

# Processo de formulação de estratégias: o caso do maior grupo atacadista da América Latina

Daniela de Castro Melo (UFU – MG/Brasil) [daniela\\_c\\_melo@yahoo.com.br](mailto:daniela_c_melo@yahoo.com.br)

• Av. João Naves de Ávila, 2121, bloco 1F, sala 216, Santa Mônica, Uberlândia-MG, CEP 38400-902

Márcio Lopes Pimenta (UFSCAR – SP/Brasil) [pimenta.mp@gmail.com](mailto:pimenta.mp@gmail.com)

Ederson Luiz Piato (UFSCAR – SP/Brasil) [ederpiato@dep.ufscar.br](mailto:ederpiato@dep.ufscar.br)

## Resumo

*Com a intensificação da concorrência em nível mundial, produzida, principalmente, pela globalização das economias, a arte de planejar passou a ser valorizada pelas organizações, principalmente pelo fato de que a construção de estratégias vitoriosas de mercado depende de planos bem estruturados e apoiados em informações eficazes. O processo de formulação de estratégias vem sendo discutido ao longo do tempo, por diversos autores, cada qual propondo modelos que têm o propósito de tornar mais fácil a sua compreensão e procurando também, mostrá-los em suas dimensões tanto estratégica como operacional. Este artigo investiga a forma pela qual as empresas de um grande grupo atacadista formulam e implementam estratégias e como é feita a avaliação da eficácia delas. Quanto à metodologia, a pesquisa é exploratória, de caráter qualitativa, utilizando o método de estudo de caso. Como técnicas de coleta de dados, foram realizadas entrevistas em profundidade com executivos das empresas do grupo, observação direta e análise de documentos. Mesmo com grandes avanços no campo estratégico, foi observada a predominância das escolas de Design e de Planejamento devido, principalmente à utilização da análise SWOT e do aspecto formal do processo de formulação de estratégias, com seus prazos, cronogramas e metas.*

*Palavras-chave: Formulação de Estratégia; Implementação de Estratégia; Grupo Atacadista.*

## Abstract

*Because of accelerated competition due to globalization of the world economy, the art of planning has become very important to the industry, mainly because, in order to create successful market strategy, it will be necessary to have a well-structured plan supported by appropriate information. The strategy formulation process has been discussed by a lot of researchers who propose models with the purpose of making its strategy and operational dimensions easier to understand. This paper investigates the way in which companies belonging to a major wholesaler group can formulate and implement strategies, as well as how to assess their efficiency. This research is qualitative, using exploratory investigation techniques and a case study method. With respect to data collection, in-depth interviews with company executives, direct observations and document analysis were some of the techniques used in this study. Even with great advances with strategic planning, the influence of the Design and Planning schools was very much evident, mainly due to the use of SWOT analysis and the formal aspect of the strategic planning process with its deadlines, chronograms and goals.*

*Keywords: Strategy Planning; Strategy Implementation; Wholesaler Group.*

## 1. INTRODUÇÃO

A estratégia existe para planejar a evolução de uma empresa. Ela é a busca deliberada de um plano de ação, para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva da organização (GHEMAWAT, 2002). O uso da palavra estratégia e de seu adjetivo estratégico estenderam-se além dos gerentes e formuladores de políticas, passando a fazer parte do vocabulário comum. Estratégia pode ser considerada um mecanismo de poder. As pessoas de uma organização podem ser identificadas, conforme sua participação no discurso, em torno da estratégia e de suas práticas relacionadas (CLEGG, 2004).

Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000) dividem os processos de formulação de estratégia em dez escolas, agrupadas em três categorias: prescritivas, descritivas e da configuração. Whittington (2002) destaca quatro teorias básicas sobre estratégia: clássica, evolucionária, processual e sistêmica. Devido à herança dos primórdios do pensamento estratégico, Clegg (2004) enfatiza que a perspectiva dominante de estudo da estratégia é a racional-instrumental.

Mintzberg (1973) criticou o modelo de planejamento estratégico, pois a estratégia não pode ser definida em termos estáticos. Assim, introduz uma noção de dinâmica, pois forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são muito relativas no tempo. Hussey (2002) propõe a necessidade de uma abordagem mais analítica e integrada da análise SWOT, devido às várias dificuldades encontradas pelas organizações para executá-la.

Por outro lado, Huffman (2001) defende que não existem métodos ideais para criar estratégias ótimas, definidas por este autor como “brilhantes”, estas vêm de “fora da caixa”. Farjoun (2002) destaca a abordagem orgânica, considerando uma relação de interdependência entre a empresa e o ambiente, sendo necessário um constante realinhamento das opções estratégicas da empresa.

Percebe-se, então, que muito se tem discutido sobre estratégia. Vários autores propõem modelos, ideias ou criticam aqueles modelos já existentes. Despertando, assim, interesses neste campo do conhecimento. Este estudo tem por objetivo estudar a forma pela qual as empresas de um grande grupo atacadista da cidade de Uberlândia-MG formulam, implementam estratégias e como avaliam a eficácia delas.

Além disso, tem por objetivo comparar os resultados obtidos com o referencial teórico, buscando identificar em qual escola predomina o processo de formulação/implementação, estratégica das empresas em análise. Esse grupo atacadista constitui-se de três empresas: o distribuidor atacadista, o banco responsável pelo financiamento ao varejo e a administradora de cartões de crédito.

O delineamento deste artigo foi estabelecido, a partir da seguinte indagação: Como ocorre o processo de formulação e implementação da estratégia nas empresas do grupo atacadista? Para responder a esta pergunta, de partida, foi realizada uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, apoiada em um estudo de caso dentro de um grupo atacadista da cidade de Uberlândia-MG.

