



ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

16-v

Milene Zabot

**PROCESSO DELIBERADO DE FORMULAÇÃO DE
ESTRATÉGIA: ESTUDO DE CASO JUNTO A DUAS
GRANDES EMPRESAS DO RAMO VAREJISTA**

**São Paulo
2003**

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

Milene Zabet

**PROCESSO DELIBERADO DE FORMULAÇÃO DE
ESTRATÉGIA: ESTUDO DE CASO JUNTO A DUAS
GRANDES EMPRESAS DO RAMO VAREJISTA**

Dissertação apresentada ao Curso
de Pós-Graduação da FGV/EAESP.
Área de Concentração:
Organização, Recursos Humanos e
Planejamento como requisito para a
obtenção do título de mestre em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Osmar
Bertero



**São Paulo
2003**

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data 30.04	Nº de Chamada 658.012-2 Z12p
Tombo 1047/2003	Des. ant

ZABOT, Milene. Processo Deliberado de Formulação de Estratégia: Estudo de Caso Junto a Duas Grandes Empresas do Ramo Varejista. São Paulo: EAESP/FGV, 2003. 162 p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento).

Resumo: Trata do processo de estratégia de duas grandes organizações do ramo varejista pela ótica da estratégia deliberada, destacando as principais características, modelos e ferramentas teóricas que se aplicam aos casos empíricos.

Palavras-chave: Estratégia; Estratégia Deliberada; Varejo.

PROCESSO DELIBERADO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA: ESTUDO DE CASO JUNTO A DUAS GRANDES EMPRESAS DO RAMO VAREJISTA

Banca Examinadora:

Prof. Carlos Osmar Bertero, Dr.
Orientador - FGV/EAESP

Prof. Juracy Gomes Parente, Dr.
Membro - FGV/EAESP

Prof. Heitor Takashi Kato, Dr.
Membro - PUC/PR

*A meus pais, Olga e Osmar, pelo amor
incondicional e a meu noivo,
Rodrigo, pelo apoio
irrestrito.*

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste trabalho envolveu muita dedicação, muitas horas de leitura, de coleta de informações, de interpretações, de escrita e devaneios. Etapas que só foram cumpridas pelo apoio que recebi de algumas pessoas especiais, que, muitas vezes, deixaram de seus compromissos e atividades para colaborar com meu progresso. Aproveito esta oportunidade para lembrar a estas pessoas o meu afeto e admiração e oferecer-lhes o meu sincero “Muito Obrigada”. Agradeço:

- A minha grande e eterna amiga, Roseli, que esteve presente em todas as fases, me inspirando, orientando, aconselhando e proporcionando uma caminhada mais amena em busca do aprendizado.
- A meu noivo, Rodrigo, pela dedicação, compreensão e apoio e pelo grande incentivo nos momentos mais difíceis.
- A Olga e Osmar, meus pais, que sempre acreditaram em mim e proporcionaram o meu progresso.
- A Eorziza e Alcides, meus avós, pelo exemplo de vida, trabalho e dedicação.
- À Luciana, minha irmã, Sandra, minha prima, Helena e Cantalice, minhas tias, mulheres fortes e batalhadoras, que me motivaram a continuar e progredir.
- Ao Professor Carlos Osmar Bertero, meu orientador, que me proporcionou liberdade para desenvolver minhas idéias, sem no entanto deixar de guiar meus principais passos.
- Aos Diretores do Makro e da Wal-Mart, que souberam compreender a importância da interação entre teoria e prática, fornecendo irrestritamente informações sobre suas empresas.
- Aos meus sogros, Verginia e Appio, por compreenderem minha ausência e apoiarem minha caminhada.
- Aos funcionários da biblioteca da EAESP, em especial, Dionísio, Henrique, Roberto, Júlio, seu Osvaldo e seu Juracy, pelo grande suporte, paciência e eterno bom humor.
- Aos meus amigos e colegas de Mestrado, que dividiram comigo as angústias e alegrias do processo de aprendizado.

- Aos meus chefes, Bento, Jair e João, e aos meus colegas de trabalho, que permitiram e souberam entender minha ausência mesmo em momentos cruciais para a empresa.
- Aos meus fiéis amigos, Felipe, Mari, Gabi, Lica, Ale, Mariá, Bianca, Pomper, Carol e Carla, por acreditarem no meu sucesso.
- E a Deus, minha fonte de luz e energia, que, nas horas de desespero, me incentivou, nos momentos de pouca inspiração, me iluminou, nos períodos de dispersão, me guiou e nos momentos de concentração, me abençoou.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE QUADROS	10
RESUMO	11
ABSTRACT	12
PARTE 1 - INTRODUÇÃO	13
1.1. Contexto e Definição do Problema de Pesquisa.....	13
1.2. Definição dos Objetivos.....	16
1.3. Justificativa	17
1.4. Estrutura do Trabalho.....	18
PARTE 2 – TEORIA SOBRE ESTRATÉGIA DELIBERADA.....	20
2.1. Uma Visão Evolutiva do Conceito de Estratégia.....	20
2.2. Estratégia como um Processo Deliberado ou Emergente	29
2.3. Estratégia deliberada	32
2.3.1. <i>Origens da Estratégia como um Processo Deliberado.....</i>	<i>32</i>
2.3.2. <i>Primeira Fase do Modelo Deliberado de Estratégia.....</i>	<i>34</i>
2.3.2.1. <i>Modelo Básico.....</i>	<i>35</i>
2.3.2.2. <i>Papel do Líder.....</i>	<i>49</i>
2.3.2.3. <i>Premissas</i>	<i>54</i>
2.3.3. <i>Segunda Fase do Modelo Deliberado de Estratégia</i>	<i>56</i>
2.3.3.1. <i>Modelo Básico.....</i>	<i>56</i>
2.3.3.2. <i>Premissas da Segunda Fase da Estratégia Deliberada.....</i>	<i>69</i>
2.3.4. <i>Terceira Fase do Modelo Deliberado de Estratégia</i>	<i>70</i>
2.3.4.1. <i>As Consultorias Estratégicas.....</i>	<i>75</i>
2.3.4.2. <i>Profit Impact of Market Strategies - PIMS.....</i>	<i>78</i>
2.3.4.3. <i>O Trabalho de Michael Porter.....</i>	<i>79</i>
2.3.4.4. <i>Teoria dos Jogos e Estratégia</i>	<i>89</i>
2.3.4.5. <i>Premissas da Terceira Fase da Estratégia Deliberada</i>	<i>90</i>
2.3.5. <i>Quadros-resumo da Teoria de Estratégia Deliberada.....</i>	<i>92</i>
PARTE 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	96
3.1. Pesquisa Qualitativa	96

3.2. Estudo Descritivo.....	97
3.3. Estudo de Caso	98
3.4. Amostra	99
3.5. Fontes de dados.....	100
3.6. Entrevista Semi-estruturada.....	101
3.7. Levantamento das informações.....	103
 PARTE 4 – ESTUDOS DE CASO	104
4.1. Contextualização das Empresas na Teoria de Varejo	104
4.2. Caso Makro Atacadista.....	107
4.2.1. <i>Apresentação da Empresa</i>	<i>107</i>
4.2.2. <i>A Estratégia Deliberada no Makro: Descrição e Entendimento</i>	<i>109</i>
4.2.3. <i>Análise do Caso Makro</i>	<i>118</i>
4.2.4. <i>Conclusões do Caso Makro.....</i>	<i>123</i>
4.3. Caso Wal-Mart	125
4.3.1. <i>Apresentação da Empresa</i>	<i>125</i>
4.3.2. <i>A Estratégia Deliberada na Wal-Mart: Descrição e Entendimento.....</i>	<i>128</i>
4.3.3. <i>Análise do Caso Wal-Mart</i>	<i>134</i>
4.3.4. <i>Conclusão do Caso Wal-Mart.....</i>	<i>142</i>
4.4. Comparação e conclusão dos Casos Makro e Wal-Mart.....	143
 PARTE 5 – CONCLUSÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	145
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	151
 ANEXO.....	160
Roteiro das Entrevistas	160

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Esquema do Desenvolvimento da Estratégia Econômica	24
Figura 2. Estratégias Deliberadas e Emergentes	30
Figura 3. Modelo Básico da Primeira Fase da Estratégia Deliberada.....	36
Figura 4. Modelo Básico da Segunda Fase da Estratégia Deliberada.....	57
Figura 5. Modelo Básico da Segunda Fase da Estratégia Deliberada.....	76
Figura 6. As Cinco Forças Competitivas de Porter	81
Figura 7. As Estratégias Genéricas de Porter	85
Figura 8. Cadeia de Valor de Porter	86
Figura 9. Modelo de Estratégia do Makro.....	117
Figura 10. Modelo de Estratégia da Wal-Mart	134

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. <i>Checklist</i> das Variáveis do Ambiente Externo	59
Quadro 2. <i>Checklist</i> das Variáveis do Ambiente Interno.....	63
Quadro 3. Idéias Principais da Estratégia Deliberada	93
Quadro 4. Modelos da Estratégia Deliberada.....	94
Quadro 5. Ferramental da Estratégia Deliberada	95

RESUMO

Este estudo teve por objetivo identificar e descrever o processo de estratégia de duas grandes organizações do ramo varejista pela ótica da estratégia deliberada, destacando as principais características, modelos e ferramentas teóricas que se aplicam aos casos empíricos. Assim, realizou-se uma pesquisa qualitativa, essencialmente descritiva, com abordagem de estudo de caso junto ao Makro Atacadista e a Wal-Mart. Observou-se que o processo de estratégia do Makro caracteriza-se por ser formal, consciente, sistemático, contínuo e organizado e por seguir uma seqüência bem definida de etapas pré-programadas. Os agentes estratégicos são os Diretores da empresa e a estratégia é tornada explícita através de planos e programas. Na Wal-Mart, a formulação da estratégia passa por um processo de concepção, no qual o líder (Presidente da empresa) tem papel fundamental. O modelo é simples e informal e as estratégias são implementadas através de um processo de institucionalização. Nos dois casos, a formulação da estratégia precede a implementação, sendo que a formulação é responsabilidade do Presidente e Diretores e a implementação é executada por seus subordinados. Não se utilizam nos casos as ferramentas analíticas propostas por alguns teóricos da estratégia deliberada e a análise da concorrência é realizada de modo intuitivo. Além disso, não se verifica um modelo de estratégia padrão para as empresas estudadas. Cada qual impõe as suas especificidades organizacionais ao processo de estratégia. Observou-se que o processo deliberado gera integração e unidade entre os funcionários das empresas, pois todos se alinham num foco comum. Constatou-se ainda a importância do sistema tecnológico das empresas no processo de estratégia, principalmente no que se refere ao controle estratégico. Por fim, o estudo realizado pela ótica da estratégia deliberada demonstrou-se importante, pois, ao contrário do que alguns teóricos, em especial Mintzberg, argumentam, os processos de estratégia empíricos provaram-se essencialmente deliberados.

Palavras-chave: Estratégia; Estratégia Deliberada; Varejo.

ABSTRACT

This study had as purpose to identify and describe the strategy process of two major retailers from the point of view of deliberate strategy, pointing out the main characteristics, models and theoretical tools applicable to empirical cases. Thus, a qualitative, essentially descriptive research was performed, approaching a case study with Makro Atacadista and Wal-Mart. It was observed that Makro's strategy process is distinguished for being formal, conscious, systematic, continuous and organized, and following a well-defined sequence of predetermined stages. The strategic agents are the company's Directors and the strategy is made explicit through plans and programs. At Wal-Mart, strategy formulation undergoes a conception process where the leader (President of the company) plays a critical role. The model is simple and informal and the strategies are implemented through an institutionalization process. In both cases, strategy formulation precedes implementation, where the President and the Directors are responsible for its formulation while their subordinates perform its implementation. The analytic tools proposed by some theorists of deliberate strategy are not used in these cases and the competitors' analysis is made based on intuition. Besides, there is no standard strategy model for the surveyed companies. Each of them imposes its own organizational peculiarities on the strategy process. It was observed that the deliberate process generates integration and unity among the companies' employees, since they are all aligned with a common focus. It was verified further that the companies' technological system is very important for their strategy processes, particularly as regards the strategic control. Finally, the study made from the point of view of deliberate strategy showed up to be extremely important, since, as otherwise argued by some theorists, particularly Mintzberg, empirical strategy processes proved to be essentially deliberate.

Keywords: Strategy; Deliberate Strategy; Retail.

PARTE 1 - INTRODUÇÃO

Na primeira parte deste estudo, pretende-se contextualizar e definir o problema de pesquisa, formular a questão a ser tratada neste trabalho, apresentar os objetivos geral e específicos e desenvolver a justificativa que levou à escolha do tema. Por fim, descreve-se a estrutura da dissertação.

1.1. Contexto e Definição do Problema de Pesquisa

O varejo supermercadista brasileiro tem percorrido uma dinâmica trajetória, desde as primeiras experiências de auto-serviço no varejo dos anos 50, com a inauguração das primeiras lojas de supermercado, até a rede de abastecimento com as dimensões atuais, passando por várias transformações estruturais nesse período. Entretanto, nenhuma década trouxe tantas mudanças ao setor como a dos anos 90. Segundo PARENTE (2000, p. 13), “na última década do século XX, presenciamos uma dramática modificação no varejo brasileiro”. As grandes empresas varejistas globais ampliaram sua participação no mercado brasileiro, trazendo novas técnicas de gestão e acirrando a concorrência no mercado (PARENTE, 2000). Agrega-se a isso, o grande impacto que a estabilização da economia causou ao varejo através do Plano Real, minimizando os lucros financeiros e aumentando a preocupação das empresas com a margem operacional. Por fim, observou-se ainda uma forte tendência de concentração, onde menos de dez empresas detêm aproximadamente metade do mercado.

Quanto ao impacto do Plano Real, pode-se dizer que quando o país vivia sob o período de inflação elevada, os ganhos financeiros constituíam receitas que camuflavam os custos operacionais dos supermercados brasileiros. Toda ineficiência operacional era engolida pela espiral inflacionária. A regra era pagar aos fornecedores a prazo e receber dos consumidores à vista; a diferença nos prazos era aplicada no mercado financeiro, possibilitando enormes ganhos.

Com a estabilização da economia, isso mudou. Após o Plano Real, reduziu-se ou mesmo desapareceu a possibilidade do lucro proveniente das compras a prazo e aplicações financeiras das vendas à vista. Isto forçou os

supermercadistas a alinharem suas contas, conter custos, buscar economias de escala, automatizar a rede, implantar novas tecnologias e técnicas administrativas, enfim, racionalizar sua forma de gestão. “O deslocamento da ênfase do financeiro para o operacional exigiu investimentos em importantes áreas de operação do supermercado” (LEPSCH, *apud* ANGELO e SILVEIRA, 1996, p. 69).

Um estudo realizado por LEPSCH (*apud* ANGELO e SILVEIRA, 1996) procura evidenciar os impactos do Plano Real nas políticas dos supermercados. Neste estudo, ele constata que a diminuição dos ganhos financeiros levou os supermercados a tomarem as seguintes medidas, em ordem crescente de importância: reestudo e aumento das margens-objetivos; redução dos custos com aluguel, eletricidade, funcionários, etc.; negociações mais fortes com fornecedores e redefinição do mix de produtos. Outra constatação do autor citado é a de que “houve acirramento da concorrência após o Real e que esta intensificação foi provocada, sobretudo pelo maior grau de informação do consumidor com a estabilização econômica” (LEPSCH, *apud* ANGELO e SILVEIRA, 1996, p. 70). O consumidor passou a ter a percepção de valor do produto x preço, além de comparar mais acentuadamente os preços entre os vários supermercados. Esta mudança foi a maior causa do acirramento competitivo entre as empresas, fazendo-as, mais uma vez, buscar produtividade em suas operações.

Com estas constatações, observa-se que o impacto do Plano Real mudou o perfil da administração supermercadista brasileira. As gestões familiares e pessoais foram substituídas por técnicas administrativas com o intuito de reaver parte das margens perdidas.

Outra mudança estrutural no contexto do varejo brasileiro foi a tendência à consolidação resultante da entrada de gigantes estrangeiras do setor e aumento substancial da concentração varejista. Segundo PARENTE (2000, p. 17), “um pequeno número de empresas estará, cada vez mais, assumindo uma crescente participação no volume dos negócios varejistas. A chegada dos grupos estrangeiros, com vultuosos recursos para investir, acelerou o processo da consolidação no varejo brasileiro”. ASSAF (2000, p. 3) corrobora a idéia de Parente afirmando que “nos últimos anos, as

multinacionais supermercadistas têm ajustado o foco no mercado brasileiro, resultando num crescimento considerável de sua participação em nosso país”.

A expansão dessas grandes redes internacionais no Brasil fez com que se iniciasse um processo crescente de concentração do setor, os grandes grupos estão em busca de maior participação em várias regiões do país. Segundo dados da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), esta concentração ocorreu devido à onda de aquisições do setor nos últimos anos: o grupo português Sonae adquiriu a Companhia Real de Distribuição, o Supermercado Cândia e o Mercadorama; o francês Casino tornou-se sócio do Pão-de-Açúcar, que anexou o Freeway, Millo's, Barateiro, Peralta e pontos das redes Mambo, Ipcal e SAB; o Carrefour comprou as redes Eldorado, Mineirão, Roncetti, Planaltão, Hipermanaus, Rainha, Dallas, BigBom e Continente; o grupo Jerônimo Martins adquiriu a rede de Supermercados Sé (BORGES, 2001).

Segundo o Ranking Abras/ACNielsen 2001 (SUPERHIPER, 2001), em 2000 houve um aumento do nível de concentração do setor supermercadista brasileiro nas mãos das principais redes, a exemplo do que ocorreu em 1997, 1998 e 1999. Os números demonstram um índice de concentração 3% maior em relação a 1999, que por sua vez, também havia fechado com 6% superior a 1998. Assim, as cinco maiores empresas varejistas fecharam 2000 com 40,8% das vendas totais do setor. O último Ranking Abras/ACNielsen publicado em maio de 2002 na Revista SuperHiper adverte para uma pequena redução na concentração no ano de 2001, no qual o índice reduziu-se para 39% das vendas totais do setor. Esse fato

“estanca a escalada da concentração iniciada em 1997 e que alcançou seu pico em 2000 e inaugura uma nova fase no setor, a da acomodação das empresas na estrutura das redes adquirentes. Ao mesmo tempo, inicia-se uma fase de preparo para uma realidade de consolidação [...] Trata-se de um período normal de acomodação. As empresas vêm desde 1998 fazendo intensos investimentos na aquisição de redes e entram em 2001 num processo de reinvestimento nas empresas compradas, [...] para a partir de 2002, alavancarem o seu volume de vendas, o que provavelmente implicará numa concorrência ainda maior” (SUPERHIPER, 2002, p. 16).

Para Ari Vanderlei Gonzalis, Gerente de Atendimento ao Varejo da ACNielsen, “o setor supermercadista no Brasil nunca viveu um momento de concorrência tão forte” (SUPERHIPER, 2000, p. 20), demandando do varejo

supermercadista um intenso ritmo de mudança e aperfeiçoamento, onde investimentos em tecnologia e automação, em novas lojas e centros de distribuição, em novas ferramentas técnicas e administrativas (a exemplo do ECR) estão cada vez maiores.

Sendo “competitividade” a palavra de ordem, identifica-se uma intensa busca por novos formatos, novas estratégias e ações, bem como se observa que os métodos e técnicas administrativas, assim como as estratégias de marketing, estão sendo cada vez mais elaboradas de forma planejada, visando à obtenção de resultados mais eficazes.

O varejo se viu pressionado a desenvolver e empregar estratégias mais arrojadas e cada vez mais focadas no cliente, estabelecendo um ritmo competitivo capaz de garantir a sua própria sobrevivência e expansão. O sucesso de uma empresa varejista passou a depender da agilidade nas decisões, da eficácia nos resultados financeiros e dos serviços ao consumidor.

Desta forma, a concorrência tem demandado uma acentuada profissionalização das empresas varejistas, não só através de pessoal mais qualificado, mas também pela adoção de um processo decisório mais articulado, com técnicas de análise de mercado, objetivos e metas bem definidos e explícitos, ferramentas de controle de gestão, enfim, um processo mais deliberado de formulação e implementação de estratégia.

Assim sendo, o referencial teórico utilizado para operacionalizar a presente pesquisa fundamenta-se na análise e discussão dos elementos essenciais da Estratégia como um Processo Deliberado e busca responder à seguinte pergunta de pesquisa:

Como é o processo de estratégia no varejo de grande porte, levando-se em conta a noção de estratégia deliberada?

1.2. Definição dos Objetivos

Objetivo Geral

Identificar e descrever o processo de estratégia de duas grandes organizações do ramo varejista pela ótica da estratégia deliberada.

Objetivos Específicos

1. Identificar os principais aspectos da estratégia deliberada de acordo com a teoria de estratégia;
2. Verificar quais características da estratégia deliberada, descritas na teoria, aplicam-se aos casos;
3. Comparar os modelos de estratégia deliberada com os modelos dos estudos de caso;
4. Identificar quais ferramentas de análise e controle são utilizadas no processo de estratégia;
5. Verificar se há algum outro aspecto no estudo de caso que possa ser descrito como estratégia deliberada e que não conste da teoria sobre o tema.

1.3. Justificativa

A motivação para a escolha do tema “estratégia deliberada em varejo de grande porte” justifica-se pela importância crescente do varejo na economia brasileira e pelas poucas publicações sobre o assunto, além das mudanças ocorridas no setor, exigindo modelos de gestão e decisórios mais articulados.

Segundo PARENTE (2000, p. 15), “o varejo vem assumindo uma importância crescente no panorama empresarial no Brasil e no mundo. [...] Com o acelerado ritmo de consolidação [...], um número crescente de varejistas aparece na relação das maiores empresas do Brasil”. Com isso, “as empresas passam a adotar avançadas tecnologias de informação e de gestão, e desempenham papel cada vez mais importante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira” (PARENTE, 2000, p. 15).

Poucos foram os setores da economia brasileira que apresentaram um crescimento tão acelerado quanto o de supermercados. Em cinco décadas essa evolução saiu da era do varejo de armazéns, empórios e feiras livres para a instalação de uma rede de mais de 69 mil lojas espalhadas por todo o país, com faturamento real de R\$ 67,9 bilhões, chegando a uma participação de 6,2% do PIB nacional e a geração de 710 mil empregos diretos, numa área de

vendas equivalente a 15,3 milhões de metros quadrados, segundo o estudo Abras/ACNielsen 2002 (SUPERHIPER, 2002).

Outro aspecto que comprova a crescente representatividade do varejo é a sua participação no canal de distribuição de alimentos e afins. Segundo dados da Abras, na década de 50, o setor respondia por apenas 30% do abastecimento nacional de alimentos e afins. Nos anos 80, houve um crescimento para 65% e nos anos 90 essa participação rondava a casa dos 80%. Na última pesquisa realizada pela Abras/ACNielsen, os números ultrapassaram os 92%, atingindo um faturamento aproximado de R\$ 62 bilhões (SUPERHIPER, 2002).

Além da grande importância do setor varejista, outro fator que motivou a escolha do tema foi a constatação de que pouco se tem produzido em artigos acadêmicos e livros sobre estratégia em varejo¹. Isso indica que o presente estudo pode oferecer uma contribuição de real valor, tanto para a área acadêmica quanto para a área empresarial.

A revisão bibliográfica e, sobretudo, a pesquisa empírica irão certamente aumentar o conhecimento sobre o tópico, bem como disponibilizar material para pesquisas posteriores. O trabalho pretende gerar uma fonte útil para consultas e novos estudos, contribuindo, dessa forma, para a evolução do conhecimento no âmbito da estratégia e do varejo. O estudo permitirá que varejistas e estudiosos da área conheçam melhor os conceitos, características, modelos e ferramentas utilizadas na formulação de estratégia, auxiliando na melhoria do processo competitivo do varejo supermercadista.

1.4. Estrutura do Trabalho

Este trabalho é constituído de cinco partes. A primeira parte – **Introdução** – preocupou-se em contextualizar e definir o problema de pesquisa, definir os objetivos geral e específicos, bem como justificar o tema escolhido.

¹ Em pesquisas feitas no sistema da biblioteca da Fundação Getúlio Vargas, cruzando-se as palavras “varejo” e “estratégia”, resultaram apenas duas publicações: o livro *Varejo: Estratégia e Estrutura*, de David Rachman, de 1973; e a dissertação *O Varejo de Belo Horizonte na década de 70: principais mudanças face às forças ambientais: um estudo exploratório* de Giovana Bastos Trindade, de 1982. Realizou-se a mesma pesquisa no proquest, selecionando-se as mais importantes publicações sobre Varejo e Estratégia. A esmagadora maioria dos artigos relacionando varejo e estratégia trata de estratégias de marketing, vinculadas aos 4 Ps (produto, preço, promoção e praça). Nenhuma publicação foi encontrada relacionando estratégia deliberada e varejo.

A segunda parte, referente à **Teoria sobre Estratégia Deliberada**, está dividida em três capítulos. O primeiro trata do conceito de estratégia sob a ótica de vários autores. O segundo define estratégia deliberada, comparando-a com estratégia emergente. O terceiro, e principal, capítulo concentra-se na estratégia deliberada, tratando de suas origens, dos autores precursores e mais influentes. É também nele que se aborda cada Fase da estratégia deliberada, apresentando suas características, modelos, ferramentas analíticas e processuais. Por fim, apresentam-se quadros-resumo com os principais aspectos da estratégia em cada Fase.

Na terceira parte deste trabalho – **Procedimentos Metodológicos** – procurou-se apresentar a caracterização do estudo, o método, a perspectiva do estudo, o modo de investigação, a população, as técnicas de coleta e de tratamento dos dados utilizadas, ou seja, a entrevista semi-estruturada e a análise de dados secundários, bem como a abordagem qualitativa que serve de base para o tratamento dos dados.

A seguir, elaboraram-se os **Estudos de Caso**, onde descrevem-se e caracterizam-se as empresas estudadas, apresentam-se os modelos de estratégia adotados pelas empresas e analisam-se os casos comparando-os com a teoria revista. Por fim, realiza-se uma comparação dos dois casos.

A quinta parte do trabalho procura apresentar as **Conclusões, Limitações e Sugestões para Estudos Futuros**, ressaltando a concretização dos objetivos traçados.

As últimas seções deste estudo apresentam, respectivamente, as **Referências Bibliográficas**, com todos os autores pesquisados para a execução deste trabalho, e o Roteiro das Entrevistas, como **Anexo**.

PARTE 2 – TEORIA SOBRE ESTRATÉGIA DELIBERADA

Para a elaboração desta dissertação foram feitas pesquisas de cunho eminentemente conceitual, com o objetivo de revisar a teoria sobre estratégia deliberada e identificar os aspectos principais que a caracterizam. Além disso, procurou-se determinar os modelos da estratégia deliberada e os principais precursores da estratégia. Para tanto, dividiu-se a teoria em três Fases, com autores e características próprios. Os assuntos abordados na Revisão Bibliográfica estão organizados em três capítulos.

No primeiro, procura-se conceituar estratégia de maneira genérica sob a ótica de vários autores. Passa-se então à definição de estratégia deliberada, comparando-a com estratégia emergente.

O terceiro, e principal, capítulo concentra-se especificamente na estratégia deliberada, tratando de suas origens, dos autores precursores e mais influentes. É também nele que se aborda cada Fase da estratégia deliberada, apresentando suas características, modelos, ferramentas analíticas e processuais.

Por fim, apresentam-se quadros-resumo com os principais aspectos da estratégia em cada Fase.

2.1. Uma Visão Evolutiva do Conceito de Estratégia

O termo estratégia tem origem na palavra grega *strategos* e referia-se em princípio, a um papel, mais especificamente, ao papel do general no comando de um exército. Esta palavra originou uma gama de extensões, como *strategicós*, que significava próprio do general chefe; *stratégema*, estratagema, ardil de guerra; *stratiá*, expedição militar; *stratégion*, tenda do general, local de reuniões militares; e *stráteuma*, exército em campanha. Posteriormente, com o uso da palavra, estratégia passou a significar “a arte do general”, ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais um general exercia seu papel. Ao tempo de Péricles (450 a.C.), passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder). E, à época de Alexandre (330 a.C.), referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a

oposição e criar um sistema unificado de governança global (EVERED, 1983; PEREIRA, 1969).

Desta forma, observa-se que o conceito de estratégia nasceu no campo militar e, segundo QUINN (1980, p. 155), tal uso da estratégia chegou à época contemporânea, graças a

“uma das funções dos antigos historiadores e poetas ser a de coletar a erudição acumulada dessas bem-sucedidas e mal sucedidas estratégias de vida ou morte e convertê-las em sabedoria e em orientação para o futuro. À medida que as sociedades cresciam e os conflitos se tornavam mais complexos, gerais, estadistas e capitães estudavam, codificavam e testavam conceitos estratégicos essenciais até que um coerente corpo de princípios parecia surgir. Este foi o trabalho que resultou nas máximas de Sun Tzu (1963), Machiavelli (1950), Napoleão (1940), Von Clausewitz (1986), Foch (1970), Lenin (1927), Hart (1954), Montgomery (1958) ou Mao Tse-Tung (1967)”.

Para SUN TZU (1997, p. 17), por exemplo, “a arte da guerra é de importância vital para o Estado. É uma questão de vida ou morte, um caminho tanto para a segurança como para a ruína. Assim, em nenhuma circunstância deve ser negligenciada”. SUN TZU (1997, p. 19 – 20) ensina ainda que

“toda operação militar tem o logro como base. Por isso, quando capazes de atacar, devemos parecer incapazes; ao utilizar nossas forças, devemos parecer inativos; quando estivermos perto, devemos fazer o inimigo acreditar que estamos longe; quando longe, devemos fazê-los acreditar que estamos perto [...] Se ele tem forças superiores, evite-o. Se o seu adversário é de temperamento irascível, procure irritá-lo. Finja estar fraco e ele se tornará arrogante. Se ele estiver tranqüilo, não lhe dê sossego. Se suas forças estão unidas, separe-as. Ataque-o onde ele se mostrar despreparado, apareça quando não estiver sendo esperado”.

Essa máxima de Sun Tzu tornou-se a base do conceito de estratégia para o pensamento militar, segundo o qual estratégia “é traçar o plano de guerra [...] formar as campanhas individuais e dentro delas, decidir as obrigações individuais” (CLAUSEWITZ, 1976, p. 177); é o posicionamento das forças armadas no campo de batalha de forma a impor a derrota ao inimigo (ANDREWS, 1965); “é o posicionamento dos recursos a nossa disposição de maneira que apresente a maior probabilidade de derrotar o inimigo” (GRANT, *apud* MINTZBERG, 2001, p. 30).

A utilização racional de recursos a fim de realizar objetivos pré-definidos é a grande ligação entre o conceito de estratégia militar e o conceito de estratégia empresarial. Para os militares, os recursos devem ser aplicados

para derrotar o inimigo. Para as empresas, os recursos devem ser alocados de tal forma que as metas, objetivos e propósitos da organização sejam alcançados. CHANDLER (1962, p. 13), um dos precursores da estratégia empresarial, afirma que estratégia “é a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos”.

Seguindo esta mesma linha ANDREWS (1965, p. 17) afirma que “estratégia é o padrão de objetivos, propósitos, metas e as principais políticas e planos para alcançar estas metas, descrita de forma a definir em que negócio a empresa está ou estará e o tipo de empresa que é ou será”. Foi a partir dos anos 1960, com o trabalho de Andrews que a estratégia começa a ser discutida pela ótica de forças, fraquezas, ameaças, oportunidades e competências distintivas.

Andrews e Christensen viram a estratégia como idéia unificadora que liga as áreas funcionais de uma empresa e relaciona suas atividades com o ambiente externo. Nessa abordagem, a formulação de uma estratégia envolve a justaposição dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente (ver Figura 1). O conceito central nesse trabalho inicial é a noção de adequação entre as capacidades únicas de uma empresa e as exigências competitivas de um setor que a distingue das demais. O desafio enfrentado pela gerência consiste em escolher ou criar um contexto ambiental no qual as competências e recursos característicos da empresa possam produzir uma relativa vantagem competitiva. Essa estratégia é então atualizada mediante um esforço consistente de coordenação das metas, políticas e planos funcionais da empresa (MONTGOMERY, 1998).

Segundo QUINN (1980), estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações (programas) de uma organização em um todo coerente. Sendo que as metas (ou objetivos) servem para ditar quais e quando os resultados precisam ser alcançados; políticas são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer; programas estabelecem a seqüência passo-a-passo das ações necessárias para que se atinja os principais objetivos e expressam como os objetivos serão alcançados dentro dos limites estabelecidos pela política; e

decisões estratégicas são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz das mudanças que possam ocorrer em seus ambientes. Assim, estratégias podem ser encaradas como afirmações *a priori* para orientar providências ou resultados *a posteriori* de um comportamento decisório real. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

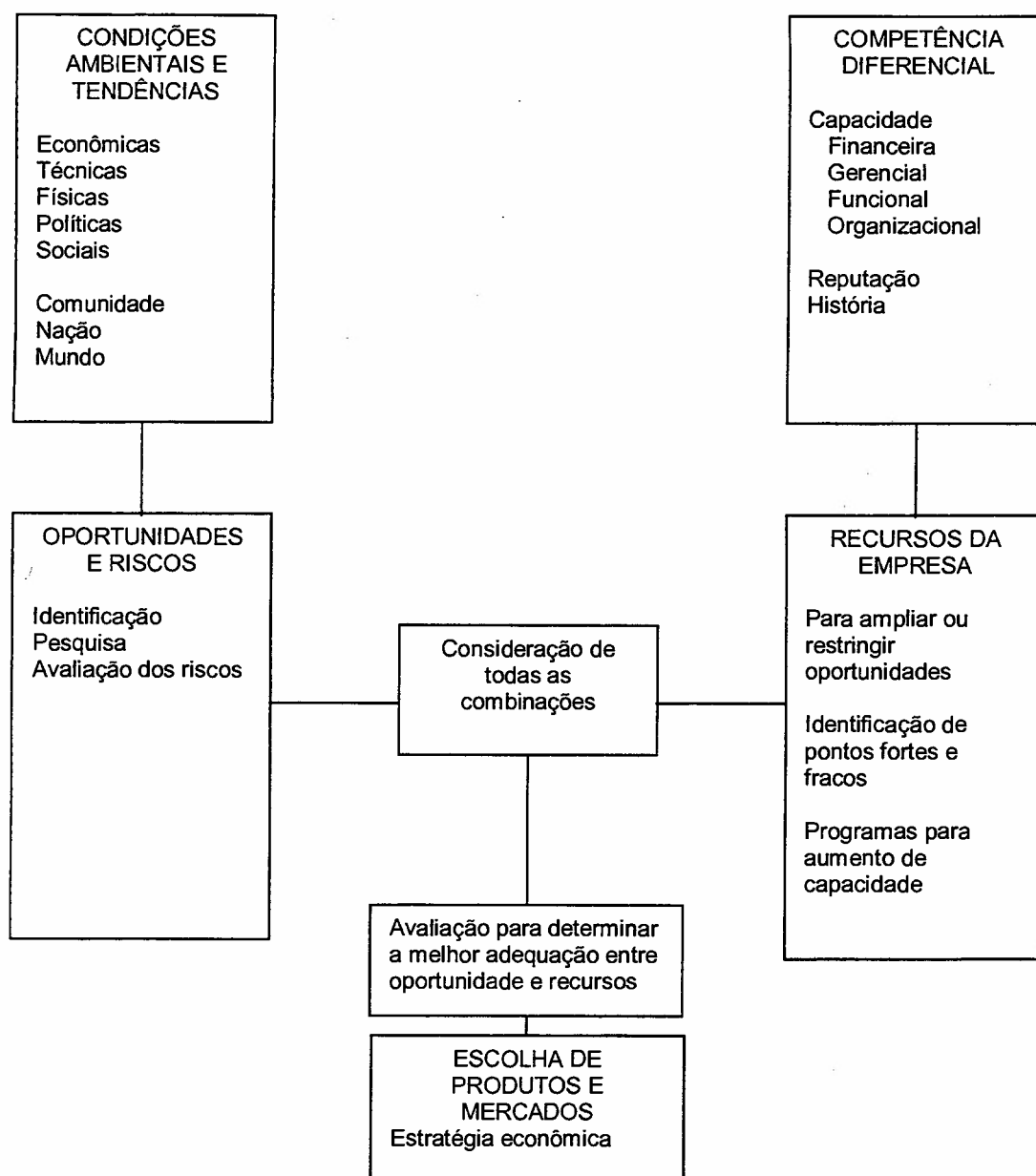


Figura 1. Esquema do Desenvolvimento da Estratégia Econômica

Fonte: ANDREWS (1978).

A visão de Quinn elucida a imersão da estratégia num processo formal, onde a formulação segue uma ordem seqüencial e precede a implementação, e as atividades operacionais da empresa são consequência das decisões estratégicas tomadas antecipadamente por seus dirigentes. Esta fase é conhecida como planejamento estratégico e seus autores definem estratégia como um conjunto de regras de tomadas de decisão para orientar um comportamento organizacional. Dentre estas regras estão: (1) a definição de padrões para medição do desempenho presente e futuro da empresa - os objetivos são os padrões qualitativos e as metas são os padrões quantitativos;

(2) a definição de produto-mercado ou estratégia do negócio que serve para o desenvolvimento do relacionamento da empresa com o ambiente; (3) o estabelecimento das relações internas e processos dentro da empresa, chamadas de estratégia administrativa; e, (4) regras de condução do dia-a-dia dos negócios chamadas de políticas operacionais (ANSOFF, 1990).

