

# PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS: O CASO DO MAIOR GRUPO ATACADISTA DA AMÉRICA LATINA

**Daniela de Castro Melo (UFU)**

daniela\_c\_melo@yahoo.com.br

**Ederson Luiz Piato (UFSCAR)**

ederpiato@dep.ufscar.br

**Márcio Lopes Pimenta (UFU)**

pimenta.mp@gmail.com



*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 tem o propósito de tornar mais fácil a sua compreensão e procurando também mostrá-lo 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 destas. Quanto à metodologia, a pesquisa é descritiva e de caráter qualitativa, utilizando-se de entrevista em profundidade com executivos das empresas do grupo para a coleta dos dados. 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-chaves: Escolas de estratégia. Planejamento estratégico. Distribuidores atacadistas.*

## 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 de 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 relativos 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 idéias para criar estratégias ótimas, por este autor definidas 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, idéias ou criticam aqueles modelos já existentes. Despertando, assim, interesses neste campo do conhecimento. Este estudo, apoiado no referencial teórico, foi desenvolvido com o objetivo de estudar a forma pela qual as empresas de um grande grupo atacadista da cidade de Uberlândia formulam e implementam estratégias, e como avaliam a eficácia destas. 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 'carro-chefe' do grupo é o distribuidor-atacadista, o maior da América Latina, com faturamento anual de 2,7 bilhões de reais, com 5.000 vendedores e 200.000 clientes. O grupo atende, numa variedade de 14.000 itens, os 5.560 municípios existentes no Brasil.

O delineamento deste artigo foi estabelecido a partir das seguintes indagações: Como e onde a estratégia é elaborada, o que é utilizado para elaborá-la e quem está envolvido neste processo? Como é o acompanhamento da implementação da estratégia elaborada? Para responder estas perguntas de partida, foi realizada uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, apoiada em um estudo de múltiplos casos dentro de um grupo atacadista da cidade de Uberlândia.

Este artigo está estruturado em três partes. Inicialmente será apresentada a fundamentação teórica, discutindo a definição de estratégia, a evolução do pensamento estratégico e o processo de planejamento estratégico. Em seguida serão apresentados os resultados obtidos e a última parte é dedicada às conclusões do trabalho.

## 2. Fundamentação teórica

A fundamentação teórica aborda as principais proposições sobre o conceito de estratégia, evolução do pensamento estratégico 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. Conforme os autores, não poderia ser diferente quanto às dimensões críticas que contribuem para a definição única da formação da estratégia, tendo-se a estratégia como:

- 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.

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 seqüência 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 feroz 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).

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 discutida a evolução do pensamento estratégico, mostrando como a perspectiva racional-instrumental predominou o estudo da estratégia desde a década de 1950.

## 2.2 A evolução do pensamento estratégico

A competição estratégica não é novidade. Seus elementos foram reconhecidos e utilizados desde que os seres humanos combinaram inteligência, imaginação, recursos acumulados e comportamento orientado para conduzir suas guerras. Porém, Ghemawat (2002) ressalta que o uso do termo em negócios é um fenômeno relativamente recente. Segundo o autor, a introdução da estratégia no mundo dos negócios ocorreu simultaneamente com a questão da competitividade. No início do século XX, executivos de grandes corporações desenvolveram estratégias baseadas na percepção das forças e fraquezas de seus concorrentes.

Segundo Vasconcelos e Brito (2006, p. 65), “a estratégia, em seu período inicial de amadurecimento, estava focada na função de planejar e mobilizar a empresa para seu processo de execução”. Os desafios organizacionais envolvidos na Segunda Guerra Mundial contribuíram para estimular o pensamento estratégico: alocação de recursos escassos; uso de análises quantitativas; curva de aprendizado e uso de planos estratégicos formais para guiar a tomada de decisão. Até o final das décadas de 1950 e 1960, no qual havia um enorme esforço para a reconstrução da Europa e Ásia, muitas empresas multinacionais de grande porte começaram a considerar em seus planos a competição global (GHEMAWAT, 2002).

