-se em estratégia (BIANCHI, 2008). Segundo Oliveira (2009, p. 82) “a identificação de oportunidades e ameaças pressupõe a avaliação de um cenário formado por variáveis econômicas, políticas, sociais, tecnológicas, demográficas, psíquicas, ideológicas e culturais”.

O raciocínio por trás de uma maior ênfase externa na gestão estratégica é imediatamente aparente. A incerteza tumultuada das forças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas mudou as regras do jogo para a maioria das indústrias e os esforços de planejamento das empresas tiveram que se adaptar para lidar com essas mudanças. Coletivamente, os impactos da reestruturação econômica, política e competitiva dominam o pensamento corporativo e as evidências que os entrevistados citam para apoiar suas declarações abrangem uma ampla (WILSON, 1994).

Cada organização precisa equilibrar as condições ambientais, sua estratégia para aproveitar as oportunidades e combater as ameaças do ambiente e sua capacidade de implementar essas estratégias. Se as estratégias não estão de acordo com as condições do ambiente, essas lacunas impedem a capacidade de alcançar os objetivos organizacionais (PERROTT, 2011).

### **3. MÉTODO**

O presente se delimitará a analisar uma editora de jogos de tabuleiro modernos localizada na cidade de São Paulo. A pesquisa aqui desenvolvida tem caráter descritiva, já que a mesma busca correlacionar certas situações e relações através da observação, registro e análise de fatos ou fenômenos sem qualquer interferência por parte do investigador (CERVO, BERVIAN; SILVA, 2007).

A opção pela pesquisa de forma qualitativa propicia também uma maior flexibilidade na condução de um estudo de caso (GODOY, 1995). Como já citado, a pesquisa se dará num estudo de caso, que segundo Cervo, Bervian e Silva, (2007, p. 62) “é a pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo,



para examinar aspectos variados de sua vida”, com embasamento nos seguintes mecanismos: referencial teórico e coleta de dados a partir de entrevistas semiestruturadas com quatro pessoas que ou são sócios ou participam ativamente das atividades e decisões da empresa, uma editora de jogos de tabuleiro modernos localizada na cidade de São Paulo, Brasil.

Fundamentado no pouco material disponível acerca deste mercado no Brasil, vem-se a ideia de se fazer uma entrevista semiestruturada, ou seja, combinando perguntas fechadas e abertas consideradas básicas para o tema a ser investigado e para que o entrevistado possa discorrer quase que numa conversa informal sobre pontos específicos deste cenário. Ainda assim, foi seguido um roteiro de questões previamente definidas e o entrevistador julgou-se no direito de dirigir, em momento julgado oportuno, a reconduzir a discussão trazendo perguntas adicionais a fim de recompor o contexto da entrevista. Entende-se ser melhor a maneira semiestruturada, dada a falta de fontes mais seguras de informações ou como forma de complemento do que se pôde averiguar previamente (CERVO, BERVIAN; SILVA, 2007).

As entrevistas foram realizadas no decorrer do mês de outubro de 2016. Entende-se ser melhor a maneira a entrevista semiestruturada, dada a falta de fontes mais seguras de informações ou como forma de complemento do que se pôde averiguar previamente (CERVO, BERVIAN; SILVA, 2007).

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

##### **4.1 Descrição da empresa e do setor**

A empresa em foco foi fundada em 2009 a partir da ideia inicial de se criar jogos simples e de fácil assimilação mais voltados para interação social entre indivíduos, ou para uma determinada situação como atividade simplesmente lúdica, resolução de problemas ou ainda, aprendizado. Nem mesmo era a atividade econômica principal de seus cofundadores. Posteriormente, veio a iniciativa de se trazer em escala maior e adaptado para o Brasil, alguns dos jogos de tabuleiros mais difundidos no mercado europeu e norte americano. Segundo Sollito (2013) no site da Revista Época, ao contrário de países mais desenvolvidos da Europa ou como nos Estados Unidos, o mercado nacional é ainda um tanto imaturo e muitas vezes os brasileiros têm de recorrer à importação para ter acesso a estes produtos, mesmo que venham em outro idioma e elevados custos importação.