Este artigo está estruturado em quatro partes. Inicialmente, será apresentada a fundamentação teórica, discutindo-se a definição de estratégia e o processo de formulação e implementação da estratégia. Na sequência, os procedimentos metodológicos. Em seguida, serão apresentados os resultados obtidos e a última parte é dedicada às considerações finais da pesquisa.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica deste artigo aborda as principais proposições sobre o conceito de estratégia e o processo de planejamento estratégico.

### 2.1 Definição de estratégia

Segundo Hax e Majluf (1991), a estratégia pode ser vista como um conceito multidimensional, que envolve todas as atividades consideradas críticas de uma empresa, proporcionando um senso de unidade, direção e propósito, bem como facilitando as mudanças necessárias induzidas por seu ambiente.

O quadro 1 reúne a opinião de vários autores sobre a definição de estratégia.

- Modelo de decisão coerente, unificado e integrado;
- Determinante dos propósitos organizacionais quanto aos objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridade na distribuição de recursos;
- Delimitação do domínio competitivo da organização;
- Resposta às ameaças e oportunidades externas e pontos fortes e fracos internos, de modo a alcançar vantagem competitiva;
- Estratégia como um canal de diferenciação de níveis de tarefas administrativas, de negócio e funcional;
- Definição da contribuição econômica e não-econômica que a organização pretende direcionar aos seus *stakeholders* (acionistas, empregados, gerentes, fornecedores, clientes, comunidades, governo), estabelecendo “contratos sociais” com outros públicos com os, quais interage direta ou indiretamente.

Quadro 1 – Definição de estratégia.

Fonte: ANSOFF (1981, 1984 e 1990); BARROS e GOSHAL (2004); BETHLEM (2003); CERTO e PETER (2005); COSTA (2002); GRACIOSO (1996); HAX e MAJLUF (1991); HITT, IRELAND e HOSKISSON (2002); HOSNER (1982); MINTZBERG (2006); OLIVEIRA (2001); PIETERSEN (2002); PORTER (1980); TAVARES (2000); THOMPSON (2000); WHITTINGTON (2002).

Segundo Whittington (2002), há quatro teorias básicas sobre estratégia: clássica, evolucionária, processual e sistêmica. Para a escola clássica, a lucratividade é o objetivo supremo das empresas e o planejamento racional é o meio de obtê-la. É a teoria dominante nos livros. Há uma ênfase no longo prazo, na concepção de metas e numa sequência de ações para alcançar objetivos estipulados pelas metas. Os teóricos da abordagem evolucionária não recomendam necessariamente métodos de planejamento racional; ao contrário, eles argumentam que, seja qual for o método adotado pelos gerentes, somente os melhores sobreviverão. Ou seja, no mercado, há uma seleção natural, no qual o processo de competição irá selecionar os mais preparados. Portanto, cada empresa precisa ser diferente o bastante, para possuir uma vantagem única. Pois, em analogia ao Princípio de Gause, os competidores que conseguem seu sustento de maneira idêntica não, podem coexistir.

Por outro lado, a abordagem processual considera a complexidade interna das organizações. Neste sentido, a vantagem competitiva se encontra internamente na capacidade de explorar e renovar recursos distintos e não externamente, com o simples posicionamento da empresa nos mercados certos. Os teóricos desta escola defendem que o estrategista precisa reter a proximidade, a consciência e adaptabilidade do artesão, em vez de repousar sobre o orgulho de grandes planejamentos de longo alcance (WHITTINGTON, 2002).

Por fim, os teóricos sistêmicos propõem que as empresas diferem de acordo com os sistemas sociais e econômicos, em que estão inseridas. Então, metas e processos estratégicos refletem os sistemas sociais, em que a estratégia está sendo elaborada. Os concorrentes, os clientes, parceiros ou fornecedores variam amplamente, de acordo com seus contextos locais (WHITTINGTON, 2002). Bhalla *et al.* (2009) destacam que este modelo de Whittington contribui para a compreensão da diversidade e da complexidade dos elementos de estratégia nas organizações, diferenciando-se de modelos 'de natureza normativa', em que os autores sugerem 'o quê' e 'como' os gerentes devem executar.

A perspectiva dominante de estudo da estratégia é a racional-instrumental. Porém, a formulação da estratégia, sob a égide da racionalidade, situa-se em contraposição ao pensamento estratégico contínuo e recorrente, envolvendo a inclusão, a intuição e a criatividade. Destacando-se, assim, novos estudos nas perspectivas interpretativa e institucional (CLEGG, 2004). No próximo item, será discutido o processo de formulação e implementação da estratégia.

## 2.2 Processo de formulação e implementação da estratégia

No processo de planejamento estratégico empresarial, são estabelecidos objetivos, etapas, prazos e os meios para a sua concretização. Envolve a identificação, análise, estruturação e coordenação de missões, propósitos, objetivos, desafios, metas, programas, projetos e atividades, bem como expectativas, crenças, comportamentos e atitudes, a fim de se alcançar, de modo mais eficaz e efetivo, o máximo do desenvolvimento possível, com a melhor concentração de esforços pela empresa. Para a execução do planejamento empresarial, é necessário o comprometimento e a participação de toda a organização. Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000) dividem os processos de formulação de estratégia em dez escolas, agrupadas em três categorias:

- Prescritivas, preocupadas com a formalização do processo, mais que com os resultados dele, ou seja, dá-se um maior destaque à formulação da estratégia que à eficácia dela. Neste grupo, se incluem as escolas do *design*, planejamento e posicionamento;
- Descritivas, preocupadas com detalhes específicos do processo de formulação, com uma descrição de como as estratégias são formuladas. Compõem, este grupo, as escolas empreendedora, cognitiva, do aprendizado, poder, cultural e ambiental;
- Escola da Configuração é uma abordagem mais completa, por envolver elementos de cada uma das categorias anteriores, respeitando as especificidades da empresa, para qual se pretende formular a estratégia.