Na década de 1960, a análise SWOT (*Strengths and Weaknesses, Opportunities and Threats*) foi um grande passo adiante trazendo o pensamento competitivo para dar suporte nas questões de estratégia (HUFFMAN, 2001). Porém, a análise SWOT não resolveu o problema de como definir a competência característica da empresa. Então, para uma firma manter o seu foco estratégico, Ansoff (1977) propôs uma estrutura útil para detectar novas oportunidades de crescimento intensivo, denominada grade de expansão produto-mercado que destaca as estratégias de penetração no mercado, de desenvolvimento de mercados, de desenvolvimento de produtos e de diversificação.

Ghemawat, (2002) ressalta a contribuição das empresas de consultoria para a evolução do pensamento estratégico. A fundação da BCG (*Boston Consulting Group*) trouxe várias contribuições, em 1965 desenvolveu a Curva de Experiência no qual a experiência acumulada traria diminuição nos custos devido à economia de escala, aprendizado organizacional e inovação tecnológica. Segundo Weitz e Wensley (1984), o conceito de Curva de Experiência está relacionado à redução de custos provenientes da experiência em produzir ou manufaturar determinado produto. Como a redução de custos não ocorre de maneira automática, é necessário que a empresa controle agressivamente seus custos para o crescimento de seu negócio no longo prazo. Outra implicação da curva de experiência é que, mesmo com a “perseguição” do controle de custos, a rentabilidade no longo prazo estará diretamente relacionada à participação de mercado.

No início da década de 1970, a BCG criou a matriz de análise de portfólio. O Modelo de Portfólio de Produtos pode ser utilizado para avaliar o desempenho de um portfólio em relação às variáveis crescimento e participação de mercado. A disposição dos resultados em uma matriz com quatro quadrantes, conhecida como Matriz BCG possibilita visualizar o desempenho de um portfólio, identificando as oportunidades de crescimento. Assim, tem-se a avaliação individual do negócio, e relativamente aos outros negócios da empresa (WEITZ e WENSLEY, 1984).

A variável “crescimento de mercado” é a que mais afeta os esforços e custos para ganhar *market share*. A taxa de crescimento afeta o uso de caixa disponível, definindo a alocação de recursos para cada negócio. Quando o crescimento é baixo, o ganho de participação de mercado se dá pela redução das vendas dos concorrentes, ou seja, pela “tomada” de clientes que comprariam de outra empresa. Por outro lado, quando o crescimento é alto, um maior *market share* pode ser obtido pelo próprio crescimento do negócio a frente dos concorrentes, como expandindo a capacidade de produção, garantindo a disponibilidade do produto, etc. Outro ponto importante da análise de portfólio é a compreensão da posição competitiva relativa, pois é ela que determina a taxa em que um negócio irá gerar caixa. A medida mais simples de posição competitiva relativa é o *market share* ou participação de mercado, a segunda variável da matriz BCG (WEITZ e WENSLEY, 1984).

Assim, considerando as variáveis crescimento/participação de mercado, os negócios de uma empresa podem ser classificados nas seguintes categorias conforme Weitz e Wensley (1984):

- Estrela: são os que têm alta taxa de crescimento e participação de mercado também alta. Normalmente são produtos líderes de mercado, e geram grandes valores de caixa. Normalmente são resultados de oportunidades bem sucedidas, e têm potencial para tornarem-se vacas leiteiras;
- Pontos de interrogação: caracterizam-se por alta taxa de crescimento de mercado, embora a participação de mercado seja baixa. Por isso, requerem um investimento significativo, mesmo com a baixa geração de caixa. Se a participação de mercado não aumenta, a tendência é que o ponto de interrogação se transforme em um animal de estimação, apenas consumindo, e não gerando, caixa;
- Animais de estimação ou cachorros: são os negócios que apresentam baixa taxa de crescimento e baixa participação de mercado. Geram pouco lucro, quando não prejuízo, e normalmente têm pouco potencial para obter uma participação de mercado com custos viáveis. Uma empresa deve tomar o máximo de cuidado para minimizar a proporção de negócios nesta categoria;
- Vacas leiteiras: quando se tem uma alta participação de mercado, mas com taxa de crescimento pequena. Estes negócios são a base da empresa, e respondem por alta geração de caixa e na composição dos lucros.