É desta adaptação, principalmente no que tange à tradução para o português do jogo em si dos originalmente conhecidos como board games, que vem o termo editora. Jogos estes que



carregam diferenças essenciais com relação aos hoje consagrados jogos digitais, onde de acordo com Rogerson e Gibbs (2016) a diferença essencial é a forma, analógico, ou jogos de mesa, normalmente têm peças tangíveis e são jogados face-a-face em um ambiente social.

Ainda com relação a diferença aos jogos digitais, ou seja, conteúdos voltados para videogames e computadores que atualmente trazem um elevado empenho tecnológico, o mercado de board games modernos ainda é pouco explorado no Brasil. Não obstante, de acordo com o coletado e registrado junto aos entrevistados, ao serem questionados sobre expectativa de crescimento do mercado, houve homogeneidade em dizer que há sim a expectativa de crescimento do mesmo. Esse mercado movimentou, segundo Griep (2016) em uma estimativa da trade magazine ICv2, cerca de U\$\$ 1.19 bi nos Estados Unidos e no Canadá no ano de 2015.

#### 4.2 Estratégia da empresa

No que tange a estratégia da empresa e, de acordo com o coletado nas entrevistas, foi percebido que há uma certa incerteza, ou falta de clareza da mesma por parte dos entrevistados. Houve essa percepção até mesmo no que foi apurado junto aos sócios, onde o Sócio A afirma: “Bom, a estratégia da empresa eu acredito que hoje a gente tem uma, a gente precisa reavaliá-la, porque a gente nunca parou para construir de fato a partir principalmente dos nossos valores. Para mim esse é o maior problema”. Há de se destacar que o mesmo, de antemão, já admite que isso é um problema, dentro da mesma questão, o gestor mencionado afirma que “a estratégia da empresa é trazer os melhores jogos de tabuleiro para o Brasil” O Sócio B, por sua vez, já afirmou de uma forma diferente, segundo ele a estratégia da empresa é “ter a maior quantidade de pessoas jogando jogos de tabuleiro possível, que isso vai fazer automaticamente com que outras pessoas comprem e por aí vai. Mas em termos de ‘drive’, o nosso ‘drive’ é esse.” O Sócio A fala em “trazer os melhores jogos”, ao passo que o Sócio B fala em “ter mais pessoas jogando os jogos.”

Conforme levantado junto aos gestores da empresa, houve alguma dificuldade, ou incerteza, ao discorrer sobre a estratégia da corporação. O Gestor A explanou o seguinte ao ser questionado sobre o entendimento a respeito da estratégia: “Hoje não. Acho que tem alguns desenhos, mas ela não está bem estruturada, ela não é clara [...] A empresa tem um momento em que quer captar novos clientes, quer um novo público, quer expandir o negócio, porém não existe uma clareza do como e se esse é o melhor foco.” A mesma abordagem foi feita ao Gestor B, que tem um entendimento diferente dos demais como pôde ser percebido em sua fala relacionada à estratégia: “Ao meu modo de ver a estratégia da empresa como um todo no geral

é: aumentar os canais de distribuição, tendo participação também em lojas de brinquedos e em outros pontos que a gente não trabalha.” Percebeu-se falta de sincronismo no discurso a respeito da estratégia. Ainda assim, a empresa apresentou um crescimento de aproximadamente 100% em seu faturamento no ano de 2015 comparado ao ano de 2014 de acordo com o Sócio B.

Essa indefinição é problemática para a empresa, pois a empresa eventualmente terá que fazer escolhas e mais de um, será menos de outro, criando a intensa necessidade de se decidir entre alternativas conflitantes (PORTER 2009). Ainda segundo Porter (2009, p. 67) “de todas as influências, o desejo de crescer talvez seja a que exerce o efeito mais perverso sobre a estratégia. As opções excludentes e as limitações parecem constranger o crescimento.”