Seguindo a mesma lógica racional, OLIVEIRA (1993) conceitua estratégia considerando vários aspectos do planejamento. Para ele, estratégia é (1) um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente; (2) a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa; (3) a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas; (4) conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los; (5) conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo; (6) conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser; e (7) movimento ou série específica de movimentos feitos por uma empresa.

Com a crise do petróleo na década de 1970 e todas as suas consequências – aumento das taxas de juros, inflação e crescimento da concorrência internacional – a estratégia como planejamento formal (descrito acima) começou a entrar em declínio. Nessa conjuntura, as empresas perceberam que a simples extrapolação de dados históricos e as definições dos profissionais de planejamento não eram suficientes para garantir a adaptação das empresas ao novo contexto. O planejamento começa a apresentar falhas de concepção e dificuldades de implementação – estratégias formuladas de modo brilhante não alcançavam sucesso na fase de implementação –, ocasionando perda de competitividade ou mesmo fim das atividades da empresa (RUMELT, 1994).

Havendo a necessidade de entender melhor o contexto econômico e a noção de como a empresa se insere nesse novo paradigma de mercado, surgiu, no final da década de 1970 e início de 1980, um grupo de pesquisadores focado em estudar estratégia pela ótica econômica. Nesta época emergiram conceitos de estratégia fundamentados em princípios

econômicos, como análise setorial, posicionamento de empresas e competitividade. Para os economistas, estratégia era, basicamente, a alocação de recursos escassos a fim de obter os melhores retornos. Para RUMELT (*apud* MINTZBERG, 2001, p. 30), por exemplo, “estratégia é criar situações para retornos econômicos e descobrir maneiras de sustentá-las”.

O trabalho dos economistas sobre análise de setores resultou num corpo de pesquisas relativas ao posicionamento de uma empresa dentro de seu setor. O maior nome entre estes pesquisadores é Michael Porter, disseminador de conceitos como vantagem competitiva, estratégias genéricas, cadeia de valor e forças competitivas.

Para PORTER (1996), o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para definir o modo como uma empresa irá competir, quais devem ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas. A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. Em suma, a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes.

Contrapondo as idéias de Porter e de muitos que o antecederam, surgiram autores como Mintzberg, Quinn, Lampel e Ahlstrand, os quais ampliam o campo de estratégia e observam que a tomada de decisão abriu espaço para um processo de concepção mais súbito, no qual as estratégias surgem indireta e, em certo grau, não intencionalmente. Incerteza *ex ante* guia para tentativas, pesquisas e julgamento serial, e algum aprendizado – um processo um tanto caótico – no qual, com um pouco de sorte, pode gerar estratégia, que pode ser chamada e descrita como coerência *ex post*. O “*muddling through*” de LINDBLOM (1959), o “incrementalismo lógico” de QUINN (1980) e o conceito de “estratégia emergente” de MINTZBERG e WATERS (1985) são idéias que elucidam estratégia como um resultado não pretendido.

Nesta linha, destaca-se o trabalho de MINTZBERG que em 1978 em seu artigo “Patterns in Strategy Formation” ensaia o início de um debate que

permanece até hoje na literatura acadêmica de estratégia: a dicotomia entre Estratégia Deliberada e Emergente. Posteriormente, MINTZBERG populariza a discussão com dois artigos clássicos: “Of Strategies, deliberate and emergent” de 1985 e “Os 5 Ps da Estratégia” publicado em 1987. Sobre este artigo, MINTZBERG (2000, p. 17) afirma que “estratégia requer uma série de definições, cinco em particular: plano, pretexto (*p/oy*), padrão, posição e perspectiva”.

Estratégia como Plano: A maioria das pessoas define estratégia como Plano – uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali. Para DRUCKER (1974, p. 104), estratégia é “uma ação proposital”; para MOORE (*apud* MINTZBERG, 1987, p. 11) é “um projeto de ação”, em essência, “a conceituação procedendo à ação”. Como Plano, estratégia tem duas características essenciais: é preparada previamente às ações para as quais se aplica e é desenvolvida consciente e deliberadamente. Ela pode também estar declarada explicitamente, algumas vezes em documentos formais conhecidos como “planos”, ainda que esta não seja uma condição essencial para definir estratégia como plano (MINTZBERG, 1987, p. 11).

Estratégia como Pretexto: Estratégia como Pretexto nada mais é do que um uso específico da estratégia como Plano, é “uma maneira específica de manipular um oponente ou concorrente”. (MINTZBERG, 1987, p. 12). Uma empresa, por exemplo, pode ameaçar expandir a capacidade de uma fábrica somente para desencorajar um concorrente a construir uma nova fábrica. Aqui, a estratégia verdadeira é a ameaça e não a expansão em si.

Estratégia como Padrão: Definir estratégia como plano não é o suficiente; precisa-se também de uma definição que abranja o comportamento resultante, ou seja, a estratégia como padrão, especificamente, um padrão em um fluxo de ações (MINTZBERG e WATERS, 1985). Por esta definição, a estratégia é basicamente a consistência em um comportamento (MINTZBERG, 1987, p. 12). Baseada nesta definição, uma rede de supermercados, por exemplo, pode atuar em vários segmentos, como supermercado de bairro para classes A e B, supermercados para classes C e D ou hipermercados para todas as classes. Porém esta estratégia resultante não se formou através de um processo racional e planejado. Simplesmente resultou da compra de várias

outras redes que atuavam em tais segmentos. A estratégia, neste caso, não é definida por um planejamento *ex ante* e sim pela consistência no comportamento da rede de supermercados, que comprou várias marcas e se viu, *ex post*, com uma estratégia de atuação em vários segmentos. Quando se define estratégia como resultado de um comportamento que já ocorreu, está se tratando de estratégia como Padrão.

Estratégia como Posição: A quarta definição de estratégia é uma Posição, ou seja, a localização de uma empresa dentro de um mercado. Por esta definição, a estratégia se torna a força de mediação – ou harmonização, segundo HOFER e SCHENDEL, (1978, p. 4) – entre a organização e o ambiente, isto é, entre os contextos interno e externo. Em termos ecológicos, a estratégia se torna um “nicho”; em termos econômicos, um local que gera “aluguel”, isto é, “retornos por [estar em] local exclusivo” (BOWMAN, 1974, p. 47); em termos administrativos, de maneira formal, um “domínio” de mercado de produtos (THOMPSON, 1967), o local no ambiente no qual os recursos estão concentrados (MINTZBERG, 1987, p. 15). Note que esta definição de estratégia pode ser compatível com todas as anteriores. Estratégia, neste caso, “é essencialmente a idéia descritiva que inclui a escolha de um segmento e suas regras primárias de decisão para atender tal segmento” (RUMELT, *apud* SCHENDEL e HOFER, 1979, p. 196-212).

Estratégia como Perspectiva: Enquanto a quarta definição de estratégia olha para fora, procurando posicionar a organização no ambiente, a quinta olha para dentro, na verdade para dentro das cabeças dos estrategistas coletivamente. Aqui, a estratégia é uma perspectiva, seu conteúdo consiste não apenas na escolha de uma posição, mas numa maneira enraizada de ver o mundo. Algumas empresas, por exemplo, são vistas como inovadoras (3M), outras como eficientes (McDonald's), outras enfatizam ações de Marketing (IBM) e outras aspectos de engenharia (HP). Neste caso, a estratégia é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo. O que é de primordial importância, porém, é que a perspectiva é compartilhada pelos membros de uma organização através de suas intenções e/ou pelas suas ações. Não é uma característica individual, como a personalidade, mas sim uma característica coletiva.

2.2. Estratégia como um Processo Deliberado ou Emergente

Mintzberg (1987) enfoca as várias definições de estratégia – plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva – e amplia a noção do que é estratégia nas discussões acadêmicas. O autor parte da comparação da estratégia como plano e como padrão e gera uma nova dimensão ao campo, seja ela a discussão de estratégia como um processo deliberado ou como um processo emergente. Segundo QUINN (*apud* MINTZBERG, 2001), Mintzberg usa as definições de estratégia como plano e como padrão para transpor a idéia de estratégia deliberada e ressaltar a idéia de estratégia emergente. “Isso apresenta a idéia de que as estratégias podem ser formadas em uma organização sem serem conscientemente intencionais, isto é, sem serem formuladas” (p. 20).

Para MINTZBERG (2001, p. 28),

“as definições de estratégia como plano e como padrão podem ser bem independentes uma da outra: os planos podem não ser atingidos, enquanto que os padrões poderão surgir sem suspeita. Se rotularmos a primeira definição como estratégia pretendida e a segunda como realizada, poderemos distinguir estratégias deliberadas, nas quais as intenções que existiam anteriormente foram realizadas, de estratégias emergentes, nas quais os padrões se desenvolveram na ausência de intenções ou a despeito delas (que não foram realizadas).”

Assim, nem todas as estratégias pretendidas realmente são colocadas em prática; e nem todas as estratégias realizadas foram pretendidas. Por estratégia pretendida, entende-se os planos desenvolvidos para o futuro da empresa; e estratégia realizada são padrões extraídos do passado da empresa.

Surgem daí dois conceitos: estratégia deliberada e estratégia emergente. “Estratégia deliberada são as intenções plenamente realizadas” (MINTZBERG, 1998, p.11), ou seja, são as estratégias pretendidas que realmente acontecem. As estratégias pretendidas que não se tornam práticas foram chamadas por MINTZBERG (1998) de estratégias não-realizadas. “Estratégia emergente ocorre quando um padrão realizado não era expressamente pretendido. Foram tomadas providências, uma a uma, que convergiram com o tempo para algum tipo de consistência ou padrão”

(MINTZBERG, 1998, p. 11). A estratégia realizada, então, é formada por estratégias deliberadas e emergentes, como mostra a Figura 2.

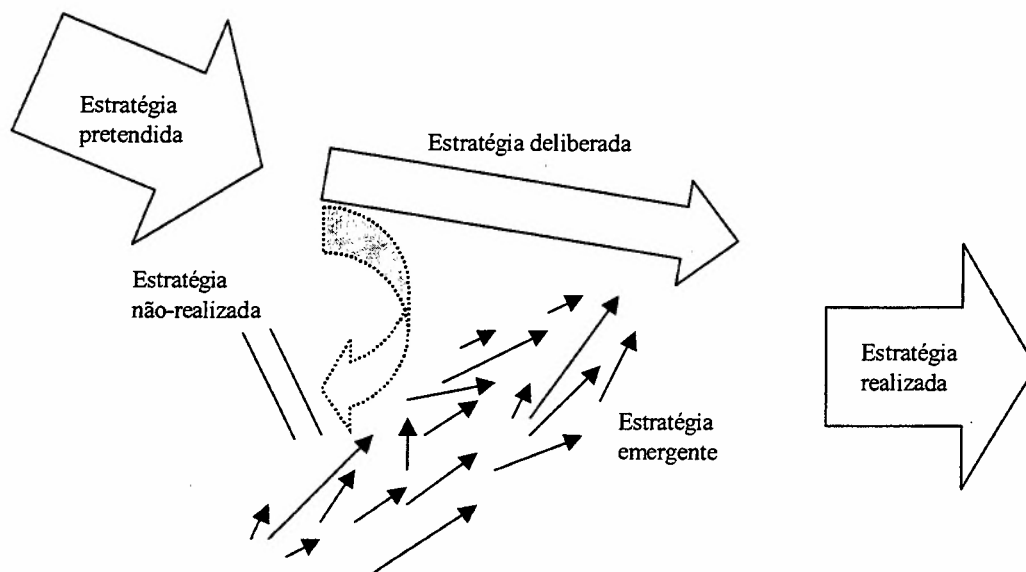


Figura 2. Estratégias Deliberadas e Emergentes

Fonte: MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (1998, p. 12)

As contribuições de Mintzberg para o desenvolvimento do campo de estratégia como uma área mais abrangente e para a discussão de estratégias emergentes e deliberadas, ganham força com sua obra *Safari de Estratégia* (2000). Nela, Mintzberg faz um estudo profundo do campo (revisa cerca de 2.000 publicações) e propõe uma classificação racional para o mesmo. Vários fatores são apresentados por Mintzberg como determinantes para diferenciar as categorias - por ele chamadas de Escolas - de estratégia, entre os quais estão a disciplina-base, os defensores, a mensagem pretendida, os agentes centrais, a forma de organização, o modelo de liderança, o conceito de estratégia e o processo pelo qual a estratégia é formulada. MINTZBERG (2000), desta forma, divide estratégia em dez Escolas: Escola do Design, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, do Poder, Cultural, Ambiental e de Configuração.

Se os trabalhos de Mintzberg trouxeram fôlego e maior abrangência para o campo de estratégia, seu maior mérito, entretanto, foi criar discussão

em torno dos modelos de estratégia, especificamente, dos modelos de estratégia deliberada e emergente.

Mintzberg posiciona-se claramente como o principal defensor do modelo emergente e, por conseguinte, o maior crítico do processo deliberado. Em seu clássico artigo "Rethinking Strategic Planning" (1994), MINTZBERG critica o modelo deliberado, propondo três falácias ao planejamento estratégico:

- falácia da predeterminação: Mintzberg argumenta que uma organização é incapaz de prever o curso do seu ambiente, fator considerado fundamental para se engajar num processo de planejamento;
- falácia do desligamento: para o autor, a forte característica sistemática do planejamento estratégico substitui o trabalho criativo dos dirigentes e gestores da empresa, ou seja, o sistema faz o trabalho de pensar, tornando o pensamento desligado da ação; a estratégia, das operações/táticas; a formulação, da implementação; os pensadores, dos executores; e os estrategistas, dos objetivos de suas estratégias. Esse processo gera más estratégias ou simplesmente não gera estratégia nenhuma.
- falácia da formalização: segundo Mintzberg, o processo formal do planejamento ao invés de gerar estratégias criativas, obstrui o processo real de geração de estratégia, seja ele o planejamento baseado nas características intuitivas e visionárias dos gestores ou baseado no aprendizado adquirido pelo processo de estratégia em si.

Essas críticas de Mintzberg obtiveram, na época, resposta imediata de ANSOFF (1994), um dos principais proponentes do planejamento estratégico, através do artigo "Comment on Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning". Mais recentemente, BREWS volta ao tema em artigo publicado no *Strategic Management Journal*, argumentado que ainda há espaço para o processo deliberado de estratégia e, mais especificamente, o processo formal de planejamento está comprovadamente relacionado diretamente ao resultado financeiro da empresa².

Neste artigo, BREWS (1999, p. 904) argumenta que "a solução para mal planejamento não é a extinção do mesmo" e discute as três falácias de

² Outros autores que realizaram pesquisas na mesma linha são: Eisenhardt, 1989; Goll and Rasheed, 1997; Hart and Banbury, 1994; e Priem *et al.*, 1995.

Mintzberg considerando que o “desligamento” é evitado através da transferência de responsabilidade para as mãos de gerentes de linha; a “predeterminação” é evitada mesclando-se formalismo com incrementalismo; e, por fim, Brews fala que a falácia da “formalização” não é uma falácia, pois “há espaço para planejamento formal no trabalho dos gerentes e nenhum suporte para empresas que confiam somente em processos incrementalistas”.

Seguindo no contra-pé do debate levantado por Mintzberg, este trabalho de dissertação procura centrar-se no modelo deliberado de estratégia, buscando elucidar suas transformações ao longo do tempo e sua aplicação prática no varejo de grande porte.

2.3. Estratégia deliberada

2.3.1. Origens da Estratégia como um Processo Deliberado

Atribui-se a origem da Estratégia Deliberada a dois influentes livros escritos na California University (Berkeley) e no MIT: *Leadership in Administration*, de Philip SELZNICK, em 1957, e *Strategy and Structure*, de Alfred D. CHANDLER, em 1962. SELZNICK, em particular, introduziu a noção de “competência distintiva” (1957, p. 42-56), discutindo a necessidade de se reunir o “estado interno” da organização com suas “expectativas externas” (1957, p. 67-74), e argumentou que se deve embutir “política na estrutura social da organização” (1957, p. 91-107), a qual veio a ser mais tarde chamada de “implementação”. CHANDLER, por sua vez, estabeleceu a noção de estratégia de negócios e sua relação com a estrutura da empresa.

Numa iniciativa paralela à de Chandler, alguns professores da Harvard Business School vinham aperfeiçoando um curso sobre “planejamento empresarial”. Liderado por Edmund Learned, Kenneth Andrews e C. Roland Christensen, esse grupo compilou vários estudos de caso, os quais eram apresentados do ponto de vista da cúpula administrativa da empresa. Este trabalho tornou-se o verdadeiro ímpeto para o nascimento da estratégia como um processo deliberado, começando especialmente com a publicação do seu livro-texto básico, *Business Policy: Text and Cases*, em 1965 (por ANDREWS, LEARNED, CHRISTENSEN E GUTH). O livro tornou-se rapidamente o mais

popular na área, bem como a voz dominante no processo de formulação de estratégia. Certamente, seu texto, atribuído nas várias edições ao co-autor Kenneth Andrews, destaca-se como o mais franco e uma das declarações mais claras da Primeira Fase do modelo deliberado de estratégia, descrita por MINTZBERG (2000) como Escola do *Design*.

Paralelamente ao trabalho de Chandler, Selznick, Andrews e seus co-autores, surgiu o movimento do planejamento estratégico, que pode ser considerado como a Segunda Fase da estratégia como um processo deliberado – Escola do Planejamento para MINTZBERG (2000). Seu livro mais influente, *Corporate Strategy*, de H. Igor ANSOFF, foi publicado em 1965, o mesmo ano da publicação do livro do grupo de Harvard. Outra publicação importante foi *Top Management Planning* de STEINER de 1969. Também Ackoff influenciou este movimento.

No Brasil, o planejamento estratégico teve também o seu espaço. As primeiras publicações sobre o assunto remontam o final da década de 1970, mas seu auge ocorreu na década de 1980, quando houve uma avalanche de publicações sobre este assunto. Nos anos 1990 publicou-se ainda sobre o tema, mas em escala muito inferior. Um dos autores mais influentes no Brasil foi OLIVEIRA com seu livro de 1985, *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas*. Outros importantes autores foram VASCONCELLOS (1978, 1979a, 1979b, 1983), TAVARES (1991), GRACIOSO (1987), CONTADOR (1995), LOPES (1979), MOTTA (1979), SANTOS (1992), entre outros.

No início dos anos 1980, a área da administração estratégica sofreu uma forte influência do campo econômico, gerando novos conhecimentos para a estratégia vista como deliberada e iniciando a Terceira Fase do processo deliberado de estratégia. Os novos estudos, encabeçados por Porter, aceitam a maior parte das premissas dos estudos anteriores, bem como seu modelo fundamental, o seu grande diferencial foi ter lhes acrescentado conteúdo de duas maneiras. Fez isso no sentido de enfatizar a importância das próprias estratégias, não apenas do processo pelo qual elas foram formuladas. E acrescentou substância: “depois de todos esses anos de pronunciamentos genéricos da Escola de Planejamento e da repetição do modelo da Escola de *Design*, a Escola de Posicionamento, ao focalizar o conteúdo das estratégias,

abriu o lado prescritivo da área a investigações substanciais” (MINTZBERG, 2000, p. 68).

Segundo MINTZBERG (2000), o ano divisor de águas para a Terceira Fase da estratégia deliberada foi 1980, quando Michael PORTER publicou *Competitive Strategy*. Seguiu-se, a este livro, uma enorme onda de atividade, fazendo deste, o enfoque de estudo dominante na área. Sua diversidade de produção foi tamanha que o próprio MINTZBERG (2000), no momento de descrevê-la, divide-a em três diferentes “ondas”:

1. Os antigos escritos militares encabeçados por Sun Tzu e Clausewitz;
2. Os “imperativos de consultoria” dos anos 70, com destaque aos estudos realizados pelo BCG (Matriz Crescimento-Participação, Curva de Experiência, etc.); e
3. O trabalho recente sobre proposições empíricas, em especial dos anos 80, mais especificamente, o trabalho desenvolvido por Michael Porter, que popularizou conceitos como: Cinco Forças Competitivas, Estratégias Genéricas, Cadeia de Valor, entre outros.

Pretende-se descrever a seguir cada uma das fases do modelo deliberado de formulação de estratégia.

2.3.2. Primeira Fase do Modelo Deliberado de Estratégia

Conforme visto anteriormente, a estratégia como um processo deliberado surgiu com os trabalhos de SELZNICK (1957), CHANDLER (1962) e ANDREWS, LEARNED, CHRISTENSEN e GUTH (1965) e, segundo MINTZBERG (2000, p. 28), “representa a visão mais influente do processo de formação da estratégia. Seus conceitos-chave continuam a formar a base dos cursos de graduação e mestrado em estratégia, bem como grande parte da prática da administração estratégica”. MCGRAW (*apud* CHANDLER, 1998, p. 21) complementa dizendo que

“as matérias obrigatórias das principais escolas de administração de empresas incorporaram o conceito de estratégia empresarial formulado por Chandler e Andrews. Firms de consultoria usavam *Strategy and Structure* para esclarecer seus clientes sobre a necessidade e o momento certo da mudança estratégica, bem como sobre o concomitante mandato para ajustar suas estruturas organizacionais. A máxima ‘a estratégia precede a estrutura’ tornou-se o lema empresarial nos anos 60 e 70”.

A Primeira Fase da estratégia deliberada, intitulada por MINTZBERG (2000) como Escola do *Design*, formula estratégia através de um processo de concepção, no qual destacam-se o papel do executivo principal e a avaliação do ambiente da empresa, resultando na “adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas” (MINTZBERG, 2000, p. 28). Esta Escola criou um dos conceitos mais conhecidos e utilizados no campo de estratégia e, sem dúvida, um dos primeiros a serem lembrados quando se fala em estratégia deliberada: a análise de SWOT – a avaliação dos pontos fortes (*Strengths*) e dos pontos fracos (*Weakenesses*) da organização à luz das oportunidades (*Opportunities*) e das ameaças (*Threats*) em seu ambiente.

2.3.2.1. Modelo Básico

Da produção dos principais autores desta Fase da estratégia deliberada, pode-se extrair muitos pontos em comum e a partir deles desenhar um Modelo Básico de Formulação de Estratégia (Figura 3), baseado, fundamentalmente na separação entre formulação e implementação da estratégia, na análise do ambiente (ameaças e oportunidades) e na análise interna da organização (pontos fortes e fracos), além do grande destaque dado pelos autores desta Fase ao papel do líder estrategista. Sobre o primeiro ponto, cita ANDREWS (1965, p. 20):

“A estratégia corporativa tem dois aspectos igualmente importantes, interrelacionados na vida real, mas separados no estudo de seu conceito. O primeiro é formulação; o segundo é implementação. Decidir qual estratégia deve-se adotar é, pelo menos idealmente, um processo racional. Suas principais subatividades incluem identificar oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e estimar o risco para alternativas de ação [...] os pontos fortes e pontos fracos da empresa também devem ser considerados. Sua capacidade atual e potencial [...] deve ser estimada tão objetivamente quanto possível. A alternativa estratégica resultante da combinação de oportunidade com capacidade, a um risco aceitável, deverá ser implementada”.

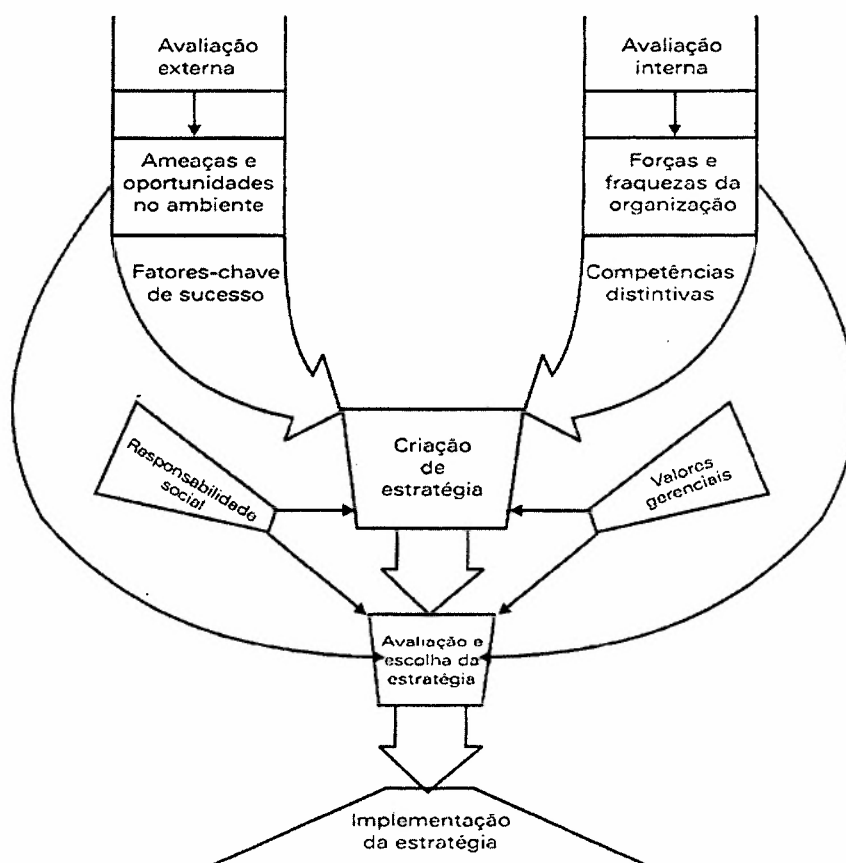


Figura 3. Modelo Básico da Primeira Fase da Estratégia Deliberada

Fonte: MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000, p. 30)

Formulação da Estratégia

ANDREWS (1965) enumera quatro componentes da formulação da estratégia: (1) identificar as oportunidades de mercado; (2) distinguir a competência e recursos da corporação; (3) observar os valores e aspirações pessoais do estrategista; e (4) considerar as obrigações para com segmentos da sociedade além dos acionistas, elucidando valores éticos e morais. Tomado isoladamente, cada componente pode levar a organização a uma direção diferente.

SELZNICK (1971) acrescenta que a missão de uma organização não pode ser definida adequadamente sem serem também determinados: a) seus métodos básicos, os principais instrumentos ou meios de ação com os quais a organização deveria identificar-se, e b) seu lugar entre as organizações que executam as atividades semelhantes. Esses são os elementos básicos da

formulação da estratégia, e quando determinados, eles estabelecem os limites dentro dos quais uma missão pode ser definida.

A determinação de uma estratégia viável para uma empresa começa na identificação de oportunidades e riscos de seu ambiente. Deve-se examinar a complexidade e a variedade das forças ambientais as quais devem ser consideradas e os problemas de viés ao acessar os pontos fortes e fracos da empresa. A estratégia econômica será vista como a combinação de qualificação e oportunidade que relaciona a empresa ao seu ambiente (ANDREWS, 1965).

Segundo SELZNICK (1971), ao definir a missão da organização, os líderes precisam ter em conta:

1. As expectativas e pressões externas: determinam o que deve ser buscado ou realizado se a instituição quiser sobreviver. Além de preocupações internas, os compromissos institucionais, também incluem aqueles objetivos decididos externamente e que devem ser aceitos se se quiser evitar limitações sérias. Tais compromissos surgem sempre que um fim específico é exigido externamente e pode ser tornado obrigatório.
2. O estado interno da organização: as rivalidades, inibições e competências que existem dentro dela. A necessidade de estabelecer objetivos que estejam dentro da capacidade da organização e atendam às exigências irreprimíveis de forças atuantes no interior dela, constitui um problema para a liderança de qualquer organização. Assim, ao formular objetivos e jurisdições, a declaração da missão deve ser mais do que meramente clara; precisa levar em conta as pressões que irão surgir no interior do próprio órgão para redefinir seus objetivos de maneira a aumentar sua segurança interna.

Ambiente Externo

Uma empresa – ela própria um sistema – está cercada de uma variedade de inter-relações com outros sistemas maiores que compõem seu ambiente econômico, tecnológico, social e político. Por conseguinte, as mudanças que ocorrem nesses sistemas maiores causam tanto bem quanto mal à empresa. Se os desenvolvimentos ambientais são destruidores ou

criadores de oportunidades de negócios, conhecer antecipadamente este fato em instâncias específicas é essencial para a inteligência do planejamento. Assim, o ambiente da empresa é o padrão de todas as condições e influências externas que afetam sua vida e desenvolvimento. As influências ambientais relevantes para a decisão estratégica operam na indústria, comunidade de negócio, cidade, país e mundo. Elas são tipicamente tecnológicas, econômicas, sociais e políticas.

Para ANDREWS (1965), o ambiente influencia consideravelmente a definição da estratégia. Assim, a empresa que encontrar algum meio inteligente e sistemático para acompanhar a mudança das forças que afetam sua indústria poderá melhor formular sua estratégia. O autor ainda propõe algumas questões que levarão a uma estimativa das oportunidades e perigos atuais e futuros da empresa:

1. Quais são as características essenciais econômicas e tecnológicas da indústria que uma empresa participa?
2. Quais tendências, sugerindo mudanças futuras das características econômicas e tecnológicas, são aparentes?
3. Qual a natureza da competição dentro da indústria e entre indústrias?
4. Quais são os requisitos necessários para competir com sucesso na indústria da empresa?
5. Dados os desenvolvimentos técnicos, econômicos, sociais e políticos que mais diretamente se aplicam a uma indústria, quais são as opções estratégicas disponíveis a qualquer empresa desta indústria?

SELZNICK (1971) não delimita uma ordenação, apenas elucida a importância da análise tanto do ambiente externo como interno. CHANDLER (1998), possui uma visão um pouco contrastante com a dos outros autores, pois vê um papel mais passivo do líder, que ele chama de executivo, em relação ao ambiente: "historicamente, os administradores raramente alteraram sua rotina diária e suas posições de poder, exceto quando fortemente pressionados" (p. 122). Para CHANDLER (1998), o ambiente age como estímulo para a definição da estratégia e não como mecanismo de sua formulação como defendem os outros autores.

ANDREWS (1965), porém, destaca a importância de realizar a análise ambiental, pois conhecendo as oportunidades de mercado, a empresa

pode desenvolver um plano de expansão. Segundo o autor, a exploração planejada de oportunidades normalmente segue um curso ordenado que permite e provê conhecimento crescente das áreas que as capacidades da empresa podem ser lucrativamente estendidas. Primeiro, no seu mercado doméstico, uma empresa tentará aumentar seu volume, expandir o mercado e aumentar sua fatia de mercado. Políticas de qualidade, serviços, preços, promoção e vendas serão detalhadas para refletir o conhecimento de uma área relativamente especializada do negócio. Em resposta a um maior conhecimento das necessidades do mercado, o produto aparecerá numa variedade de formas e proliferará em uma família de itens relacionados. Se a estratégia original se provar viável em sua esfera inicial, a empresa em expansão tipicamente se moverá para novas áreas geográficas. Integração vertical é o próximo passo, uma vez que o conhecimento da empresa sobre seu ambiente focalizará sua atenção nas oportunidades das áreas que são mais próximas de suas atividades originais. O próximo passo é a busca do crescimento pela diversificação horizontal da linha de produtos. A partir deste ponto, o problema da empresa não é mais qual mercado atingir e sim qual oportunidade perseguir primeiro.

Segundo ANDREWS (1965, p. 177), “para decidir qual é a melhor entre várias oportunidades de mercado, deve-se considerar os fatores críticos internos que tomam uma oportunidade melhor do que outra para uma dada empresa”. Desta forma, o autor estabelece a necessidade de se analisar o ambiente externo e definir suas oportunidades para então observar as competências organizacionais relativas ao ambiente interno.

Ambiente Interno

Os precursores desta Fase da estratégia deliberada definem alguns aspectos que podem ser considerados na análise do ambiente interno. ANDREWS (1965, p. 177) propõe que

“as forças de uma empresa que constituem uma fonte para seu crescimento e diversificação recaem primeiramente na experiência de fazer uma linha de produtos e no marketing sobre ela. Elas são também inerentes às forças e fraquezas dos indivíduos que compõem a organização, no grau com que a capacidade do indivíduo é

efetivamente aplicada às tarefas comuns, e a qualidade da coordenação dos indivíduos e grupos”.

O próprio ANDREWS (1965) sugere algumas questões que podem guiar a análise do ambiente interno:

1. O que realmente é nosso produto? A que funções ele serve? Para quais outras funções adicionais ele pode ser expandido ou adaptado?
2. O que está acontecendo no mercado de nosso produto? Está se expandindo ou contraindo? Por que?
3. Quais são os principais pontos fortes e fracos de nossa empresa? De que fontes eles advêm?
4. Qual é nossa estratégia? A combinação entre o produto e o mercado é uma ótima estratégia econômica? A natureza central de nosso negócio está clara o suficiente para a criação de um critério de diversificação de produtos?
5. Quais as melhores combinações de oportunidade de mercado e competência distinta dentro de um risco razoável?

Para avaliar o ambiente interno, os autores precursores da estratégia deliberada concentram-se no debate em torno da capacidade da organização em aproveitar as oportunidades de mercado. Segundo ANDREWS (1965, p. 177), “o primeiro passo para escolher entre várias oportunidades é determinar se a organização tem capacidade para persegui-la com sucesso. A capacidade de uma empresa é sua habilidade atual e potencial de alcançar [...] o que ela se propõe”.

Estes autores introduzem o conceito de “competência distintiva”. Para ANDREWS (1965, p. 179), “*competência distinta* de uma organização é mais do que ela pode fazer; é o que ela pode fazer particularmente bem”. SELZNICK (1971, p. 43) complementa:

“A competência particular para fazer certa coisa entra em questão quando perguntamos se uma repartição está bem adaptada para levar a cabo um programa de ação. Isto tem pouca relação com a eficiência administrativa rotineira; antes, reflete a orientação geral dos funcionários, a flexibilidade das formas organizacionais e a natureza do meio social institucional com o qual a organização está comprometida”.

O conceito de competência organizacional foi introduzido nesta Fase da estratégia deliberada, mas tomou corpo como teoria somente na década de 1990. Segundo MINTZBERG (2000, p. 161), “se a administração estratégica

tem uma 'moda' para os anos 90, esta é, decididamente, a abordagem das *capacidades dinâmicas*".

Conforme MINTZBERG (2000), o retorno da idéia de competência central está no livro publicado por ITAMI em 1987, intitulado *Mobilizing Invisible Assets*. Neste livro ele afirmava que a essência da estratégia bem-sucedida está na adequação estratégica dinâmica, o casamento de fatores externos e internos com o conteúdo em si da estratégia. Uma empresa alcança a adequação estratégica através do uso eficaz e da acumulação eficiente dos seus ativos invisíveis, tais como know-how tecnológico ou lealdade dos clientes. Os ativos invisíveis, que servem como ponto focal do desenvolvimento de estratégia e de crescimento, são difíceis de acumular, capazes de usos múltiplos e simultâneos e são, ao mesmo tempo, insumos e resultados das atividades da empresa, significando que eles alimentam a estratégia, mas também podem se acumular em consequência da mesma.

Prahalad e Hamel desenvolveram um conjunto semelhante de noções e, segundo MINTZBERG (2000, p. 161), "são os maiores responsáveis pela disseminação desses conceitos na comunidade de negócios", principalmente através da publicação de uma série de artigos altamente influentes na Harvard Business Review, incluindo 'The Core Competence of the Corporation' (1990) e 'Strategy as Stretch and Leverage' (1993), além de um livro publicado em 1994 intitulado *Competing for the Future*.

Para Prahalad e Hamel, autores que seguem a linha da Estratégia Baseada em Recursos, as raízes da vantagem competitiva podem ser encontradas nas competências centrais da empresa. Estes autores acreditam que a vantagem competitiva deriva de capacidades profundamente enraizadas que estão por trás dos produtos de uma empresa. As capacidades permitem que a empresa se diversifique em novos mercados através da reaplicação e reconfiguração daquilo que faz melhor. Além disso, como essas competências são ocultas, não é fácil imitá-las. Assim sendo, o segredo do sucesso não está em grandes produtos, mas sim em um conjunto único de capacidades que permitem à empresa criar grandes produtos. Portanto, os executivos são encorajados a ver sua empresa como um portfólio de recursos e capacidades que podem ser combinados de várias maneiras e não como uma coleção de produtos ou divisões de negócios (MINTZBERG, 2000).

PRAHALAD e HAMEL (1990) sugerem que existem três questões que podem ser feitas para se identificar as competências centrais de uma empresa:

1. Elas provêem acesso potencial a uma ampla variedade de mercados?
2. Fazem uma contribuição significativa para os benefícios percebidos pelo cliente do produto final?
3. São difíceis para os concorrentes imitarem?

TAMPOE (1994) desenvolveu uma lista mais extensa. Para ele, a competência central deve ser:

- essencial à sobrevivência corporativa a curto e longo prazos;
- invisível aos concorrentes;
- difícil de imitar;
- exclusiva da corporação;
- uma mistura de aptidões, recursos e processos;
- uma capacidade que a organização pode sustentar ao longo do tempo;
- maior que a competência de um indivíduo;
- essencial para o desenvolvimento de produtos centrais e produtos finais;
- essencial à implementação da visão estratégica da corporação;
- essencial para as decisões estratégicas da corporação;
- negociável e comercialmente valiosa; e
- em pequeno número.

Desta forma, a “competência central” para Prahalad e Hamel, a “competência distinta” para Selznick ou a “capacidade organizacional” para Andrews surge como um delimitador das alternativas estratégicas formuladas a partir da análise do ambiente externo. Segundo ANDREWS (1965, p. 181), “a forma para estreitar o range de alternativas é a combinação de oportunidade e competência [...] É esta combinação que estabelece a missão econômica da empresa e sua relação com o ambiente, além de minimizar as fraquezas organizacionais e maximizar as forças”.

Em cada empresa, a forma com que competências distintas, recursos organizacionais e valores organizacionais são combinados é única. Diferenças entre empresas são tão numerosas quanto diferenças entre indivíduos. As combinações de oportunidades com competências distintas, recursos e valores podem ser igualmente extensas. Generalizar sobre como

fazer uma efetiva combinação é menos aconselhável do que trabalhar nela. O esforço é um exercício altamente estimulante e desafiante. O resultado será único para cada caso e situação (ANDREWS, 1965).