Em síntese, a atratividade do modelo de análise de portfólio reside no fato de que ele evidencia que a performance corporativa de longo prazo é mais do que o somatório de contribuições de cada centro de lucro ou estratégias de produtos. Além disso, a análise de portfólio sugere estratégias de marketing específicas para atingir um mix balanceado de produtos que irão maximizar os efeitos de longo prazo de caixa escasso e recursos gerenciais. Ela foi criticada como uma ferramenta que leva os gerentes a focar na minimização dos riscos financeiros ao invés de investir em novas oportunidades que requerem o comprometimento de recursos a longo prazo.

Uma das maiores contribuições da Mckinsey & Company para a evolução do pensamento estratégico, foi a recomendação da divisão da empresa General Eletric em unidades estratégicas de negócios e a produção da matriz de atratividade do negócio. Em 1979, Mckinsey desenvolveu 4 fases da estratégia: 1- planejamento financeiro, 2- planejamento baseado em previsão, 3- planejamento externo e 4- gerenciamento estratégico (GHEMAWAT, 2002).

Em 1980, Michael Porter lançou o livro *Estratégia Competitiva* no qual elaborou uma estrutura para análise da atratividade da indústria. Segundo Porter (1980), a essência da formulação estratégica é lidar com a competição. O estado de competição em um segmento industrial depende das seguintes forças básicas: 1) Ameaças de novos entrantes; 2) Poder de barganha dos fornecedores; 3) Ameaça de produtos ou serviços substitutos e 4) Poder de barganha dos clientes. Forças diferentes assumem proeminência na configuração da competição em cada setor industrial.

Os novos entrantes em um setor industrial trazem novas capacidades, desejo de ganhar participação de mercado e, freqüentemente, concorrem com recursos substanciais. A severidade da ameaça de novos entrantes depende das barreiras atuais e da reação dos concorrentes existentes e do que os entrantes podem esperar encontrar. Dentre as principais barreiras de entrada, podem-se destacar economias de escala, diferenciação do produto (muitos gastos para promover o produto), necessidades de capital, desvantagens de custo independentes do porte, acesso a canais de distribuição e política governamental (PORTER, 1980).

Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços adquiridos. Da mesma forma, os clientes podem forçar os preços para baixo, demandar maior qualidade ou melhores serviços e jogar um concorrente contra o outro. Os produtos substitutos que merecem a maior atenção estrategicamente são aqueles que são sujeitos a tendências de melhoria de seu *trade-off* preço/desempenho visando o produto do setor ou que sejam produzidos por setores com altos lucros (PORTER, 1980).

No planejamento a longo prazo, deve-se examinar cada força competitiva, prever a ordem de grandeza de cada causa subjacente e então construir uma imagem composta do provável lucro potencial do setor. Muitos gerentes se concentram tão unicamente em seus antagonistas diretos na luta por participação de mercado, que deixam de perceber que eles estão também competindo com seus clientes e fornecedores por poder de barganha. Enquanto isto, eles também negligenciam a atenção para com os novos entrantes ou deixam de reconhecer a sutil ameaça de produtos substitutos. Porter (1980) conclui que a chave para o crescimento – e mesmo para a sobrevivência – é assumir uma vigilância para que sejamos menos vulneráveis ao ataque frontal de oponentes, estejam eles estabelecidos ou não, e menos vulneráveis à erosão provocada por compradores, fornecedores e produtos substitutos.

Percebe-se que a partir da década de 1980, houve uma profusão ou *turnover* de idéias sobre gestão e estratégia. Muitas ferramentas contemporâneas surgiram, porém nem todas representaram uma contribuição expressiva. O desenvolvimento de novas idéias de gestão continua sendo uma fonte de preocupação constante.

O processo de formular e implementar estratégias evoluiu ao longo dos anos. Hax e Majluf (1984) consideram quatro estágios da evolução do pensamento estratégico: 1) orçamento e 2) controles financeiros e planejamento de longo prazo, vigorando até o período de pós Segunda

Guerra, ambiente pouco competitivo e com abordagem de crescimento e controle financeiro; 3) planejamento estratégico de negócios e 4) planejamento estratégico corporativo, comumente observados a partir da segunda metade do século XX, consistem em estruturas estratégicas mais robustas, delineadas para atuação em ambientes mais competitivos. Foco na idéia de subsidiárias (unidades de negócio) com estratégias particulares controladas por corporações que administram a estratégia geral e os fluxos de recursos destinados a cada unidade de negócio.