Quanto ao ambiente de atuação da empresa, os entrevistados afirmam que existe uma falta de informações de mercado, concorrentes diretos, por ser um mercado recente no Brasil e pouco explorado. Fatos estes que limitam uma visão mais apurada para a própria empresa quanto a percepção da elasticidade do mercado.

Apesar disso, os entrevistados são otimistas quando questionados a respeito do tema, ainda que não demonstrem deter maiores estudos científicos a respeito de crescimento do setor, transparecendo pender muito mais para um sentimento de boa expectativa e otimismo, baseado no crescimento obtido até então da empresa.

#### 4.3 Estratégia e vantagem competitiva

Quando questionados quanto a vantagem competitiva, houve um melhor engajamento nas respostas. O Gestor A foi enfático sobre quando interrogado se dentro da empresa há vantagens competitivas que são essenciais para a mesma: “Sim. [...] talvez a maior vantagem competitiva hoje é a questão de produto. O produto é diferenciado, porque ele tem uma qualidade muito alta, ele é muito desejado. No começo da empresa tinha uma demanda não satisfeita, e muita gente importava jogos.” Podendo aqui referenciar este trecho sobre a oportunidade observada pelos sócios ao fundarem a empresa quando da percepção de se buscar desenvolver o mercado de board games no Brasil, baseado no ensejo de determinadas pessoas que recorriam à importação para buscar acesso a esses produtos. A ideia fica clara principalmente quando o Sócio B afirma que “a empresa existir é uma oportunidade. Existiam jogos de tabuleiro lá fora e não existiam no Brasil, então vamos criar uma empresa que faça isso.”

Como peculiaridade desta empresa, os produtos que vêm sendo produzidos, ou no caso publicados, já que referem-se a uma editora, tem uma certa concentração de fornecedores

quando ainda o tópico era sobre vantagem competitiva. O Sócio B afirma ao ser questionado a respeito: “A vantagem que a gente tem é o relacionamento com os fornecedores.” Fazendo um paralelo com a fala do Gestor A os fornecedores são em grande parte responsáveis pela qualidade atribuída aos produtos em questão, criando o sentimento de desejo do mesmo por parte dos interessados. Entretanto, no decorrer do seu discurso ele pondera: “[...] existe um fornecedor X que saiu comprando todo mundo, e hoje ele detém mais de 50% do nosso portfólio de produtos. É um risco. Mas assim, de qualquer maneira a gente tem um relacionamento muito bom com eles.”

Pelo próprio apontar que essa concentração pode ser entendida como um risco, o mesmo se conscientiza que “por um lado, é um risco, mas por outro lado eles não dão produto nenhum para ninguém a não ser para a gente. Então, é uma barreira para outros entrarem.” E em complemento ao raciocínio a respeito do risco: “mas ainda assim é uma vantagem competitiva enquanto se, esse risco, não se efetiva, é uma vantagem, entendeu? Um risco que a gente tem tentado mitigar é esse.” Neste ponto, sócio demonstrou preocupação com o risco do fornecedor em questão tornar-se muito influente em seu portfólio, o que poderia limitar a construção de cenários estratégicos, já que de acordo com Besanko et al. (2006, p. 33) “a ligação entre as decisões que os gerentes controlam e a lucratividade de uma empresa é medida por um grande número de relações econômicas. O sucesso de qualquer estratégia depende de se as decisões de uma empresa são ou não compatíveis com essa relação.”

Logo, se não houver flexibilidade de escolha de produtos com que se queira trabalhar, se terá um fator limitante na sua estratégia, onde uma hoje conhecida como vantagem competitiva, poderia no futuro tornar-se uma fraqueza. Novos entrantes, por estarem mais livres de quaisquer tradições, percebem mais rapidamente novas formas de competição, tendo mais flexibilidade para assumi-las (PORTER, 2009).