Para Hax e Majluf (1984), planejamento estratégico é visto como um processo contínuo, que envolve todos os níveis hierárquicos, compreendendo os seguintes passos básicos: definição da missão da empresa; postura estratégica e diretrizes da estratégia em termos de desempenho, objetivos e desafios; missão do negócio, escopo e identificação dos segmentos de produto x mercado; formulação da estratégia de negócio e planos de ação amplos; formulação da estratégia funcional: participação no plano estratégico de negócios e no plano geral para cada função; consolidação de estratégias funcionais e de negócio; definição e avaliação dos planos de ação específicos, no nível de negócios; definição e avaliação dos planos de ação específicos, no nível funcional; alocação de recursos e definição das medidas de desempenho para controle gerencial; orçamento no nível de negócios; orçamento no nível funcional; consolidação do orçamento e aprovação dos fundos estratégicos e operacionais.

Mudanças nas realidades político-legais, a força das economias de diferentes nações e o surgimento de novas tecnologias são exemplos do ambiente externo que afetam o desenvolvimento e a lucratividade das empresas, requerendo ações e reações competitivas mais oportunas e eficazes. Analisar e entender o ambiente externo, fornece às empresas, aliado ao conhecimento do ambiente interno, embasamento para a formulação estratégica, do desenvolvimento da sua missão e adoção de medidas, em busca da competitividade estratégica. Assim, reduz certos impactos e possibilita maior acesso aos *stakeholders* externos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

As competências essenciais emergem com o tempo, por meio de um processo organizacional para acumular e aprender a dispor os diferentes recursos e capacidades. Assim, para que a empresa possa se tornar uma fonte de vantagem competitiva, um recurso ou capacidade deve permitir que a empresa desempenhe determinada atividade de uma forma superior à que os concorrentes desempenham ou desempenhe uma atividade geradora de valor que os concorrentes não consigam concluir. Portanto, a competitividade e os retornos acima da média, apenas serão gerados se as competências essenciais (identificadas, através do estudo do contexto interno da empresa) forem ajustadas às oportunidades (determinadas, através do estudo do ambiente externo da empresa) (MINTZBERG *et. al.*, 2006).

A escolha da estratégia deve ser o passo subsequente a um criterioso diagnóstico ambiental. Conhecidas as possibilidades de atuação, impostas pelo ambiente, a empresa parte para o “conhece-te a ti mesma”, como forma de identificar as próprias potencialidades e limitações. Teoricamente, tais análises combinadas deveriam constituir uma base consistente para a escolha da estratégia. No entanto, o que se verifica é que embora se fale em análise interna, o emprego prático da SWOT pouco tem tido de analítico. Ou seja, consegue-se enquadrar ideias, dados, recursos, pessoas, etc., em alguma das categorias – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – mas depois, perguntas emergem: e agora, o que faço com isso? O que falta ainda para subsidiar a escolha da estratégia? (HUSSEY, 2002).

Hussey (2002) propõe a necessidade de uma abordagem mais analítica e integrada da análise SWOT. O autor considera que as organizações devem fazer uma análise criteriosa: 1) do ambiente interno, analisando as reais capacidades da organização, as áreas de vulnerabilidade, o nível de desempenho e efetividade, o grau de flexibilidade necessário para reagir a mudanças bruscas, os vários tipos de recursos que a empresa pode gerenciar; 2) do ambiente externo, no qual requer fontes inteligentes, que permitem medir o impacto na organização; 3) da indústria, analisando toda a cadeia de abastecimento, desagregando os clientes e os fornecedores em *boxes*, para representar todos os estágios da cadeia e 3) da situação do mercado, que requer uma análise cuidadosa dos dados do mercado, da segmentação e das necessidades dos clientes e a empresa precisa se manter informada sobre as razões das mudanças que ocorrem no mercado ou nas posições competitivas.

Para Caldeira (2008), apesar das características distintas dos modelos de planejamento estratégico, eles apresentam etapas comuns. Todos consideram a necessidade do diagnóstico estratégico, que compreende o levantamento de informações sobre a organização e o ambiente, no qual está inserida, bem como o enunciado de uma missão e o estabelecimento de objetivos, estratégias e metas da organização, visando estabelecer uma posição futura desejada, o que comumente se classifica como o processo de formulação de estratégias. Outros pontos comuns são a importância atribuída a ações de implementação do plano estratégico resultante e o controle dos resultados. Em função dessas características comuns, o processo de planejamento estratégico tem sido apresentado como objeto de modelos formais.

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi, inicialmente, concebido como um sistema de medição de desempenho e, com o passar do tempo, foi elevado ao posto de um sistema estratégico de gestão (KAPLAN; NORTON, 1996), com indicadores de desempenho para as quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento), e com diagramas das relações esperadas de causa-e-efeito, entre as medidas das diferentes perspectivas. Tais diagramas, associados à ideia do uso do BSC, como sistema de gestão estratégica, culminaram no desenvolvimento dos mapas estratégicos, apresentados em Kaplan e Norton (2000).

Prieto (2006) afirma que uma organização pode monitorar os resultados de curto prazo nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, permitindo a modificação das estratégias em curso e refletindo o aprendizado organizacional.