Escolha da Estratégia

Uma vez que o estrategista tenha analisado o ambiente externo, observado os pontos fortes e fracos da empresa, apurado suas capacidades distintivas e elencado as opções estratégicas, o próximo passo no modelo é avaliá-las e escolher a melhor. Em outras palavras, supõe-se que várias estratégias alternativas foram projetadas e devem ser avaliadas para que uma seja selecionada (CHRISTENSEN *et al.*, 1982, p. 186).

ANDREWS (1965) aborda dois aspectos fundamentais que devem ser considerados no momento da escolha estratégica: Valores Pessoais do Estrategista e Responsabilidade Social da Empresa.

Sobre a importância dos valores pessoais do estrategista, ANDREWS (1965) afirma que a determinação da estratégia também requer consideração de qual alternativa é preferencial para o presidente da empresa e seus associados – “verdadeiros responsáveis pelo sucesso da estratégia” (p. 335) –, deixando um pouco de lado as considerações econômicas. “Depois de determinar quais estratégias aparentam ser economicamente viáveis e quais objetivos e políticas são preferenciais, deve-se buscar uma sinergia com os valores dos executivos” (p. 336). Dessa forma, os desejos e valores pessoais, aspirações, necessidades e ideais dos dirigentes desempenham um papel influente na escolha final dos propósitos.

Muitas vezes o que os executivos querem fazer se sobrepõe às opções estratégicas economicamente mais convenientes. “Os executivos, na escolha dos destinos da organização, não olham exclusivamente para o que uma empresa deve e pode fazer. Algumas vezes eles parecem fortemente influenciados pelo que eles próprios querem fazer” (ANDREWS, 1965, p. 335). “Estratégia é uma construção humana; deve estar relacionada às necessidades humanas. Deve inspirar o comprometimento. Deve instigar uma organização ao sucesso enfrentando a concorrência. Alguém deve ter seu coração nela” (ANDREWS, 1965, p. 337).

Na consideração das alternativas estratégicas, analisou-se o que o estrategista deve (ambiente externo) e pode (ambiente interno e competências distintas) fazer e o que ele quer (valores do líder) fazer; passa-se agora para a análise do que ele deveria (responsabilidade social) fazer – do ponto de vista da sociedade e de seu próprio padrão de certo e errado.

Para ANDREWS (1965), “o homem de negócios precisa examinar o impacto, no bem-estar público, das alternativas políticas que ele está livre para criar e implementar” (p. 520). “As empresas devem lembrar-se que, como uma entidade orgânica significativamente relacionada com seu ambiente, devem estar prontas para atender às demandas por comportamento responsável como estão para os serviços econômicos” (p. 523). Além disso, “a expectativa de que a empresa se comportará com retidão quanto aos direitos dos concorrentes, consumidores e do público em geral cresce a cada dia” (p. 522).

Segundo ANDREWS (1965), o estrategista é motivado a examinar o impacto de sua escolha política na sociedade por duas razões. A primeira é sua preocupação com a legalidade, justiça e decência – sua preocupação profissional quanto a retornos imprópria ou injustamente alcançados. A segunda é a ameaça das regulamentações que virão se o negócio não se comportar dentro dos padrões aplicados pela sociedade. “Homens de consciência estarão preocupados com suas responsabilidades sociais porque assim eles escolhem. Outros homens estarão preocupados porque eles precisam estar” (p. 522).

Outro ponto levantado por Andrews é o fato de ser difícil distinguir de que forma uma escolha estratégica é moralmente superior a outra. A ética da estratégia freqüentemente envolve um conflito de obrigações. Ainda que certo e errado sejam fáceis de determinar quando todo o bem cai de um lado e o que é visto como mal do outro, nos casos que tratam das obrigações para com a sociedade, fazer juízo de valor leva a muitas diferentes direções. “Algumas vezes, a determinação do curso correto de ação, do ponto de vista de contribuir com a sociedade, torna-se virtualmente impossível. O problema básico é a variedade de interesses que precisam ser harmonizados, a má definição de direito e justiça e o conflito entre solicitações legítimas” (ANDREWS, 1965, p. 523).

Além da responsabilidade com alguns segmentos da sociedade, outro ponto importante é a responsabilidade da empresa para com seus funcionários. Proporcionar um clima organizacional que o indivíduo não se sinta suprimido e no qual uma certa liberdade seja permitida é o começo para assegurar um bom andamento à eficiência organizacional (ANDREWS, 1965).

Finalmente, para escolher adequadamente uma alternativa estratégica, depois de se ter considerado os valores do líder e o papel da empresa na sociedade, ANDREWS (1965, p. 25-28) propõe uma série de questões mais relacionadas com o conteúdo das estratégias:

1. A estratégia é identificável e está clara tanto em palavras como na prática?
2. A estratégia explora totalmente as oportunidades domésticas e internacionais?
3. A estratégia é consistente com os recursos e competências organizacionais, tanto atuais como projetadas?
4. As principais estratégias e o programa de políticas são internamente consistentes?
5. O nível de risco escolhido é alcançável em termos econômicos e de pessoal?
6. A estratégia é apropriada aos valores e aspirações dos gerentes chave?
7. A estratégia é apropriada ao nível desejável de contribuição à sociedade?
8. A estratégia constitui um estímulo claro ao esforço e comprometimento da organização?
9. Há alguma correspondência de mercado e segmento de mercado para a estratégia?

RUMELT (1997), por sua vez, fornece os seguintes testes para definir a melhor estratégia:

- Consistência: A estratégia não deve apresentar objetivos e políticas mutuamente inconsistentes.
- Consonância: A estratégia deve representar uma resposta adaptativa ao ambiente externo e às mudanças críticas que ocorrem dentro do mesmo.
- Vantagem: A estratégia deve propiciar a criação e/ou manutenção de uma vantagem competitiva na área de atividade selecionada.
- Viabilidade: A estratégia não deve sobrecarregar os recursos disponíveis, nem criar subproblemas insuperáveis.

Não se pode esquecer, entretanto, que “a decisão final quanto a melhor estratégia, que deve ser tão deliberada quanto possível depois de uma consideração deliberada dos tópicos discutidos, é tanto um ato de intelecto quanto de interesse e desejo dos executivos” (ANDREWS, 1965, p. 529).

Implementação da Estratégia

Finalmente, uma vez acordada uma estratégia, chega-se à fase da implementação. Na Figura 3, MINTZBERG (2000) mostra a implementação saindo da formulação, para sugerir que depois de concluídas as avaliações para se chegar a uma escolha convergente, o processo diverge novamente para assegurar a implementação em toda a organização.

CHANDLER (1998, p. 134) também destaca a diferença entre formulação de políticas e procedimentos e sua implementação, destacando a importância da distribuição de recursos:

“A formulação de políticas e procedimentos pode ser estratégica ou tática. As decisões estratégicas dizem respeito à saúde a longo prazo da empresa. As decisões táticas referem-se mais às atividades cotidianas necessárias para realizar operações eficientes e regulares. Todavia, as decisões, sejam táticas ou estratégicas, geralmente necessitam de implementação mediante uma alocação ou realocação de recursos – dinheiro, equipamento ou pessoal.”

Os executivos que efetivamente distribuem os recursos disponíveis são, portanto, os indivíduos mais importantes de uma empresa. Assim, por decisões e ações empresariais, geradas por um processo de formulação, entendem-se aqui as que influenciam a alocação ou a realocação de recursos para a empresa em geral; e por decisões e ações operacionais, as que levam a efeito a implementação da estratégia utilizando os recursos já distribuídos (CHANDLER, 1998).

Para ANDREWS (1965, p. 10), “uma vez a decisão estratégica determinada, os recursos da organização precisam ser mobilizados para torná-la efetiva. Definir as atividades, determinar os talentos e dar assistência a indivíduos e subgrupos são tarefas essenciais para a implementação da estratégia”. O autor complementa dizendo que “a implementação da estratégia é composta por uma importante série de subatividades” (p. 620). Em termos genéricos, são elas:

- desenho da estrutura e relações organizacionais – a estrutura organizacional que é apropriada para a eficiente performance das atividades requeridas deve se tornar efetiva através do sistema de informações e relacionamento, permitindo coordenação das atividades de implementação da estratégia;
- administração dos processos que afetam o comportamento – os processos organizacionais de medição de performance, compensação, desenvolvimento da gerência – todos envolvidos em sistemas de incentivos e controles – devem ser dirigidos para o tipo de comportamento requerido pelo propósito organizacional; e
- desenvolvimento de uma liderança efetiva – o papel da liderança é importante e algumas vezes decisivo no alcance da estratégia.

Uma vez que a implementação pode fazer com que uma enfática decisão estratégica não tenha sucesso, é importante detalhar o processo de implementação. Com essa convicção ANDREWS (1965, p. 622-623) listou doze passos no processo de implementação, abrangendo muitos aspectos do processo de estratégia não considerados na formulação:

1. Uma vez que a estratégia tenha sido definida, as tarefas chave e as decisões necessárias precisam ser identificadas;
2. A responsabilidade para o cumprimento das tarefas chave e decisões necessárias deve ser designada a indivíduos ou grupos;
3. Providências formais para a coordenação das atividades até então separadas devem ser feitas de várias formas, por exemplo, através de uma supervisão hierárquica, organização de projetos ou comitês, forças de trabalho e outras unidades *ad hoc*.
4. Sistemas de informação adequados para a coordenação das atividades devem ser desenhados e instalados;
5. As atividades a serem desenvolvidas devem ser organizadas numa seqüência de tempo que incorpore um programa de ação ou um calendário de objetivos. Os planos de longo prazo podem ser mantidos em termos mais genéricos, enquanto os planos de curto prazo freqüentemente tomarão a forma de orçamentos relativamente detalhados;
6. A performance real, tanto quantitativamente apurada pelos sistemas de informação como qualitativamente estimada pelos supervisores e

consumidores, deve ser comparada à performance orçamentária e aos padrões pré-definidos;

7. Indivíduos ou grupos de indivíduos precisam ser recrutados e treinados para exercerem as tarefas essenciais;
8. A performance individual deve constituir um padrão de incentivo que irá ajudar ao alcance dos objetivos organizacionais;
9. Uma vez que a motivação dos indivíduos é complexa e múltipla, os incentivos devem abranger tanto os mais aceitos universalmente, como um clima organizacional favorável, como formas mais especializadas de reconhecimento, financeiras ou não-financeiras, desenhadas para atender às necessidades individuais;
10. Além dos incentivos, um sistema de limites, controles e penalidades deve ser desenvolvido para conter atividades não funcionais e reforçar os padrões;
11. Providências para assegurar o contínuo desenvolvimento das habilidades técnicas e gerenciais são de alta prioridade;
12. Uma liderança dinâmica é necessária para o contínuo crescimento e desenvolvimento de qualquer organização.

SELZNICK (1971) defende um modelo menos determinista para implementar a estratégia. Para o autor, a estratégia da empresa é mais absorvida do que implementada. Ele utiliza o termo “institucionalização” para definir esse processo. Segundo SELZNICK (1971, p. 117), “devemos criar uma estrutura excepcional adaptada à missão e ao papel da empresa. Essa adaptação vai além de uma combinação adaptada de elementos uniformes; é uma adaptação em profundidade, que afeta a natureza de suas próprias partes”. Deste modo,

“a organização, como um instrumento técnico, assume valores; como um veículo de integração de grupo torna-se um fim em si mesma. Este processo de assimilar os valores é parte do que queremos designar de institucionalização. Quando isso ocorre, a gerência da organização torna-se liderança institucional. O principal objetivo desta não é tanto a gerência administrativa técnica mas principalmente a manutenção da integridade institucional [...] Conforme a institucionalização progride, a empresa assume um caráter especial, tornando-se singularmente competente num tipo específico de trabalho. Isto é importante, especialmente, quando a criação de uma atmosfera apropriada contribui para desenvolver e mostrar suas competências distintas” (SELZNICK, 1971, p. 119).

SELZNICK (1971, p. 120) conclui, “os termos instituição, caráter da organização e competência distinta todos se referem ao mesmo processo básico: a transformação de um ordenamento técnico de blocos de construção em um organismo social”. A liderança tem a função de dirigir a transição de uma organização para instituição, a fim de que o resultado definitivo aborde eficientemente os objetivos e padrões desenhados pela escolha estratégica.

SELZNICK (1971) argumenta, entretanto, que alguns aspectos da estrutura social da empresa podem dificultar a disseminação da estratégia. Entre eles estão:

- Funções designadas: a divisão de trabalho, com sua multiplicação de posições mais ou menos fixas, delimita as tarefas, poderes e processos esperados dos participantes, incluindo as formas de comunicação entre eles. Portanto, se a missão e objetivos mudam e a estrutura permanece inerte, a liderança está sendo prejudicada pelas funções formalmente designadas.
- Grupos de interesse internos: os grupos de interesse assumem diversas formas dentro de grandes organizações. Alguns são fracos, outros fortes. Entretanto, do ponto de vista do líder todos tem significado básico: representam fontes de energia, auto-estimuladas, não inteiramente controláveis pela autoridade oficial. Eles podem subverter a empresa ou emprestar-lhe vida e força. É a tarefa da liderança, ao concretizar o objetivo, ajustar os fins da organização aos interesses espontâneos dos grupos dentro dela, e contrariamente, ligar o egoísmo estreito do grupo às grandes aspirações e princípios. Caso contrário, a implementação da estratégia pode estar comprometida.

Finalmente, para CHANDLER (1971), o processo de implementação significa a adequação da estrutura à estratégia desenhada pelo executivo principal da empresa.

2.3.2.2. *Papel do Líder*

Depois de descrito o modelo da Primeira Fase da estratégia deliberada, pretende-se abordar outro tema de destaque para os autores: o papel do líder na definição da estratégia. Para os autores da Fase inicial da

estratégia deliberada, os líderes ou executivos principais desempenham um papel fundamental no processo de formulação e implementação da estratégia. Os autores alegam que somente a visão da cúpula permite uma melhor compreensão das compensações que os gerentes gerais têm de fazer entre as exigências conflitantes de cada setor de uma grande empresa. ANDREWS (1965, p. 3), por exemplo, afirma que “em política de negócio, os problemas considerados e o ponto de vista assumido são os do presidente da empresa ou da gerência geral, cuja responsabilidade principal é a empresa como um todo”.

SELZNICK (1971) propõe uma definição do “líder” e explora um pouco o seu perfil. Para ele, o exercício da liderança exige “homens criativos que sabem como transformar o corpo neutro de um homem num organismo politizado. Estes homens são chamados líderes e sua profissão é a política” (p. 52). “Neste sentido, o líder é um agente de institucionalização que oferece orientação a um processo que, de outra maneira, ocorreria mais casualmente ou estaria mais sujeito aos acidentes e circunstâncias da história” (p. 23).

Os autores descrevem em detalhes o papel do líder no processo de formulação da estratégia. SELZNICK (1971) destaca quatro funções vitais dos líderes:

1. Definição da missão e do papel da instituição. A fixação de metas é um encargo criativo e envolve uma auto-assessoria para descobrir os verdadeiros compromissos da organização, fixados por exigências internas e externas. “A falha em estabelecer objetivos à luz desses compromissos é uma das maiores fontes de irresponsabilidade da liderança” (p. 53).
2. Encarnação institucional da finalidade. “A obrigação do líder não se reduz a fazer política, mas estruturá-la dentro da estrutura social da organização [...] guiando-a para formas de pensar e reagir que aumentem a confiança na execução e elaboração de política de acordo com seu espírito e suas leis” (p. 53).
3. Defesa da integridade institucional. A liderança de qualquer organismo deve concentrar-se não na mera sobrevivência, mas na sobrevivência institucional, que é uma questão de manter valores e identidade distintos. “A aparência ilusória de diversas repartições com base em uma associação lógica de funções é o resultado característico da omissão de levar em conta a integridade institucional” (p. 54).

4. Apaziguamento de conflito interno. Grupos internos com interesses distintos formam-se, naturalmente, em organizações de larga escala. A luta entre interesses rivais tem sempre uma grande atenção da liderança, pois mudanças no balanço interno de poder podem ter grande influência na direção da empresa. Assim, ao exercer controle, a liderança tem um encargo duplo: “ganhar o consentimento de unidades constituintes com a finalidade de aumentar a cooperação voluntária e [...] verificar se será mantido um balanço de poder apropriado aos compromissos básicos” (p. 54).

ANDREWS (1971) complementa dizendo que o líder, pensando na definição da estratégia, deve ver a empresa como uma entidade orgânica contendo um sistema em si mesma, mas também se relacionando a sistemas maiores em seu ambiente. Deve assim examinar o ambiente econômico da empresa, determinar as características essenciais da indústria, observar seus desenvolvimentos e tendências, e estimar oportunidades futuras e risco das empresas modificarem recursos e competências. Deverá observar os pontos fortes e pontos fracos da empresa, considerando sua experiência em competição e seu ambiente, além de estimar sua capacidade de alterar-se e adaptar-se a forças que a afetem. Finalmente, deverá tomar uma decisão combinando oportunidades de mercado e capacidade organizacional. A decisão estratégica resultante é aquela que determina a natureza do negócio em que a empresa irá se engajar e o tipo de empresas que será. Assim, o papel do líder mostra-se fundamental em todo o processo da estratégia.

SELZNICK (1971, p. 53) ratifica a consideração de Andrews afirmando que

“a liderança fixa metas, mas ao fazer isto, leva em consideração as condições que já determinaram o que pode fazer a organização e, de certa forma, o que deve fazer. A liderança cria e molda uma organização, personificando – em pensamento, sentido e hábito – as premissas do valor da política. A liderança reconcilia rivalidades internas e pressões do ambiente, dando especial atenção à maneira pela qual o comportamento de adaptação enfrenta as mudanças do caráter da organização”.

SELZNICK (1971) destaca ainda que a função do “líder-estadista” é a liderança do grupo, não só como capacidade de mobilizar alicerces pessoais

ou manter o equilíbrio através da solução rotineira dos problemas, mas sim como atividade que exige atenção e dedicação contínuas.

Para os autores desta Fase da estratégia, os líderes têm duas obrigações básicas: planejar e administrar. SELZNICK (1971, p. 52) afirma que “política e administração são independentes, no sentido especial que certas áreas da atividade organizacional são peculiarmente sensíveis a assuntos políticos”. Para CHANDLER (1998, p. 132),

“o administrador deve exercer dois tipos de tarefas administrativas quando coordena, avalia e planeja as atividades da empresa. Ora deve ocupar-se da saúde futura da empresa, ora de seu funcionamento regular e eficiente no dia-a-dia. O primeiro tipo de atividade implica concentrar-se no planejamento e na avaliação, e o segundo, lidar com problemas e necessidades prementes e administrar situações ou crises imprevistas”.

Refletindo sobre o papel desempenhado pelos executivos, os autores, em especial Chandler, introduzem uma importante característica da estratégia como processo deliberado: a separação entre quem planeja e quem executa a estratégia. O papel do líder é formular a estratégia e coordenar as pessoas para que os planos se transformem em viva realidade; os demais devem exercer suas tarefas técnicas e rotineiras de modo coordenado e sinérgico com a estratégia da empresa. “Na grande empresa industrial, o executivo se ocupa da administração e não do desempenho do trabalho funcional” (CHANDLER, 1998, p. 132).

Para CHANDLER (1998), as funções dos executivos responsáveis pelo destino da empresa são de coordenar, avaliar e planejar. As atividades de compras, vendas, contabilidade, manufatura, engenharia ou pesquisa são delegadas a empregados como vendedores, compradores, supervisores de produção, técnicos e projetistas. “Em muitos casos, o executivo nem mesmo supervisiona pessoalmente a força de trabalho, e sim administra o serviço de outros executivos” (p. 131-132). Muitas vezes “a impossibilidade de desenvolver uma nova estrutura interna, assim como reagir às novas necessidades e oportunidades externas, é consequência de uma excessiva concentração nas atividades operacionais por parte dos executivos responsáveis pelo destino de suas empresas” (p. 138).

CHANDLER (1998, p. 133) descreve em detalhes a separação de formulação e execução:

“Na cúpula, há um *escritório geral*, onde executivos e assessores coordenam, avaliam e planejam metas e políticas, bem como alocam recursos para várias divisões [...] O *escritório central* de cada divisão administra vários departamentos. Cada departamento responsabiliza-se pela administração de uma atividade principal [...] As *chefias departamentais* coordenam, avaliam e planejam atividades de várias unidades de campo [...] cada *unidade de campo* dirige uma fábrica, sucursal [...] Somente [...] [na] unidade de campo, os gerentes ocupam-se em executar ou supervisionar pessoalmente as atividades diárias [...] essas tarefas operacionais são executadas dentro do esquema de políticas e procedimentos estipulados pelas chefias departamentais e escritórios central e geral”.

Mesmo fazendo a distinção entre quem planeja e quem executa, os outros autores desta Fase da estratégia deliberada procuram destacar a importância da integração entre formulação e implementação. Para SELZNICK (1971, p. 77), “as fases de liderança como aqui conceituadas acrescentam uma responsabilidade total e indivisível. Não há, então, uma divisão nítida entre as tarefas de definir a missão e de concretizar o objetivo”. ANDREWS (1965, p. 619) afirma: “é conveniente do ponto de vista de ordenação do estudo dividir as considerações sobre estratégia corporativa em aspectos de formulação e implementação [...] Mas na vida real, os processos de formulação e implementação estão intercalados”.

Para executar o papel de planejador, ou seja, definir as finalidades do grupo e cuidar para que os planos se transformem em realidade, o líder necessita de características específicas. Neste sentido, ANDREWS (1965) descreve o perfil necessário para ser um líder planejador:

1. “O padrão de pensamento que o executivo será encorajado a adotar e que influenciará o resultado de seu pensamento é o de generalista ao invés do especialista. Amplitude precede a profundidade” (p. 7).
2. “O ponto de vista prático ao invés do pesquisador ou cientista. O gerente precisa estar preparado para tomar decisões com informações incompletas. Ao mesmo tempo, confiança em demasia e impulso para agir sem análise são também desencorajados” (p. 7).
3. “Distinção do planejador independente. O oportunista energético algumas vezes tem motivações que são inconsistentes com as políticas da empresa” (p. 7).

4. "Agregar mais valor à criatividade e inovação do que à manutenção do *status quo*" (p. 8).

Assim, as aptidões necessárias para ser líder são fundamentalmente analíticas e administrativas, entretanto, essas aptidões "não conseguem substituir totalmente o gênio intuitivo de alguns empreendedores natos" (ANDREWS, 1965, p. 11). Desta forma, o grande papel do líder é dar forma à estratégia da empresa, concatenando e articulando todos os fatores e pessoas envolvidas no processo de estratégia.

2.3.2.3. Premissas

MINZTBERG (2000, p. 32-34) destaca as características principais desta Fase da estratégia deliberada através de sete premissas básicas:

1. A formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente: A ação deve fluir da razão; estratégias eficazes derivam de um processo de pensamento humano rigidamente controlado.
2. A responsabilidade por esse controle e essa percepção deve ser do executivo principal: essa pessoa é o estrategista, a quem os autores se referem como "arquiteto da estratégia" (CHANDLER, 1998, p.139 e ANDREWS, 1965, p. 867). Em última análise, existe apenas um estrategista e este é o executivo que se senta no cume da pirâmide organizacional. Pode-se notar que esta premissa não só relega outros membros da organização a papéis subordinados na formação da estratégia, mas também exclui os atores externos do processo, com exceção dos membros do conselho. Na verdade, relega ao ambiente um papel menor, a ser levado em conta, mas sem muita interação.
3. O modelo da formação de estratégia deve ser mantido simples e informal. Para ANDREWS (*apud* CHRISTENSEN, 1982, p. 14), "a idéia de estratégia corporativa constitui uma simples teoria de práticos". Fundamental para essa visão é a crença em que a elaboração e a formalização irão solapar o modelo em sua essência. Esta premissa, na verdade, acompanha a última: uma maneira de garantir que a estratégia seja controlada por uma mente é manter o processo simples (ANDREWS, *apud* CHRISTENSEN, 1982). Entretanto, este ponto, juntamente com o primeiro, forçou Andrews a seguir

uma linha estreita em todo o seu texto, entre intuição inconsciente de um lado e análise formal do outro, uma posição que ele caracterizou como “um ato de julgamento” (ANDREWS, *apud* CHRISTENSEN, 1982, p. 108).

4. As estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de *desing* individual. Como Mintzberg sugeriu anteriormente, o importante é a situação específica e não qualquer sistema de variáveis genéricas. Segue-se, portanto, que as estratégias têm de ser sob medida para o caso individual. Em consequência disso, essa Fase da estratégia pouco diz a respeito do conteúdo das estratégias em si, mas concentra-se no processo pelo qual elas devem ser desenvolvidas. E esse processo deve, acima de tudo, ser um “ato criativo” (ANDREWS, *apud* CHRISTENSEN, 1982, p. 186), para construir sobre a competência distintiva.
5. O processo de *design* está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva. O quadro maior deve aparecer – a grande estratégia, um conceito global do negócio. Em outras palavras, encontra-se aqui não uma visão darwiniana de formação de estratégia, mas uma visão bíblica, com a estratégia sendo a grande concepção, a escolha suprema. Essa estratégia aparece como perspectiva, em algum ponto do tempo, plenamente formulada, pronta para ser implementada.
6. Essas estratégias devem ser explícitas; assim, precisam ser mantidas simples (ANDREWS, em CHRISTENSEN, 1982, p. 105-106). Andrews, em comum com praticamente todos os autores desta Fase, acreditava que as estratégias deviam ser explícitas para quem as faz e, se possível, articuladas de forma que os outros membros da organização possam compreendê-las.
7. Finalmente, somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas. Há, nesta Fase, uma grande distinção feita entre a formulação de estratégias de um lado e sua implementação do outro. Em conformidade com as noções clássicas de racionalidade – diagnóstico seguido por prescrição e depois ação. Central para esta distinção é a premissa associada de que a estrutura deve seguir a estratégia. “Até que conheçamos a estratégia, não podemos começar a especificar a estrutura apropriada” (ANDREWS, em CHRISTENSEN, 1982, p. 551).

2.3.3. Segunda Fase do Modelo Deliberado de Estratégia

A Segunda Fase da Estratégia como Processo Deliberado, denominada por MINTZBERG (2000) de Escola do Planejamento, caracteriza-se pela forte formalização do processo de estratégia. Esta característica fez com que, nesta Fase, a estratégia recebesse uma nomenclatura específica, seja ela: *planejamento estratégico*. Para DRUCKER (1977), Planejamento Estratégico é um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos. Para FISCHMANN e ALMEIDA (1990), é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças e dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. Para STONER e FREEMAN (1995, p.05) planejar “significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpite”.

A Segunda Fase da estratégia deliberada baseia-se fortemente nos conceitos e premissas da Primeira Fase, porém difere desta pela ênfase na delimitação e detalhamento das etapas da estratégia. Seu autor mais influente foi H. Igor Ansoff com seu livro *Corporate Strategy*, publicado em 1965.

Segundo MINTZBERG (2000), embora tenha crescido até alcançar um enorme impacto sobre a prática da administração estratégica nos anos 70, vários reveses prejudicaram esta Escola enormemente. “O problema foi que, em termos quantitativos, esta literatura de planejamento estratégico cresceu de forma acentuada, mas em termos qualitativos, muito pouco” (p. 44). Mas, de fato, graças ao planejamento, um grande número de empresas passou a pensar o futuro de forma sistemática.

2.3.2.1. Modelo Básico

Existem centenas de modelos diferentes de planejamento estratégico. Todo livro-texto sobre o assunto, bem como toda consultoria de

estratégia, possui um. Porém, as idéias principais dos modelos são coincidentes e se resumem basicamente em tomar a análise de SWOT, dividi-la em etapas claramente delineadas, articulando cada uma delas com listas de verificação e técnicas e prestando especial atenção à fixação de objetivos, no início, e à elaboração de orçamentos e planos operacionais, no final. Um modelo de planejamento estratégico é demonstrado por STEINER (1969) na Figura 4.

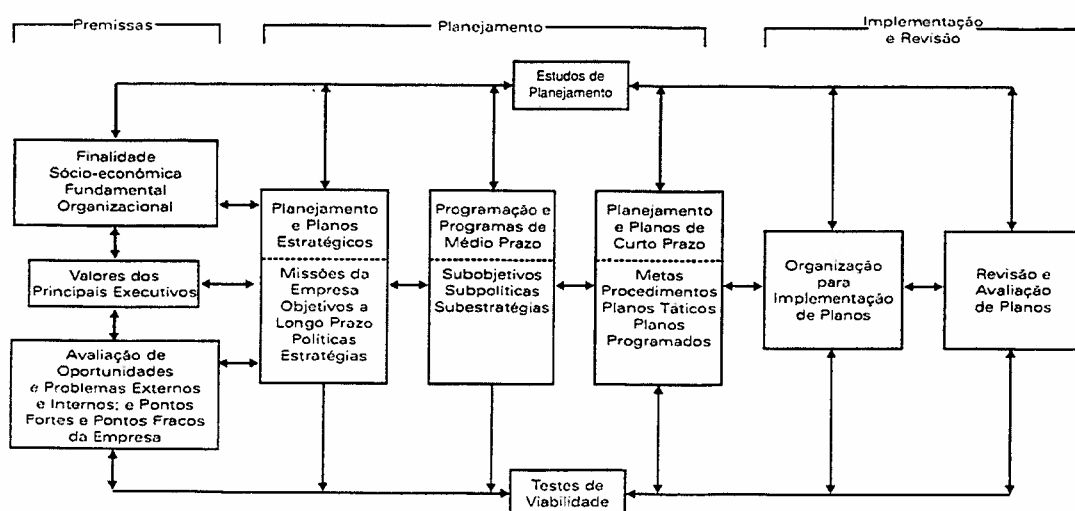


Figura 4. Modelo Básico da Segunda Fase da Estratégia Deliberada

Fonte: STEINER (1969)

Fixação de Objetivos

Os proponentes da Escola de Planejamento desenvolveram extensos procedimentos para explicar e, sempre que possível, quantificar as metas da organização, ação que se classifica como definição de objetivos (metas geralmente colocadas em forma numérica) (MINTZBERG, 2000). Segundo ANSOFF (1990, p. 24), “quando se fala de empresa, sempre se pensa numa organização social com objetivos próprios e motivação financeira deliberada”.

Para OLIVEIRA (1993, p. 57), esta etapa serve também para identificar quais são as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros

e elementos da alta administração da empresa, tendo em vista que esses "aspectos" proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado.

Auditoria Externa

Uma vez estabelecidos os objetivos, os dois estágios seguintes, como no modelo da Primeira Fase, são para avaliar as condições externas e internas da organização. No espírito da abordagem mais formalizada do planejamento, MINTZBERG (2000, p. 45) os chama de "auditorias", outros autores, como OLIVEIRA (1993, p. 57), denominam "diagnóstico".

A auditoria ou diagnóstico externo consiste na leitura das principais forças ambientais, como fatores demográficos, sócio-econômicos, culturais, de concorrência, dos fornecedores e consumidores, etc. Extensas listas de verificação foram propostas, para cobrir todo e qualquer fator externo, e inúmeras técnicas foram desenvolvidas, desde as simples (como médias móveis) até as mais complexas.

OLIVEIRA (1993, p. 57), por exemplo, afirma que "a análise do ambiente externo verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações". Segundo ele, esta análise deverá considerar uma série de tópicos, entre os quais:

- Mercado nacional e regional;
- Mercado internacional;
- Evolução tecnológica;
- Fornecedores;
- Aspectos econômicos e financeiros;
- Aspectos sócio-econômicos e culturais;
- Aspectos políticos;
- Entidades de classe;
- Órgãos governamentais;
- Mercado de mão-de-obra; e
- Concorrentes.

PROWER (1986, p. 38) propõe uma lista mais extensa, apresentada no Quadro 1:

1. Mudanças na Sociedade

Mudanças nas preferências dos clientes – impactando a demanda e o design do produto

Tendências populacionais – impactando a distribuição, a demanda e o design do produto

2. Mudanças Governamentais

Nova legislação – impactando os custos dos produtos

Novas prioridades de cumprimento de leis – impactando os investimentos, os produtos, a demanda

3. Mudanças Econômicas

Taxas de juros – impactando a expansão, os custos financeiros

Taxa de câmbio – impactando a demanda doméstica e externa, os lucros

Mudanças na renda pessoal real – impactando a demanda

4. Mudanças na Competição

Adoção de novas tecnologias – impactando a posição de custos, a qualidade do produto

Novos concorrentes – impactando os preços, a participação de mercado, a margem de contribuição

Mudanças de preços – impactando a participação de mercado, a margem de contribuição

Novos Produtos – impactando a demanda, os gastos com propaganda

5. Mudanças nos Fornecedores

Mudanças nos custos de entrada – impactando os preços, a demanda, a margem de contribuição

Mudanças em Suprimentos – impactando os processos produtivos, as exigências de investimento

Mudança no número de fornecedores – impactando os custos, a disponibilidade

6. Mudanças no Mercado

Novos usos dos produtos – impactando a demanda, a utilização da capacidade

Novos mercados – impactando os canais de distribuição, a demanda, a utilização da capacidade

Obsolescência de produtos – impactando os preços, a demanda, a utilização da capacidade

Quadro 1. *Checklist* das Variáveis do Ambiente Externo

Fonte: PROWER; MCGINNIS; SCHWEIGER (1986, p. 38)

Muitos autores, para facilitar a manipulação das variáveis externas em suas extensas listas, dividem o ambiente segundo seu poder de interação com a empresa, isto é, segundo a relação de influências entre a empresa e seu ambiente. OLIVEIRA (1993, p. 59) divide o ambiente em duas camadas:

- a) Ambiente indireto, que representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa identificou, mas não têm condições, no momento, de avaliar ou

medir o grau de influência entre as partes. Pode ser, por exemplo, o caso de algumas variáveis culturais.

- b) Ambiente direto, que representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir, de forma mais efetiva e adequada, o grau de influência recebido e/ou proporcionado.

Para ANDRADE (1987), o ambiente da organização está dividido em:

- a) Macroambiente que é o mais complexo dos segmentos ambientais. Seus limites ou suas fronteiras podem abranger toda a sociedade, universalmente. O macroambiente não é uma entidade concreta, mas sim um conjunto de condições genéricas e externas que afetam as organizações de forma variada e complexa, exigindo a adoção de ações e estratégias diferenciadas. Entre as variáveis macroambientais pode-se citar as variáveis políticas, sociais e culturais, econômicas, legais, tecnológicas, demográficas e ecológicas.
- b) Ambiente Operacional, assim como o macroambiente, é externo à organização. Entretanto, o que o diferencia é a proximidade, a intensificação e o tipo de relacionamento que é mantido. Neste segmento ambiental existe um constante intercâmbio de relações diretas com a organização. Nele estão os clientes, fornecedores, concorrentes, veículos de comunicação, grupos regulamentadores, etc.

Como complemento da análise ambiental, em anos mais recentes, tornou-se popular a construção de cenários, que objetivam visualizar estados alternativos da situação futura de uma organização. O interesse sobre a análise de cenários aumentou a partir de um artigo de Pierre WACK (1985) que descrevia um exercício de construção de cenários na Royas Dutch Shell, antecipando o drástico aumento nos preços do petróleo em 1973.

O *cenário*, uma “ferramenta” no “arsenal do estrategista” (PORTER, 1985, p. 481), baseia-se na suposição de que se não se pode prever o futuro, especulando sobre uma variedade de futuros, pode-se abrir a mente e, com sorte, chegar ao futuro correto.

Segundo MINTZBERG (2000, p. 52), “o tempo dos planejadores é limitado; eles precisam de cenários suficientes para cobrir as contingências

importantes possíveis, mas em quantidade suficientemente pequena para serem gerenciáveis”. Surge, então, a pergunta do que fazer com tais cenários: apostar no mais provável ou no mais benéfico, resguardar-se, permanecer flexível, fazer com que um aconteça? (PORTER, 1985). Surge, também, a necessidade de convencer os dirigentes a fazer aquilo que parece melhor para um determinado cenário, um problema ao qual Wack dedica considerável atenção. Mudar a visão dos dirigentes mostrou ser “uma tarefa mais difícil” que a própria construção do cenário (WACK, 1985, p. 84).

Por outro lado, os cenários servem para abrir perspectivas, de forma que o exercício inteiro possa ser visto como um estímulo à criatividade, mesmo que nenhum cenário se aplique perfeitamente. A maior contribuição da construção de cenários não está na previsão do futuro, mas no abandono da crença de que o futuro é uma extrapolação do passado. É um exercício de ampliação da percepção do ambiente e das múltiplas possibilidades da combinação de fatores.

Muitos críticos do planejamento estratégico utilizam a “necessidade” de prever o futuro, seja através de cenários ou pela análise de SWOT, como argumento contra esta Fase da estratégia. Eles afirmam que mercados em constante mudança prejudicam as previsões e estimativas feitas pelos planejadores. De acordo com IDENBURG (1993), o pressuposto básico do modelo de planejamento está na crença de um mundo mais ou menos previsível, no qual se possa determinar uma posição futura da organização em termos de objetivos quantificáveis. E havendo a incapacidade de prever, há a incapacidade de planejar segundo se propõe esta Fase. Assim, “prever e planejar” (ACKOFF, 1983, p. 53) tornou-se o lema desta Fase da estratégia e também seu “calcanhar de Aquiles”.