#### 4.4 Execução da estratégia nas empresas

Recitando a falta de clareza da real estratégia da empresa por parte do investigador diante da ausência de sincronismo nas respostas, fica para este, que todos os entrevistados disseram que a estratégia atual, ou o plano subentendido individualmente de alguma maneira por estes, vem sendo executada de forma emergente. Conforme fora citado no referencial teórico pelos autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 267) “nenhuma estratégia do mundo real pode ser puramente deliberada ou emergente, uma vez que uma impede o aprendizado enquanto a outra impede o controle. Assim, a pergunta passa a ser: que grau de

cada uma é adequado, onde e quando?” Partindo do princípio que a empresa está executando seu planejamento de forma emergente, isto poderia ser um indicativo que a sociedade está tendendo ao que se pode ser um descontrole.

Entretanto, de alguma forma, pode propiciar a oportunidade do aprendizado aos gestores e quotistas. Ainda assim, conforme fora citado mais abertamente pelo Sócio A, existe uma movimentação, ao menos por parte deste, para que ocorra uma afirmação dos valores da empresa, como se pode perceber quando o mesmo fora questionado sobre o ambiente interno na construção da estratégia: “Se a gente hoje não consegue ter uma estratégia matadora é por conta da falta de fundamentação nessa questão dos valores. Acho que isso é o principal. Existem outros fatores? Acredito que sim.” Portanto, se a estratégia tiver realmente uma tendência emergente, conforme citado anteriormente, poderá propiciar ainda a possibilidade disto se tornar uma futura fonte de vantagem competitiva, já que a experiência vivida, pode contribuir na percepção da necessidade de se criar ou utilizar novos conhecimentos e adaptar rotinas existentes para que isto suporte na construção de novas ideias (JORGE; SUTTON, 2016).

#### 4.5 Contribuições da estratégia para a gestão

Relacionado a este tópico e, conforme coletado nas entrevistas, a resposta para o questionamento de que na opinião de cada um a estratégia contribuiria na gestão empresarial, houve unanimidade na reação dos questionados: sim. Para o Sócio A a estratégia deve receber maior foco para uma boa gestão no próximo exercício: “Com certeza! Por isso que a gente deve focar muito mais nessa parte para esse próximo ano por exemplo.” O Sócio B preferiu ponderar por outro lado que “ela deveria contribuir, mas acho que às vezes ela atrapalha, por causa desse problema de diferentes visões do caminho a ser seguido pela empresa. Então isso acaba atrapalhando. A estratégia, ela não está totalmente definida e na cabeça de todo mundo.”

Durante a fase de coleta de dados, um ponto que ficou claro e merece atenção é o fato de os gestores, apesar dos aproximados sete anos da organização, não conseguirem ser diretos quando questionados sobre a missão da empresa. Há de se levar em consideração mais uma vez que, por parte dos quotistas, houve sincronismo de que essa falta de clareza no discurso sobre a missão é prejudicial à organização. O Sócio B afirma ao ser indagado a respeito da missão: “Não. Não tem. Não tem. Isso é um dos principais problemas organizacionais ou até o principal problema organizacional da empresa hoje é esse. Não tem uma visão e missão clara. E aí as pessoas acabam se perdendo.” Por parte do Sócio A, apurou-se “Deveria ter, mas eu vou dizer

que não! Porque essa missão está só na minha cabeça. Ninguém sabe essa missão. Mas a missão vai vir a partir da construção dos valores.

Na verdade, a missão virá antes da estratégia.” Diante da falta da missão, a empresa sentirá dificuldade no tema administração estratégica, já que conforme citação no referencial teórico por Barney e Hesterly, (2011, p. 4) “o processo de administração estratégica começa quando uma empresa define sua missão. A missão de uma empresa é seu propósito de longo prazo.” A falta de intelecção da missão foi percebida no diálogo pertinente ao tema quando direcionada ao Gestor B: “Vou ser bem sincero, não sei. A missão da nossa empresa é trazer jogos e diversão para as pessoas, não sei definir muito bem. Recentemente eu dei uma olhada no nosso site ele não está atualizado desde 2014 quando eu entrei, acho que isso é uma coisa que precisava ser acertada.” O Gestor A fez um discurso parecido: “Não. Para mim especificamente não. [...] eu acho que a missão não está clara. Não sei se é trazer dinheiro para os sócios. [...]. Não sei se é gerar experimentação e impactar a maior parte das pessoas, gerar a maior parte de interação possível entre as pessoas de forma off-line.”