Silva e Lima (2009) analisaram a produção acadêmica brasileira, em Engenharia de Produção, sobre o tema medição de desempenho e seus derivados, no período de 1998 a 2008. Verificam-se, nos estudos sobre sistemas de medição de desempenho e modelos de gestão a existência de uma excessiva concentração de publicações, a respeito do BSC. Sendo, segundo os autores, a prática de gestão mais aceita atualmente.

Há vertentes teóricas que se posicionam de forma crítica, argumentando que o excesso de formalismo no processo de construção da estratégia, conduz à inibição da criatividade dos participantes (HUFFMAN, 2001; MINTZBERG, 1973).

Mintzberg (1973) questionou o modelo de planejamento estratégico, interrogando-se sobre o seu caráter deliberado e introduzindo uma noção de dinâmica. Segundo o autor, a estratégia não pode ser definida, em termos estáticos, pois forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são muito relativos no tempo. O autor introduz a noção de mudança na estratégia, questionando o caráter demasiado estático da análise SWOT. No plano interno, as forças e fraquezas começam a ser vistas como motores ou freios. O fato de as forças e fraquezas serem percebidas como relativas no tempo, incita a refletir sobre o futuro e a pensar em termos de cenários. Este método consiste em inscrever o processo de planejamento, em relação a possíveis eventos futuros, para melhor ajustar as reações da empresa. Esta tendência traduziu-se por uma utilização crescente dos métodos de previsão, quer sejam os que consistem em extrapolar do passado para o futuro, quer para, a partir do futuro, construir o presente. Assume-se que o futuro, embora tenha as suas âncoras no presente, é mais do que uma mera continuação deste e muito embora não exista planejamento sem previsões, prever não é planejar.

Huffman (2001) ao descrever o que torna uma estratégia brilhante, defende que esta vem de “fora da caixa”, pois não existem métodos para criar estratégias brilhantes. À primeira vista, pode-se desconfiar que, para os que tomam à risca a prática da estratégia como modelos, faltam opções estratégicas. Deveria causar estranheza aos responsáveis por decisões estratégicas, o fato de se tratar como genéricas as opções que uma empresa teria para ser diferente de seus concorrentes. Ou é isso ou é aquilo. Se cada empresa está envolvida em um diferente contexto, dispondo de diferentes recursos, seria de se esperar que suas escolhas estratégicas fossem menos previsíveis, de acordo com a realidade da qual faz parte. Não adianta tentar tratar como simples, um assunto complexo como a escolha da estratégia.

As principais dificuldades e limitações de um processo de planejamento estratégico formal são a falta de flexibilidade, característica de um processo analítico, a qualidade da informação, o tempo para a execução, a incongruência entre as estratégias e a capacidade administrativa de implementá-las. Outra crítica decorre da observação de lacunas nos modelos existentes, em relação à sustentabilidade corporativa, por não levarem em consideração variáveis ecológicas e sociais, como fator para a sobrevivência em longo prazo (CALDEIRA, 2008).

A estratégia pode se distinguir entre o que foi pretendido e o que efetivamente foi realizado. A estratégia deliberada significa que as intenções pretendidas foram realizadas, é característica das escolas prescritivas do planejamento, *design* e posicionamento que, tradicionalmente exercem maior controle sobre a execução dos planos que foram racionalmente formulados. A ênfase no controle é evidenciada pela característica passo-a-passo, prescrita no processo de formulação da estratégia. Enquanto a estratégia emergente consiste em um padrão ou conformidade de ação, que não foi expressamente pretendido, os padrões de ação podem se formar naturalmente, apenas movidos por forças externas e /ou necessidades internas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O ideal é que, na prática, a estratégia desenvolvida represente uma mistura entre estratégia deliberada e emergente, considerando todas as condições existentes, principalmente no que se refere à capacidade da organização reagir a eventos inesperados (ANDERSEN, 2000; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; PARNELL, 2005).

Assim, a formulação da estratégia (estratégia deliberada) pode ser influenciada por fontes (formais, informais, internas e externas) de informação (BURKE e JARRATT, 2004) e pela filosofia estratégica (intuição, visão, experiência, etc.) dos dirigentes (PARNELL, 2005).

A teoria neoclássica que predominou a explicação ortodoxa sobre o comportamento econômico das organizações, até os anos de 1970, é baseada em premissas de equilíbrio, certeza e racionalidade perfeitas, que resultam em um tipo de análise estática do processo de tomada de decisão. Assim, a firma aplica mecanicamente as regras do cálculo econômico e possui função de transformar insumos em produtos (VASCONCELOS; CYRINO, 2006). Esta visão ‘mecanicista’ evoluiu para uma visão, na qual a estratégia empresarial focaliza-se no longo prazo, em que as características dinâmicas, as inter-relações entre as decisões, a mudança e a incerteza devem ser tratadas como fenômenos essenciais.

Como então dar conta desta complexidade e interdisciplinaridade da estratégia? Farjoun (2002) acredita que a abordagem orgânica seja uma das possibilidades para que isso ocorra. A proposta do autor, designada como OESP (*Organization, Environment, Strategy, Performance*), embora seja baseada predominantemente em uma abordagem orgânica, mescla também, elementos da perspectiva mecanicista. A principal diferença em relação a modelos mecanicistas é que, por considerar uma relação de interdependência entre a empresa e o ambiente, é necessário um constante realinhamento das opções estratégicas da empresa. Isso envolve, ainda, reavaliar constantemente as opções de que se dispõe, sejam as impostas pelo ambiente externo, sejam as que se oferecem no ambiente interno.