Para evitar que o planejamento seja ineficaz, deve-se tomá-lo como uma linha traçada para o alcance de um objetivo. Porém, em momento algum, deve-se construir esta linha de forma rígida. O plano deverá possuir caráter contingencial, no sentido de apresentar saídas estratégicas para situações adversas. BERTERO (1995, p. 25), corrobora com o exposto acima no sentido de o planejamento servir como ferramenta para o desenvolvimento organizacional com base em metas fundamentadas em possibilidades futuras e não em um desenho exato de uma situação futura:

“... muitos equívocos e frustrações poderão ser evitados se o executivo e o empresário não esperarem da estratégia empresarial o que ela não pode dar, como certezas absolutas numa linguagem de ciência exata. Mas muito proveito poderá ser obtido se for decidido pensar estrategicamente, delineando gradualmente o futuro e ir preparando a empresa para enfrentá-lo através de qualificações, recursos e competências adequadas à realidade que no futuro se concretizará”.

Auditoria Interna

Em conformidade com a abordagem de planejamento, o estudo de forças e fraquezas internas da organização também foi sujeito a uma extensa decomposição, como demonstra o *checklist* do Quadro 2.

1. Marketing

- Qualidade do produto
- Número de linhas de produto
- Diferenciação de produto
- Participação de mercado
- Políticas de determinação de preço
- Canais de distribuição
- Programas promocionais
- Serviço ao cliente
- Pesquisa de marketing
- Propaganda
- Força de venda

2. Pesquisa e Desenvolvimento

- Capacidade de P&D de produto
- Capacidade de P&D de processo
- Capacidade de fábrica-piloto

3. Sistema de Informações Gerenciais

- Velocidade e resposta
- Qualidade das informações correntes
- Capacidade de expansão
- Sistema orientado para o usuário

4. Time Gerencial

- Habilidades
- Congruências de valores
- Espírito de time
- Experiência
- Coordenação de esforços

5. Operações

- Controle de matérias-primas
- Capacidade de produção
- Estrutura do custo de produção
- Instalações e equipamentos
- Controle de estoques
- Controle de qualidade
- Eficiência energética

6. Finanças

Alavancagem financeira
Alavancagem operacional
Proporções do balanço
Relações com acionistas
Situação fiscal

7. Recursos Humanos

Capacidades dos funcionários
Sistemas de pessoal
Turnover de pessoal
Moral dos funcionários
Desenvolvimento dos funcionários

Quadro 2. *Checklist* das Variáveis do Ambiente Interno

Fonte: PROWER; MCGINNIS; SCHWEIGER (1986, p. 37)

OLIVEIRA (1993, p. 61-62) propõe uma lista mais simples de variáveis a serem consideradas na análise interna:

- Produtos de linha;
- Novos produtos;
- Promoção;
- Comercialização;
- Sistema de informação;
- Estrutura organizacional;
- Tecnologia;
- Suprimentos;
- Parque industrial;
- Recursos humanos;
- Estilo de administração;
- Resultados empresariais;
- Recursos financeiros/finanças;
- Controle; e
- Imagem institucional.

A análise de cada variável ambiental deve ser considerada em termos de pontos fortes e fracos, definidos por CUNHA (1998, p. 43) como:

- Ponto Forte: "é uma característica competitiva da empresa que a coloca em vantagem frente às concorrentes".
- Ponto Fraco: "é uma característica competitiva da empresa que a coloca em desvantagem às concorrentes".

Formulação da Estratégia

Neste Estágio são definidos a missão, as estratégias, os objetivos e as políticas da empresa. "Neste ponto deve ser estabelecida a razão de ser da empresa." (OLIVEIRA, 1993, p. 63)

A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de "onde a empresa quer ir". Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Consiste em refletir sobre o motivo da existência da organização, que tipo de benefício ela pode dar e o grau de sua adequação face às oportunidades e pressões externas. Nessa etapa também deve ser considerada a sua configuração interna e precisa ser vislumbrada a existência de alternativas factíveis e coerentes. BORNHOLDT (1997) chama a atenção para o falso discurso, ou seja, aquele que dissocia o que a empresa profere do que ela executa.

O enunciado da missão depende da análise dos ambientes externo e interno da organização e serve para orientar e delimitar a abrangência de sua situação. O resultado dessa análise indicará a adequação da missão enunciada (TAVARES, 1991). Uma boa definição de missão deve favorecer os clientes finais, fornecedores, a sociedade e todos aqueles que estão envolvidos com as atividades da empresa.

Feita a definição da missão, é necessário tornar explícitas as regras e diretrizes das áreas funcionais da organização, de maneira a possibilitar as diferentes opções estratégicas, sendo esta a fase de consolidação das políticas da organização (TAVARES, 1991).

Com o cumprimento desta etapa, os dirigentes da organização saberão qual o tamanho do passo que poderão dar, e para onde poderão ir. A organização terá condições de, se necessário, redefinir seu campo de atuação e reorientar suas ações, o que permite a definição dos objetivos. Os objetivos são resultados quantificados, previamente estabelecidos, que devem ser atingidos e mantidos durante um período de tempo. Orientam o desempenho, exprimem uma política quantificada e implicam em continuidade (ANDRADE, 1987). Definir objetivos significa explicitar o que a organização pretende alcançar ao longo de um determinado espaço de tempo, a partir dos contornos

proporcionados pela análise externa e interna, pelas filosofias e políticas (TAVARES, 1991).

Selecionar estratégias significa que dados os vários cursos de ação para o cumprimento dos objetivos, será escolhido aquele que melhor combinar tempo, custos, recursos e riscos da maneira pretendida pela organização (TAVARES, 1991). Estratégia é um conjunto de decisões, consciente, racional e coerente, sobre as ações empregadas e sobre recursos a utilizar, que permitem alcançar os objetivos da organização. Uma estratégia estabelece uma mesma direção para a organização em termos de seus diversos objetivos e orienta o aproveitamento dos recursos usados para a organização seguir em direção a estes objetivos. Estratégia é, então, o posicionamento da organização (macroestratégia) ou das áreas funcionais (estratégias funcionais) frente ao contexto ambiental (ANDRADE, 1987).

Avaliação da Estratégia

Neste estágio, a literatura de planejamento recuperou o que havia perdido no anterior. Como o processo de avaliação se presta para elaboração e qualificação, as tecnologias abundam, variando do simples cálculo de retorno sobre o investimento até uma onda de técnicas como “avaliação da estratégia competitiva”, “análise de riscos”, “curva de valor” e os vários métodos associados ao cálculo do “valor para o acionista”. Como seus nomes indicam, quase todos são orientados para a análise financeira.

Para OLIVEIRA (1993, p. 67 e 69), nesta fase deve-se considerar, entre outros aspectos, os critérios e parâmetros de controle e avaliação, dentro de uma situação adequada de custo-benefício. Consiste em eleger indicadores de desempenho de maneira a avaliar a eficácia da estratégia face os objetivos previamente delineados (TAVARES, 1991).

Operacionalização da Estratégia

É aqui que a maior parte dos modelos se torna muito detalhada, quase como se o processo de planejamento tenha repentinamente passado pelo gargalo da formulação para acelerar dentro dos espaços aparentemente

abertos da implementação. Na Segunda Fase da estratégia, a formulação é mais fortemente restrita, ao passo que a implementação propicia liberdade para decompor, elaborar e racionalizar, descendo uma hierarquia cada vez mais larga.

Segundo MINTZBERG (2000, p. 47), “a decomposição está claramente na ordem do dia neste estágio”. Afirmou STEINER (1979, p. 77): “todas as estratégias precisam ser divididas em subestratégias para o sucesso da implementação”. Assim, a operacionalização de estratégias dá origem a todo um conjunto de hierarquias, em diferentes níveis e com diferentes perspectivas de tempo. No topo, estão os planos “estratégicos” e abrangentes a longo prazo (em geral, cinco anos), seguidos pelos planos a médio prazo, os quais, por sua vez, dão origem a planos operacionais a curto prazo, para o ano seguinte. Paralelamente, há uma hierarquia de objetivos, uma de orçamentos e uma de subestratégias (corporativas, de negócios e funcionais), e uma hierarquia de programas de ação.

A formulação de metas e ações consiste em detalhar os objetivos em metas e desmembrar a estratégia em ações táticas ou setoriais, de acordo com a responsabilidade de cada área funcional. A elaboração do orçamento significa atribuir e alocar os valores financeiros correspondentes e necessários à consecução das metas e ao desempenho das ações setoriais. Em seu conjunto, a elaboração orçamentária visa dar o suporte financeiro e tornar viável a consecução dos objetivos organizacionais. A formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidades consiste em definir funções e atribuir responsabilidades a todos os níveis envolvidos para a implementação do planejamento. E, por fim, a implantação coloca em prática o conjunto de ações definidas ao longo de determinado tempo para possibilitar o cumprimento dos objetivos organizacionais (TAVARES, 1991).

Controle Estratégico

O rótulo de todo esse esforço pela operacionalização é *planejamento*, mas a intenção costuma ser, na realidade, o *controle*. Cada orçamento, subobjetivo, plano operacional e programa de ação se superpõem

a uma entidade distinta da organização – divisão, departamento, filial ou indivíduo – para ser executado conforme o especificado.

O controle estratégico nada mais é do que o esforço de manter as organizações nos trilhos estratégicos pretendidos (MINTZBERG, 2000, p. 53). Em seu livro *Strategies and Styles: The Role of the Center in Managing Diversified Corporations*, GOOLD e CAMPBELL (1987) tratam o controle estratégico como um meio de revisar e aceitar as estratégias propostas. Para estes autores, o controle estratégico envolve a autonomia das unidades de negócio e também a promoção dos interesses corporativos. A responsabilidade pela estratégia fica com a divisão, mas as estratégias devem ser aprovadas pela direção central. A direção central usa “revisões de planejamento para testar a lógica, identificar argumentos fracos e encorajar os negócios a elevar a qualidade do seu pensamento estratégico” (GOOLD e CAMPBELL, 1987, p. 74). Uma vez que a direção central aprove um plano e um orçamento (com metas financeiras colocadas em um processo separado de orçamentação), ela monitora o desempenho dos negócios em relação a marcos estratégicos, tais como participação de mercado e orçamentos (GOOLD e CAMPBELL, 1987, p. 75).

Para OLIVEIRA (1993, p. 67 e 69), o controle serve para verificar “como a empresa está indo” para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização, desafios, metas e projetos estabelecidos. Essa função, em sentido amplo, envolve processos de avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos, análise dos desvios dos mesmos, tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas, acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva e adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

KAPLAN e NORTON (1999) desenvolveram um sistema mais completo de indicadores de desempenho para avaliação da eficácia da estratégia, denominado *balanced scorecard* ou placar de desempenho balanceado. Segundo os autores, “o *balanced scorecard* é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do

desempenho financeiro do futuro. Esses vetores que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento” (p. 23).

Neste sentido, KAPLAN e NORTON (1999) buscam avaliar o desempenho da estratégia da empresa a partir de quatro perspectivas básicas:

- Financeira: maneira como acionistas avaliam o sucesso do negócio.
- Clientes: como a empresa deveria ser vista pelos clientes, para que alcançasse o sucesso.
- Processos Internos: que medidas utilizar para garantir que os processos de negócios satisfaçam clientes e acionistas.
- Aprendizado e Crescimento: como a empresa pode sustentar sua capacidade de mudar e melhorar.

Deve ficar claro, porém, que o *balanced scorecard* não melhora a qualidade das estratégias formuladas através do planejamento, mas é uma ferramenta capaz de fornecer as informações necessárias a uma correção de rumo ou avaliação da eficácia das estratégias. Essa é a maior contribuição da metodologia.

SIMONS (1995), por sua vez, apresenta uma noção diferente de controle estratégico, definindo sistemas de controle gerencial como “rotinas e procedimentos formais baseados na informação que os gerentes usam para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais” (SIMONS, 1995, p. 5). Simons introduz quatro alavancas de controle: sistemas de crença (para “prover valores, finalidade e direção para a organização” [p. 34]), sistemas de fronteiras (que estabelecem limites à ação), sistemas de controle diagnóstico (sistemas mais convencionais de *feedback*, “para assegurar a consecução previsível das metas” [p. 590], “as ferramentas da implementação de estratégia” [p. 90]) e sistemas de controle interativos.

A despeito da ubiquidade dos sistemas de controle diagnóstico, SIMONS (1995) afirma que os gerentes prestam pouca atenção a eles, concentrando-se mais nos sistemas de controle interativos. Estes, em contraste, “estimulam pesquisa e aprendizado, permitindo que surjam novas estratégias enquanto os participantes em toda a organização reagem às oportunidades e ameaças identificadas” (p. 91). Os altos executivos tendem a selecionar uma delas para atenção especial e a usam para “se envolverem regular e pessoalmente nas atividades decisórias dos subordinados” (p. 95).

Programando Todo o Processo

É preciso programar não só as etapas do processo, mas também o cronograma pelo qual elas são executadas. Em seu livro de 1979, STEINER acrescentou, na frente do seu modelo, uma etapa inicial, denominada “plano para planejar”.

2.3.3.2. Premissas da Segunda Fase da Estratégia Deliberada

MINTZBERG (2000) apresenta as premissas da Segunda Fase da Estratégia Deliberada afirmando que esta aceita a maior parte das premissas da Primeira Fase, com exceção de “uma e meia. Mas estas fizeram uma grande diferença” (p. 49).

Em primeiro lugar, o modelo é o mesmo, mas a execução na Segunda Fase é altamente formal – quase mecanicamente programada. O modelo simples e informal da Primeira Fase tornou-se, assim, uma elaborada seqüência de etapas. “Subjacente a todo o exercício, estava a hipótese da máquina: produza cada um dos componentes conforme o especificado, monte-os de acordo com os desenhos e o produto final (estratégia) estará pronto”. (MINTZBERG, 2000, p. 49).

Quanto à meia premissa, MINTZBERG (2000, p. 51) diz que

“o executivo principal deveria, em princípio, permanecer como arquiteto da estratégia. Mas na prática do planejamento estratégico, este arquiteto não concebe os planos estratégicos, mas sim aprova-os. Isto porque juntamente com o planejamento vieram os planejadores, os principais participantes do processo de acordo com esta escola”.

A ênfase na decomposição e na formalização leva a uma maior atenção às atividades mais operacionais, em especial, a programação e orçamentação. Em comparação, essa Fase quase nada diz a respeito da criação de estratégias. Em consequência disso, o planejamento estratégico muitas vezes foca-se num “jogo de números” de controle de desempenho.

Para MINTZBERG (2000, p. 49), as premissas desta Fase da estratégia podem ser assim resumidas:

1. As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas.
2. A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores.
3. As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

2.3.4. Terceira Fase do Modelo Deliberado de Estratégia

A Terceira Fase da estratégia deliberada caracteriza-se pela forte atenção dedicada ao conteúdo das estratégias, através da definição de estratégias genéricas que podem ser escolhidas e implementadas pela empresa. A idéia de que para cada situação deve-se estudar e formular uma estratégia única é substituída pela noção de que para dada situação, existe uma estratégia ideal que pode ser aplicada. Além disso, geraram-se nesta Fase poderosos métodos de análise da concorrência e de gestão de portfólio. O trabalho mais influente foi, sem dúvida o de Michael Porter. Houve também destaque para as empresas de consultoria com suas ferramentas de análise e procedimentos pré-definidos.

Para chegar onde está, a Terceira Fase da estratégia inspirou-se fortemente nos princípios da estratégia militar. A questão do posicionamento em batalha e da utilização de uma dada estratégia para uma situação específica, grande preocupação dos militares, é central nesta Fase. Já nos primeiros registros escritos sobre estratégia, que datam de mais de dois mil anos, os militares tratavam da seleção de estratégias ótimas para posições específicas no contexto de batalhas militares. “Esses escritos codificavam e expressavam a sabedoria do senso comum, a respeito das condições ideais para se atacar um inimigo e defender a própria posição” (MINTZBERG, 2000, p. 70).

Dois autores militares de grande importância para essa Fase foram SUN TZU com *The Art of War* escrito por volta de 400 a.C. e von

CLAUSEWITZ que escreveu no século XIX o livro *On War*. A obra desses autores delineava tipos de estratégia e os adaptava às condições que pareciam mais convenientes. Essa mesma idéia foi explorada pelos proponentes da Terceira Fase da estratégia deliberada, quando tratam, por exemplo, da definição de estratégias genéricas. Entretanto, os militares são menos preciosistas quanto ao trabalho sistemático, “ao menos no sentido contemporâneo de dados estatísticos e, assim, suas conclusões tendiam a ser expressas em termos imperativos” ou “máximas” (MINTZBERG, 2000, p. 70).

Segundo MINTZBERG (2000), a obra que mais se aproxima do espírito desta Fase da estratégia é *The Art of War* (1971), de SUN TZU. Nela, o autor eterniza “máximas” que inspiram as decisões empresariais até os dias de hoje. Para MINTZBERG (2000), assim como esta Fase dá ênfase ao estudo da indústria na qual a empresa opera, também Sun Tzu enfatizava a importância de se estar informado a respeito do inimigo e do local da batalha.

SUN TZU (1971, p. 131) dedicou muita atenção a posições estratégicas específicas: “... não combater em terreno dispersivo, não parar em regiões fronteiriças”; “Em terreno focal, alie-se aos estados vizinhos; em terreno profundo, saqueie”. Desta forma, Sun Tzu liga estratégias genéricas a condições relacionadas a como localizar o exército em relação a montanhas e rios, lutar morro abaixo e ocupar terrenos horizontais ou altos, analisando conjunturas específicas, por exemplo, dispersiva, fronteiriça, focal e difícil.

Quanto a estratégias relacionadas à força numérica, SUN TZU (1971, p. 79-80) afirma:

“Quando sobrepujar o inimigo na proporção de dez para um, cerque-o [...] Quando a proporção for de cinco para um, ataque-o [...] Se sua força for o dobro, divida-o [...] Se estiverem iguais, você poderá empenhá-lo em combate [...] Se estiver numericamente inferior, seja capaz de se retirar [...] E se estiver inferiorizado em todos os aspectos, seja capaz de iludi-lo...”

Outras máximas de Sun Tzu abordam a vantagem do pioneiro, tratada atualmente como “*First-Mover Advantage*” (KERIN, 1992). Segundo SUN TZU (1971, p. 96), “em geral, aquele que ocupa primeiro o campo de batalha e aguarda seu inimigo está à vontade; quem chega depois à cena e se apressa a lutar está cansado”.

Sun Tzu também trata dos aspectos quantitativos da estratégia militar. Para ele, “os elementos da arte da guerra são, em primeiro lugar, medição do espaço; em segundo, estimativa de quantidade; em terceiro, cálculos; quarto, comparações; e quinto, probabilidades de vitória” (SUN TZU, 1971, p. 88). E completa, “com muitos cálculos, pode-se vencer; com poucos, não. Tem muito menos probabilidades de vitória aquele que não faz cálculo nenhum!” (SUN TZU, 1971, p. 71).

Contudo, o próprio Sun Tzu reconheceu os limites do pensamento genérico afirmando de forma metafórica que “assim como a água não tem forma constante, não há na guerra condições constantes” (SUN TZU, 1971, p. 101). “Quando obtenho uma vitória não repito as táticas; respondo às circunstâncias em uma variedade infinita de formas” instrui SUN TZU (1971, p. 100).

Outro autor de fundamental importância entre os pensadores militares foi von Clausewitz (1780-1831). Em sua obra prima *On War*, escrita na esteira das Guerras Napoleônicas, CLAUSEWITZ (1968) procurou substituir a visão de estratégia militar na época estabelecida, por um conjunto de princípios flexíveis para reger o pensamento a respeito da guerra. Enquanto seus predecessores viam a estratégia como uma atividade de resolução de problemas, ele afirmava que ela era ilimitada e criativa, devido às tensões e contradições inerentes à guerra como atividade humana e social. Contudo, ela também exigia organização em uma situação cheia de caos e confusão (MINTZBERG, 2000).

Segundo CLAUSEWITZ (1968), a estratégia busca moldar o futuro; porém, as intenções podem ser frustradas pelo acaso e pela ignorância, aquilo que ele chamou de “atrito”. Para fazer com que a estratégia aconteça, é preciso reunir uma organização com uma cadeia formal de comando, na qual as ordens são executadas sem questionamento. Entretanto, essa organização precisa aproveitar a iniciativa de seus membros.

Em vista da insidiosa influência do atrito sobre a ação, Clausewitz afirmou que a estratégia depende de elementos básicos que são usados no ataque, na defesa e em manobras. A criação de estratégias se baseia em encontrar e executar novas combinações desses elementos (MINTZBERG, 2000).

Observa-se que as idéias de Clausewitz entram em conformidade com a estratégia deliberada, notadamente no que tange à definição de uma estratégia deliberada clara, à centralidade da autoridade para desenvolver ou pelo menos executar essa estratégia, à necessidade de se manter a estratégia simples e a presumida natureza pró-ativa da administração. Contudo, é consenso que a flexibilidade coexista, de alguma forma, com essas características.

Segundo MINTZBERG (2000), a influência de Clausewitz em épocas mais recentes está refletida em um livro do coronel americano Harry SUMMERS (1981), intitulado *On Strategy: The Vietnam War in Context*, que atualiza os critérios de Clausewitz para meados do século XX, descrevendo os princípios de guerra dos Estados Unidos.

Para ANSOFF e McDONNELL (1984), as primeiras aplicações de estratégia fora do campo militar foram na área governamental e empresarial na década de 50, com suas evoluções iniciais nas décadas de 60 e 70, em detrimento do crescimento econômico acentuado. Já GHEMAWAT (2000) afirma que a primeira vez que o termo deixou de ser associado somente à área militar e passou a ser associado a negócios ocorreu a partir da revolução industrial, que começou a ampliar a capacidade de produção das empresas através da organização do trabalho e da tecnologia. Iniciou-se o estudo das forças de mercado e estratégias surgiram como uma forma de moldar essas forças.

A transição das estratégias militares para o campo empresarial ocorreu graças a alguns autores tomarem o espírito das máximas militares e aplicarem na estratégia da empresa. JAMES (1985, p. 56), por exemplo, afirma que a “experiência militar é uma verdadeira mina de ouro de estratégias competitivas, todas bem testadas sob condições de combate”. O autor observava notáveis semelhanças com os negócios, em termos de intimidação, ofensiva, defensiva e alianças, bem como no uso de inteligência, armamento, logística e comunicações, todos concebidos para lutar (JAMES, 1985). Idéias como “liderar sempre a partir da força” e “a estratégia básica para todas as empresas deve ser de concentrar recursos onde a empresa tem (ou pode desenvolver prontamente) uma vantagem competitiva significativa” foram

bastante exploradas por KATZ (1970, p. 349-350) em seu livro sobre estratégia corporativa.

Outro trabalho importante que utiliza a experiência militar nos negócios foi o de QUINN (1980). Para Quinn, a estratégia eficaz desenvolve-se em torno de uns poucos conceitos e golpes-chave, os quais lhe dão coesão, equilíbrio, foco e um senso de posicionamento contra um oponente inteligente. Essa estratégia inicialmente sonda e se retira para determinar as forças dos oponentes, força-os a estender seus compromissos; a seguir, concentra seus recursos, ataca uma posição claramente exposta, conquista um segmento selecionado de mercado, constrói uma “cabeça-de-ponte” nesse mercado e a seguir se reagrupa e se expande a partir dessa base para dominar um campo mais amplo (QUINN, *apud* MINTZBERG, 2000).

Mais recentemente, GHYCZY, OETINGER e BASSFORD, do Boston Consulting Group, escreveram o livro *Clausewitz e a Estratégia* (2002), traçando um paralelo entre as idéias de Clausewitz e a fase atual da estratégia empresarial, bem como entre o contexto revolucionário da época de *On War* e o contexto atual de mudanças aceleradas. “Clausewitz viu, vivenciou e, ao mesmo tempo, refletiu sobre as mesmas realidades básicas que enfrentamos atualmente. Ele pode falar à mentalidade do executivo, porque esta é sua própria forma de pensar” argumentam GHYCZY, OETINGER e BASSFORD (2002, p. 17). Se hoje as empresas enfrentam transição econômica, com novas tecnologias, mercados de capitais globais, desregulamentação, Internet, fusões, aquisições, desafios empresariais, moeda cibernética e outros fenômenos turbulentos, àquela época a realidade da Europa era de um intenso tumulto sem precedentes, tornada instável e imprevisível nos espasmos de suas transformações internas; alianças feitas, desfeitas e reconstruídas em ritmo frenético (GHYCZY, OETINGER e BASSFORD, 2002).

Para GHYCZY, OETINGER e BASSFORD (2002)

“explorar as modernas realidades empresariais pela ótica do pensamento de Clausewitz e apreciar como a visão de um militar da Prússia, teórico da guerra terrestre na Europa do século XIX, adapta-se surpreendentemente às realidades dos negócios globais de hoje, levam à reflexão de que o grande mérito de Clausewitz não foi ter previsto nossa época ou nosso ambiente de negócios, mas ter revelado a essência da deliberação da estratégia” (p. 24).

2.3.4.1. As Consultorias Estratégicas

Com bases nos princípios militares, a Terceira Fase da Estratégia foi feita sob medida para consultores. Segundo BARRIE (1984), surgem na década de 70, os especialistas em estratégias, carregando consigo um conjunto de projetos com sofisticados conceitos, para a formulação das estratégias de negócios. Os conceitos admitidos eram fundamentados em fórmulas e técnicas pré-estabelecidas. MINTZBERG (2000) complementa afirmando que os consultores puderam, a partir de poucos conhecimentos de um negócio em particular, analisar os dados, brincar com um conjunto de estratégias genéricas sobre um mapa e, redigindo relatórios, puderam propor inovações com o intuito de explorar oportunidades de mercado.

Este período marcou o desenvolvimento e ascensão de consultorias focadas em estratégia, cujas principais contribuições estão relacionadas a modelos quantitativos de análise estratégica. O grande precursor deste tipo de consultoria foi o *Boston Consulting Group* (MINTZBERG, 2000; GHEMAWAT, 2000). Fundada por Bruce Henderson, a consultoria compartilhava da ótica de seu líder, segundo a qual “a boa estratégia deve ser baseada principalmente em lógica, não na experiência derivada da intuição” (HENDERSON; *apud* GHEMAWAT, 2000).

O Boston Consulting Group ganhou maior atenção devido a seus instrumentos de análise serem facilmente replicáveis a várias empresas, com destaque a duas técnicas em particular: a *Matriz de Crescimento-Participação* e a *Curva de Experiência*.

Matriz BCG

A Matriz de Crescimento-Participação é uma ferramenta de análise que faz parte do “planejamento de portfólio”, o qual trata de como alocar fundos para os diferentes negócios de uma empresa diversificada. Antes de seu surgimento, as corporações dependiam de orçamentação de capital e assemelhados para avaliar o retorno sobre o investimento de diferentes propostas. A Matriz Crescimento-Participação procura embutir essas opções em uma estrutura sistemática (MINTZBERG, 2000).

Segundo HENDERSON (1979, p. 163),

“para ter sucesso, uma empresa precisa ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações de mercado. A composição deste portfólio é uma função do equilíbrio entre fluxos de caixa. Produtos de alto crescimento exigem injeções de dinheiro para crescer. Produtos de baixo crescimento devem gerar excesso de caixa. Ambos são necessários simultaneamente”.

Para HENDERSON (1979), somente uma empresa diversificada com um portfólio equilibrado poderia usar suas forças para aproveitar realmente suas oportunidades de crescimento. Possuir um portfólio equilibrado significa ter produtos dentro das categorias apresentadas na Figura 5 e descritas a seguir.

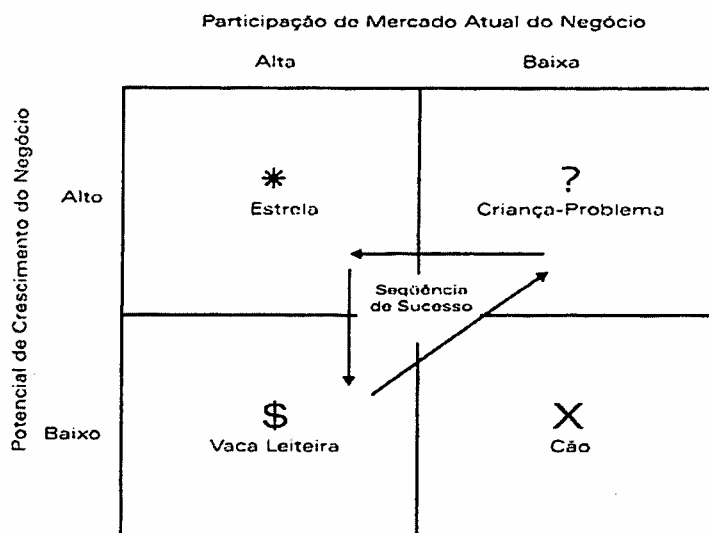


Figura 5. Modelo Básico da Segunda Fase da Estratégia Deliberada

Fonte: HENDERSON (1979)

- Estrelas – produtos com alta participação e alto crescimento. Quase sempre apresentam lucros, mas podem ou não gerar todo o seu próprio caixa. Se permanecerem como líderes, irão se tornar grandes geradores de caixa quando o crescimento desacelerar e suas necessidades de reinvestimento diminuirão.
- Vacas Leiteiras – produtos com alta participação de mercado e crescimento lento. Produzem grandes volumes de caixa que fornecem fundos para o

crescimento futuro através do investimento em outros produtos (Crianças-problema e Estrelas).

- Crianças-problema – produtos com baixa participação de mercado e alto crescimento. Precisam de fortes investimentos para serem convertidos em Estrelas.
- Cães – com baixa participação de mercado e baixo crescimento estes produtos não são necessários; eles podem apresentar lucro contábil, mas o lucro precisa ser reinvestido para manter a participação, não sobrando nenhum em caixa. O produto é essencialmente sem valor, exceto em liquidações.

Segundo GHEMAWAT (2000, p. 23), a recomendação básica do BCG era “a de manter um equilíbrio entre as Vacas Leiteiras e as Estrelas, alocando, ao mesmo tempo, alguns recursos para alimentar as Crianças-problema. Os cachorros deveriam ser vendidos”.

Para GRACIOSO (1990) a Matriz BCG sozinha não leva a uma compreensão global do contexto empresarial, mas é muito útil para a definição de estratégias competitivas diferenciadas, no caso de empresas multidivisionais ou com várias linhas de produtos; e para a determinação da posição relativa das várias empresas afiliadas ao grupo, no caso de grupos econômicos. A Matriz permite ainda prever a evolução dos produtos ou divisões e os avanços futuros dos concorrentes. SCHMITT (1996) corrobora a idéia de Gracioso afirmando que o modelo BCG pode dar suporte à análise detalhada da linha de produtos, principalmente em relação ao crescimento ou gestão de empresas com problemas de competitividade.

Contudo, KOTLER (1997) sugere o uso moderado do modelo de portfólio. O autor expõe que a empresa pode dar muita ênfase ao crescimento de participação de mercado, buscando apenas negócios de alto crescimento e negligenciando a boa administração dos negócios atuais. Os resultados são sensíveis para as classificações e pesos e podem ser manipulados para produzirem uma localização desejada na matriz. O autor afirma ainda que esses modelos falham em delinear as sinergias entre dois ou mais negócios, significando que pode ser arriscado tomar decisões para um negócio isolado.

Curva de Experiência

A *Curva de Experiência* data de pesquisas feitas em 1936 (ver YELLE 1979), que sugeriam que quando se dobra a produção acumulada de um produto, o custo da sua produção parece cair em uma percentagem constante (em geral de 10 a 30%) (MINTZBERG, 2000).

A Curva de Experiência, usada em estratégias de produção de mercadorias, exprime a idéia de que a empresa é projetada para produzir em menor custo, conquistando maior competitividade e resultado. Esta idéia sugere que, se tudo mais permanecer igual, a primeira empresa a entrar em um novo mercado deve aumentar rapidamente seu volume para obter uma vantagem de custo sobre seus concorrentes (MINTZBERG, 2000). “Segundo o conceito da experiência acumulada, os custos tendem a cair em função do know-how adquirido ao longo dos anos, que se traduz em pequenos segredos profissionais, melhores métodos de gerência, adaptações nos equipamentos, prática dos empregados, etc.” (GRACIOSO, 1990, p. 72).

Segundo MINTZBERG (2000), a aplicação da curva de experiência costumava levar à ênfase no volume como um fim em si mesmo. A escala tornou-se absolutamente importante: as empresas eram encorajadas a gerenciar a experiência diretamente, por exemplo, cortando preços para conquistar cedo participação de mercado, para singrar a curva da experiência antes das outras.

BARRIE (1984) complementa que estratégias baseadas na Curva de Experiência podem apresentar grandes falhas, como, por exemplo, planejar o volume a ser produzido como suficiente para se obter sucesso, sem levar em conta o volume a ser vendido. Em situações de baixa demanda, de nada adiantará produzir muito a baixo custo, pois não haverá saída para esses produtos.

2.3.4.2. *Profit Impact of Market Strategies - PIMS*

Paralelamente às análises de portfólio, surgiu o modelo PIMS – sigla para *Profit Impact of Market Strategies* (Impacto das Estratégias de Mercado nos Lucros). Desenvolvido em 1972 para a General Electric, tornou-se mais

tarde, uma base de dados independente e comercializada, chegando a um extraordinário arquivo de 450 empresas e 3.000 unidades de negócios que forneciam dados e, em retorno, podiam comparar suas posições com amostras de outras (BUZZELL e GALE, 1991).

A idéia básica por trás do PIMS era fornecer a alta gerência corporativa, gerência de divisão, executivos de marketing e planejadores corporativos *insights* e informações sobre a expectativa de lucro de diferentes tipos de negócios sobre diferentes condições competitivas (SCHOEFFLER, 1974).

O modelo PIMS rejeitava a noção de que existem receitas prontas para a tomada de decisões. Ao contrário dos métodos de planejamento de portfólio, o enfoque PIMS buscou explorar as várias dimensões possíveis em termos da relação entre as estratégias e os ambientes de mercado. A metodologia identificou uma série de variáveis de estratégia - tais como intensidade de investimento, qualidade de produtos ou serviços, posição de mercado, produtividade da mão-de-obra e integração vertical - e usou-a para estimar o retorno esperado sobre o investimento, participação de mercado e lucros (ver SCHOEFFLER *et al.*, 1974; SCHOEFFLER, 1980; BUZZELL *et al.*, 1975).

Um dos resultados do estudo foi a constatação de que a intensidade de investimento geralmente produz um impacto negativo sobre as medidas percentuais de lucratividade ou fluxo líquido de caixa (ela deprime o retorno sobre o investimento), ao passo que a participação de mercado tem um impacto positivo (SCHOEFFLER, 1980).

2.3.4.3. O Trabalho de Michael Porter

Em paralelo ao trabalho das consultorias, iniciou-se uma nova “onda” (MINTZBERG, 2000, p. 80) desta Terceira Fase da Estratégia Deliberada, que “consistiu na busca empírica sistemática por relações entre condições externas e estratégias internas” (MINTZBERG, 2000, p. 81). Esta nova “onda” surgiu em meados dos anos 70, mas ganhou importância depois de 1980, através da publicação do livro *Competitive Strategy*, de Michael Porter. Porter aproveitou o ramo da economia denominado organização

industrial – “uma abordagem sistemática e relativamente rigorosa à análise de indústrias, apoiada por testes empíricos” (PORTER, 1981, p. 611) – e reformulou-o para estender suas implicações para o estrategista corporativo. Na visão de Porter, a estratégia de negócios deve ser baseada na estrutura do mercado no qual as empresas operam.

“A obra de Porter, ofereceu uma base, em vez de uma estrutura; em outras palavras, um conjunto de conceitos sobre o qual construir e não uma estrutura integrada por si mesma” (MINTZBERG, 2000, p. 81). Os conceitos que mais se destacaram nas publicações de Porter foram: a) o modelo de análise competitiva (Cinco Forças Competitivas); b) seu conjunto de estratégias genéricas (Liderança no Custo, Diferenciação e Enfoque); c) a noção da cadeia de valor; d) seu modelo de análise da concorrência; e e) a noção de grupos estratégicos. Resume-se a seguir cada um desses conceitos.

a) Cinco Forças Competitivas

Segundo PORTER (1996), as cinco forças competitivas (ilustradas na Figura 6) - ameaça de novos entrantes, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – “refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos” (p. 24), ou seja, clientes, fornecedores e potenciais entrantes, assim como os concorrentes diretos, exercem pressões sobre a empresa. Para PORTER (1992) as pressões exercidas pelas cinco forças competitivas determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas na indústria, isto é, os elementos diretamente responsáveis pelo retorno sobre o investimento. Apresenta-se a seguir cada uma das forças competitivas de Porter.