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo desse trabalho é analisar a estratégia organizacional de uma editora de jogos de tabuleiro e como essa estratégia contribui para a gestão empresarial na visão dos sócios e gestores da empresa.

Foi evidenciado, ao menos por hora, que o tema estratégia ainda é um tanto quanto imaturo na empresa estudada, tanto em termos de aplicação, quanto de sinergia dos gestores e sócios sobre missão, futuro e objetivos da empresa.

Pode-se atribuir até mesmo um certo desconhecimento sobre o assunto dada a dificuldade que os gestores demonstraram ter ao discorrerem sobre o planejamento, o que torna mais difícil para a empresa aproveitar oportunidades, mitigar seus riscos e ameaças. Apesar disso fica evidente a crença dos entrevistados tanto no crescimento da empresa quanto em sua vantagem competitiva relacionada a qualidade dos produtos vendidos.

Em termos de contribuição da estratégia, os entrevistados afirmam que a falta de um processo mais estruturado, principalmente quanto aos valores organizacionais, faz falta e poderia contribuir com uma melhor gestão da empresa. Tanto que é algo que deverá ser implementado num futuro próximo.

Como limitações deste trabalho, destaca-se o estudo de um único caso e a obtenção de informações somente bibliográficas e pela visão dos envolvidos na gestão da empresa. Como sugestão para estudos futuros poderiam ser aplicados múltiplos casos, comparando outras empresas desse setor ou um levantamento com os consumidores de jogos de tabuleiro no Brasil.

## REFERÊNCIAS

- BESANKO, D.; DRANOVE D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. A economia da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BETHLEM, A. S. Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BIANCHI, E. M. P. G. Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva. 149 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de São Paulo - USP. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2008.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- GLAISTER, K. W.; FALSHAW, J. R. Strategic planning: still going strong?. Long Range Planning, v. 32, n. 1, p. 107-116, 1999.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa - Tipos Fundamentais. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, Mai-Jun. 1995.
- GRIEPP, M. Hobby games market nearly \$1.2 billion. Disponível em: <<http://icv2.com/articles/news/view/35150/hobby-games-market-nearly-1-2-billion>>. Acesso em: 15 de set. de 2016.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.
- OLIVEIRA, A. B. S. Controladoria: fundamentos do controle empresarial. São Paulo: Saraiva, 2009.
- PORTER, M. E. Competição. Ed. rev., atual. Rio de Janeiro: Campus, 2009. 546 p.
- ROGERSON, M. J.; GIBBS, M. Finding Time for Tabletop: Board Game Play and Parenting. Games and Culture, p. 1-21, Melbourne, Austrália 2016. Disponível em: [gac.sagepub.com](http://gac.sagepub.com).
- SANTOS, L. L. da S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. de. Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: um Estudo no Centro-Oeste Mineiro. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 47, n. 4, out-dez, p. 59-73, 2007.
- SARFATI, G. Estágios de desenvolvimento econômico e políticas públicas de empreendedorismo e de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em perspectiva comparada: os casos do Brasil, do Canadá, do Chile, da Irlanda e da Itália. Revista de Administração Pública, v. 47, n. 1, p. 25-48, 2013.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Sobrevivência das Empresas no Brasil: coleção estudos e pesquisas. Brasília: SEBRAE/FGV, 2013. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf)>. Acesso em 11 de set. de 2016.



Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida. São Paulo: SEBRAE, 2014. Disponível em:  
<[www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/causa\\_mortis\\_2014.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/causa_mortis_2014.pdf)>.  
Acesso em 04 de set. de 2016.

Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira. Brasília: SEBRAE/FGV, 2014. Disponível em:  
<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em 15 de set. de 2016.

TAPINOS, E.; DYSON, R. G.; MEADOWS, M. The impact of performance measurement in strategic planning. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 54, n. 5/6, p. 370-384, 2005.

WILSON, Ian. Strategic planning isn't dead—it changed. *Long range planning*, v. 27, n. 4, p. 12-24, 1994.