Dentre as formas de facilitar a implementação das estratégias, figuram elementos, como o comprometimento, a qualificação, a experiência dos gestores envolvidos no processo e a necessidade de comunicação dessas estratégias, por meios de divulgação comumente acessados pelos funcionários ou por meio de ações de treinamento. Além disso, requer o estabelecimento e acompanhamento de indicadores de desempenho (CALDEIRA, 2008).

A capacidade analítica deve, portanto, ser ressaltada como necessidade primordial a qualquer atividade estratégica. Isso inclui saber trabalhar com elementos que “não se classificam em quadrinhos” de modelos prontos e reproduzidos sem adaptações a diferentes contextos.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método estudo de caso foi adotado nesta pesquisa. Segundo Yin (2005, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos”.



Segundo Gil (2009), a utilização do estudo de caso é maior em estudos exploratórios e descritivos, mas também pode ser importante para fornecer respostas relativas a causas de determinados fenômenos, proporcionando maior nível de profundidade.

Assim, Yin (2005), comparando estudos de caso com outros métodos de pesquisa, conclui que esse é a escolha preferida, quando: 1) as questões de pesquisas são do tipo “como” ou “por que”; 2) o pesquisador tem pouco controle sobre o evento; 3) o foco é um evento contemporâneo, ocorrendo em um contexto real; 4) existe a necessidade de utilizar múltiplas fontes de evidências.

Neste artigo, o objetivo é examinar o processo formulação e implementação da estratégia, nas empresas do grupo atacadista. Assim, seu foco está em “como” ocorre este processo. Além disso, os pesquisadores não têm controle sobre o evento, dado que se estudam situações reais e existiu a necessidade do uso de múltiplas fontes de evidências, em função da complexidade do fenômeno em estudo: apresentações e planilhas eletrônicas, cedidas por uma das empresas do grupo, documentos (artigos que aparecem na mídia de massa), entrevistas, observações diretas, por meio da participação de um dos pesquisadores em dois dias de reuniões externas à empresa de planejamento estratégico. Assim sendo, o uso do estudo de caso foi uma estratégia de pesquisa adequada.

Yin (2005) desenvolveu uma tipologia para o uso do estudo de caso, composta de duas dimensões, que resultam em quatro composições possíveis: estudos de caso simples, uma empresa ou múltiplos, várias empresas; unidade única (projeto holístico) ou unidades múltiplas (projeto incorporado) de análise.

No geral, segundo Yin (2005), o projeto de caso único é justificável, quando o caso representa: a) um teste da teoria existente; b) uma circunstância rara ou exclusiva (geralmente na psicologia clínica); c) um caso típico ou representativo (as lições que se aprendem deste caso fornecem muitas informações sobre as experiências de um indivíduo ou instituição); d) revelador (o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica) ou e) longitudinal (estudar o mesmo caso único, em dois ou mais pontos diferentes no tempo).

Esta pesquisa fornece informações de um caso típico, objetivando relatar as experiências na formulação e implementação estratégica de um grupo de empresas. Portanto, a estratégia de pesquisa adotada neste artigo é o estudo de caso único, com unidades múltiplas de análise, contemplando três empresas de um grupo atacadista.

A figura 1 mostra as etapas a serem seguidas para a realização do estudo de caso nesta pesquisa.

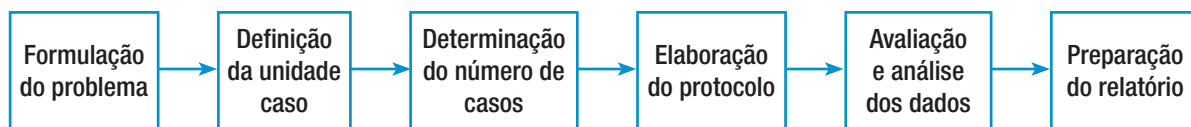


Figura 1 – Etapas do estudo de caso.

Fonte: Adaptado de Gil (2009).

Após definição do tema, do problema de pesquisa e seu objetivo, foi realizada a revisão da literatura sobre o conceito de estratégia e sobre o processo de planejamento estratégico.

A definição da unidade- caso consistiu na escolha do grupo atacadista constituído de três empresas: o distribuidor-atacadista, o banco responsável pelo financiamento ao varejo e a administradora de cartões de crédito. O ‘carro-chefe’ do grupo é o distribuidor-atacadista, o maior da América Latina, com faturamento anual de 3,6 bilhões de reais, com 4.765 representantes comerciais autônomos e 315.000 clientes. O grupo atende, numa variedade de 15.000 itens, os 5.560 municípios existentes no Brasil, tendo mais de 5.000 funcionários.

O próximo passo foi a elaboração do protocolo de pesquisa. Yin (2005) considera que a elaboração de um protocolo para o estudo de caso pode auxiliar muito o pesquisador, no desenvolvimento deste, à medida que este protocolo é um instrumento que contém as regras de como o estudo de caso será realizado, facilitando e garantindo a uniformidade na coleta de dados. Assim, foram inseridas as seguintes informações neste protocolo: objetivo e questão de pesquisa, empresa focal, pesquisadores, prerrequisitos para a coleta de dados (as técnicas de coleta de dados a serem utilizadas e informações bibliográficas), cronograma de coleta de dados, locais e contatos para a coleta de dados, questões a serem exploradas nas entrevistas. Estas questões podem ser visualizadas no quadro 2.

- 1) Quando começa o processo de elaboração da estratégia?
- 2) Quem é envolvido neste processo?
- 3) Que habilidades/competências são necessárias para a elaboração da estratégia?
- 4) Como estas habilidades/competências podem ser adquiridas?
- 5) Como se dá o processo de elaboração estratégico? Citar local, ferramentas utilizadas, se é adotado um modelo, quem conduz o processo, qual é a duração.
- 6) Como é realizado o acompanhamento da execução da estratégia? Há alguma equipe envolvida para monitorar? Fazem-se reuniões de acompanhamento?