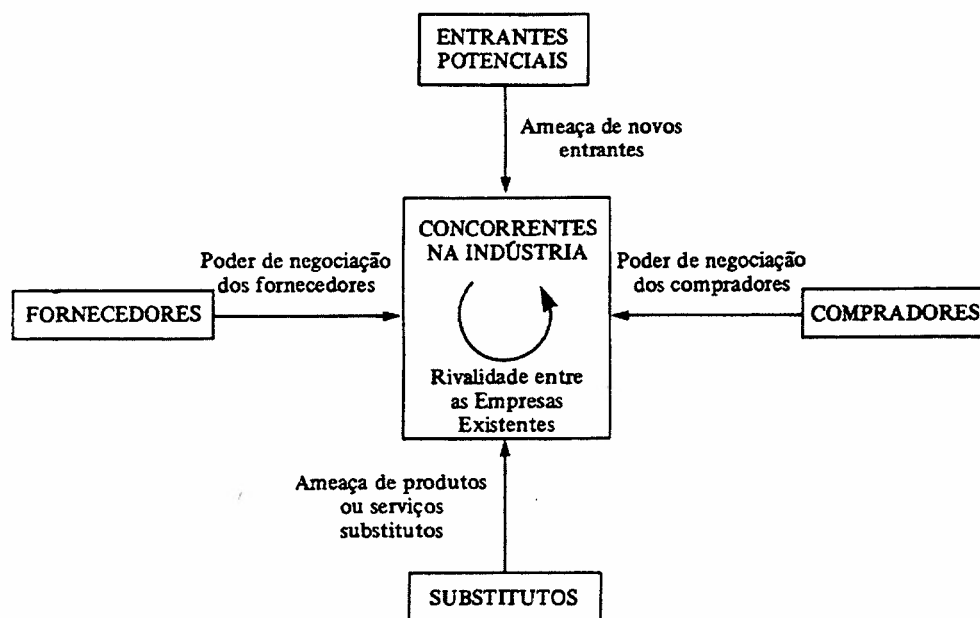


Figura 6. As Cinco Forças Competitivas de Porter

Fonte: PORTER (1996, p. 23)

Ameaça de Entrada

Para PORTER (1996, p. 25), as novas empresas que entram para uma indústria “trazem nova capacidade, desejo de ganhar parcela de mercado e freqüentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade dos participantes já existentes”. Assim, para evitar novos entrantes, os concorrentes atuais criam barreiras para proteger a rentabilidade de sua indústria. Existem seis fontes principais de barreiras de entrada (PORTER, 1996, p. 25-31):

- economias de escala;
- diferenciação do produto;
- necessidades de capital;
- custos de mudanças;
- acesso aos canais de distribuição;
- desvantagens de custo independentes de escala;
- política governamental; e
- retaliação prevista

Rivalidade ente os Concorrentes Existentes

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar a sua posição (PORTER, 1996). A rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais (PORTER, 1996, p. 34-37):

- concorrentes numerosos ou bem equilibrados;
- crescimento lento da indústria;
- custos fixos ou de armazenamento altos;
- ausência de diferenciação ou custos de mudança;
- capacidade aumentada em grandes incrementos;
- concorrentes divergentes;
- grandes interesses estratégicos; e
- barreiras de saída elevadas.

Produtos Substitutos

Os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu *trade-off* de preço-desempenho com o produto da indústria, ou são produzidos por indústrias com altos lucros (PORTER, 1996, p. 39-40).

Compradores Poderosos

“Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros” (PORTER, 1996, p. 41). Um grupo comprador é poderoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras (PORTER, 1996, p. 41-42):

- ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
- os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;

- os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados;
- ele enfrenta poucos custos de mudança;
- ele consegue lucros baixos;
- compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás;
- o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador; e
- o comprador tem total informação.

O poder de compra de atacadistas e varejistas é determinado pelas mesmas regras, com um importante acréscimo: varejistas podem ganhar bastante poder de negociação em relação aos fabricantes quando podem influenciar as decisões de compra dos consumidores; atacadistas podem ganhar poder de negociação se puderem influenciar as decisões de compra dos varejistas ou de empresas para as quais vendem (PORTER, 1996).

Fornecedores Poderosos

Os Fornecedores poderosos podem sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços (PORTER, 1996). Um grupo de fornecedor é poderoso se o que segue se aplica (PORTER, 1996, p. 43-44):

- é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- não está obrigado a lutar com outros substitutos na venda para a indústria;
- a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio da comprador;
- os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança; e
- o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

Diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar seus pontos fracos e fortes em relação à indústria e, a partir daí, criar estratégias compatíveis para competir no mercado. PORTER (1996) sugere

que estas estratégias são limitadas e cria um modelo com três estratégias genéricas para enfrentar as forças da indústria.

b) Estratégias Genéricas

Segundo PORTER (1996), ainda que a empresa possua uma solução única que reflita suas circunstâncias particulares para enfrentar as 5 forças competitivas, em sentido mais amplo pode-se encontrar três estratégias genéricas (ver Figura 7) internamente coexistentes e potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas numa indústria:

Liderança no Custo Total

A liderança no custo total popularizou-se com a ascensão do conceito de curva de experiência nos anos 70. Para PORTER (1996) liderança em custo significa dizer que a empresa possuirá o custo mais baixo no mercado e isto exige construção agressiva de instalações em escala eficiente, perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, controle rígido dos custos e das despesas gerais e minimização do custo em áreas como pesquisa e desenvolvimento e Marketing. “Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas” (PORTER, 1996, p. 50).

Diferenciação

A diferenciação pressupõe “criar algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria” (PORTER, 1996, p. 51). Quando alcançada, a diferenciação torna-se uma estratégia viável para obter retornos acima da média e deixa a empresa numa posição defensável para enfrentar a concorrência. Isso ocorre porque os consumidores são leais a marcas diferenciadas e possuem menos sensibilidade ao preço, o que aumenta as margens da empresa. A diferenciação, porém, pode impossibilitar a obtenção de uma alta parcela de mercado, pois em geral requer um sentimento de exclusividade (PORTER, 1996).

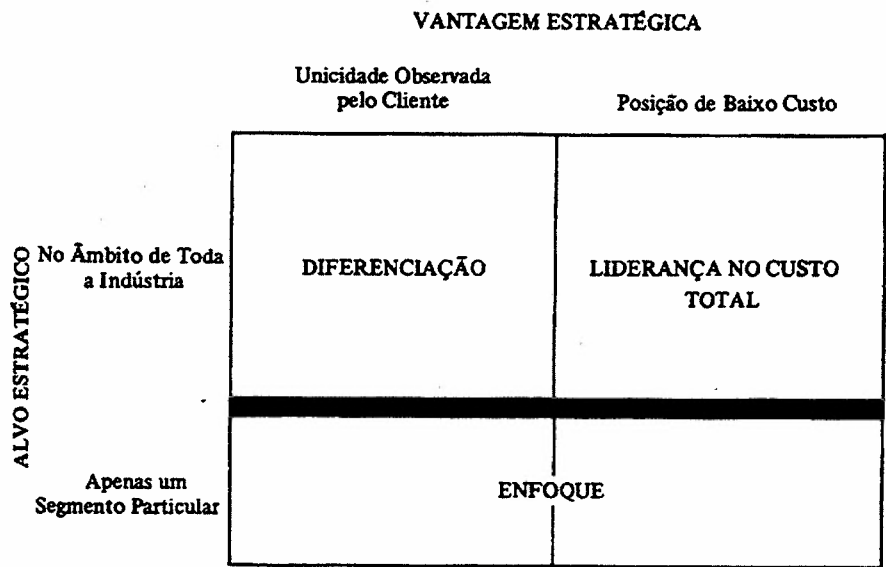


Figura 7. As Estratégias Genéricas de Porter
Fonte: PORTER (1996, p. 53)

Enfoque

A estratégia do enfoque direciona maior atenção para um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Enquanto as estratégias de liderança em custo e diferenciação buscam atingir toda a indústria, a estratégia do enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos” (PORTER, 1996).

c) Cadeia de Valor

Em seu livro de 1985, PORTER introduziu o terceiro de seus principais conceitos, uma estrutura que chamou de *cadeia de valor*. A cadeia de valor é uma representação detalhada e sistemática das atividades de uma empresa (ver Figura 8). Ela ajuda a identificar a contribuição de cada atividade para o valor que o cliente atribui ao produto. O conceito foi dedicado à

especificação e implantação da estratégia na empresa, bem como à geração de resultados empresariais.

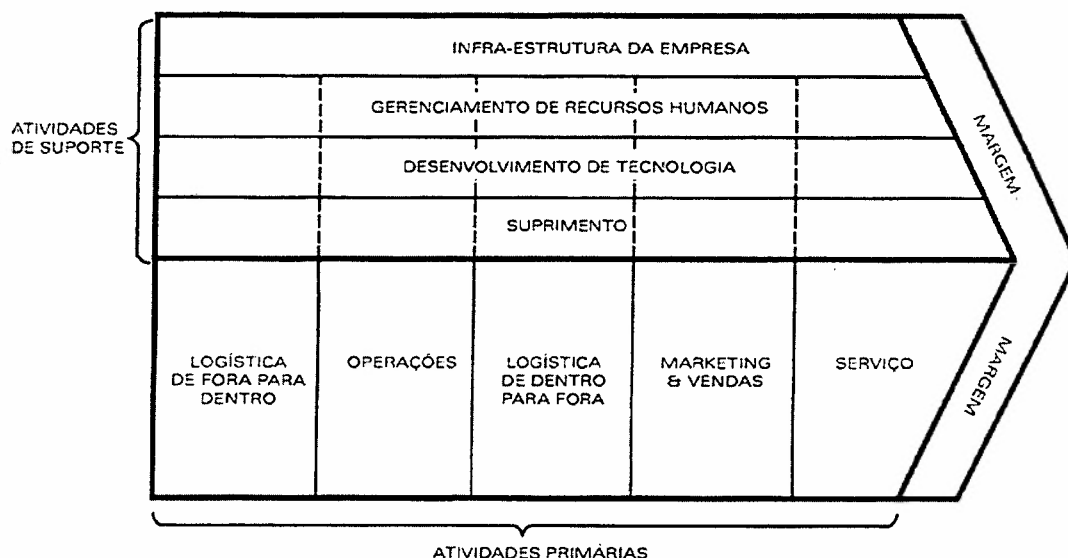


Figura 8. Cadeia de Valor de Porter

Fonte: MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000, p. 85)

Conforme mostra a Figura 8, uma empresa pode ser desagregada em *atividades primárias* e *de suporte*. As *atividades primárias* estão diretamente envolvidas no fluxo de produtos até o cliente e incluem: logística de entrada (recebimento, armazenagem, etc.), operações (ou transformações), logística de saída (processamento de pedidos, distribuição física, etc.), marketing e vendas e serviços (instalação, reparos, etc.). As *atividades de suporte* existem para apoiar as atividades primárias. Elas incluem suprimento, desenvolvimento tecnológico, gerenciamento de recursos humanos e provisão da infra-estrutura da empresa (inclusive finanças, contabilidade, administração geral, etc.). A “margem” (no lado direito da Figura 8) indica que as empresas alcançam margens de lucro baseadas em como é gerenciada a cadeia de valor. As linhas pontilhadas da Figura pretendem demonstrar que todas as atividades de suporte podem ser associadas a cada uma das atividades primárias e também dar suporte a toda a cadeia. A *infra-estrutura* da empresa, porém, aplica-se à cadeia inteira.

A concepção básica deste modelo sugere que as empresas criam valor para seus clientes, desempenhando todas as atividades primárias e de

suporte de maneira eficiente. Para gerar vantagem competitiva sobre seus rivais, uma empresa precisa fornecer maior valor aos clientes, desempenhando essas atividades mais eficientemente do que seus concorrentes (custo menor), ou desempenhando essas atividades de uma forma diferenciada (diferenciação) (PORTER, 1985). Para PORTER (1985, p. 33), a cadeia de valor “provê uma maneira sistemática de examinar todas as atividades desempenhadas pela empresa e como elas interagem” entre si. Ele adverte, entretanto, que a cadeia de valor deve ser sempre analisada como um todo, pois ser o melhor em marketing, por exemplo, pode não ser uma vantagem competitiva se isto não estiver bem coordenado com as operações.

d) Metodologia para Análise da Concorrência

PORTER (1996, p. 61-85) desenvolveu, em complemento ao modelo das Cinco Forças Competitivas, uma metodologia para análise detalhada da concorrência. Segundo PORTER (1996, p. 61), o aspecto central da formulação da estratégia competitiva

“é a análise detalhada da concorrência, com objetivo de desenvolver um perfil das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente pode vir a adotar, obter as respostas prováveis de cada concorrente ao espectro de movimentos estratégicos que outras empresas poderiam iniciar, e verificar prováveis reações destes ao conjunto de alterações da indústria e das forças ambientais”.

PORTER (1996) afirma que os concorrentes que deverão ser examinados englobam os concorrentes já existentes e os concorrentes potenciais, os quais podem ser identificados a partir dos seguintes grupos:

- empresas que não estão na indústria mas podem vir a superar barreiras de entrada de modo particularmente barato;
- empresas para as quais existe óbvia sinergia por estarem na indústria;
- empresas para as quais competir na indústria é uma extensão óbvia da estratégia empresarial;
- clientes ou fornecedores que podem vir a integrar-se para trás ou para frente;
- tentativa de prever determinadas fusões e aquisições, seja entre concorrentes estabelecidos ou de empresas fora da indústria.

Uma vez identificados os concorrentes, os analistas devem considerar os seguintes componentes para o diagnóstico estratégico:

- Metas Futuras: permite avaliar a satisfação do concorrente com sua posição e com seus resultados financeiros, e, assim, prever qual a probabilidade deste alterar suas estratégias e seu poder de reação a eventos externos. A análise das metas dos concorrentes é crucial porque ela ajuda a empresa a evitar movimentos estratégicos que podem deflagrar ameaça à sua capacidade de atingir suas metas básicas (PORTER, 1996).
- Hipóteses: É o segundo componente crucial na análise da concorrência, o qual se divide em duas categorias principais: (1) as hipóteses do concorrente sobre ele próprio; e (2) as hipóteses do concorrente sobre a indústria e as outras companhias que dela participam. O exame das hipóteses identifica tendências ou pontos cegos, segundo os quais os gerentes percebem seu meio ambiente. Extrair os pontos cegos, ou seja, diagnosticar as áreas que o concorrente não percebe o significado dos acontecimentos (movimento estratégico), percebe-os de uma maneira incorreta ou de forma mais vagarosa, ajuda a empresa a se movimentar com uma menor probabilidade de retaliação imediata (PORTER, 1996).
- Estratégia Concorrente: o terceiro componente da análise competitiva serve para identificar a estratégia competitiva atual de um concorrente. Para tanto, deve-se saber o que o concorrente está realizando no momento; o que está ocorrendo no ambiente externo; e o que o concorrente deveria estar realizando (PORTER, 1996).
- Capacidades: o passo final da avaliação dos concorrentes determina os pontos fortes e fracos da empresa em iniciar ou reagir a movimentos estratégicos e em lidar com acontecimentos ambientais ou da indústria. Os pontos fortes e fracos da concorrência devem ser avaliados nas áreas de produtos, revendedor/distribuição, Marketing e vendas, operações, pesquisa e desenvolvimento, custos totais, capacidade financeira, organização, capacidade administrativa e portfólio empresarial (PORTER, 1996).

PORTER (1996) sugere ainda a manutenção de um sistema de inteligência capaz de obter continuamente as informações necessárias sobre os concorrentes.

e) Grupos Estratégicos

Além das técnicas de análise acima descritas, Porter apresenta em sua teoria, o conceito de *grupos estratégicos*. Para PORTER (1996, p. 133), um grupo estratégico é “o grupo de empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas”. “O grupo estratégico é um dispositivo analítico projetado para ajudar na análise estrutural. É um quadro de referência intermediária entre a visão global da indústria e a consideração isolada de cada empresa” (PORTER, 1996, p. 135).

Uma indústria poderia ter apenas um grupo estratégico se todas as empresas seguissem essencialmente a mesma estratégia. No outro extremo, cada empresa poderia constituir um grupo estratégico diferente. Contudo, PORTER (1996) afirma que em geral existe um pequeno número de grupos estratégicos que responde pelas diferenças estratégicas essenciais entre as empresas na indústria.

Os grupos estratégicos se formam por uma variedade de razões, tais como

“pontos fortes e fracos iniciais divergentes das empresas, ocasiões diferentes de entrada no negócio e acidentes históricos. Contudo, uma vez que os grupos tenham se formado, as empresas dentro do mesmo grupo estratégico geralmente se assemelham de diversas maneiras, além de suas estratégias gerais. Elas tendem a ter parcelas de mercado semelhantes, além de serem afetadas e de responderem de modo semelhante a acontecimentos externos ou a movimentos competitivos na indústria por causa de suas estratégias semelhantes” (Porter, 1996, p. 135).

2.3.4.4. Teoria dos Jogos e Estratégia

Outra forte contribuição da economia para o campo da estratégia deliberada foi a Teoria dos Jogos. Essa teoria, desenvolvida por von NEUMANN e MORGENTHAU (1947), foi originalmente aplicada à análise do equilíbrio nuclear entre as superpotências durante a guerra fria. Na economia, a Teoria dos Jogos tem sido usada para examinar a concorrência e a cooperação dentro de pequenos grupos de empresas. A partir daí, foi apenas um pequeno passo até a estratégia (LAMPEL, *apud* MINTZBERG, 2000).

Segundo LAMPEL (*apud* MINTZBERG, 2000, p. 88), “a Teoria dos Jogos provê uma abordagem rigorosa para modelar o que atores racionais, comportando-se em interesse próprio, irão provavelmente fazer em situações bem-definidas. Talvez o exemplo mais conhecido seja o chamado ‘Dilema do Prisioneiro’”.

“É o contraste perverso entre boas intenções e maus resultados que torna o Dilema do Prisioneiro relevante para uma ampla gama de situações em que a concorrência sem limites produziria resultados prejudiciais para todos. Nesses casos, a cooperação é preferível a uma concorrência implacável. Contudo, a transformação do “jogo de soma zero” da concorrência (aquilo que um lado ganha o outro perde) em um “jogo de soma positiva” de cooperação (conhecido como “ganha-ganha”) não ocorre a menos que outras estratégias possam ser encontradas” (LAMPEL, *apud* MINTZBERG, 2000, p. 89).

2.3.4.5. *Premissas da Terceira Fase da Estratégia Deliberada*

Para concluir, alguns pontos da Terceira Fase da Estratégia devem ser destacados e comparados às Fases anteriores. Segundo MINTZBERG (2000), esta Fase da estratégia não se afastou radicalmente das premissas das Fases anteriores, com uma exceção-chave, que é a de aprofundar o estudo em definição de estratégias genéricas.

A Terceira Fase da estratégia deliberada, ao contrário das duas anteriores, afirma que poucas estratégias-chave são desejáveis, em uma determinada indústria: as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros. Facilidade de defesa significa que as empresas que ocupam essas posições têm lucros maiores que as outras empresas, na indústria. E isto, por sua vez, provê um reservatório de recursos com os quais elas podem expandir-se e, com isso, ampliar e consolidar suas posições (PORTER, 1996; MINTZBERG, 2000).

A Terceira Fase da estratégia foi capaz de criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes. Dessa forma, a chave para a nova administração

estratégica está no uso de análise para identificar as relações corretas (MINTZBERG, 2000).

Como nas outras duas Fases, a formação de estratégia continua a ser vista como um processo controlado e consciente, que produz estratégias deliberadas completamente desenvolvidas, a serem tornadas explícitas antes da sua implementação formal. Aqui, entretanto, o processo se concentra mais na seleção de posições estratégicas genéricas, ao invés do desenvolvimento de perspectivas estratégicas integradas e incomuns (como na Primeira Fase) ou na especificação de conjuntos coordenados de planos (como na Segunda Fase) (MINTZBERG, 2000).

A noção de que a estratégia precede a estrutura também foi mantida nesta Fase. “Mas outra forma de estrutura, a da indústria, foi acrescentada, de forma que a estrutura da indústria dirigia a posição estratégica, que por sua vez, dirigia a estrutura organizacional” (MINTZBERG, 2000, p. 69).

Quanto ao aspecto formal, pode-se considerar que continuou semelhante ao da Segunda Fase, particularmente nos estágios de avaliação externa, como demonstrou-se no detalhismo de Porter em seu modelo de análise competitiva e da indústria.

Na Segunda Fase, o executivo principal permanecia, em princípio, como o estrategista, enquanto o planejador era quem realmente formulava a estratégia. Nesta Terceira Fase repete-se o fenômeno, com o adendo de que o planejador tornou-se um analista (por vezes, contratado de uma firma de consultoria), um calculador estudioso que acumulava e estudava pilhas de dados factuais para recomendar ótimas estratégias genéricas. Porém, esse analista não concebia estratégias (na verdade, nem mesmo as formulava), mas as selecionava “da árvore de oportunidades estratégicas genéricas” (MINTZBERG, 2000, p. 70).

MINTZBERG (2000) assim resume as premissas da Terceira Fase da Estratégia Deliberada:

- Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado.
- O mercado (o contexto) é econômico e competitivo.
- O processo de formação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos.

- Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções.
- Assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

2.3.5. Quadros-resumo da Teoria de Estratégia Deliberada

Nesta seção do trabalho, procura-se apresentar uma síntese da teoria de estratégia deliberada, através de quadros-resumo, a fim de destacar as características da estratégia deliberada em cada uma de suas Fases. Além disso, objetiva-se ordenar os ensinamentos da teoria, bem como gerar um instrumento referencial para a análise dos casos.

O resumo foi dividido em três quadros. O primeiro (Quadro 3) trata das idéias e características principais da estratégia deliberada em cada Fase. O segundo (Quadro 4), aborda os modelos ou processos de formulação e implementação da estratégia. E, por fim, o terceiro (Quadro 5), apresenta as ferramentas analíticas, de controle e de processo utilizadas pelas diferentes Fases da estratégia deliberada.

A seguir, apresentam-se os quadros-resumo:

Primeira Fase	Segunda Fase	Terceira Fase
Formulação da estratégia como um processo de concepção. A estratégia é primeiramente formulada e depois implementada.	Formulação da estratégia como um processo formal. A estratégia é formulada através de um processo sistemático, contínuo e organizado.	Formulação da estratégia como um processo analítico. Nesta fase, a estrutura da indústria define a estratégia e esta define a estrutura da empresa.
A estratégia é definida através de um processo deliberado de pensamento consciente, ou seja, os dirigentes (em especial o líder) estão conscientes de que suas análises e escolhas resultarão na estratégia da empresa.	A estratégia segue uma sequência de etapas mecanicamente programadas, estando a formulação nas etapas iniciais e a implementação e controle nas finais.	A estratégia resume-se à seleção de posições estratégicas oriundas das estratégias genéricas.
Distinção entre quem planeja e quem executa. Os planejadores estão no topo da empresa, com forte destaque para o líder. Os executores ocupam os níveis de base.	O processo da estratégia é formal, controlado e consciente.	A análise da indústria é feita de maneira formal, através de ferramentas pré-definidas.
A estratégia deve ser gerada para cada caso, portanto ela é única.	O agente estratégico deixa de ser o líder e passa a serem os planejadores, ou seja, aqueles que coordenam o processo da estratégia.	O processo de formulação da estratégia é controlado e consciente.
A estratégia deve ser explícita, para tornar-se conhecida da organização e facilitar a implementação.	A estratégia resultante do processo formal é única, ou seja, adequada àquela dada situação.	A estratégia é escolhida e tomada explícita antes da implementação.
A estratégia é baseada na adequação das capacidades internas às possibilidades externas.	A estratégia é tomada explícita através de documentos formais – plano de ação e orçamentos – que servem para guiar a implementação e controlar o cumprimento da estratégia.	O agente estratégico é o analista, ou seja, aquele ou aqueles que utilizam as ferramentas analíticas para definir a estrutura da indústria e eleger uma entre as estratégias genéricas.
O líder (ou executivo principal) exerce papel fundamental no processo de estratégia, pois é dele a responsabilidade pela definição da missão e do papel da instituição, propagação institucional da finalidade, defesa da integridade institucional e apaziguamento de conflito interno.		As consultorias tornam-se o agente estratégico quando exercerem o papel de análise e proposição da estratégia.
Nesta fase, o modelo de formulação de estratégia caracteriza-se por ser simples e informal.		

Quadro 3. Idéias Principais da Estratégia Deliberada

Fonte: Elaborado pela autora.

Primeira Fase	Segunda Fase	Terceira Fase
O estrategista formula a estratégia com base na análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo e das forças e fraquezas do ambiente interno.	O processo da estratégia inicia-se com a definição dos macro-objetivos, baseados em metas numéricas e nas expectativas e desejos dos acionistas.	A definição da estratégia inicia-se pela análise da estrutura da indústria, através da análise das cinco forças competitivas, metodologia de monitoramento da concorrência e identificação dos grupos estratégicos.
Desta análise resultam as opções estratégicas.	O passo seguinte é a análise do ambiente externo, considerando-se variáveis como conjuntura econômica, tecnologia, fornecedores e aspectos políticos. Também é nessa fase que se desenham os cenários e expectativas futuras.	Com base na estrutura da indústria, os analistas estão aptos a escolher a mais adequada entre as estratégias genéricas (liderança em custo, diferenciação ou enfoque).
O próximo passo é escolher uma das opções. Para isso leva-se em conta a adequação das capacidades internas às oportunidades externas (capacidades distintivas da organização). Também consideram-se os valores e desejos do líder estrategista, a responsabilidade social da empresa e alguns critérios relativos ao conteúdo da estratégia, como consistência e viabilidade.	O terceiro passo é a análise do ambiente interno, na qual devem ser diagnosticadas as forças e fraquezas da organização.	Por fim, a implementação segue o padrão da estratégia genérica escolhida, levando-se em conta o conceito de cadeia de valor e a busca por lucratividade.
Institucionaliza-se a estratégia escolhida com base na mobilização de recursos, desenho da estrutura e relações organizacionais (sistema de informações e relacionamento), administração dos processos que afetam o comportamento (medição de performance, compensação, desenvolvimento da gerência) e desenvolvimento de uma liderança efetiva.	Com base na análise dos ambientes externo e interno, os planejadores formulam as estratégias, a missão da empresa, os objetivos e metas.	
	O passo seguinte é a avaliação das estratégias através de técnicas quantitativas, como análise de ROI, análise de risco, curva de valor, etc.	
	O sexto passo trata da operacionalização da estratégia. Neste ponto, define-se o plano de ação, com cronograma e programa de ação detalhados. Também é aqui que se formata o orçamento.	
	O próximo passo é o controle estratégico, ou seja, observa-se se o plano de ação e o orçamento estão sendo cumpridos.	
	Por fim, realiza-se a avaliação de desempenho, comparando-se o planejado com o executado.	

Quadro 4. Modelos da Estratégia Deliberada

Fonte: Elaborado pela autora.

Primeira Fase	Segunda Fase	Terceira Fase
Análise de SWOT: mecanismo para análise do ambiente interno e externo a fim de definir as opções estratégicas.	Orçamento: ferramentas de controle estratégico.	Matriz BCG: ferramenta de análise de portfólio.
	Balanced Scorecard: ferramenta de avaliação das estratégias.	Curva de experiência: fundamento para a produção/comercialização em escala.
		Análise das cinco forças competitivas: ferramenta voltada para diagnosticar a estrutura da indústria.
		Cadeia de valor: mecanismo para examinar todas as atividades da empresa, sendo fortemente utilizado para guiar a implementação da estratégia.
		Metodologia de análise da concorrência: serve para acompanhar os movimentos estratégicos da concorrência.
		Grupos estratégicos: esta análise permite à empresa identificar concorrentes que possuam estratégias idênticas.
		Teoria dos jogos: examina a concorrência analisando a cooperação entre os membros da indústria.

Quadro 5. Ferramental da Estratégia Deliberada

Fonte: Elaborado pela autora.

PARTE 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, procura-se apresentar a caracterização do estudo, o método, a perspectiva do estudo, o modo de investigação, a população, as técnicas de coleta e de tratamento dos dados utilizadas, ou seja, a entrevista semi-estruturada e a análise de dados secundários, bem como a abordagem qualitativa que serve de base para o tratamento dos dados.

3.1. Pesquisa Qualitativa

A pesquisa nas Ciências Sociais tem sido fortemente marcada por estudos que valorizam a adoção de métodos quantitativos na descrição e explicação dos fenômenos. Nas últimas décadas, porém, a pesquisa qualitativa vem crescentemente se instalando e se afirmando como uma alternativa de investigação para a descoberta e compreensão do que acontece nos contextos organizacionais e sociais (GLASER; STRAUSS, 1967 ;GODOY, 1995),

BOGDAN (*apud* GODOY, 1995) apresenta como características básicas da pesquisa qualitativa os seguintes aspectos: a) a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; b) a pesquisa qualitativa é descritiva; c) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador; d) pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados e; e) os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto.

Para TAYLOR e BOGDAN (1984), a pesquisa qualitativa é humanista, indutiva, focaliza as pessoas, cenários e grupos como um todo e não reduzidos a variáveis, além de procurar compreender as pessoas levando em conta o quadro de referências delas próprias. MERRIAN (1998) e BOGDAN e BIKLEN (1995) enfatizam que, quando o foco está sobre os participantes individuais, a pesquisa qualitativa fornece uma abordagem consistente, para que os pesquisadores possam conhecer as perspectivas individuais sobre o fenômeno que está sendo estudado.

AAKER, *et al.* (1995, p. 174), por sua vez, observa que “os dados resultantes da pesquisa qualitativa têm maior profundidade e grande riqueza de

contexto – o que significa também um grande potencial para novas descobertas e perspectivas”.

De acordo com STRAUSS e CORBIN (1990) a pesquisa qualitativa é usada para reunir dados sobre um fenômeno que não pode ser quantificado. TAYLOR e BOGDAN (1984) consideram que a pesquisa qualitativa é artesanal, uma vez que seus métodos não têm sido tão refinados e padronizados como outras abordagens de pesquisa.

MERRIAN (1998) indica o uso de amostra não probabilística na pesquisa qualitativa, da qual destaca-se a amostra intencional, que consiste em identificar e selecionar uma amostra onde seja possível obter as informações necessárias para o estudo.

O presente estudo enquadra-se no grupo de pesquisas qualitativas, uma vez que (1) o foco do estudo está na identificação e descrição do processo de formulação de estratégia; (2) o instrumento-chave na coleta e análise de dados é a pesquisadora, que é a responsável por realizar a ligação do fenômeno em questão com o ambiente real e complexo; (3) o ambiente natural é a fonte direta dos dados da pesquisa; (4) o processo de análise é fundamentalmente indutivo, e; (5) o estudo apresenta forte preocupação com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto. Além disso, procurou-se analisar os dados com maior profundidade e riqueza de contexto. E, por fim, buscou-se uma amostra não-probabilística por conveniência, na qual os participantes da pesquisa foram selecionados em função dos conhecimentos e das informações de que dispõem sobre o tema proposto.

A escolha da pesquisa qualitativa baseou-se, segundo ressaltam BOYD e WESTFALL (1984), no objetivo fundamental do estudo, pois entende-se que é o tipo de pesquisa mais adequado ao problema em questão. Outros pontos considerados na escolha foram “o propósito da pesquisa, das questões pesquisadas, da precisão da hipótese formulada e o método de coleta de dados usado” (AAKER, *et al*, 1995, p. 73).

3.2. Estudo Descritivo

Segundo BOYD e WESTFALL (1984), o estudo descritivo, como o próprio nome sugere, destina-se a descrever as características de determinada

situação, na qual a ênfase é dada à identificação e compreensão completas das relações entre os fatores em estudo. AAKER, *et al* (1995) salienta, entretanto, que em geral, as relações estudadas não são de natureza causal.

Para BOYD e WESTFALL (1984), enfatizar a descrição não significa dizer que os estudos sejam simples coleta de fatos, pois para ser valioso, o estudo descritivo precisa ter um objetivo definido, bem como ser interpretado por um investigador.

Assim, a pesquisa de campo adotada neste estudo constitui um estudo descritivo, pois objetiva identificar e descrever o processo de estratégia de duas empresas de grande porte do ramo varejista, sob a ótica da estratégia deliberada. A interpretação constitui a comparação entre os fatos empíricos e os conceitos teóricos.

3.3. Estudo de Caso

Optou-se pela utilização de estudo de caso, tendo em vista os objetivos desta pesquisa. Segundo BOYD e WESTFALL (1984), o estudo de caso tem valor especial quando se procura a compreensão de um problema que envolve a inter-relação de diversos fatores, e quando existe uma dificuldade em compreender os fatores individuais sem considerá-los em suas relações com os outros.

Segundo YIN (1990), os estudos de caso são convenientes quando se têm por meta responder às questões do tipo “como” e “por que” referentes a um conjunto de eventos contemporâneos, sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. Outro aspecto importante apontado pelo autor é que “a força do estudo de caso é a sua habilidade em lidar com uma grande variedade de evidências – documentos, instrumentos, entrevistas e observações”.(p.20)

TRIVIÑOS (1987) afirma que o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Trata-se de um tipo de pesquisa de cunho mais qualitativo caracterizado geralmente pelo emprego de estatística simples e elementar no tocante à mensuração dos dados. Segundo o autor, existem duas circunstâncias que normalmente envolvem o estudo de caso: a natureza e a abrangência da unidade; e/ou a

complexidade do estudo determinada pelo suporte teórico que orienta o pesquisador. Em função da implicação do sujeito no processo e pelos resultados do estudo, exige-se uma severidade maior na objetivação, originalidade, coerência e consistência de idéias.

Para BRUYNE *et al* (1977), o estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível, pois objetiva apreender a totalidade de uma situação. Por isso, ele recorre a técnicas de coleta de informações igualmente variadas (documentos, observações e entrevistas).

BRUYNE *et al* (1977) alerta, porém, que o modo de investigação do tipo estudos de caso tem, por si mesmo, um caráter particularizador, já que seu poder de generalização é limitado na medida em que a validade de suas conclusões permanece contingente. Essas conclusões não se revelam necessariamente corretas em outros casos, mesmo semelhantes, e fontes de diferenças distintas inseridas no caso escapam inteiramente à análise.

O emprego de estudos de caso parece adequado ao presente trabalho, pois o tema estratégia em varejo mostrou-se bastante carente de publicações anteriores que pudessem contribuir com linhas mestras ao desenvolvimento do estudo, sendo necessária uma análise mais aprofundada e completa do fenômeno em pesquisa. Além disso, os objetivos propostos neste trabalho exigem a compreensão, em caráter descritivo, dos inúmeros aspectos que poderão caracterizar a estratégia deliberada no varejo de grande porte.

3.4. Amostra

A pesquisa é constituída por duas organizações do setor varejista de grande porte – Wal-Mart e Makro Atacadista. Ambas empresas são multinacionais, possuem lojas em vários estados do Brasil e escritório central em São Paulo.

As empresas selecionadas formaram uma *amostra não-probabilística intencional* ou *por conveniência*. Conforme WEIERS (1984), tal amostra é caracterizada pela seleção de seus membros de acordo com algum critério pré-determinado considerado importante para o estudo. Esta técnica é utilizada quando se deseja incluir no estudo a coleta de informações, a partir de alguma característica específica dos membros da amostra. Além da

conveniência, tem como vantagem o prévio conhecimento de que, com certeza, os membros da amostra intencional não são representativos da população.

Segundo MATTAR (1994, p. 284), “a suposição básica da amostra intencional é que, com bom julgamento e estratégia adequada, podem ser escolhidos casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa”. BARROS e LEHFELD (1999) chamam a atenção para o fato de que a variabilidade amostral não é estabelecida com precisão e, portanto, é impossível a generalização dos resultados da pesquisa a outras empresas.

A escolha do Wal-Mart e do Makro baseou-se em consulta a especialistas em varejo e a colegas que atuam no setor. Tais profissionais indicaram estas empresas por terem conhecimento prévio de seu modelo de negócios e administrativo, havendo um forte indício da adoção de estratégia deliberada.

Outros varejos de grande porte que poderiam ter sido pesquisados seriam Carrefour e Extra Hipermercados. A razão pela qual não se pesquisou o Carrefour foi a dificuldade em estabelecer contato com a empresa, bem como a noção de que ela, normalmente, não está aberta a fornecer informações para pesquisa. O Extra Hipermercado não foi estudado, pois diagnosticou-se de “antemão”, também através de consulta a especialistas, que seu processo de formulação de estratégia muitas vezes confunde-se com o do Grupo Pão-de-Açúcar, o qual, além do Extra, possui outros formatos e bandeiras varejistas. Este fato poderia comprometer o objetivo da pesquisa e dificultar a análise comparativa dos resultados. Desta forma, tornou-se explícita a opção pelo Makro e Wal-Mart.

3.5. Fontes de dados

Os dados coletados nesta pesquisa são de natureza primária e secundária. Os Dados Primários foram coletados pessoalmente pela pesquisadora junto aos profissionais das empresas pesquisadas, através de entrevistas pessoais com executivos envolvidos no processo de estratégia e identificados como amplos conhecedores da empresa e de sua estratégia. O

objetivo da obtenção dos dados primários foi coletar informações para o desenvolvimento dos estudos de casos propostos.

No Makro, entrevistou-se o Diretor de Marketing, Sr. Antônio Cláudio Nunes de Azevedo. O Diretor juntou-se à empresa quando esta entrou no mercado brasileiro em 1972. Permaneceu nela até 1989, quando algumas mudanças de foco e de estratégia foram implementadas, causando a saída de vários profissionais. Retornou em 1996 com o propósito de retomar a estratégia original do Makro.

A entrevista na Wal-Mart foi realizada com a Diretora de Desenvolvimento de Fornecedores, Cássia Aparecida Pizani. A entrevistada está na empresa desde a sua expansão para o Brasil, em 1994, e observa-se sua forte contribuição para a consolidação do Wal-Mart no mercado brasileiro. Sua área é uma das mais importantes atualmente, tendo em vista a necessidade de um relacionamento estreito com os fornecedores, para se conseguir alcançar a máxima *"low price every day"*.

Os Dados Secundários foram obtidos através de livros, artigos, pesquisas, dissertações e teses, bem como informações adquiridas quando da participação em seminários relacionados ao assunto em questão, como APAS/2002. Segundo MERRIAN (1998), o objetivo da análise de dados secundários é permitir ao investigador uma compreensão maior dos dados coletados por meio de entrevistas e de observações. Durante a fase de revisão da teoria foram utilizadas fontes de informação secundárias disponíveis nas bibliotecas, associações e empresas, que apresentassem relação com o tema estudado.

3.6. Entrevista Semi-estruturada

Segundo MERRIAN (1998), para a coleta de dados na pesquisa qualitativa adotam-se principalmente as técnicas de entrevista e observação. A entrevista, segundo SELLTIZ *et al* (1987, p. 273), "é bastante adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre as suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes".