### 2.3 O processo de planejamento estratégico

No planejamento 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 a 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 pretende-se formular a estratégia.

Mudanças nas realidades político-legais, a força das economias de diferentes nações e o surgimento de novas tecnologias são exemplos do ambiente externo que estão afetando 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, o desenvolvimento da sua missão e adoção de medidas em busca da competitividade estratégica. Assim, reduz certos impactos e possibilita maior acesso aos *stakeholders* externos.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), o ambiente externo de uma empresa é dividido em três áreas principais: ambiente geral, do setor e da concorrência. O ambiente geral é constituído dos segmentos demográfico, econômico, político-legal, sociocultural, tecnológico e global. Um importante objetivo do estudo desse ambiente é a identificação das oportunidades e ameaças. Oportunidade é o que pode, dentro do ambiente geral, ajudar a empresa a alcançar a competitividade estratégica. Por outro lado, a ameaça representa qualquer condição no ambiente geral que possa vir a prejudicar os esforços da empresa para alcançar a competitividade estratégica.

O ambiente do setor é representado pela ameaça de novos entrantes, poder de barganha de fornecedores e compradores, produtos substitutos e o grau de intensidade da rivalidade entre concorrentes. A análise deste ambiente é orientada para o entendimento dos fatores e das

condições que influenciam a lucratividade da empresa. Por outro lado, a análise da concorrência é orientada de modo a prever a dinâmica das ações, reações e intenções da concorrência (HITT; IRELANND; HOSKISSON, 2002).

Atividade bem-sucedida e de desempenho elevado requer uma competência distinta ou vantagem competitiva. Vários atributos da economia global dificultam cada vez mais o desenvolvimento de uma vantagem competitiva capaz de ser sustentada por um período razoável. A análise do ambiente interno permite às empresas identificar seus recursos, capacidades e competências essenciais que contribuirão para desenvolver vantagens competitivas e auferir retornos superiores à média num mercado que requer cada vez mais flexibilidade das empresas.

Para Hitt, Irelandnd e Hoskisson (2002), os recursos são a fonte das capacidades da empresa, as quais, por sua vez, são a fonte das competências essenciais da empresa. Podem ser tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis são os bens que podem ser vistos e quantificados, são de difícil alavancagem e seus valores podem ser estabelecidos através de demonstrativos financeiros. Por outro lado, os recursos intangíveis podem ser alavancados, são menos visíveis e mais difíceis para a concorrência entender, adquirir, imitar ou substituir.

As capacidades são agrupamentos de recursos tangíveis e intangíveis, geralmente baseiam-se no desenvolvimento, transporte e intercâmbio de informações e conhecimentos através do capital humano da empresa. Então, para garantir o desenvolvimento da capacidade e da competência essencial que flui dos funcionários, a empresa envida esforços contínuos para contratar pessoas mais talentosas do que as que compõem o quadro de pessoal atual (HITT; IRELANND; HOSKISSON, 2002).

Assim, com o conhecimento obtido sobre os recursos e as capacidades, as empresas estarão preparadas para identificar suas competências essenciais e as oportunidades no ambiente externo. Estas podem ser exploradas por meio das capacidades da empresa, enquanto evitam a atuação da concorrência em suas áreas mais fracas.

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 idéias, dados, recursos, pessoas, etc., em alguma das categorias – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – mas depois, uma pergunta emerge: e agora, o que faço com isso? O que falta ainda para subsidiar a escolha da estratégia? (HUSSEY, 2002).



Hussey (2002) relata as dificuldades encontradas pelas organizações na análise SWOT:

- Mais dificuldade dos gerentes de identificar as forças do que aquilo que percebem como errado na organização;
- A compreensão de muitos gerentes é operacional ao invés de estratégica;
- Assumir que gerentes sempre têm as informações e o conhecimento que os permitem perceber as forças ou fraquezas da organização;
- Basear as metas conforme comparações históricas;
- A implementação da estratégia depende do poder e da influência das pessoas envolvidas;
- Efeitos descritos como fraquezas, porém sem identificação das causas. Um volume de problemas pode estar relacionado a várias causas.