Quadro 2 – Questões exploradas nas entrevistas.

Fonte: elaborado pelos autores.

Foram realizadas entrevistas em profundidade, com 10 executivos, sendo seis diretores e quatro gerentes, envolvidos com o planejamento e a execução da estratégia das três empresas do grupo atacadista. As entrevistas foram realizadas entre os meses de outubro e dezembro do ano de 2007.

Os dados obtidos nas entrevistas foram gravados, transcritos e submetidos à análise de conteúdo. Segundo Bauer e Gaskell (2002), a análise de conteúdo, consiste no estudo de transcrições textuais de dados, visando comparar, observar diferenças e categorizar fatores presentes no texto, por meio do processamento da informação. Tal processamento proporciona a identificação objetiva e sistemática de características específicas.

Após a coleta das informações, por meio das entrevistas, material disponível pela empresa (apresentações das reuniões de planejamento e planilhas eletrônicas, contendo os planos de ação das áreas), material público divulgado na imprensa/*internet*, e por observações diretas nas reuniões de planejamento das áreas, os resultados da pesquisa foram analisados e apresentados, por meio do contraponto entre teoria e prática. Buscando, assim, detectar divergências, conflitos, vazios e pontos coincidentes que se achavam nas afirmações dos respondentes.

## 4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Neste tópico, são discutidas as características da formulação e implementação estratégica do grupo em análise. Desta forma, são tecidos comentários, com base na análise e interpretação das entrevistas, da observação direta e dos documentos disponíveis, bem como a comparação dos elementos obtidos, com o conteúdo apresentado no referencial teórico.

O grupo atacadista estabelece sua missão e visão que a longo prazo orientam a elaboração das estratégias anuais. Os acionistas estabelecem as metas de crescimento para o próximo ano. Baseando-se nestas informações, uma vez por ano, normalmente entre os meses de outubro a dezembro, os executivos se reúnem para discutir e definir as diretrizes estratégicas para o próximo período. A partir daí, as áreas definem os seus planos de ação e 'orçamentação' para o cumprimento das diretrizes traçadas. Em reunião final, com o Conselho Administrativo, as diretrizes e o orçamento são apresentados e aprovados. Geralmente, os orçamentos são estabelecidos antes dos planos de ação. Cabe aos executivos e ao Conselho verificar, ao longo do ano, o alinhamento, cumprimento e validade das estratégias, conforme os cenários macro e micro econômicos.

A estratégia da empresa está em constante mudança, hoje as âncoras são umas, daqui a três anos são outras. Mudando, assim, o reposicionamento da estratégia.

O planejamento janeiro a janeiro é bom, porque você vira o taxímetro... começa um novo período de medição.

A elaboração da estratégia, do seu início ao seu final, envolve todos os setores da empresa. A diretoria é responsável por discutir e apresentar ao Conselho, as diretrizes estratégicas (Planejamento Estratégico). Os gerentes de função elaboram os planos de ação para as suas áreas (Planejamento Tático) e apóiam a diretoria na elaboração das diretrizes estratégicas. Cabe ao Conselho, a aprovação das diretrizes. Uma vez aprovados os planos estratégico e tático, novamente os gerentes, agora em conjunto com suas equipes, se reúnem para elaborar os planos de implementação (Planejamento Operacional).

Dois executivos entrevistados ressaltam:

O que norteia as empresas do grupo não é uma estratégia única, mas um conjunto de estratégias que são identificadas para diversas áreas: estratégia de valor financeiro, estratégia de marca, de produtos, de recursos humanos, de sustentabilidade, de risco, de tecnologia, de segurança e assim por diante.

A elaboração estratégica é um processo interativo, de consenso. Existe uma pressão, a área comercial quer volume, o controlador mede despesas.

Para os executivos, as habilidades/competências necessárias para a elaboração estratégica são visão de longo prazo, clara compreensão da visão e missão da empresa, conhecimento do negócio (mercado, cliente, produtos, concorrência, etc), conhecimento das forças e fraquezas da companhia e conhecimento teórico/prático das técnicas e metodologias de planejamento. Capacidade de liderança, também é desejável para que se consiga atingir objetivos propostos. Vivência profissional, boa formação acadêmica e auto-desenvolvimento, normalmente são os caminhos para uma boa formação de um profissional com estas competências.

Na empresa existem três pessoas: uma com arco e flecha que acerta o alvo indicado, especialista naquilo; outra que vê o patinho que passa ali e o acerta com a espingarda de chumbo; aquela que fica atrás da moita e consegue acertar o marreco quando ele voa. O estrategista tem que ser muito mais esta pessoa que consegue acertar o marreco do que aquela do alvo certo, porque a estratégia é algo móvel”.

Tem características pessoais que podem favorecer as habilidades e competências necessárias para a elaboração estratégica, como também tem exercícios e capacidade de aprendizado. Tem que estar sempre lendo, se atualizando porque as coisas são dinâmicas e temos que buscar diversas fontes porque nos desatualizamos rápido.

O processo de elaboração da estratégia começa com reuniões realizadas fora da empresa, em hotéis, clubes de campo, etc. Locais que isolam os profissionais da rotina do dia-a-dia e que garantam um ambiente favorável ao exercício do pensamento, reflexão e discussão. Destacam-se como ferramentas utilizadas para, a partir das diretrizes estabelecidas, definirem os planos de ação: os modelos estatísticos, mapas estratégicos, análise SWOT, pesquisas (clientes, mercado, público interno), etc.