O presente estudo adotou como método de investigação, entrevistas em profundidade. Conforme descrito acima, as entrevistas foram conduzidas individualmente face à face com o respondente durante as quais o assunto em questão pôde ser explorado em detalhes. De acordo com AAKER, *et al* (1995) existem dois tipos de entrevistas individuais em profundidade: as não-direcionadas e as semi-estruturadas, sendo que suas diferenças referem-se ao grau de direcionamento da entrevista por parte do pesquisador.

Para o presente estudo optou-se por entrevistas semi-estruturadas, nas quais a pesquisadora procurou cobrir uma lista específica de tópicos previamente elencados (Anexo). Segundo TRIVIÑOS (1987), a entrevista semi-estruturada parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias que interessam à pesquisa, e, em seguida, oferece amplo campo de interrogativas, frutos de novas sínteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta forma, o informante segue espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências, dentro do foco principal colocado pelo investigador e começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa. O fato de a estrutura ser aberta, portanto mais flexível, assegura que fatos e atitudes inesperados possam ser perseguidos mais facilmente.

Outro aspecto importante na decisão referente à utilização de entrevistas semi-estruturadas mencionado por AAKER, *et al* (1995, p. 176) é que “esta forma de entrevista é particularmente efetiva com executivos ocupados, especialistas técnicos e outros líderes. [...] Tendências em tecnologia, demanda de mercado, atividades competitivas e informações similares são próprias para este tipo de entrevistas”. SELLTIZ *et al.* (1987) complementa afirmando que a entrevista semi-estruturada é apropriada ao desenvolvimento de indagações sobre quais aspectos de uma experiência específica trazem mudanças àqueles que foram expostos a ela. Portanto, os sujeitos pesquisados, aqueles que vivenciaram uma determinada situação, foco da investigação, terão melhores condições para responder às indagações se a técnica utilizada for a da entrevista semi-estruturada.

De acordo com TRIVIÑOS (1987, p. 170), porém, independente do tipo de coleta de informações, para se obter resultados científicos no campo das ciências humanas e sociais, as informações devem apresentar “a coerência, a consistência, a originalidade e a objetivação (não a objetividade),

por um lado, constituindo os aspectos do critério interno de verdade, e, por outro, a intersubjetividade, o critério externo devem estar presentes no trabalho do pesquisador que pretende apresentar contribuições científicas às ciências humanas".

3.7. Levantamento das informações

Identificação e Contato dos Profissionais

Conforme já explicitado, as empresas foram selecionadas por atuarem no varejo de grande porte e por indicarem a utilização de um processo de estratégia com características deliberadas. A escolha foi baseada em consulta a especialistas do setor varejista e a profissionais que atuam no varejo. A identificação dos Diretores entrevistados ocorreu a priori, também por indicação de especialistas e profissionais da área.

De posse desta informação, foi enviado um e-mail a estes profissionais, informando-os a respeito do estudo e seus objetivos. Por meio de um novo contato por e-mail ou por telefone, foi feita a confirmação da solicitação de entrevista e o agendamento com os profissionais indicados.

Realização das entrevistas

As entrevistas foram realizadas pela própria pesquisadora, seguindo o roteiro de orientação para o estudo elaborado de forma semi-estruturada. Em nenhum momento, os profissionais entrevistados se opuseram à gravação das entrevistas, para posterior transcrição das informações coletadas.

Procedimento Analítico

As informações fornecidas pelos entrevistados foram analisadas de forma qualitativa conforme a proposta deste estudo, condizente com os objetivos estabelecidos e aplicável ao plano amostral traçado. A interpretação dos dados ocorreu mediante comparações dos fundamentos teóricos e empíricos discutidos sobre o assunto, permitindo que a análise e a interpretação não ficassem restritas aos aspectos empíricos.

PARTE 4 – ESTUDOS DE CASO

Nesta parte do trabalho, pretende-se apresentar, descrever e analisar os casos propostos. Primeiramente, procura-se contextualizar as empresas estudadas na teoria sobre varejo. Em seguida, expõem-se os casos, Makro e Wal-Mart, apresentando as empresas, descrevendo seus processos de estratégia e analisando os dados coletados. Por fim, realiza-se uma comparação entre os dois casos e conclui-se a análise.

4.1. Contextualização das Empresas na Teoria de Varejo

Dentre as definições de varejo mais conhecidas está a da *American Marketing Association*, que o define como sendo uma “unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente a outros consumidores” (LAS CASAS, 1992, p. 17).

Para KOTLER (2000, p. 540), o varejo pode ser compreendido como “qualquer atividade relacionada com a oferta de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, realizada através de uma loja de varejo, também conhecida como empreendimento varejista”. Na opinião de COBRA (1997, p. 335), os varejistas são, ao mesmo tempo, “a fonte de energia de seus fornecedores e o agente de compra para seus clientes”. KOTLER (2000, p. 540) afirma ainda que “qualquer organização que venda para os consumidores finais - seja ela um fabricante, um atacadista ou varejista - está fazendo varejo”.

Os autores classificam o varejo em vários formatos de loja, diferenciando uns dos outros pelo tamanho, área de venda, número de *check-outs*, quantidade e tipo de itens vendidos, etc. KOTLER (2000, p. 541-542) define os seguintes formatos varejistas: Loja de especialidade, Loja de departamentos, Supermercado, Lojas de conveniência, Lojas de descontos, Varejistas *off-price*, Lojas de fábrica, Lojas de descontos independentes; Clubes de atacadistas e *Showroom* de vendas por catálogo.

PARENTE (2000, p. 30-34) apresenta uma lista mais completa do varejo com loja:

- Varejo Alimentício: Bares, Mercarias, Padarias, Minimercados, Lojas de conveniência, Supermercados compactos, Supermercados convencionais, Superlojas, Hipermercados, Clubes atacadistas;
- Varejo não Alimentício: Lojas especializados, Lojas de departamento, Minilojas de departamento ou Magazines, *Category-killers*, Lojas de desconto, Lojas de fábrica.

E, por fim, a ABRAS (1998) lista os seguintes formatos varejistas de auto-serviço: Loja de conveniência, Loja de sortimento limitado, Supermercado compacto, Supermercado convencional, Superloja, Hipermercado e Supercenter.

Destacam-se, para fins deste estudo, o conceito dos seguintes formatos varejistas:

- Hipermercado: Modelo de loja importado da França, que funciona com cinco departamentos: mercearia, perecíveis, têxtil, bazar e eletrodomésticos. Possui dimensões acima de 5.000 m². A área destinada à alimentação ocupa mais da metade da loja. Opera com cerca de 35.000 itens, com linha completa de alimentação e quase completa de não alimentos (ABRAS, 1998). PARENTE (2000) propõe dimensões mais amplas ao hipermercado. Para ele, hipermercados “são grandes lojas de auto-serviço, com cerca de 10 mil m², que apresentam enorme variedade de cerca de 50 mil itens, de produtos alimentícios e não alimentícios” (p. 32).
- Supercenter: Essa é uma versão americana do hipermercado, tem as características de uma loja de departamentos com auto-serviço acrescida de um supermercado, que ocupa até 40% da área de venda. O supercenter chega a operar com mais de 50.000 itens e tem dimensões de até 19.000m². O *lay-out* de disposição das gôndolas cria seções isoladas dentro da loja (ABRAS, 1998).
- Clubes atacadistas: “são grandes lojas que tanto realizam vendas no varejo [...], como vendas no atacado [...]. Apresentam um sortimento bastante compacto, instalações despojadas, limitada gama de serviços e preços especialmente baixos” (PARENTE, 2000, p. 33). Para KOTLER (2000), os clubes atacadistas atendem a pequenos negócios e membros de grupos de órgãos governamentais, organizações sem fins lucrativos e algumas grandes corporações. Operam em grandes instalações de baixo custo

operacional, semelhantes aos depósitos, e dispõem de poucos artigos supérfluos. Oferecem preços menores que os praticados na média do mercado.

A Wal-Mart insere-se neste estudo como Supercenter e como Clube Atacadista por possuir a maioria de suas lojas nestes dois formatos. Seus concorrentes diretos são na maioria hipermercados (Carrefour, Big, Extra, etc.).

Já a classificação do Makro torna-se um tanto obscura pelo seu forte viés atacadista. Entretanto, verifica-se que 15% de seus clientes são consumidores finais e que muitos de seus consumidores institucionais comprem no Makro para o consumo próprio.

Parente, em seu livro *Varejo no Brasil*, classifica o Makro como Clube atacadista. Segundo o autor (2000, p. 33) “o Makro, apesar de não cobrar anuidade de seus sócios, apresenta um posicionamento de mercado e modelo de loja que corresponde ao conceito de clube atacadista”. O próprio PARENTE (2000), em algumas seções do seu livro, insere o Makro na mesma relação de varejistas de grande porte (ver, por exemplo, PARENTE, 2000, p. 21) e argumenta: “O Makro, apesar de ser considerado um atacadista, está incluído nessa relação por operar lojas com características de varejo, que também vendem diretamente para o consumidor final, concorrendo diretamente com hipermercados” (p. 20).

Para fins deste estudo, categoriza-se o Makro como Clube Atacadista, pois uma considerável fatia de seus clientes são consumidores finais e seu modelo de negócio e padrão de loja correspondem ao de um Clube Atacadista (sortimento bastante compacto, instalações despojadas, limitada gama de serviços e preços especialmente baixos). Além disso, o Makro concorre com os *tickets* altos dos hipermercados e trabalha com uma estrutura de auto-serviço, principal característica do varejo supermercadista. Desta forma, a classificação do Makro como Clube Atacadista permite a comparação entre os dois casos sem prejudicar a coerência da pesquisa.

4.2. Caso Makro Atacadista

4.2.1. Apresentação da Empresa

Fundado em 1968 na Holanda, o Makro iniciou suas atividades no Brasil em 1972 com a primeira loja na cidade de São Paulo. O crescimento do Makro no Brasil foi conservador nos seus primeiros 15 anos, com a abertura média de uma loja ao ano. Após este período, a companhia adotou uma estratégia agressiva de expansão, aumentando o número de lojas de 11 em 1986 para 21 em 1990. Atualmente, possui 40 lojas em 20 Estados brasileiros (incluindo Brasília).

O Makro Atacadista S.A. desde 1998 faz parte do grupo Makro América do Sul, que possui operações em quatro países: Argentina, Brasil, Colômbia e Venezuela. Ao final de 2001 o grupo operava 68 lojas Makro. O acionista majoritário do grupo Makro América do Sul é a SHV Holdings N.V., empresa holandesa de capital fechado.

A administração do Makro está dividida em sete áreas: Alimentos, Não Alimentos, Marketing, Operações (dividida em SP e RJ; Norte e Nordeste; e Sul), Finanças, Informática e Recursos Humanos. Opera uma cadeia de lojas de baixo custo e auto-serviço, com áreas de venda entre 3.100 e 10.000 m², que vendem à vista uma grande variedade de produtos alimentícios e não alimentícios, incluindo produtos de marca própria (ARO). Estima-se uma linha atual de produtos na faixa de 12.000 itens, sendo cerca de 400 da marca ARO. A empresa procura vender a preços baixos e em grandes volumes, para clientes cadastrados.

Desta forma, para comprar nas lojas, é necessário cadastrar-se e obter uma credencial, chamada Passaporte Makro. Atualmente a empresa possui cerca de 1,5 milhão de clientes cadastrados, sendo 1,1 milhão ativos. Observa-se uma rígida preferência por consumidores institucionais, ou seja, comerciantes, transformadores e consumidores profissionais. Segundo o Diretor de Marketing, os grandes tipos de clientes do Makro são os varejistas de alimentos, varejistas de não alimentos, prestadores de serviço, transformador público e transformador privado. A empresa entende como Transformador aquele que compra alimentos para prepará-los, antes de

repassá-los ao consumidor final. Transformador público é aquele que tem uma porta aberta para a calçada, para o público, como lanchonetes, churrascarias, pizzarias, restaurantes, etc. Os Transformadores privados são, por exemplo, clubes, escolas e hospitais.

Desde seu início até 1986, o Makro tinha um foco muito definido no cliente profissional, aquele com CNPJ e inscrição estadual. Em meados dos anos 80, parte dos executivos originais deixou a empresa. Em 1987, uma nova administração, advinda do varejo, assumiu a organização, trazendo outros profissionais da mesma área para exercerem cargos de diretoria, gerência de compras, de loja, etc. A empresa gradualmente foi perdendo o foco no cliente profissional e reposicionando-se para vender ao consumidor final. Foi, aos poucos, transformando-se num Supermercado.

Primeiramente, abriu-se o cadastro para clientes que possuíam cartão de crédito internacional. Quando saturou este mercado, passaram a atrair pessoas que tinham cartão de crédito nacional. Em menos de um ano, dobrou o número de emissões de Passaportes Makro, de cerca de 700 mil passou-se para 1,4 milhão. Em 1995, 38% dos clientes eram consumidores finais.

Isso gerou um forte atrito de canal, pois o supermercadista, revendedor, ou comerciante entrava na loja e deparava-se com seu próprio cliente comprando pelo mesmo preço. Conseqüentemente, a empresa foi perdendo o cliente profissional e substituindo pelo consumidor final. O varejista, comprador de volumes generosos, começou a se afastar do Makro ao notar que a mesma fonte que lhe abastecia as prateleiras também vendia para seus fregueses.

Esta direção tomada pela empresa acarretou em sérios problemas financeiros, quase levando-a à ruína. Percebendo o equívoco, a empresa retomou o foco no cliente institucional a partir de 1995, quando muitos dos profissionais originais retornaram à casa. Hoje, os consumidores finais representam cerca de 15% dos clientes Makro. E a empresa voltou a ser líder em seu segmento de mercado, com faturamento em 2001 na casa dos R\$ 2,4 bilhões.

4.2.2. A Estratégia Deliberada no Makro: Descrição e Entendimento

Formulação da Estratégia

No Makro, o processo de estratégia, começa no início do segundo semestre, através de uma reunião entre o Presidente da empresa e os Diretores de todas as áreas: Finanças, Marketing, Alimentos, Não Alimentos, Operações, Informática e Recursos Humanos.

Nesta reunião os Diretores fazem propostas de estratégias a serem seguidas e, juntamente com o Presidente, as propostas são discutidas e avaliadas. Chegando-se a um consenso, são traçadas as grandes estratégias da empresa e as metas de crescimento com base em algumas áreas focais: Cliente Profissional, Programa de Expansão, Rentabilidade, Áreas Estratégicas (que são os produtos que devem ter destaque naquele ano por possuírem boa margem de contribuição e estarem alinhados com as necessidades dos clientes-alvo), entre outros.

É importante destacar que a missão da empresa, destacada em várias salas da diretoria, é o fundamento da definição e escolha estratégica.

Missão

Distribuição de produtos com excelência de preço, qualidade e variedade a clientes profissionais, proporcionando-lhes vantagens e oportunidades de desenvolvimento.

O que significa ser:

Para nossos clientes alvo, a fonte de abastecimento mais confiável para dar-lhes condições de competir em seus respectivos mercados.

Para nossos fornecedores, o distribuidor de seus produtos a custo mais baixo em um número elevado de pontos de venda no território brasileiro.

Com a definição das grandes estratégias na reunião de *staff* e considerando a missão da empresa, cada diretor reúne seus gerentes para definir os objetivos, programas e ações que devem ser implementados com o intuito de perseguir as estratégias definidas. Os Gerentes de Loja também

participam do processo de estratégia, definindo seus objetivos com base em sua microregião.

Todas as informações das várias diretorias e gerências são reunidas e consolidadas pela área financeira, formando o Plano de Ação, que contém todos os objetivos e metas traçados pelo escritório central ou pelas lojas. A área financeira leva cerca de um mês e meio para elaborar o Plano de Ação. A partir dele as áreas definem seus programas e ações em cerca de mais um mês, para que comece a ser implementado a partir de janeiro.

Plano de Ação

O Plano de Ação para 2003, por exemplo, está dividido nas seguintes seções:

- Destaques 2002
- Principais números 2002
- Destaques 2003
- Objetivos 2003
- Estratégias 2003
- Principais Números 2003
- Fluxo de Caixa 2003

Nas seções Destaques 2002 e Principais Números 2002 são apresentados os números referentes à venda, margem e despesas, bem como o cenário macroeconômico e tudo o que contribuiu para o resultado de 2002. Em Destaques 2003, estão descritas as principais expectativas sócio-políticas para 2003.

Na seção Objetivos 2003, encontra-se um quadro semelhante ao apresentado a seguir:

	Marketing	Não Alimentos	Alimentos	RH ...
Foco no cliente profissional	Programa de retenção e fidelização Programa de atualização de cadastro			
Foco nas áreas estratégicas	Espaço privilegiado para bebida, perecível, carne bovina, carne suína, aves Produtos regionais e ações específicas para cada praça	Eletro, material de escritório, informática, telefonia, descartáveis, área de têxtil	Foco na subárea bebidas, ter o foco na área de perecíveis Mudança no departamento comercial de perecíveis Quebrar mais carnes, hortifruti, frios, laticínios Encrementar a subárea bomboniere	
Programa de expansão	Prospecção de novas áreas Pesquisa de viabilidade de loja			
Rentabilidade	Incremento da distribuição do jornal através de empresa privada Novos produtos de marca-própria			

Na seção Estratégias 2003, são listadas as estratégias que devem ser cumpridas no ano, já com metas específicas por área. Por exemplo, na estratégia de Produtividade deve-se aumentar a venda por FTE (*Full-Time Employees*).

Em Principais Número 2003 e Fluxo de Caixa 2003, encontra-se a estimativa de *Profit and Loss*, na qual se prevê: venda bruta, venda líquida, por área (Alimentos, Não Alimentos), lucro bruto, outras receitas de alimentos, verba do folder, verba de loja, outras receitas, outros ingressos; despesas, despesas com pessoal de edifícios, manutenção, promoção de vendas, computador, reparo e manutenção, despesas gerais, total dos custos operacionais; contribuição operacional, depreciação, aluguéis; resultado comercial da companhia, resultado não operacional, receitas e despesas financeiras, aplicação no mercado financeiro, total de receitas e despesas, itens extraordinários, lucro ou prejuízo operacional, lucro ou prejuízo antes do imposto de renda, lucro ou prejuízo líquido. Todas essas informações estão detalhadas com números e percentuais, servindo como um pré-orçamento para as áreas.

Programas e Ações

As estratégias e objetivos da empresa definidos no Plano de Ação são colocados em prática através de programas e ações também planejadas em relatórios formais antes da execução. O Diretor de Marketing exemplificou esse processo com três casos práticos: o programa de promoção e propaganda (que se resume basicamente na elaboração e divulgação do Jornal Makro, principal ferramenta de comunicação da empresa com seus clientes e responsável por 30 a 40% das vendas), o programa de recobertura de mercado e o programa de expansão da empresa.

Tomando-se o primeiro tópico, Promoção e Propaganda, constatou-se que o Gerente da área juntamente com o Diretor de Marketing elaboram a programação do Jornal, preparando o calendário promocional, cronograma de ação, os custos para o ano que entra. Definem o número e data de lançamento dos Jornais (cerca de 26 por ano), os períodos promocionais, dia do comitê que define as promoções e produtos que serão divulgados, data do shopping de preço em que se analisam as práticas dos concorrentes e da indústria. Prevê-se ainda a data da precificação, tema do jornal (dia das mães, páscoa), áreas de reforço, etc. Segundo o Diretor entrevistado, "o cronograma do Jornal é rigoroso, todas as datas estão previstas no calendário de execução". Estas informações e estimativas são formalizadas num relatório elaborado *ex ante* e implementado a partir de Janeiro do próximo ano. Torna-se importante enfatizar que o Programa de Promoção e Propaganda toma por base os objetivos e estratégias definidos no Plano de Ação no tocante a Foco no Cliente Profissional e nas Áreas Estratégicas. Para definir os produtos que devem entrar no Jornal são considerados aqueles destacados como Áreas Estratégicas: "Produtos regionais e ações específicas para cada praça", por exemplo.

No Programa de Recobertura de Mercado, previsto no Foco no Cliente Profissional do Plano de Ação, elabora-se o planejamento de recadastramento para reconquistar clientes perdidos ou inativos e conquistar novos clientes. Este programa constitui a visita a todos os estabelecimentos considerados clientes potenciais dentro da área primária da Loja. "Os vendedores percorrem rua por rua, estabelecimento por estabelecimento, buscando agregar ao cadastro todos os consumidores profissionais da área de

influência. “Assim, nosso cadastro está sempre *up to date* e sabemos de todos os comércios que abrem e fecham na nossa região”, afirma o Diretor entrevistado.

O Programa de Recobertura é implementado através do planejamento do recadastramento, que constitui um documento formal no qual se prevê, para todas as lojas, quantas visitas deverão ser feitas no ano; destas visitas, quantos passaportes serão emitidos; dos passaportes, quantos se tornarão ativos. Tudo com números estimados com base na expectativa de crescimento definida na reunião de *staff* e contemplada no Plano de Ação. O plano de recadastramento detalha as atividades a serem implementadas, como treinamento, início e término do trabalho de cadastramento, supervisores e estrutura de trabalho, bem como prevê o custo, o retorno esperado e a estimativa de venda para esses clientes.

A Estratégia de Expansão, terceiro caso exemplificado pelo Diretor entrevistado, é implementada a partir de um estudo que fundamenta a tomada de decisão de quantas Lojas devem ser abertas no ano. Este estudo é elaborado por um comitê formado pela área de Marketing, Operações e Engenharia e indica as cidades potenciais para abertura de Lojas Makro, bem como seus principais indicadores sócio-econômicos. Com base neste relatório, os Diretores e o Presidente elegem as cidades que serão atendidas no próximo ano. Observou-se que esta não é uma decisão pontual, ela vai amadurecendo ao longo das análises e aberturas de novas lojas.

Uma vez escolhida a cidade para se expandir, o Makro realiza uma pesquisa de viabilidade, na qual são entrevistados estabelecimentos comerciais na área de influência da Loja. Através desta pesquisa procura-se descobrir qual é a faixa de compra do potencial cliente (até R\$ 2 mil; de R\$ 2 mil a R\$ 3 mil; e assim por diante), tipo de estabelecimento (transformador público, transformador privado, varejo de alimentos, varejo de não alimentos, etc.), o que compra, entre outras informações. Todos os dados coletados se transformam num relatório, no qual se estima o quanto a Loja vai faturar com um ano de atividade. Para tanto, obtém-se as expectativas de consumo por faixa de cliente da amostra, compara-se com o número de clientes estimados no histórico de outras Lojas e chega-se ao potencial do mercado. Estimam-se, então, as vendas mensais e anuais para a Loja. Estas estimativas são

enviadas aos acionistas holandeses através de uma Proposta de Investimento, os quais aprovam ou não a abertura da Loja, cobrando depois o resultado planejado.

Por fim, com a Loja aberta, realizam-se ações para torná-la conhecida do público-alvo da cidade e da região. Uma campanha que tem sido bastante aplicada é diagnosticar áreas mal abastecidas em regiões próximas à cidade que possui Loja Makro e tentar conquistar clientes locais. O que se faz é convidar o comerciante e o transformador a visitarem a Loja, oferecendo transporte, alimentação e uma visita guiada. “Este programa faz parte do Plano de Ação em função da estratégia de expansão e ocupação de espaço”, afirma o entrevistado. Todo o processo de expansão está previsto no Plano de Ação, desde o estudo para definir as cidades potenciais, até a pesquisa de viabilidade e ação para conquistar clientes.

Os exemplos de Programas de Ação descritos acima (Promoção e Propaganda, Recobertura de Mercado e Estratégia de Expansão) demonstram o forte grau de formalismo e detalhismo no processo de estratégia do Makro. Além disso, corroboram o papel do Plano de Ação de integrar as estratégias com a execução.

Para resumir o processo de formulação de estratégia do Makro, constata-se que ele inicia-se com a reunião de *staff*, na qual são definidas as grandes estratégias. A partir daí, cada Diretor reúne a sua área e traça os objetivos, programas de ação e metas para o próximo ano. A área Financeira centraliza todas as informações e consolida o Plano de Ação, este já com previsão de crescimento, receita anual, lucro, etc. Algumas vezes os objetivos e metas traçados pelas áreas são revistos e modificados pela área Financeira, sendo que as áreas precisam adequar seus planos e programas de ação para as novas metas.

Implementação

A implementação da estratégia inicia-se quando a Diretoria, em reunião especial, apresenta aos Gerentes do escritório central e a todos os Gerentes de Loja o Plano de Ação para o próximo ano, destacando os principais objetivos, metas e estimativas.

A partir desta reunião, os Gerentes retornam à sua área e, ao virar o ano, começam a executar os programas de ação, muitas vezes definidos por eles mesmos. A implementação resume-se, basicamente, na execução das atividades e metas descritas nos programas de ação.

A comunicação, para os funcionários, da estratégia e do que se deve fazer para cumpri-la é de responsabilidade de cada gerente. Na área de Marketing, por exemplo, o Gerente de Atendimento fica responsável por coordenar seus funcionários nas atividades relativas à retenção, cadastramento, fidelização e recuperação de clientes. O Gerente de Promoção e Propaganda implementa o programa de elaboração e distribuição do Jornal, dentro do calendário e atividades previstos. O Gerente de Loja, no caso das ações de cadastramento, informa seus vendedores sobre quantos cadastros eles devem conquistar, o quanto pode ser gasto e quais os resultados esperados. Com essas metas e com as orientações da gerência sobre as atividades a serem executadas, os vendedores vão às ruas em busca de novos clientes.

Constatou-se que, para executar as estratégias, os funcionários não têm acesso aos programas e planos, as linhas mestras são repassadas pelos Gerentes. No caso do Plano de Ação, nem mesmo os Gerentes do escritório central têm acesso, somente os Diretores, que possuem o Plano de toda a empresa, e os Gerentes de Loja, que possuem o Plano de Ação de sua Loja.

Controle

Depois do início da execução do Plano de Ação e implementação das estratégias, começa a fase de acompanhamento e controle. O controle baseia-se principalmente no orçamento da empresa, gerado a partir do Plano de Ação. “Na realidade o Plano de Ação, os programas e objetivos são elaborados para se chegar num orçamento”, constata o Diretor de Marketing. No orçamento está definida a verba de cada área da empresa, bem como o quanto ela deve produzir e gerar de receita mês-a-mês.

O cumprimento do orçamento é acompanhado através de relatórios gerados no sistema de informação da empresa. Estes relatórios informam, por exemplo, a venda diária por cliente, por Loja, por produto, o que um

determinado cliente comprou, qual produto foi mais vendido, etc. Tudo integrado a partir do código de barras do produto.

A partir destas informações comparam-se as metas orçamentárias com as metas realizadas em três níveis de controle: Loja (Gerente de Loja), áreas (Gerente) e empresa como um todo (Presidente e Diretores). Nas Lojas, através de um relatório padrão obtido pelos Gerentes, são comparadas as metas previstas com as realizadas. Se há divergência, no mesmo relatório, o Gerente apresenta as causas, justificando-as ou enumera as ações que serão tomadas para retornar ao previsto. Um exemplo apresentado foi o relatório de cadastramento. Nele, detalham-se o número de novos cadastros, as vendas e os custos, em dados reais e estimados. Observou-se, no relatório exemplificado, que uma determinada Loja não cumpriu o número de cadastros previstos, entretanto, vendeu 35% a mais do que o estimado, não necessitando de um ajuste na meta.

O segundo nível de controle é o de gerência de área. O relatório produzido pela Gerência de Loja é enviado para o escritório central, para acompanhamento do Gerente da Área. Com ele o Gerente de Área acompanha o cumprimento das metas, bem como indica providências, em caso de divergências, para as Lojas.

O terceiro nível de controle é o executivo, ou seja, o realizado pelas Diretorias e Presidência. Mensalmente, os Diretores e Presidentes se reúnem para avaliar o desempenho da empresa e o cumprimento das metas por cada área. Quadrimestralmente, numa reunião mais longa, além do acompanhamento do desempenho e das metas, são realizados os ajustes de curso, no sentido de rever e modificar as metas e objetivos vistos como inadequados. Essas mudanças ocorrem principalmente por alterações no cenário sócio-econômico.

Torna-se importante destacar que a política de participação no resultado, institucionalizada pela empresa, tem como base o cumprimento das metas orçamentárias. Esta prática aplica-se tanto para os executivos como para os gerentes centrais e de unidade.

O orçamento da empresa é estimado com base em três cenários: otimista, pessimista e conservador. Para definir os cenários, a área financeira considera a conjuntura e expectativas econômicas (estimativa de crescimento

do PIB, projeção de inflação, nível de desemprego, variação cambial, etc.), as expectativas políticas e as tendências internacionais.

Relação com a Matriz Holandesa

Conforme informou o Diretor entrevistado, o Makro no Brasil possui “muita independência” no processo de estratégia. A matriz holandesa pouco interfere na tomada de decisão. Ela cumpre essencialmente seu papel de investidora, exigindo um retorno mínimo anual. Também acompanha o desempenho da empresa e verifica se o Makro no Brasil tem mantido o foco no cliente profissional.

Modelo de Estratégia do Makro Atacadista

Para melhor compreensão do caso, resume-se o processo de estratégia do Makro na figura apresentada a seguir (Figura 9).

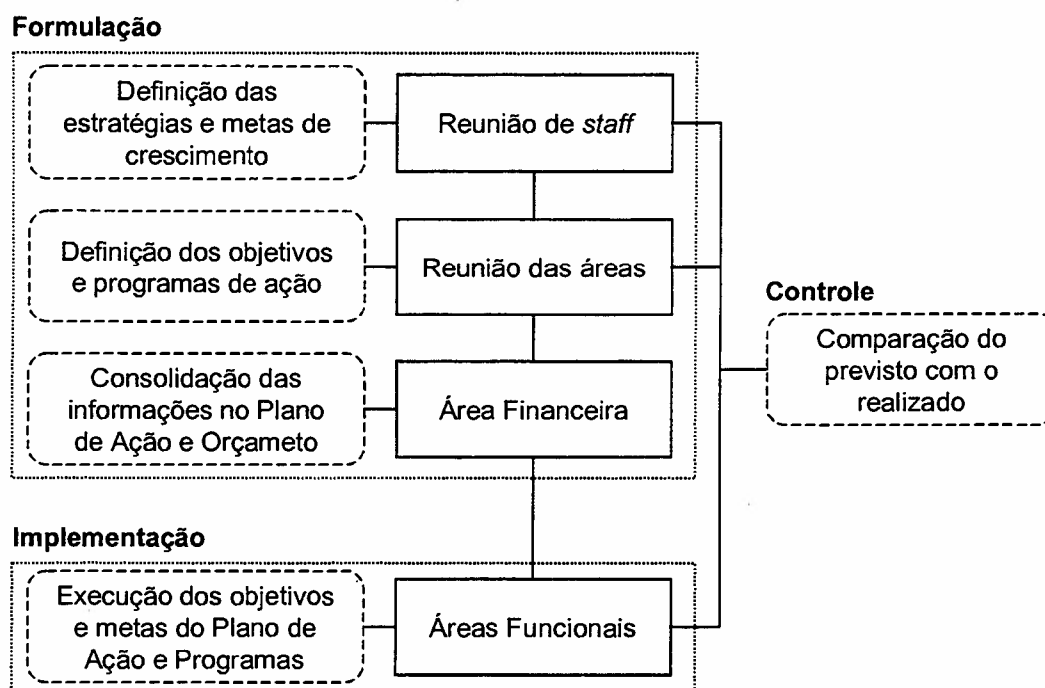


Figura 9. Modelo de Estratégia do Makro

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.3. Análise do Caso Makro

A análise do caso Makro objetiva comparar o processo de estratégia da empresa com a teoria sobre estratégia deliberada, considerando as características, os processos e as ferramentas analíticas expostas na revisão bibliográfica e sumarizadas nos quadros-resumo (Seção 2.3.5. deste trabalho).

Características da Estratégia Deliberada

Observa-se que o caso Makro possui muita semelhança com as características da estratégia deliberada descritas na Segunda Fase da teoria (Quadro 3, seção 2.3.5.). Por isso a análise inicia-se e centra-se nesta Fase.

Segundo a Segunda Fase da teoria, a formulação da estratégia deliberada é um processo formal, sistemático, contínuo e organizado. Na estratégia do Makro, todas essas características são encontradas. É formal porque todas as idéias, decisões e metas são transformadas em planos, programas, orçamentos e relatórios. As estratégias geradas na reunião de *staff*, bem como os objetivos traçados pelas áreas convergem para o Plano de Ação, que serve de conteúdo para o orçamento da empresa. É sistemática porque, a cada ano, segue as mesmas etapas: primeiro a reunião de *staff*, depois os programas e objetivos definidos pelas áreas, em seguida a elaboração do plano de ação e por fim a implementação e controle. É contínua pois após ser formulada é implementada e, então, controlada, passando depois à formulação novamente. O planejamento segue um ciclo anual, porém jamais chega ao fim. E é organizado porque leva as pessoas a cumprirem todas as etapas de maneira articulada, onde cada um sabe seu papel e que tarefa deve cumprir.

Assim como na teoria, o processo de estratégia do Makro segue uma seqüência de etapas e é controlado e consciente. As etapas, descritas acima, são coordenadas e controladas pelos Diretores. A estratégia é consciente uma vez que os estrategistas se reúnem para deliberadamente proporem as estratégias e as áreas, para discutirem seus objetivos e metas. Num processo emergente, por exemplo, a definição das estratégias não seria consciente. Seria formada por um comportamento *ex ante* resultando num

padrão *ex post*. No Makro, o comportamento é guiado pelo plano, gerando um “padrão” deliberado.

Outra característica teórica da estratégia deliberada é que ela seja explícita. No Makro, a estratégia é tornada explícita desde a declaração da Missão, presente por toda a empresa, até a divulgação do Plano de Ações pela Diretoria aos Gerentes do escritório central e de Loja. Nas áreas funcionais, a estratégia é divulgada pelos Gerentes, através de metas e objetivos a serem cumpridos.

A Missão declarada é um forte integrador da empresa. Todas as áreas a conhecem e trabalham para “distribuir produtos com excelência de preço, qualidade e variedade a clientes profissionais”. O foco no cliente profissional guia todo o processo de formulação e implementação da estratégia. Os objetivos, as metas, os programas, enfim, todas as ações da empresa estão estruturadas para este cliente.

A teoria de estratégia separa a formulação da implementação e distingue quem planeja de quem executa. No Makro, também a formulação está claramente separada da implementação. A formulação ocorre no ano anterior à implementação. Tome-se por exemplo o ano de 2003. A formulação da estratégia para este ano iniciou em agosto e foi finalizada em outubro de 2002. A implementação começou somente em janeiro de 2003. No Makro a estratégia precisa estar pronta e comunicada aos Gerentes para depois ser implementada.

Também observa-se que quem formula a estratégia são os Diretores, Presidente e Gerentes da empresa. Quem implementa são os seus subordinados. Assim, percebe-se uma nítida distinção entre quem formula e quem implementa.

O agente estratégico, segundo a teoria, pode ser o líder (na Primeira Fase da Estratégia Deliberada), planejadores (Segunda Fase) ou analistas (Terceira Fase). No Makro, são os Diretores os agentes estratégicos e são classificados como propõe a Segunda Fase da Estratégia Deliberada: planejadores. Porém, os planejadores do Makro não ficam numa área específica como descreve a teoria. Eles se reúnem mensalmente para discutir estratégia. Os planejadores da teoria cuidam apenas do planejamento, sem se envolverem em outras atividades. Os agentes estratégicos do Makro possuem

outras funções como coordenar equipes, administrar as áreas e promover a empresa. Dedicam somente parte de seu tempo ao planejamento.

O líder da empresa possui papel importante na definição e escolha estratégica, entretanto, não se pode dizer que possua um papel tão fundamental como propõe a Primeira Fase da teoria. Seu papel se adequa mais ao que descreve a Segunda Fase: o papel do líder é aprovar as estratégias propostas pelos planejadores.

Um outro ponto a ser analisado é a afirmação dos autores da Primeira e Segunda Fases da teoria de que a estratégia deve ser única, ou seja, gerada para cada situação, a partir da análise ambiental. No caso empírico, isso não ocorre, primeiramente porque não se realiza análise ambiental para formular a estratégia. Além disso, muitas estratégias permanecem constantes de um ano para outro. O que se modificam são os objetivos e metas, ou seja, os números e previsões. Por exemplo, em 2002 estava prevista a Estratégia de Expansão, considerando a abertura de três Lojas. Para 2003, encontra-se no Plano de Ação a mesma estratégia, entretanto com previsão para abertura de um número diferente de Lojas. O número previsto varia em função da conjuntura e expectativas de mercado, mas a estratégia permanece a mesma, não sendo exclusiva para cada ano.

Sobre competências distintivas e alocação de recursos, temas discutidos na Primeira Fase da estratégia deliberada, e análise formal da indústria, discutida na Terceira, observou-se que o Makro não utiliza tais conceitos em seu processo de estratégia.

Processo de Estratégia

O Modelo de estratégia do Makro corresponde quase exatamente ao modelo da Segunda Fase da estratégia deliberada, que trata da definição e características do Planejamento Estratégico, com todas as suas etapas. Segundo o Diretor entrevistado, “a empresa passa pelo processo de planejamento, mas algumas vezes queima algumas etapas, pois a empresa já está muito estruturada. Não é uma empresa que está descobrindo seu caminho, é uma empresa que já está com uma trilha bem definida”.

Na teoria, o planejamento inicia-se com a definição dos macro-objetivos, baseados em metas numéricas e nas expectativas e desejos dos acionistas. No Makro, ocorre algo bastante semelhante. A estratégia inicia-se na reunião de *staff*, na qual são definidas as grandes estratégias e metas de crescimento, tendo como base a exigência da controladora holandesa por um retorno mínimo anual.