Henry 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 das 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, ou 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.

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 no qual 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.

Por outro lado, 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.

A teoria neoclássica que predominou a explicação ortodoxa sobre o comportamento econômico das organizações até os anos de 70, é baseada em premissas de equilíbrio, certeza e racionalidade perfeita 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, ou as que se oferecem no ambiente interno.

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. Metodologia

Os objetivos deste trabalho prezam a descrição das características de formulação estratégica de um grande grupo atacadista sediado em Uberlândia, Minas Gerais, bem como a relação dos elementos obtidos na pesquisa empírica com os conceitos abordados no referencial teórico. As unidades de negócio analisadas foram um distribuidor/atacadista, um banco e uma administradora de cartões de crédito. Foram realizadas entrevistas em profundidade com 10 executivos, sendo: seis diretores e quatro gerentes envolvidos com o planejamento e a execução da estratégia, destas três unidades de negócio.

Foi empregado o método do estudo de múltiplos casos. De acordo com Yin (2005), a aplicação de estudo de caso implica na investigação empírica de elementos que entremeiam um fenômeno e seu contexto. Focaliza acontecimentos contemporâneos e busca descrever "como?" e "porque?", ou seja, citar as características das ações e as razões para tais elementos incorporarem essas características. Yin (2005) destaca que o estudo de múltiplos casos possui uma representatividade mais elevada que o estudo de caso único, pois, depois de obtidas as características do objeto de análise de um agente pesquisado (caso), pode-se tentar obter a replicação desses resultados na análise dos demais agentes, identificando assim, convergências ou divergências que contribuirão para a resolução do problema proposto. A coleta de dados seguiu com base em um tópico guia exposto no quadro 1:

- 1) Quando começa o processo de elaboração da estratégia?
- 2) Quem é envolvido neste processo?
- 3) Que habilidades/competências são necessárias para a elaboração estratégica?
- 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 reuniões de acompanhamento?

Quadro 1 – Tópicos guia para coleta de dados  
Fonte: elaborado pelos autores

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, conforme ilustrado pelo caso a seguir.

#### 4. Resultados obtidos

Neste tópico, são discutidas as características da formulação estratégica do grupo em análise. Desta forma, são tecidos comentários com base na análise e interpretação das entrevistas, 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 linha 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).

*“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 fecha 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 vôa. 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. 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 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, a depender 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 no qual são apresentados e discutidos os resultados alcançados até o momento comparados ao que foi previamente planejado.

## 5. Considerações finais

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 competência 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 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 tal crescimento. A partir daí, os diretores direcionam seus planos de ação para cumprir as metas estabelecidas conforme orçamento disponível.

Este estudo contribui para compreender como empresas do porte em análise, ainda estão 'presas' à escola clássica da estratégia e ao planejamento racional. Destacam-se as Escolas de Design e Planejamento. A primeira devido à utilização 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.

Quanto às limitações, a pesquisa baseou-se em um grupo de empresas. Análise de outras empresas poderia apresentar diferentes resultados destes encontrados neste estudo. Portanto, outros estudos relacionados ao processo de formulação estratégico em outras empresas poderiam enriquecer esta pesquisa.

## 6. Referências

ANSOFF, I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Manual prático. Vozes: Petrópolis, 2002.

CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de Estudos Organizacionais*. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

- 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; 1; Spring 2002.
- 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.
- HENDERSON, B.** As Origens da Estratégia. IN: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.** *Administração Estratégica*. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.
- 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.
- 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*. 4ª. Ed. Porto Alegre: Bookman. 2006.
- PORTER, M. E.** *Competitive Strategy*. USA: The free press, 1980.
- 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: Ed. Atlas, 2006.
- VASCONCELOS, F. C. de; BRITO, L. A. L.** Vantagem Competitiva: o constructo e a métrica. IN: BERTERO, C. O. *Gestão Empresarial: Estratégias Organizacionais*. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.
- WEITZ, B.; WENSLEY, R.** *Strategic Marketing*. Boston: Kent Publishing, 1984.
- YIN, R.K.**, *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.