Algumas dificuldades foram identificadas pelos executivos na análise SWOT:

- Mais dificuldade de identificar as forças do que aquilo que percebem como errado na organização;
- Assumir que executivos sempre têm as informações e o conhecimento que lhes permitem perceber as forças ou fraquezas da organização;
- A implementação da estratégia depende do poder e da influência das pessoas envolvidas, portanto, deve ser concentrada com os diretores;
- Efeitos descritos como fraquezas, porém sem identificação das causas. Um volume de problemas pode estar relacionado a várias causas.

Normalmente, as empresas do grupo adotam modelos próprios, mas todos eles derivados de ferramentas consagradas, como, por exemplo, o BSC (*Balanced Score Card*). A técnica mais usada é a do Orçamento Matricial, caracterizada, nas linhas, por “pacotes” de despesas e receitas que são administradas por gestores responsáveis pelas áreas e, nas colunas, pelos gestores.

No Orçamento Matricial conseguimos ver todas as receitas e despesas em todos os lugares em que a empresa atua, descobrindo desvios e melhorias em relação a cada agente.

Não adianta elaborar uma estratégia mirabolante e não acontecer nada. A melhor estratégia é aquela que dá certo.

O processo de planejamento estratégico é conduzido pelo executivo da área, geralmente diretores. É comum as empresas do grupo contratarem os serviços de uma consultoria, para conduzir e apoiar o processo de planejamento. Este processo de planejamento estratégico é um exercício longo, que exige levantamentos, estudos, entrevistas, reuniões internas, orçamentação, etc. A duração para a fase inicial é de cerca de 2 a 3 meses. A reunião final para elaboração da peça principal, a ser apresentada ao Conselho pode levar de 1 a 3 dias, dependendo do tamanho e complexidade da organização. O acompanhamento da implementação da estratégia se dá, principalmente, pelos diretores. São realizadas reuniões mensais com a diretoria e trimestrais, com o Conselho, onde são apresentados e discutidos os resultados alcançados até o momento, comparados ao que foi previamente planejado.

Mesmo com grandes avanços no campo estratégico, no qual a visão mecanicista evoluiu para uma visão, na qual a estratégia empresarial focaliza-se no longo prazo, em que as características dinâmicas, as inter-relações entre as decisões, a mudança e a incerteza devem ser tratadas como fenômenos essenciais. Verifica-se nas empresas do grupo em análise, a predominância da escola clássica, no qual o planejamento racional é o meio de se obter a lucratividade.

Apesar dos executivos mencionarem que todos os setores da empresa são envolvidos no processo de elaboração da estratégia, este processo se concentra com os diretores, sendo estes responsáveis pela condução e acompanhamento do planejamento. Assim, percebe-se a prevalência do conceito de estratégia, nas empresas do grupo, como mecanismo de poder.

Ao serem questionados sobre as competências e habilidades para a elaboração estratégica, os executivos citaram várias características essenciais, que podem ser pessoais e outras, que são adquiridas com a experiência e o aprendizado. A participação de empresas de consultoria, para conduzir e apoiar o processo de planejamento das empresas do grupo, representa certa contradição com as habilidades e competências ressaltadas, pois os profissionais contratados teriam que passar longo tempo na empresa, para uma análise mais criteriosa ou como propõe Hussey (2002), uma abordagem mais analítica do ambiente interno, da missão e visão das empresas do grupo.

Esta análise mais criteriosa não acontece. Consultores são contratados por um curto período. As empresas do grupo valorizam mais o conhecimento das empresas de consultoria sobre técnicas e metodologias de planejamento estratégico. Estão mais preocupados com os modelos a serem utilizados do que com as informações que servirão de subsídios para a definição de metas e a formulação de planos de ação para alcançá-las.

Hax e Majulf (1984) propuseram um processo de planejamento estratégico, no qual, após elaborar os planos de ação nos níveis corporativo, de negócio e funcional, os orçamentos são definidos e aprovados. Nas empresas em análise, geralmente os orçamentos são estabelecidos antes de elaborar os planos de ação. Os acionistas definem quanto querem crescer e o quanto estão dispostos a investir para que tal crescimento ocorra. A partir daí, os diretores direcionam seus planos de ação, para cumprir as metas estabelecidas, conforme orçamento disponível.

Criticada pelo seu caráter estático (MINTZBERG, 1973), pela necessidade de uma abordagem mais analítica e integrada (HUSSEY, 2002) ou até mesmo pela sua não utilização, pois não existem métodos para criar estratégias brilhantes (HUFFMAN, 2001), a análise SWOT continua sendo uma importante ferramenta utilizada nas empresas do grupo em análise.

Verifica-se que as empresas do grupo em análise, apesar de grande porte, ainda estão ‘presas’ à escola clássica da estratégia e ao planejamento racional, destacando-se as Escolas de *Design* e Planejamento. A primeira, devido à utilização intensa da análise SWOT e, a segunda, porque verificou-se que as empresas do grupo focam o processo de formulação de estratégias no aspecto formal, com seus prazos, cronogramas e metas. Constituindo-se, assim, uma perspectiva racional-instrumental.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme foi mencionado, a proposta do presente artigo consiste em investigar como um grupo atacadista distribuidor formula, implementa e controla sua estratégia organizacional, bem como analisar que paradigma teórico se mostra mais condizente com o processo adotado pelo grupo.