A fase seguinte para os teóricos da estratégia deliberada é a análise do ambiente externo, seguida da análise do ambiente interno. No Makro, não se verificou esta etapa do processo, ou pelo menos não como os autores a descrevem. O que se verificou no caso não foi a aplicação de uma metodologia de análise do ambiente como as 5 forças competitivas ou análise de SWOT. Observou-se uma análise ambiental mais subjetiva realizada intuitivamente pelo Presidente e Diretores. De maneira empírica, os executivos acompanham o mercado e seu negócio, armazenam conhecimento sobre mudanças e tendências, para então proporem as estratégias do Makro. Não há um mecanismo formal de análise do ambiente.

No nível tático, porém, realizam-se pelas Lojas constantes análises da concorrência. “O pessoal está atento ao novo concorrente ou ao concorrente que está adotando uma postura mais agressiva”, afirma o Diretor de Marketing. Realiza-se, também, análise da concorrência no estudo de viabilidade de Loja, quando se traça o perfil do mercado local.

Para a formulação da estratégia, o Makro não faz nenhuma análise prévia do ambiente interno. Os pontos fracos e fortes da empresa em nenhum momento do processo são considerados. Tampouco trata-se das suas competências distintivas.

O quarto passo do modelo teórico é a formulação das estratégias, da missão, dos objetivos e metas. Exatamente como a teoria, o Makro, após as definições da reunião de *staff*, elabora os objetivos, programas e metas considerados adequados para o alcance das grandes estratégias. A missão da empresa não é definida pelo Makro em cada processo de formulação, ela já está institucionalizada na empresa desde a retomada do foco em meados da década de 1990.

Para os teóricos, o quinto passo do planejamento é a avaliação das estratégias escolhidas através de técnicas quantitativas. No Makro, esta

avaliação quantitativa não ocorre. As estratégias são escolhidas pelos Diretores e Presidente na própria reunião de *staff*, através da discussão do grupo e conhecimento dos executivos sobre o mercado e o negócio.

O sexto passo do planejamento teórico é a definição do plano de ação e orçamento. No estudo empírico, o Plano de Ação é consolidado pela área financeira a partir dos objetivos, programas e metas repassados pelas áreas. O orçamento nasce do Plano de Ação, assim como na teoria.

Os próximos e últimos passos, tanto na teoria como no caso em análise, são controle e avaliação estratégica. No Makro, o controle é realizado através do cumprimento de metas orçamentárias em três níveis: Gerência de Loja, Gerência de Área e Diretoria. Cada nível compara o que foi realizado com o que foi previsto, analisando e corrigindo as divergências.

No processo de avaliação e controle percebe-se a importância do sistema de informação da empresa, o qual armazena dados e produz relatórios que permitem acompanhar todo o andamento do plano orçamentário. Nenhum autor considerou a forte influência da área de tecnologia no processo de controle estratégico.

Ferramentas de Análise

A teoria sobre estratégia deliberada apresenta um ferramental completo para apoiar o processo de estratégia, principalmente na Terceira Fase. As ferramentas mais importantes são análise de SWOT, análise das Cinco Forças Competitivas, Curva de Experiência e Cadeia de Valor, a maioria proposta por Michael Porter.

O Makro não utiliza nenhuma destas ferramentas na definição, escolha ou implementação da estratégia. Pelo menos não de forma deliberada e consciente. Observou-se, no entanto, que a empresa adota empiricamente conceitos como Cadeia de Valor e Estratégia Genérica de Custo.

Sobre Cadeia de Valor, constatou-se que a estrutura organizacional do Macro está organizada conforme este conceito, com as áreas de atividade primária (Lojas) e de suporte (Informática, Finanças) bem definidas. Entretanto, em nenhum momento este conceito é tratado conforme propõe a teoria, "como uma maneira sistemática de examinar todas as atividades desempenhadas

pela empresa e como elas interagem” entre si (PORTER, 1985). Na verdade, o Makro está estruturado como Cadeia de Valor, mas não tem consciência disso, nem tampouco utiliza o modelo para “criar vantagem competitiva sobre os seus rivais”, conforme propõe PORTER (1985).

O outro conceito presente na empresa, também de modo inconsciente, é o de Estratégia Genérica, mais especificamente, a Liderança em Custo. O Makro articula todas as suas operações para ganhar escala e aumentar rentabilidade. Nos últimos anos, reduziu pessoal e hoje constrói Lojas com investimento bem inferior ao que praticava no passado. Além disso, controla rigidamente os custos e despesas, persegue a redução contínua dos custos, buscando aumento de eficiência (inclusive como estratégia declarada na publicação de resultados e no Plano de Ação – aumentar a produtividade por FTE) e minimiza os gastos em áreas não operacionais, como Marketing (o Makro não faz propaganda, sua única ou principal forma de comunicação com o cliente é o Jornal de ofertas). Desta forma, observa-se a aplicação do conceito, porém, não como propõe PORTER (1996): a empresa precisa estudar a estrutura da indústria e escolher uma entre as estratégias genéricas. No Makro, a liderança em custo é na verdade uma consequência de sua missão e processo de estratégia e não a causa.

A única ferramenta conscientemente utilizada é o orçamento como ferramenta de controle.

4.2.4. Conclusões do Caso Makro

Levando em conta o conceito de estratégia deliberada de Mintzberg, para o qual estratégias deliberadas são as intenções que existiam anteriormente e foram realizadas (MINTZBERG, 2000), constatou-se que o processo de estratégia do Makro está formatado de tal maneira que praticamente todas as estratégias pretendidas são cumpridas. Segundo o Diretor de Marketing, “eu diria que 95% das estratégias são cumpridas. Eu diria mais, diria que todas são cumpridas, algumas 100% e outras parcialmente. Mas a intenção é sempre cumpri-las”.

Sobre este mesmo aspecto, observou-se que algumas estratégias declaradas como realizadas na publicação de resultado da empresa,

constavam realmente do Plano de Ação, como a estratégia de entrar no mercado *business-to-business* e a estratégia de expansão. Desta forma, fica claro que a estratégia do Makro é realmente deliberada.

Tomando-se então os conceitos sobre estratégia deliberada, observou-se que as principais características e processos do Makro enquadram-se na Segunda Fase da teoria de estratégia deliberada.

O conceito de que planejar significa pensar antecipadamente em objetivos e ações com base em algum método, plano ou lógica (STONER e FREEMAN, 1995) aplica-se totalmente ao caso Makro.

A noção de que a estratégia é formal, quase mecanicamente programada e que subjacente a todo o processo está a hipótese da máquina – “produza cada um dos componentes conforme o especificado, monte-os de acordo com os desenhos e o produto (estratégia) estará pronto” (MINTZBERG, 2000, p. 49) – também mostra-se verdadeira para o Makro.

Assim como na teoria, a ênfase na decomposição e na formalização leva a uma maior atenção às atividades de programação e orçamentação, tratando pouco a respeito da criação de estratégias. Em consequência disso, o processo foca-se mais num jogo de números de controle e desempenho.

Segundo o Diretor entrevistado, “a gente está trabalhando, está pilotando um Boing. Tudo está muito automatizado, alinhado, muito com controle, com disciplina. A empresa sabe para onde vai. Tenho uma frase do Theodoro Levit que diz, ‘quando não sabes para onde vais, qualquer caminho te conduz’”.

4.3. Caso Wal-Mart

4.3.1. Apresentação da Empresa

Sediada em Bentonville, Arkansas, a Wal-Mart é a maior empresa varejista do mundo. Iniciou suas operações no Brasil em 1995, com a abertura de uma loja do Sam's Club em São Caetano do Sul. Nos primeiros anos, expandiu-se vertiginosamente com a abertura de 14 lojas em quatro anos de atuação (cinco Sam's Clubs e nove Supercenters).

Apesar da motivação em conquistar o mercado brasileiro, a Wal-Mart cometeu graves erros ao entrar no país. O primeiro deles e talvez o pior foi não entender o mercado local, com suas particularidades fiscais, políticas e econômicas. Também não se inteirou sobre as práticas varejistas aplicadas na época, principalmente no que tange a relação entre membros do canal de distribuição. Consta que os projetos das lojas foram elaborados nos Estados Unidos, baseando-se em princípios varejistas de lá, bem mais avançados naquele momento, pois já utilizavam tecnologias de softwares de controle e de logística e expedientes de troca eletrônica de dados (EDI – *Eletronic Data Interchange*). Os fornecedores locais, ainda habituados a controlar manualmente o processo de reposição das mercadorias, tiveram dificuldade em adaptar-se à empresa e esta a eles, gerando um grande desafio para os dirigentes da Wal-Mart.

Além disso, a empresa não compreendeu adequadamente o mercado consumidor. Conforme os próprios executivos informaram, houve alguns equívocos desde a localização das primeiras lojas, principalmente o Supercenter de Santo André, até o mix de produtos. Tornou-se um clássico exemplo de erro de marketing o fato da Wal-Mart manter itens como tilápias vivas, trituradores de alimentos, coletes salva-vidas e sacolas para tacos de golfe em suas prateleiras, produtos de reduzido interesse para os consumidores locais (VASSALLO, 1996). Também era comum a falta de alguns produtos nas gôndolas e o excesso de outros.

O problema ocorreu devido a Wal-Mart querer reproduzir no Brasil o seu modelo de loja Americano, onde os consumidores já tinham o hábito de se deslocarem a áreas mais afastadas para fazerem suas compras, por exemplo.

Houve também um controle exacerbado por parte da matriz na gestão do negócio. Os executivos e associados brasileiros possuíam autonomia efêmera. Segundo declaração de um ex-executivo da empresa divulgada na revista Exame (VASSALLO, 1996), “não existe a palavra flexibilidade no vocabulário da Wal-Mart. Para eles, o que dá certo lá fora dá certo no Brasil. Basta seguir os manuais”. Até a escolha e quantidade de itens a oferecer eram definidas em Bentonville.

Percebendo os equívocos, comprovados por um prejuízo de R\$ 16,5 milhões no primeiro ano de operação, a empresa passou a adotar uma postura bem mais cautelosa em relação ao mercado brasileiro. Reduziu o ritmo de compras, chegando a suspender por tempo indefinido as encomendas junto a alguns fornecedores. Alongou o prazo dos planos de expansão. Efetuou um corte severo no quadro de funcionários para ajustar a produtividade da empresa. E anunciou em 1997 um novo executivo para dirigir a Wal-Mart no Brasil.

A partir de então, a rede reposicionou seu mix de produto, fez alguns ajustes em seu *lay-out* e ampliou nas gôndolas o espaço dedicado a marcas-próprias. Além disso, conquistou mais autonomia em relação à matriz. Hoje, a maioria das estratégias e práticas é definida aqui e somente aprovada por Bentonville. Os projetos de localização de lojas, antes desenvolvidos e implementados através da matriz, hoje são de responsabilidade dos executivos locais; a matriz apenas aprova e acompanha o desenvolvimento e resultados.

Atualmente a Wal-Mart possui 22 lojas em quatro estados brasileiros: São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Paraná. E opera em três formatos:

- Sam's Club: clube atacadista que atende principalmente empresas de pequeno porte e grandes famílias. Possui 8 lojas com área de vendas média de 9 mil m², que vendem cerca de 3.200 itens.
- Wal-Mart Supercenter: loja voltada ao público consumidor, possui um área de vendas de 16 mil m² por unidade. Atualmente operam 12 Supercenters, que vendem aproximadamente 65.000 itens.
- Todo Dia: loja caracterizada como de vizinhança. Em número de 2, possui área de vendas reduzida e sortimento de itens com preços mais acessíveis.

Em 2001, a Wal-Mart foi a sexta maior empresa varejista do país com um faturamento anual de R\$ 1,4 bilhões e 6.828 funcionários, conforme informou a empresa.

A conquista de grandes números sempre foi atribuída à cultura da empresa e a seu fundador, Sam Walton. A cultura da empresa foi fortemente influenciada por duas premissas que Sam Walton considerava básicas na administração de suas lojas: superar as expectativas do cliente e oferecer preços baixos todos os dias.

Sam Walton, além de considerar que os clientes estavam fazendo-lhe um favor ao entrar em sua loja, acreditava que a prática da “hospitalidade agressiva”, através de atitudes simples como oferecer um sorriso de boas-vindas ou atender o cliente pelo nome, deveria ser um lema em sua companhia. Sam incentivava seus associados a prestarem um serviço melhor do que qualquer outra empresa varejista, pois, para ele, superar as expectativas dos clientes faria com que eles sempre voltassem à loja.

A segunda premissa básica, oferecer preço baixo todo dia, surgiu quando Sam Walton, num de seus primeiros empreendimentos varejistas, constatou que precificando o produto em US\$1,00 poderia vender três vezes mais do que se precificasse em US\$ 1,20. É certo que ganharia metade do lucro por item, mas como vendia três vezes mais, seu lucro geral era muito maior. No jargão do varejo, diminuía seu *mark-up* e conseqüentemente alavancava seu volume e lucro total. Esta filosofia é praticada na empresa até hoje. A negociação com fornecedores, gestão de logística e o sistema tecnológico para gerenciamento e controle do negócio têm por objetivo diminuir os custos da empresa para oferecer ao cliente um preço mais baixo todos os dias. Este princípio auxilia a empresa a exercer sua grande missão: diminuir o custo de vida dos seus clientes.

Na Wal-Mart Brasil esses princípios também são praticados, demonstrando o grande poder das filosofias de Sam Walton na constituição de uma gigante mundial do varejo.

4.3.2. A Estratégia Deliberada na Wal-Mart: Descrição e Entendimento

Formulação e comunicação da estratégia

O processo de estratégia da Wal-Mart Brasil origina-se numa reunião em Bentonville, na qual são convocados os Presidentes de todas as filiais do mundo. Nesta reunião, traçam-se as linhas mestras (“o fio da meada”, segundo a Diretora entrevistada) que servirão de base para as estratégias da Wal-Mart em todo mundo. As linhas mestras traçadas para a Wal-Mart EUA são diferentes das indicadas para a Wal-Mart Internacional (todas as Wal-Mart fora dos Estados Unidos) e ainda distintas da Wal-Mart Alemanha. Isso ocorre porque estão em estágios diferentes de evolução.

Com estas orientações, o Presidente retorna ao Brasil e reúne seus *direct reports* - diretores executivos que se reportam diretamente à Presidência, das áreas de Recursos Humanos, Logística, Comercial, Sistemas e Real-state, Financeira e Sam's Club. Estes diretores com conhecimento prévio do mercado e do seu negócio traçam as estratégias que deverão ser adotadas pela empresa. Constatou-se que não ocorre uma simples deliberação estratégica mundial que viria pronta para ser implementada. Alguns programas são mundiais, porém o Presidente e Diretores brasileiros têm autonomia para desenvolver estratégias específicas para o mercado local.

Da reunião com os *direct reports* origina-se uma apresentação que é enviada para apreciação da matriz. Uma vez aprovado o programa estratégico brasileiro, convocam-se os demais diretores (dois níveis de diretoria além dos *direct reports*) e em reunião especial, normalmente fora da empresa, são comunicadas as estratégias, área por área. Por exemplo, a área de Real-state discutiu a expansão e a adoção de uma estratégia de eficiência em processo. A área de Compras (Comercial) apresentou a estratégia de desenvolvimento de fornecedores. RH falou da estratégia de *Best Place to Work*. E para a empresa como um todo, falou-se do foco em preço baixo todo dia.

Constatou-se que a maioria das estratégias é traduzida para metas ou numéricas ou de ação. Um exemplo de meta numérica, dentro da estratégia

de eficiência em processo é alcançar um índice de *in stock* (ruptura) de 90%³. Um exemplo de meta de ação é reformar o escritório, referente à estratégia de “*best place to work*”.

Quando toda a Diretoria está alinhada, cada área reúne seus associados (funcionários da empresa) para apresentar as estratégias e metas que deverão ser cumpridas no próximo ano. Na área de compras, por exemplo, apresentou-se aos compradores e assistentes, metas como índice de ruptura de 90%, foco em preço baixo todo dia, etc.

No início do ano, ocorre a *Year Beginning Meeting*, na qual é lançada a campanha anual da empresa (para este ano, “Meu Wal-Mart”) e são premiados o melhor fornecedor, o melhor associado, etc. Também são apresentadas novamente as estratégias e metas a serem seguidas e implementadas no ano. “Cada área fala o que vai fazer no ano, ou, pelo menos, até um determinado período, como dias dos namorados”, explica a Diretora entrevistada. Segundo ela, a reunião é bem interessante, “as pessoas saem bem enquadradas”.

Implementação

Na Wal-Mart, a implementação ocorre através do entendimento e absorção das estratégias pelos diretores e associados e não através de um plano de ação detalhado sobre como atingir as estratégias. “Não fica nada formal na mão do associado. Os Diretores têm a apresentação impressa e a partir daí, acompanha-se o global”, explica a Diretora entrevistada. Desta forma, constata-se a grande importância dos líderes no processo de implementação, pois é deles a responsabilidade de transmitir adequadamente as expectativas estratégicas e coordenar as atividades de modo que os associados atinjam as metas definidas. “O papel dos Diretores é fazer com que cada um siga o caminho para chegar onde precisa”, afirma a entrevistada.

Durante a implementação, são desenvolvidos planos e programas, alguns formais e outros informais, para facilitar a execução das atividades. Entretanto, não estão explicitamente ligados a uma determinada estratégia

³ Número fictício. A empresa solicitou a não divulgação do número real.

através de um plano de ação global, cabendo ao Diretor da área, coordenar as atividades para se chegar no resultado esperado pelos executivos.

A Diretora oferece alguns exemplos de ações e programas que foram desenvolvidos pela empresa. O primeiro, e este ligado às estratégias formuladas, são as ações referentes ao Desenvolvimento de Fornecedores. Segundo a Diretora, para estreitar as relações entre a Wal-Mart e seus fornecedores, são realizadas três reuniões anuais com os principais fornecedores, a fim de trocarem informações sobre a empresa, o setor, as práticas correntes, a gestão do negócio, oportunidades comuns, entre outros. Este encontro ocorre entre os Presidentes da Wal-Mart e do fornecedor e conta com a presença de Diretores de ambos os lados. Segundo a Diretora entrevistada, atualmente, esta é uma das atividades mais importantes da Wal-Mart.

Observa-se que para a execução desta atividade não existe um plano formal pré-concebido. As ações são realizadas a partir do entendimento e absorção das macro-estratégias. Os executivos sabem que precisam desenvolver fornecedores, então, realizam ações como a descrita acima.

Outro programa institucionalizado pela empresa, referente ao Desenvolvimento de Fornecedores e deliberado por Bentonville, é a adoção e implantação do Retail Link, já em operação. O Retail Link é uma ferramenta tecnológica via Internet oferecida aos fornecedores para o acompanhamento em tempo real das vendas, estoques, giro, aceitação de determinado produto, etc. Muitos fornecedores lançam produtos na Wal-Mart justamente por poderem acompanhar em detalhe o *sell-out* e desempenho do produto.

Outro exemplo de programa foi o de reestruturação das áreas de confecções e de bebês. Sobre a primeira, observou-se que era uma área bastante ineficiente desde o início das operações. Detectada a necessidade de “virar” a seção (para referenciar o jargão do varejo), contratou-se uma consultora de moda, que já tinha prestado serviços para a Wal-Mart dos Estados Unidos e do México. Ela veio ao Brasil e desenvolveu o projeto de reestruturação, indicando as ações que deveriam ser realizadas. Uma delas foi a adoção do conceito de *Life Style*, já implementado nos Estados Unidos. Conforme esta prática, escolhe-se um tema e aplica-se a toda a seção, utilizando o mesmo padrão de cor e estilo, para gerar uma sensação de

sinergia no setor. O programa foi implementado em 2002 e a Wal-Mart espera colher resultados já em 2003.

A segunda reestruturação ocorreu na área de bebês, com a criação do “Mundo do Bebê”, uma seção totalmente concentrada em produtos para crianças de 0 a 2 anos: perfumaria, toalete, fralda, toda a linha de puericultura leve (mamadeiras, chupetas, etc.), puericultura pesada (carrinhos, andadores, etc.), alimentação e confecção. Apoiada em fortes ferramentas de gerenciamento de categorias e pesquisa de mercado, a área de compras começou a trabalhar preço, sortimento, disposição nas gôndolas, etc. para cada linha de produto. Fraldas, por exemplo, possuía um sortimento equivocado para o público da loja. Ajustando-se todas as linhas, tratou-se do *lay-out* e da sinalização. “Implantamos o programa em um ano e depois de dois meses em operação, já revertermos o resultado”, conclui a Diretora.

Os programas de reestruturação descritos acima não apresentam grande formalização e foram desenvolvidos durante a implementação. Não estavam ligados a uma estratégia específica, entretanto, contribuíram para o alcance das estratégias e metas de resultado definidas pelos executivos.

Controle

Juntamente com a implementação, ocorre o controle estratégico, efetuado através do acompanhamento pelos Diretores das atividades de seus associados. Além disso, toda semana reúnem-se todos os Diretores da empresa para analisar como está indo cada uma das áreas em termos de índice de estoque, números financeiros, *Year to Date* (comparação das vendas diárias atuais com as realizadas no ano anterior), enfim, analisa-se o desempenho da empresa sob uma ótica mais operacional. Este processo é fortemente auxiliado pelo sistema tecnológico da Wal-Mart, que “produz relatórios para absolutamente tudo”, afirma a Diretora entrevistada.

Um controle mais estratégico é realizado através da reunião semanal entre o Presidente e seus *direct reports*, onde é analisado se as estratégias definidas estão realmente sendo cumpridas. O Presidente, para auxiliar nesta análise e no cumprimento das estratégias e metas, introduziu a ferramenta de avaliação conhecida como *balanced scorecard*. “O *scorecard* é

uma ferramenta de medida que especifica as tarefas e o objetivo de cada área”, conceitua a Diretora. Através dele, cada área compara o objetivo estipulado na definição da estratégia com o que está sendo realizado. Para a área de logística, por exemplo, consta no *scorecard* metas como nível de estoque, número de fornecedores que deverão utilizar EDI (*Electronic Data Interchange*), etc. Para RH, especifica a reforma do escritório, os cursos de treinamentos que serão efetuados, entre outros. Para compras, quantos fornecedores devem ser desenvolvidos e em quanto deve crescer o nível de venda, por exemplo. Através do *balanced scorecard* cada área acompanha sua performance em relação às expectativas da Presidência, tomando providências para contornar divergências entre o realizado e o esperado.

Outra ferramenta que auxilia o cumprimento das estratégias é o processo de avaliação de desempenho. A avaliação é realizada anualmente e entre os critérios estão as estratégias e metas que devem ser cumpridas. Conclui a Diretora: “acabam te amarrando de todas as formas; todos acabam ‘falando a mesma língua’; é através da avaliação, ou pelo *scorecard*...”

Por fim, observou-se que a Wal-Mart possui orçamento, porém, mais voltado ao controle de desempenho da empresa do que ao controle estratégico. O orçamento inicia-se quando cada área toma por base o orçamento do ano anterior e faz uma proposta de crescimento em termos de vendas, margem, *mark-down* (verba de queima), *total income*, giro de estoque, inventário, etc. Esta proposta é repassada para o Diretor da área que consolida e faz os ajustes necessários. Depois disso, imputa-se os dados no sistema para serem trabalhados pela matriz. Em Bentonville, quebram-se as estimativas mensais em curvas diárias para acompanhamento do desempenho da empresa.

Segundo a Diretora entrevistada, existe pouca relação entre o orçamento e as estratégias formuladas pela Presidência e Diretores. A primeira evidência é o fato do orçamento ter sido definido em junho e as estratégias somente em novembro. Além disso, o orçamento é essencialmente numérico, enquanto as estratégias sugerem a adoção de determinadas ações. Os dois, porém, convergem quando tratam do resultado, uma vez que tanto o orçamento como as estratégias servem para definir e controlar o desempenho da empresa.

Relação com a Matriz

Constatou-se que a interferência da matriz no processo de estratégia ocorre através da indicação de linhas mestras mundiais que devem ser seguidas pelas filiais. Além disso, as estratégias definidas pelos executivos brasileiros precisam da análise e aprovação de Bentonville, antes de serem comunicadas aos demais Diretores e associados.

O sistema tecnológico do Wal-Mart Brasil foi desenvolvido e é controlado pela matriz. Desta forma, o escritório central da rede acompanha o desempenho de suas filiais, propondo melhoramentos e programas. Os programas de Desenvolvimento de Fornecedores e *Best Place to Work* são programas mundiais institucionalizados pela matriz.

Segundo a entrevistada, que está na empresa desde o início de suas operações no Brasil, “a intervenção da matriz reduziu muito. Hoje temos liberdade para decidir e agir”.

Papel do líder

Observou-se um forte destaque da figura do Presidente como líder da empresa e do processo de estratégia. Consta que quando ele veio para o Brasil em 1997, a Wal-Mart estava passando por um de seus piores momentos no país. Ele, com a participação da equipe de Diretores e associados, reverteu o quadro e transformou o Wal-Mart Brasil numa operação lucrativa. Muito disso atribui-se ao seu perfil para liderar. Esta constatação fica evidente pelo depoimento da Diretora entrevistada: “A própria empresa vai muito pelo líder, o Presidente, um espanhol catalão super motivado. Para ele, nada é problema. É uma pessoa dinâmica e muito aberta. Ele é um presidente que cumprimenta; não é todo mundo que tem acesso a um presidente como lá. A porta dele está sempre aberta e no corredor conversa com todo mundo. Tranquilo, conhece as pessoas pelo nome. Então, é uma pessoa assim, é um líder. É Líder”.

Continua a Diretora: “o papel dele é engraçado porque hoje ele é muito mais gerenciar pessoas e desenvolver do que qualquer outra coisa; o papel dele é fazer com que os Diretores administrem. Ele não entra no detalhe

e nem tem que entrar, é extremamente prático”. E conclui: “O líder é fundamental”.

Modelo de Estratégia da Wal-Mart

Para resumir a descrição do caso Wal-Mart, propõe-se a seguinte figura (Figura 10):

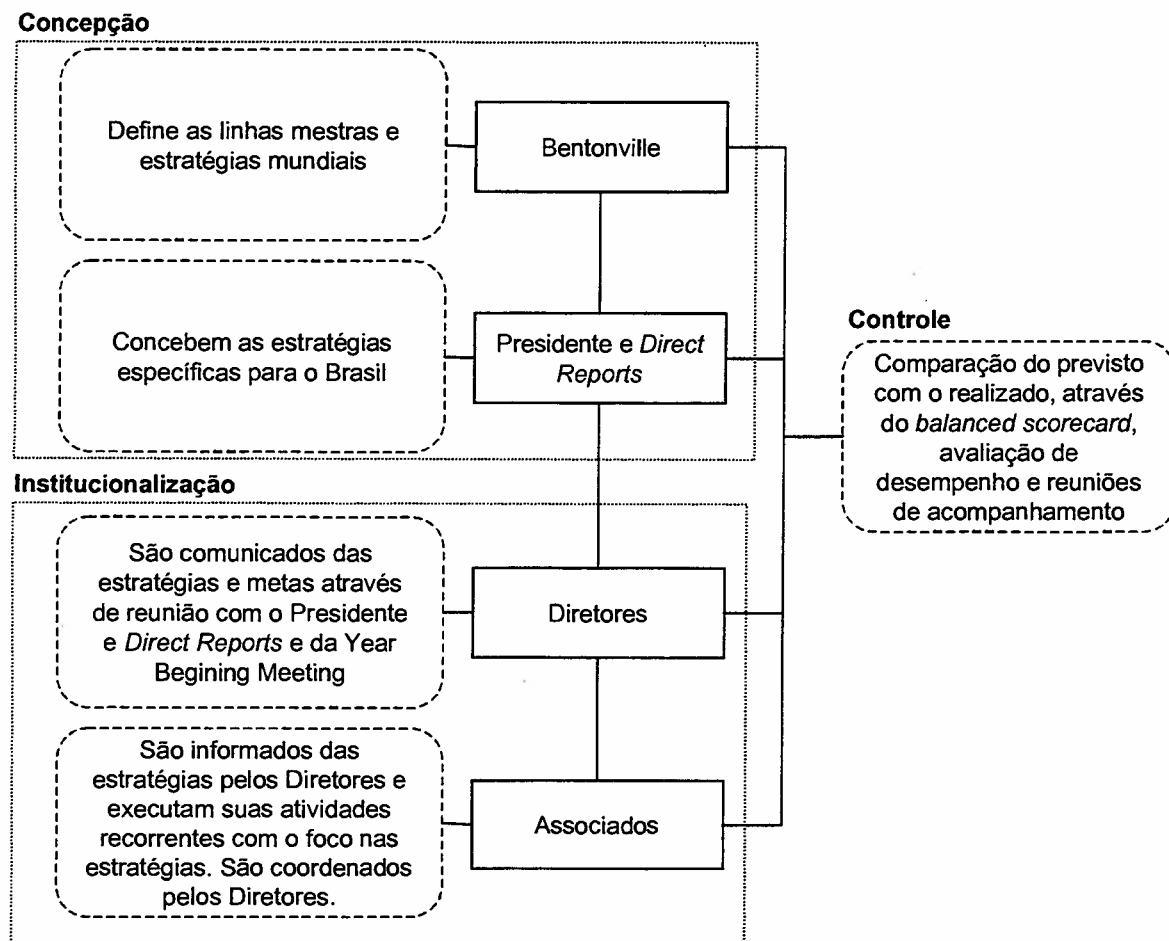


Figura 10. Modelo de Estratégia da Wal-Mart

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.3. Análise do Caso Wal-Mart

Tomando por base a teoria sobre estratégia deliberada referenciada na Parte 2 deste trabalho e resumida em quadros na seção 2.3.5., objetiva-se neste ponto comparar o estudo empírico da Wal-Mart com as noções teóricas.

Características da Estratégia Deliberada

O primeiro quadro-resumo (Quadro 3, seção 2.3.5.) expõe as idéias e características principais em cada Fase da estratégia deliberada. O primeiro ponto considera a formulação da estratégia como um processo de concepção (Primeira Fase), formal (Segunda Fase) ou analítico (Terceira Fase).

Analisando cada uma das opções, observa-se que na Wal-Mart o processo de formulação não é analítico, pois para conceber a estratégia, a direção da empresa não adota ferramentas pré-definidas para análise de mercado, da concorrência ou de suas capacidades internas. O líder, ou líderes, possuem o mapeamento do ambiente em suas mentes e não fazem uso de conceitos como 5 forças competitivas, SWOT ou cadeia de valor. A formulação da estratégia do Wal-Mart também não é formal, uma vez que das estratégias definidas e apresentadas não sai nenhum documento escrito com detalhes das ações que serão tomadas. Nem tampouco é constituído de fases e etapas bem delimitadas e previamente definidas. Considera-se, portanto, que na Wal-Mart a estratégia passa essencialmente por um processo de concepção, pois os dirigentes da empresa e em especial o Presidente, utilizando seus conhecimentos sobre o setor, o mercado, as tendências e oportunidades, geram as estratégias através de discussões nas reuniões de Diretoria e elegem as que julgam mais adequadas para a instituição. Consta que a opinião do líder é fundamental e que muitas das estratégias definidas na reunião do último ano foram inspiradas por um livro que ele leu: Feitas para Durar, de Jim Collins. Desta forma, conclui-se que a estratégia da Wal-Mart é formulada no topo da instituição e passa por um processo de concepção.

Cabe aqui ressaltar que todas as estratégias concebidas precisam ser analisadas e aprovadas pela matriz, sendo que Bentonville inclui neste rol algumas estratégias internacionais que devem ser adotadas pela subsidiária brasileira.

Passando a analisar as características da Primeira Fase da teoria de estratégia deliberada, sumarizadas no Quadro 3 (seção 2.3.5.), constata-se que a estratégia é primeiramente formulada e depois implementada, segundo os teóricos desta Fase. No estudo de caso, observou-se que as estratégias são concebidas pela direção e comunicadas aos associados, só então são

implementadas. Não existe, entretanto, uma separação rígida entre a formulação e a implementação, ou seja, não se estipula na Wal-Mart uma data definida para o início da implementação, como a virada de ano. O que ocorre na empresa é a absorção da estratégia através das várias reuniões e apresentações e sua implementação imediata, uma vez que a estratégia passa a guiar as ações dos associados.

A segunda característica da Primeira Fase da estratégia deliberada é a noção de que a estratégia é definida através de um processo consciente. Na Wal-Mart, os líderes se reúnem com o propósito explícito de definirem as perspectivas e o caminho que a empresa deve seguir, portanto, a concepção é consciente. Para implementar a estratégia, entretanto, os associados muitas vezes não vinculam suas ações a uma estratégia específica, pois não possuem um plano que ligue suas ações às estratégias, cabendo ao dirigente o papel de conciliar as atitudes práticas com as expectativas da Presidência.

Entra-se aqui na terceira característica teórica: a separação entre quem formula e quem executa. Na Wal-Mart, a formulação é responsabilidade do Presidente e seus *direct reports* e a implementação, dos associados. Observa-se no caso uma particularidade, os Diretores de segundo e terceiro níveis exercem o papel de institucionalizar a estratégia, ou seja, coordenar suas equipes de forma que as estratégias concebidas pelos executivos sejam cumpridas por gerentes e associados.

Outra característica teórica é que a estratégia deve ser gerada para cada caso, sendo, portanto, única. Conceitualmente, a noção de estratégia única está muito ligada à análise dos ambientes interno e externo, onde chega-se a uma adequação ótima entre as oportunidades e ameaças do ambiente e as capacidades internas da empresa. Na Wal-Mart, por consistir num processo de concepção comandado pelo líder, depende dele e de seus *direct reports* a leitura do ambiente e das capacidades internas da organização, chegando intuitivamente a uma estratégia única para cada situação.

A noção de estratégia única da Primeira e Segunda Fases contrapõe-se também ao conceito de estratégia genérica da Terceira Fase teórica. Na Wal-Mart, não existe conscientemente a aplicação das estratégias genéricas. Há, entretanto, inconscientemente a adoção da estratégia de liderança em custo, comprovada pela política internacional da rede de *low price*

every day (preço baixo todo dia). Para cumprir esta política, a empresa realiza muitas atividades em busca da eficiência como excelência em logística e tecnologia. Portanto, na Wal-Mart, considerando o processo de concepção, a estratégia é única, é traçada para cada situação. Inconscientemente, porém, a empresa aplica o conceito de estratégia genérica de liderança em custo.

Retornando à análise das características da Primeira Fase da estratégia deliberada, demonstradas no Quadro 3 (seção 2.3.5.), observa-se que a estratégia deve ser explícita, para tornar-se conhecida de toda a instituição. A estratégia da Wal-Mart é nitidamente explícita, todos sabem onde tem que chegar. Cabe aqui ressaltar que ela é explícita, mas não é formal. Ela é comunicada através de reuniões e interações entre diretores e associados. Nem mesmo a missão da empresa, “baixar o custo de vida do cliente”, está divulgada formalmente pela empresa, mas “todos sabem”, afirma a Diretora entrevistada.

A Primeira Fase da estratégia deliberada destaca o papel do líder no processo de estratégia, definindo seu perfil, suas atividades principais e sua função de institucionalizador da estratégia. Segundo a teoria, a responsabilidade pela missão e papel da instituição é dele, além da defesa da integridade institucional e apaziguamento de conflitos. No caso Wal-Mart, observou-se que o Presidente exerce muitas das funções descritas na teoria, mas principalmente ao que se refere à concepção, à institucionalização da estratégia e ao apaziguamento de conflito.

Quanto à concepção, é dele, auxiliado pelos *direct reports*, a responsabilidade de indicar qual o melhor caminho para a instituição. Eles definem a estratégia e depois a comunicam aos demais, passando à institucionalizá-la (e não implantá-la) dentro da organização. O papel de intitucionalizador torna-se aparente quando comanda seus executivos para guiarem suas equipes na busca pelo cumprimento das estratégias. “O papel dele é fazer com que você administre”, declara a Diretora entrevistada. Além disso, observa-se a participação pessoal do líder na coordenação de alguns programas, como é o caso do Desenvolvimento de Fornecedores, uma das prioridades da empresa. É dele também o papel de interface entre a matriz e a Wal-Mart Brasil, forçando-o a exercer um trabalho tipicamente político, conciliando as necessidades da filial aos desejos da matriz.

A última característica teórica da Primeira Fase (apresentada no Quadro 3), é a formulação da estratégia como um processo informal e simples. É informal porque não há plano de ação com atividades e cronogramas detalhados. A formalização se resume a uma apresentação em *Powerpoint*⁴, elaborada pelos executivos para comunicar as estratégias à Bentonville, aos diretores e aos associados. Esta apresentação fica com o Presidente, *direct reports* e diretores; os associados não ficam com nenhum documento escrito contendo os detalhes de como chegar às estratégias. Observa-se que algumas atividades dos associados envolvem a elaboração de planos, entretanto, são planos ou programas ligados à execução de atividades e não estão previstos num plano de ação global da empresa. Verificou-se que o controle possui um pouco mais de formalismo através da utilização do *balanced scorecard* e avaliação de desempenho.

O processo de estratégia da Wal-Mart é simples, pois não compreende o cumprimento de várias etapas pré-definidas. Ele resume-se a concepção da estratégia na reunião da diretoria, levando em conta as linhas mestras da matriz, comunicação para os funcionários, institucionalização realizada pelos Diretores e coordenada pelo Presidente e controle através da ferramenta *balanced scorecard*. A estratégia da Wal-Mart não se constitui de uma série de análises e previsões, nem tampouco de etapas formalizadas por documentos, programas e planos.