As estratégias do grupo são elaboradas anualmente, geralmente entre outubro e novembro, nos quais são definidos os orçamentos e, em seguida, os planos de ação, inversamente ao que Hax e Majluf (1984) propõem, quando sugerem a elaboração do plano de ação e, em seguida, orçamento. Dessa forma, a formulação parece ser orientada, primeiramente, por aspectos financeiros e, em seguida, seriam abordados processos estratégicos e fontes de vantagem competitiva. Nesse processo, os acionistas estabelecem metas, o Conselho Administrativo e os executivos acompanham o alinhamento do andamento da estratégia em relação ao plano e em relação ao cenário.

Para o processo de formulação e implementação da estratégia, as empresas utilizam, principalmente, as técnicas de análise SWOT, mapas estratégicos, modelos estatísticos alimentados por dados internos, bem como pesquisas primárias com clientes, mercado e público interno. Na formulação, existe o envolvimento de todos os setores e níveis da administração. A diretoria apresenta metas e diretrizes ao Conselho, necessárias para que os gerentes de função elaborem seus planos táticos, de cada função. Após a apresentação e aprovação dos planos estratégico e tático pelo Conselho de Administração, os gerentes de função se reúnem novamente para formular e implementar os planos operacionais, específicos e de curto prazo. Segundo os gerentes, este processo é interativo, no intuito de evitar conflitos interfuncionais, ou seja, de modo que nenhuma função aja exclusivamente na busca de seu desempenho em particular.

Os principais meios de controle estratégico, utilizados pelo grupo, consistem nas ferramentas: *Balanced Scorecard* (BSC) e orçamento matricial. A utilização do BSC converge com o processo de formulação estratégica, definido acima, e se mostra adequada por causa dos processos formais de planejamento e da orientação por finanças. O orçamento matricial, também se mostra adequado, porque a formulação das estratégias operacionais envolve integração entre as áreas funcionais.

Pode-se notar a predominância da perspectiva clássica da estratégia e do planejamento racional, no comportamento estratégico do grupo. Tal afirmação é sustentada pela utilização intensa de análise SWOT e, ainda, pela formulação de estratégias de modo formalizado, em termos de prazos, cronogramas e metas. Dessa forma, caracteriza-se uma perspectiva racional-instrumental.

Como limitação, nota-se a necessidade de explorar, com maior profundidade e foco, possíveis implicações causadas pela formulação e implementação estratégica, orientada por orçamento, ou seja, nas quais as metas financeiras norteiam as ações estratégicas. Outra limitação consiste na simples descrição sobre a utilização intensa de análise SWOT e outras ferramentas da escola clássica de estratégia, sendo que os impactos do uso destas no desempenho funcional e organizacional, não são analisados. Estes assuntos podem subsidiar a elaboração de pesquisas futuras sobre esse tema. Outros estudos relacionados ao processo de formulação e implementação da estratégia em outras empresas poderiam enriquecer este tema, especificamente no setor de atacadistas-distribuidores.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSEN, T. J. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. **Long Range Planning**, v. 33, nº. 2, 2000.
- ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- ANSOFF, H. I. **Implanting strategic management**. N. Jersey: Prentice Hall, 1984.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BARROS, B. T.; GHOSHAL, S. **Estratégia e gestão empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Manual prático. Vozes: Petrópolis, 2002.
- BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BETHLEM, A. **Evolução do pensamento estratégico no Brasil: texto e casos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BHALLA, A.; LAMPEL, J.; HENDERSON, S.; WATKINS, D. Exploring alternative strategic management paradigms in high-growth ethnic and non-ethnic family firms. **Small Business Economics**. v.32, nº.1, pp.77-94. 2009.
- BURKE, G. I.; JARRATT, D. G. The influence of information and advice on competitive strategy definition in small-and-medium sized enterprises. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 7, nº. 2, 2004.
- CALDEIRA, A. **Processos de aprendizagem organizacional na formulação e implementação de estratégias**. São Paulo. 223 f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2008.
- CERTO, S. C.; PETER, P.J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2005.
- CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004.
- COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- FARJOUN, M. Towards an Organic Perspective on Strategy. **Strategic Management Journal**. V. 23, 2002.
- GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, v. 76; nº. 1; Spring 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 1996.
- HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **Strategic management: an integrative perspective**. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, 1984.



- HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, 1991.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- HOSMER, L. R. T. **Strategic Management**. New Jersey: Prentice Hall, 1982.
- HUFFMAN, B. What Makes a Strategy Brilliant? **Business Horizons**, v. 4, n.4, July/Aug. 2001.
- HUSSEY, D. **Company Analysis: Determining Strategic Capability**. *Strategic Change*, v. 11, 2002.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**. v.74, n.1, jan/feb, 1996.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having trouble with your strategy: then map it. **Harvard Business Review**, September/October, 2000.
- MINTZBERG, H. Strategy – Making in Three Modes. **California Management Review**, v. 16, nº. 2, Winter, 1973.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégias**. São Paulo: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman. 2006.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2001.
- PARNELL, J. A. Strategic philosophy and management level. **Management Decision**. v. 43, nº. 2, 2005.
- PIETERSEN, W. **Reiventing Strategy**. USA: Jhon Wyley Trade, 2002.
- PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. USA: The free press, 1980.
- PRIETO, V. C. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Gestão & Produção**, Vol.13, No.1, 2006.
- SILVA, E. H. D. R.; LIMA, E. P. Um estudo sobre modelos de gestão estratégica do desempenho. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 29. 2009, Salvador. **Anais...** Salvador: ENEGEP, 2009.
- TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- THOMPSON, A. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- VASCONCELOS, F. C. de; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. IN: BERTERO, C. O. **Gestão Empresarial: Estratégias Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2006.
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