Por ser caracterizado como simples e informal (conforme a Primeira Fase da teoria), a Wal-Mart não possui várias características da Segunda Fase da estratégia deliberada. Ela não é formal nem tampouco segue uma seqüência mecanicamente programada, como afirma a teoria. A concepção e o controle são sistemáticos, organizados e controlados, conforme a Segunda Fase. A implementação, por outro lado, apresenta-se mais desarticulada, sendo que os associados têm liberdade para agir sob a coordenação dos Diretores. Para a Segunda Fase da teoria, o agente estratégico são os planejadores, que coordenam as etapas e consolidam os documentos. Na Wal-Mart, o agente é o líder e seus *direct reports*, pois concebem a estratégia e coordenam a institucionalização, conforme preconiza a Primeira Fase. Por fim, segundo os teóricos da Segunda Fase, a estratégia é tornada explícita através

⁴ Software Microsoft para elaboração de apresentações.

de documentos e planos. Na Wal-Mart ela é explícita, por certo, mas de modo informal, através de apresentações e da comunicação e relacionamento dos Diretores com seus associados.

Quanto às características relativas à Terceira Fase da teoria (Quadro 3, seção 2.3.5.), observa-se que poucas se aplicam ao caso Wal-Mart. Na verdade, as que se aplicam são comuns a todas as Fases teóricas e já foram discutidas anteriormente: processo controlado e consciente e estratégia explícita. Por outro lado, as características específicas desta Fase não são encontradas no caso. Segundo a teoria, a estrutura da indústria define a estratégia. Na Wal-Mart a estratégia é concebida pelo Presidente e *direct reports* e a análise da indústria é subjetiva, informal e intuitiva e não formal com ferramentas analíticas pré-concebidas, como propõe a teoria. Por fim, a teoria demonstra que a presença de consultorias estratégicas constitui um forte indício de que a formulação passa por um processo analítico. Na Wal-Mart Brasil, nenhuma consultoria foi contratada para auxiliar o processo de estratégia.

Processo de Estratégia

Os autores de cada Fase da estratégia deliberada propuseram modelos para descrever e caracterizar o processo de estratégia. Estes modelos estão resumidos no Quadro 4, seção 2.3.5. deste trabalho. Comparando o caso Wal-Mart com a teoria, observa-se que seu modelo de estratégia não se enquadra perfeitamente em nenhuma das propostas dos autores. Ele está entre o modelo apresentado na Primeira Fase e o modelo da Segunda. Mais especificamente, o processo de estratégia da Wal-Mart identifica-se com a Primeira Fase na implementação; com a Segunda, no momento do controle; e com ambas quanto à concepção da estratégia.

Segundo os teóricos da Primeira Fase, o processo inicia-se quando o estrategista formula a estratégia com base na análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo e das forças e fraquezas do ambiente interno. Para a Segunda Fase, são os planejadores quem realizam a análise ambiental e definem as estratégias e objetivos em etapas bem definidas. Na Wal-Mart, assim como na Primeira Fase, a estratégia é concebida pelo líder da empresa, assessorado por seus *direct reports*, através da análise intuitiva das

possibilidades internas e externas no contexto brasileiro. As estratégias concebidas pelos líderes são expressas também em termos de metas numéricas, neste ponto mais semelhante ao modelo da Segunda Fase teórica.

Os próximos passos para os teóricos de ambas as Fases é a análise das opções estratégicas e a escolha da melhor. No caso empírico, esta análise e escolha ocorrem juntamente com a concepção, na reunião da Presidência com os *direct reports*. Assim, na Wal-Mart não se encontra uma separação em três passos da concepção, análise e escolha. As estratégias finais saem formuladas da reunião dos executivos, com base em seus conhecimentos pessoais sobre o mercado, o setor, o negócio, a empresa e as linhas mestras definidas pela matriz.

A implementação da estratégia na Wal-Mart não segue o modelo exposto pela Segunda Fase da teoria, em que a operacionalização é realizada a partir de um plano de ação com cronograma e programas de ação detalhados. Na Wal-Mart, a implementação identifica-se mais com a "institucionalização" proposta pelos teóricos da Primeira Fase (com destaque para Selznick). Segundo a teoria da Primeira Fase, a implementação ocorre a partir da adequação da estrutura da empresa ao propósito organizacional, através da alocação de recursos e dos sistemas de informação e relacionamento, permitindo coordenação das atividades necessárias para o cumprimento das estratégias. Além disso, a empresa precisa administrar os processos que afetam comportamento, como os processo de medição de performance dos funcionários, incentivos e controle para obter o tipo de comportamento necessário para a execução da estratégia. Por fim, os teóricos destacam que o papel da liderança é importante e algumas vezes decisivo ao alcance da estratégia.

Na Wal-Mart, a implementação ocorre de forma bastante semelhante ao exposto pelos teóricos da Primeira Fase. Uma vez a estratégia concebida pelo Presidente e *direct reports*, ela é comunicada aos Diretores e associados através de um sistema de informações constituído por reuniões (entre o Presidente, *direct reports* e Diretores; entre cada área; e a *Year Beginning Meeting*) e pelo relacionamento dos diretores com suas equipes. Desta forma, a estratégia é absorvida pelos associados, que passam a exercer suas atividades com o foco nas estratégias e metas. Além disso, o comportamento

dos associados é medido com base nas estratégias e objetivos a serem alcançados. Na Wal-Mart, os critérios de avaliação na pesquisa de desempenho consideram as estratégias definidas pelos líderes. Por fim, como foi demonstrado anteriormente, o líder exerce papel fundamental na implementação da estratégia por coordenar todo o processo e transformar a estrutura da empresa num órgão unido em busca da estratégia traçada.

Quando analisa-se o controle e avaliação estratégicos da Wal-Mart, observa-se que há semelhança com o modelo da Segunda Fase da teoria. Segundo os teóricos, o controle observa se o plano de ação e orçamento estão sendo cumpridos, bem como avalia o desempenho da estratégia, conciliando o planejado com o executado. Na Wal-Mart, o controle é feito comparando-se as estratégias e metas definidas com as executadas, através de reuniões de avaliação, baseadas em relatórios obtidos no sistema da empresa, mas principalmente pela adoção do *balanced scorecard*. Deliberado pela Presidência, o *balanced scorecard* permite que as metas sejam cumpridas mais facilmente pelos associados, uma vez que estes podem sempre comparar o resultado de suas atividades com as expectativas traçadas.

Por fim, observa-se que, diferentemente da teoria, o orçamento tem a função de acompanhar o desempenho global da instituição e não o desempenho das estratégias estabelecidas.

Ferramental teórico

Os autores de estratégia deliberada estabeleceram várias ferramentas que auxiliam os estrategistas a analisar o mercado, conceber e controlar as estratégias e racionalizar sua estrutura de negócio (Quadro 5, seção 2.3.5.). Entre estas ferramentas estão: análise de SWOT, orçamentação, *balanced scorecard*, matriz BCG, conceito de curva de experiência, análise das Cinco Forças Competitivas, Cadeia de Valor, entre outras.

A Wal-Mart demonstrou não utilizar tais ferramentas, com a exceção do *balanced scorecard*, conforme exposto anteriormente.

4.3.4. Conclusão do Caso Wal-Mart

Considerando o conceito de MINTZBERG (2000) de que estratégia deliberada são estratégias pretendidas que foram cumpridas, constatou-se que na Wal-Mart as estratégias propostas pelo líder e *direct reports* são realmente realizadas, “algumas vezes fora do prazo, mas sempre são cumpridas” afirma a Diretora entrevistada. A efetivação das estratégias é assegurada pela adoção do *balanced scorecard* e pelo perfil de líder do Presidente da empresa.

Outra conclusão a que se pode chegar é que o processo é bastante articulado no que tange à concepção e controle da estratégia, mostrando-se mais livre na forma de implementá-la. A Wal-Mart delibera onde quer chegar e verifica se chegou; o “como” chegar cabe aos Diretores e associados definir.

Constatou-se que a estratégia da Wal-Mart caracteriza-se principalmente conforme a Primeira Fase da teoria: simples, informal, explícita, consciente e única. Além disso, observou-se que, como na teoria, há distinção entre quem planeja e quem executa, que a implementação ocorre depois da formulação e que o papel do líder é fundamental no processo.

Quanto ao modelo, a empresa recai entre a proposta da Primeira e da Segunda Fases. Na concepção, há uma mescla entre os modelos das duas Fases; na implementação segue-se a institucionalização exposta pela Primeira Fase; e no controle, há predominância da Segunda Fase, através da utilização do *balanced scorecard*, apresentado na teoria e apresentado no caso.

O Wal-Mart não utiliza as ferramentas propostas pelos autores de estratégia (exceto o *balanced scorecard*), entretanto, para executar suas atividades, a empresa aplica muitas metodologias próprias do varejo, como gerenciamento de categorias, técnicas de ECR (*Efficient Consumer Response*), estudos sobre *lay-out* de loja, entre outros. Desta forma, grande parte das atividades da Wal-Mart são voltadas para a tática, sendo que a operacionalização da estratégia é comandada por “uma mão invisível”, a institucionalização.

4.4. Comparação e conclusão dos Casos Makro e Wal-Mart

Para concluir as análises dos casos Makro e Wal-Mart, cabe ressaltar suas similaridades e divergências.

Observa-se que em ambos os casos, a formulação precede a implementação, conforme prega a teoria de estratégia deliberada. Destaca-se que no Makro há uma nítida distinção entre implementação e formulação; a formulação precisa estar totalmente concluída em planos e orçamentos para a partir da virada do ano iniciar a implementação. Na Wal-Mart a formulação, por certo, precede a implementação, entretanto, não se estipula uma data específica para o início de sua execução. A estratégia na Wal-Mart é absorvida pelos Diretores e associados através de várias reuniões e pelo relacionamento entre os executivos, diretores e associados. Assim que as pessoas incorporam as estratégias, elas passam a executar suas atividades recorrentes com foco nas estratégias e metas estipuladas.

A implementação no Makro é coordenada por planos e programas detalhados e definidos anteriormente à execução. Os Gerentes têm a função de repassar as informações dos planos a seus subordinados e comparar os resultados efetivos com os planejados. Na Wal-Mart, a implementação ocorre de modo mais desarticulado, sem planos ou programas previamente definidos. O papel dos Diretores é coordenar suas equipes para a absorção das estratégias, bem como para a incorporação das metas no dia-a-dia do trabalho. No Makro, os planos especificam o que buscar, como buscar e onde chegar. A Wal-Mart define o que buscar e onde chegar; o como é estipulado pelos Diretores e associados, que possuem mais liberdade para agir.

Nos dois casos, a estratégia é formulada através de reuniões entre os principais executivos das empresas, que se reúnem com o objetivo explícito de traçar o caminho que a empresa deve seguir nos próximos tempos. No Makro, observa-se um destaque maior aos Diretores nesta reunião, que fazem propostas de estratégia e os discutem com o Presidente e os demais Diretores. Na Wal-Mart, o destaque está no Presidente, seus *Direct Reports* o auxiliam no processo de avaliação e escolha estratégica, mas ficou evidente no caso que as estratégias partem do líder.

Outro aspecto divergente entre as empresas estudadas é o grau de formalismo e complexidade no processo de estratégia. O Makro possui um plano de ação global que coordena a implementação das estratégias e metas definidas. Além disso, apresenta plano específico para cada área, descrevendo as atividades que devem ser cumpridas. Na Wal-Mart, por outro lado, o processo é predominantemente informal, sem documentos escritos sobre como executar as estratégias. A formalização da Wal-Mart se resume a uma apresentação em Powerpoint que é absorvida pela empresa para a institucionalização da estratégia. O processo de estratégia da Wal-Mart é mais simples que o do Makro. A Wal-Mart não possui etapas bem definidas e delimitadas no seu modelo de estratégia. No Makro, porém, observa-se um processo seqüencial na definição e execução das estratégias.

Por fim, conclui-se que o processo de estratégia do Makro apresenta característica e modelos condizentes com os propostos pela Segunda fase da teoria sobre estratégias deliberadas. Enquanto a Wal-Mart centra-se no exposto pela Primeira Fase teórica.

Num ponto os dois casos convergem, as estratégias formuladas ou concebidas são realmente implementadas. Assim, o processo prova-se deliberado segundo o conceito de MINTZBERG (1998, p. 11): "Estratégias deliberadas são as intenções plenamente realizadas".

PARTE 5 – CONCLUSÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A revisão dos conceitos teóricos sobre estratégia deliberada juntamente com a análise dos casos propostos, permite a elaboração de algumas conclusões que também servem como sugestões para as empresas que tenham interesse em estabelecer um processo de formulação de estratégia.

Observou-se neste estudo que muitas das características expostas na teoria, foram encontradas na prática, algumas comuns entre as empresas avaliadas e outras opostas, como o formalismo no processo do Makro em contraponto a um processo mais simples na Wal-Mart. Houve coincidência também quanto aos modelos apresentados na teoria e os verificados nos casos empíricos. O Makro ajusta-se bastante ao modelo proposto pela Segunda Fase da teoria sobre estratégia deliberada. A Wal-Mart, por sua vez, está entre o modelo da Primeira e da Segunda Fases.

Nos casos empíricos, pouco se encontrou da Terceira Fase da estratégia deliberada. As ferramentas de análise de Porter ou de consultorias de estratégia não são aplicadas nos varejos estudados, nem tampouco análises formais da concorrência ou do ambiente interno e externo foram relatadas. As ferramentas utilizadas pelos varejistas estudados são tipicamente táticas e advindas de teorias de Marketing aplicadas ao varejo, como gerenciamento de categorias, apresentação e *lay-out* de loja, troca eletrônica de dados (EDI), administração de compras e gerenciamento de estoques.

A análise da concorrência é intuitiva e baseada nos conhecimentos pessoais dos Presidentes e Diretores das empresas. Os Executivos acompanham o movimento de seus concorrentes e fazem inferências quanto ao mercado que atuam, os clientes que atendem, o foco que dão ao negócio, as políticas e práticas quanto ao canal de distribuição, etc. Destaca-se, entretanto, a importância crescente de análises mais precisas sobre a concorrência, tendo em vista as mudanças ocorridas no varejo nos últimos anos, com o aumento da concentração e da necessidade de gerar fatores competitivos. Realizando análises mais detalhadas, podem-se descobrir

lacunas no mercado que permitam alavancar vendas ou aumentar a margem de lucro.

Para a aplicação de estudos mais formais de análise da concorrência, são necessários dados precisos e confiáveis. No Brasil sempre houve muita dificuldade em se conseguir informações adequadas, sendo este, talvez, o maior empecilho para a aplicação das metodologias existentes. Observa-se, porém, que no varejo cada vez mais as associações estão voltadas à geração de conhecimento para o setor. O ECR Brasil, por exemplo, disponibiliza a seus associados projetos pilotos e casos completos sobre implementação de ferramentas como ABCosting, Padronização, Gerenciamento de Categoria, etc. A ABRAS realiza pesquisas e possui informações detalhadas, que permitem desenhar panoramas profundos do setor. Tudo isso pode servir de base para a adoção de ferramentas e metodologias sistemáticas de análise da concorrência, ajudando os dirigentes a criarem estratégias mais lucrativas, tendo em vista o mapeamento preciso dos concorrentes.

Os casos estudados não apresentaram nenhum aspecto que se destacasse como deliberado e que não tenha sido abordado pela teoria. A análise dos casos constatou também que não há um modelo de estratégia padrão para as empresas estudadas. Cada empresa impõe a sua especificidade ao modelo. O Makro, por exemplo, implementa as estratégias através de planos e programas. Já a Wal-Mart institucionaliza as estratégias através de processos que moldam o comportamento dos associados para o cumprimento das metas. Assim, pode-se concluir que não há um modelo ideal que se aplique a toda e qualquer empresa. Cada empresa tem suas particularidades, sua cultura, seus processos de relacionamento, que devem ser considerados no momento de definir e executar o processo de estratégia. Para adotar um modelo deliberado de estratégia, as empresas não devem se basear em “fórmulas mágicas” ou “receitas padrão”. Elas devem estudar as possibilidades existentes e aplicar as que mais se adequam ao seu negócio.

Através da análise dos casos, observou-se que muitas vezes as empresas não racionalizam sobre seus processos de formulação de estratégia e se o modelo adotado é o melhor para a empresa. Parece apenas se acostumarem com um processo um dia implementado. Talvez, se analisassem

seus modelos, pudessem criar ou utilizar ferramentas mais adequadas às circunstâncias existentes.

Outra consideração importante é que a estratégia deliberada gerou integração entre os membros das companhias estudadas, no sentido de todos estarem alinhados com o mesmo objetivo. Não importando se por um processo formal ou simples, a formulação e comunicação das estratégias unificam a empresa em busca de um ponto comum e fazem com que os funcionários foquem suas atividades na busca de resultados. Isso é extremamente importante no varejo, pois a baixa margem de lucro exige gestão eficiente dos recursos e qualquer desperdício ou perda de produtividade gera custos adicionais desnecessários. A adoção de processos essencialmente emergentes na formulação e implementação da estratégia poderia causar confusão aos integrantes da empresa em termos de não saberem exatamente para onde ir ou o que fazer. No varejo de grande porte isso seria inapropriado dado o nível de competitividade do segmento.

A deliberação da estratégia pelos executivos, num processo *top-down*, também tem efeito unificador da empresa, pois somente eles têm a visão do todo e podem melhor julgar qual caminho a instituição deve seguir, não privilegiando nenhuma área específica ou somente aquelas que a empresa conscientemente queira aprimorar (como o Desenvolvimento de Fornecedores na Wal-Mart). Este processo é ideal na definição das macro-estratégias. Entretanto, quanto à definição das metas e objetivos específicos, é necessário que haja a participação dos níveis inferiores, uma vez que os Diretores podem perder a referência exata dos processos de execução. Também parece mais adequada a deliberação não chegar a ponto de especificar e detalhar as ações que os executores devem realizar para alcançar as estratégias. Liberdade de ação mostra-se a opção mais adequada à implementação das estratégias no varejo de grande porte. Não se deve confundir, porém, liberdade para agir com falta de foco ou de objetivos. O que se recomenda é dizer “onde” chegar, mas não “como” chegar.

O estudo de empresas varejistas mostrou-se interessante para descobrir que o varejo, apesar de possuir muitas atividades táticas, apresenta também preocupação com elementos estratégicos. As evidências deste fato mostram-se pela análise dos casos e constatação de que os varejistas de

grande porte possuem modelos estabelecidos e contínuos de estratégia, o Makro com etapas mais definidas e a Wal-Mart com um processo mais simples, porém, efetivo. Pode-se inferir que as mudanças no setor varejistas, como aumento da concorrência e busca crescente por eficiência operacional, podem estimular a preocupação com o processo de estratégia e a adoção de modelos mais deliberados.

Observou-se nos casos estudados a importância do sistema tecnológico da empresa no processo de estratégia. É dele a função de gerar informações para o controle do desempenho da empresa e do cumprimento das estratégias e metas. A integração entre vários sistemas permite que dados sejam cruzados a fim de se obter informações mais detalhadas sobre a performance da empresa e dos funcionários. Constata-se, entretanto, que o sistema tecnológico têm sido utilizado somente para o controle estratégico. A formulação e implementação das estratégias pouco interagem com os recursos nele disponíveis. Também percebe-se um tratamento predominantemente tático na interpretação dos relatórios gerados pelo sistema. A elaboração de relatórios mais estratégicos ou mesmo uma interpretação mais abrangente dos relatórios existentes poderia dinamizar o processo de estratégia das empresas.

Por fim, o estudo de estratégia pela ótica da estratégia deliberada demonstrou-se importante, pois provou que ao contrário do que alguns teóricos, em especial Mintzberg, argumentam, a prática da estratégia deliberada não está em desuso. Em seu livro *Safari de Estratégia* publicado em 2000, Mintzberg, apesar de dizer que a estratégia é constituída por vários modelos, tece críticas duríssimas aos modelos deliberados, levando o leitor a acreditar que tais modelos já não servem para a aplicação prática e que somente modelos emergentes são os que se encontram nas empresas. Além disso, o autor criticou abertamente o processo de planejamento estratégico em seu artigo *Rethinking Strategic Planning*, publicado na *Long Range Planning* em 1994. Nos casos estudados neste trabalho, entretanto, as idéias de Mintzberg não se demonstraram verdadeiras, pois os processos de estratégia empíricos provaram se enquadrar em modelos teóricos essencialmente deliberados.

Limitações

Uma das limitações deste estudo consiste na dificuldade encontrada pela pesquisadora em conseguir, nas empresas estudadas, dados complementares sobre sua estrutura, sistema de gestão, linha hierárquica e organograma. A ausência destas informações, entretanto, não comprometem o estudo, nem tampouco o cumprimento dos objetivos propostos. Mas certamente enriqueceriam a descrição e contextualização dos casos.

A maioria dos dados e índices sobre o setor varejista neste trabalho é do ano de 2001. Procuraram-se dados referentes a 2002, entretanto, as empresas ainda não divulgaram seus números e as associações como ABRAS e APAS tampouco possuem dados atualizados sobre o setor.

A Revisão Bibliográfica procurou abranger a maioria dos autores sobre estratégia deliberada, entretanto, reconhece-se que o tema é extenso e cobrir toda a teoria representa tarefa impossível.

Para concluir, deve-se atentar às limitações intrínsecas ao método. A pesquisa Qualitativa e, em especial o Estudo de Caso, impedem a generalização dos resultados. Além disso, como o autor e pesquisador se confundem na mesma pessoa, o estudo torna-se permeável a seus valores e preconceitos.

Sugestões para Estudos Futuros

A realização deste trabalho revelou aspectos importantes da estratégia deliberada e inspirou algumas questões que podem ser consideradas para estudos futuros:

- Como a tecnologia da informação interfere no processo de estratégia e quais inovações pode promover para aprimorá-lo?
- Como é o modelo de estratégia do varejo de grande porte, observado pela ótica da estratégia emergente?
- Verificar, em estudo quantitativo, quais características da estratégia deliberada são comuns a uma determinada amostra de empresas.
- Identificar o perfil dos líderes que se destacam no processo de formulação da estratégia.

- Como é o processo de formulação de estratégia no varejo de pequeno porte?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D., DAY, G.; KUMAR, V. *Marketing Research*. 5th Edition. New York: John Wiley & Sons, 1995.
- ABRAS, Informe Especial. O setor supermercadista. *Exame*, São Paulo, nov., 1998. Edição nº 675.
- ACKOFF, R. L. Beyond Prediction and Preparation. *Journal of Management Studies*, Oxford, Vol. 20, Iss. 1, p. 59-69, Jan 1983.
- ANDRADE, A. R. *Planejamento estratégico na Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina: possibilidades e limitações*. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, 1987.
- ANDREWS, K. R.; LEARNED, E. P.; CHRISTENSEN, C. R.; GUTH, W. D. *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, IL: Irwin, 1965.
- ANDREWS, K. R. *The Concept of Corporate Strategy*, 3th Ed. Homewood, IL: Dow Jones Irwin, 1978.
- ANDREWS, K. R. *apud* CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K. R.; BOWER, J. L., HAMERMESH, G.; PORTER, M. E. *Business Policy: Text and Cases*. 5th edition. Homewood, IL: Irwin, 1982.
- ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (Org.) *Varejo Competitivo*. São Paulo: Atlas, 1996.
- ANSOFF, H. I. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. *Implanting strategic management*. Englewood: Prentice-Hall, 1984.
- ANSOFF, H. I. *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I. Comment on Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning. *Long Range Planning*, London, Vol. 27, Iss. 3; pg. 31, Jun. 1994.
- ASSAF, O. A. Os desafios da modernidade. *SuperVarejo*, São Paulo, Ano 1, nº 10, p.3, nov. 2000.
- BARRIE, J. G. SMR Forum: Strategic Planning Under Fire. *Sloan Management Review*, Cambridge, Vol. 25, Iss. 4, p. 57-61, Summer 1984.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. *Projeto de pesquisa: propostas metodológicas*. São Paulo: Vozes, 1999.
- BERTERO, C. O. Rumos da estratégia empresarial. *RAE Light*, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 20-25, mar./abr. 1995.

- BOGDAN, R.C.; BIKLEN, S.K. *Qualitative research for education: an introduction for the theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon, 1982.
- BOGDAN, R. C. *apud* GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE: revista de administração de empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- BORGES, A. R. *Marketing de Varejo: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes*. 2001. 155 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- BORNHOLDT, W. *Orquestrando Empresas Vencedoras: Guia Prático da Administração de Estratégias e Mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BOWMAN, E. H. Epistemology, Corporate Strategy, and Academe. *Sloan Management Review* Cambridge, Vol. 15, Iss. 2, Winter 1974.
- BOYD, H.; WESTFALL, R. *Pesquisa Mercadológica*. 6ª edição. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1984.
- BREWS, P. J.; HUNT, M. R. Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate. *Strategic Management Journal*, Chichester, Vol. 20, Iss. 10, p. 889-913, Oct. 1999.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- BUZZEL, R. D.; BRADLEY, T. G.; SULTAN, R. G. M. Market Share: A Key to Profitability. *Harvard Business Review*, Boston, Vol. 53, Iss. 1, p. 97-111, Jan.-Feb. 1975.
- BUZZELL, R. D.; GALE, B. T. *O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas*. São Paulo, Pioneira, 1991.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CHANDLER, A. D. *Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1998. (Thomas McCraw, Org.).
- CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K. R.; BOWER, J. L.; HAMERMESH, G.; PORTER, M. E. *Business Policy: Text and Cases*. 5th edition. Homewood, IL: Irwin, 1982.
- CLAUSEWITZ, C. von. *On War*. Penguin Books, 1968.
- CLAUSEWITZ, C. von. *On War*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976.

- COBRA, M. *Marketing básico*. São Paulo: Atlas, 1997.
- CONTADOR, J. C. Planejamento estratégico: recomendações sobre os ambientes externo e interno. *RAE: revista de administração de empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 43-56, mar./abr. 1995.
- CUNHA, C. Apostila de Planejamento Estratégico. *Universidade Federal de Santa Catarina*, 1998.
- DRUCKER, P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row, 1974.
- DRUCKER, P. F. *Introdução à Administração*. São Paulo: Pioneira, 1977.
- EISENHARDT, K. M. Making Fast Strategic Decisions in High Velocity Environments. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor; Vol. 32, Iss. 3, p. 543-576, Sep. 1989.
- EVERED, R. So What is Strategy. *Long Range Planning*, London, Vol. 16, Iss. 3, p. 57 – 72, Jun. 1983.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. *Planejamento Estratégico na Prática*. São Paulo: Atlas, 1990.
- GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário de negócios: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GHYCZY, T. von; OETINGER, B. von; BASSFORD, C. (Org.). *Clausewitz e a Estratégia: conceitos e ensinamentos do general estrategista aplicados aos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L.. *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter, 1967.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE: revista de administração de empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- GOLL, I.; RASHEED, A. M. Rational Decision-making and Firm Performance: The Moderating Role of Environment. *Strategic Management Journal*, Chichester, Vol. 18, Iss. 7, p. 583-591, Aug. 1997.
- GOOLD, M.; CAMPBELL, A. *Strategies and Styles: The Role of the Center in Managing Diversified Corporations*. Oxford: Basil Blackwell, 1987.
- GRACIOSO, F. *Planejamento estrategico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e "cultura" com as oportunidades do ambiente externo*. São Paulo : Atlas, 1987.
- GRACIOSO, F. *Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado*. São Paulo: Atlas, 1990.

- GRANT, U., *apud* MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O Processo da Estratégia*. 3ª. edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategy as Stretch and Leverage. *Harvard Business Review*, Boston, Vol. 71, Iss. 2, p. 75-84, Mar./Apr. 1993.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- HART, S.; BANBURY, C. How Strategy-making Processes can make a difference. *Strategic Management Journal*, Chichester, Vol. 15, Iss. 4, p. 251-269, May 1994.
- HENDERSON, B. D. *Henderson on Corporate Strategy*. Cambridge, MA: Abt Books, 1979.
- HENDERSON, B. D., *apud* GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário de negócios: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West Publishing, 1978.
- IDENBURG, P.J. Four styles of strategy development. *Long Range Planning*, London, v. 26, n. 5, p.132-137, Dec. 1993.
- ITAMI, H. *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.
- JAMES, B. G. Reality and the Fight for Market Position. *Journal of General Management*, Henley-on-Thames, Vol.10, Iss.3, p. 45-57, Spring, 1985.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. São Paulo: Campus, 1999.
- KATZ, R. L. *Cases and Concepts in Corporate Strategy*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1970.
- KERIN, R. A.; VARADARAJAN, R.; PETERSON, R. A. First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions. *Journal of Marketing*, Chicago, Vol. 56, Iss. 4, p. 33-52, Oct. 1992.
- KOTLER, P. *Marketing Managment: Analysis, Planning, Implementation and Control*. New Jersey: Prentice-Hall, 1997.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAMPEL, J. *apud* MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari de Estratégia*. São Paulo: Bookman, 2000.
- LAS CASAS, A. L. *Marketing de varejo*. São Paulo: Atlas, 1992.

- LEPSCH, S. L., *apud* ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (Org.) *Varejo Competitivo*. São Paulo: Atlas, 1996.
- LINDBLOM, C. E. The Science of Muddling Through. *Public Administration Review*, Washington, Vol. 19, Iss. 2, p. 79-88, 1959.
- LOPES, C. T. G. *Planejamento e estratégia empresarial*. São Paulo : Saraiva, 1978.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1992.
- McGRAW, T., *apud* CHANDLER, A. D. *Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1998.
- MERRIAN, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, Linthicum, Vo. 24, Iss. 9, p. 934-948, May 1978.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. Of Strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, Chichester, Vol. 6, Iss. 3, p. 257-272, Jul.-Sep. 1985.
- MINTZBERG, H. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, Berkeley, Vol. 30, Iss 1, p. 11-24, Fall 1987.
- MINTZBERG, H. Rethinking Strategic Planning, Part I: Pitfalls and Fallacies. *Long Range Planning*, London, Vol. 27, Iss. 3, p. 22-30, Jun. 1994.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Strategy Safari*. New York: The Free Press, 1998.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O Processo da Estratégia*. 3ª. edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MOORE, D. G. *apud* MINTZBERG, H. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, Berkeley, Vol. 30, Iss 1, p. 11-24, Fall 1987.
- MOTTA, P. R. *Planejamento organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais*. Rio de Janeiro : Fundação Getulio Vargas, 1979.
- NEUMANN, J. von; MORGENSTERN, O. *Theory of Games and Economic Behavior*. 2nd edition. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1947.

- OLIVEIRA, D. P. R. *Excelência na Administração Estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. São Paulo: Atlas: 1993.
- PARENTE, J. *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.
- PEREIRA, I. *Dicionário Grego-português e Português-grego*. 4^a. ed. Porto: Livraria Apostolado da Imprensa: 1969.
- PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY: Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. The Contributions of Industrial Organizations to Strategic Management. *Academy of Management Review*. Briarcliff Manor, Vol. 6, Iss. 4, p. 609-620, Oct. 1981.
- PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: The Free Press, 1985.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando desempenho superior*. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. 7^a. edição. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Boston, Vol. 68, Iss. 31, p. 79-91, May-June 1990.
- PRIEM, R. L.; RASHEED, A. M. A.; KOTULIC, A. G. Rationality in Strategic Decision Processes, Environmental Dynamism and Firm Performance. *Journal of Management*, New York, Vol. 21, Iss. 5, p. 913-929, 1995.
- PROWER, D. J.; MCGINNIS, M. A.; SCHWEIGER, D. M. *Strategic Management Skills*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1986.
- QUINN, J. B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewook, IL: Irwin, 1980.
- QUINN, J. B., *apud* MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari de Estratégia*. São Paulo: Bookman, 2000.
- QUINN, J. B., *apud* MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O Processo da Estratégia*. 3^a. edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- RACHMAN, D. *Varejo: Estratégia e Estrutura: uma abordagem gerencial*. São Paulo: Atlas, 1973.
- RUMELT, R. P., *apud* SCHENDEL, D. E.; HOFER, W. *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston, MA: Little Brown, 1979, p. 196 – 212.

- RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E.; TEECE, D. J. *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Cambridge: Harvard Business School Press, 1994.
- RUMELT, R. P., *apud* MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The Strategy Process*, 3^d ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1997.
- RUMELT, R. P., *apud* MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O Processo da Estratégia*. 3^a edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SANTOS, L. A. A. *Planejamento e gestão estratégica nas empresas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- SCHENDEL, D. E.; HOFER, W. (Eds.). *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston, MA: Little Brown, 1979, p. 196-212.
- SCHMITT, R. G. *Tourmaround: a reestruturação dos negócios*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- SCHOEFFLER, S.; BUZZELL, R. D.; HEANY, D. E. Impact of Strategic Planning on Profit Performance. *Harvard Business Review*, Boston, Vol. 52, Iss. 2, p. 137-145, Mar/Apr 1974.
- SCHOEFFLER, S. *Nine Basic Findings on Business Strategy*. Cambridge, MA: The Strategic Planning Institute, 1980.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1987.
- SELZNICK, P. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson, 1957.
- SELZNICK, P. *A Liderança na Administração: Uma Interpretação Sociológica*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1971.
- SIMONS, R. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- STEINER, G. A. *Top Management Planning*. New York: Macmillan, 1969.
- STEINER, G. A. *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York: Free Press, 1979.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
- STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. *Basics of qualitative research: Grounded Theory procedures and techniques*. London: Sage, 1990.
- SUMMERS, H. G., Jr. *On Strategy: The Vietnam War in Context*. Washington: GPO, Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, Carlisle Barracks, PA, 1981.

- SUN TZU. *The Art of War*. New York: Oxford University Press, 1971.
- SUN TZU. *A Arte da Guerra*. 19ª edição. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- SUPERHIPER. *Ranking 2000 Abras/ACNielsen*. São Paulo: ABRAS, mai. 2000.
- SUPERHIPER. *Ranking 2001 Abras/ACNielsen*. São Paulo: ABRAS, mai. 2001.
- SUPERHIPER. *Ranking 2002 Abras/ACNielsen*. São Paulo: ABRAS, mai. 2002.
- TAPOE, M. Exploiting the Core Competence of Your Organization. *Long Range Planning*, London, Vol. 27, Iss. 4, p. 60-77, Aug 1994.
- TAVARES, M. C. *Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial*. São Paulo: Harbra, 1991.
- TAYLOR, J. S; BOGDAN, R. *Introduction to qualitative research methods: the search for meanings*. 2.ed. New York: John Wiley & Sons, 1984.
- THOMPSON, J. D. *Organizations in Action*. New York, NY: McGraw-Hill, 1967.
- TRINDADE, G. B. *O Varejo de Belo Horizonte na Década de 70: principais mudanças face às forças ambientais: um estudo exploratório*. 1982. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.
- VASCONCELLOS FILHO, P. Afinal, o que é planejamento estratégico. *RAE: revista de administração de empresas*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 7-14, abr./jun. 1978.
- VASCONCELLOS FILHO, P. Análise ambiental para o planejamento estratégico. *RAE: revista de administração de empresas*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 115-127, abr./jun. 1979a.
- VASCONCELLOS FILHO, P.; MACHADO, A. M. V. (Org.). *Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979b.
- VASCONCELLOS FILHO, P. *Planejamento e controle: uma proposição brasileira*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1983.
- VASSALLO, C. Para onde, afinal, vai a Wal-Mart? *Exame*, São Paulo, nº 621, p. 62-66, 23 out. 1996.
- WACK, P. Scenarios: Uncharted Waters Ahead. *Harvard Business Review*, Boston, Vol. 63, Iss. 5, p. 72-89, Sep./Oct. 1985.

WEIERS, R. M. *Marketing Research*. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1984.

YELLE, L. E. The Learning Curve: Historical Review and Comprehensive Survey. *Decision Sciences*, Atlanta, Vol. 10, p. 302-328, Apr. 1979.

YIN, R. *Case Study Research: Designs and Methods*. 6th edition, London: Sage Publications, 1990.

ANEXO

Roteiro das Entrevistas

Primeira Fase da Estratégia Deliberada

Análise de SWOT

Q1. Sua empresa analisa suas forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças do ambiente no momento da tomada de decisão estratégica?

Q2. Existe algum check-list pré-estabelecido fazer esta análise (mostrar modelo/exemplo de check-list)?

Q3. Alguma área da empresa faz esta análise? E para tomar quais decisões?

São elencadas várias opções estratégicas e é escolhida a melhor

Q4. Existe em sua empresa a definição de várias possibilidades/opções estratégicas? Elege-se uma delas? Existe uma estratégia única em sua empresa?

Q5. Há algum processo formal/reunião para definir opções estratégicas?

Q6. Quem participa deste processo/reunião?

Q7. Quem definiu as opções propostas?

Q8. Quem escolhe a melhor?

Q9. Como são formuladas estas opções estratégicas?

Primeiro a concepção, depois a implementação. A ação parte da razão.

Q10. Na sua empresa, a estratégia é definida e depois implementada?

Q11. Quem define?

Q12. Como é definida?

Q13. Quem implementa?

Q14. Como é implementada? Há uma definição detalhada do processo de implementação?

Formulação da estratégia centrada no executivo principal.

Q15 (Q7; Q8). A formulação da estratégia está centrada no executivo principal da empresa?

As estratégias devem ser explícitas

Q16. Todas as pessoas da empresa conhecem sua estratégia?

Q17. Como tomaram conhecimento?

Q18. Existe algum documento divulgando a estratégia da empresa?

Segunda Fase da Estratégia Deliberada

Processo formal de formulação de estratégia

Q19. A definição da estratégia da sua empresa é realizada em vários estágios como: definição de objetivos, auditoria interna, auditoria externa, formulação da estratégia, avaliação da mesma, operacionalização, etc.?

Q20. O resultado destas etapas é um documento escrito?

Q21. As metas são minuciosas a ponto de definir dia para implementação e recurso a ser utilizado?

Controle estratégico

Q22. As metas e objetivos servem para analisar o desempenho do planejado?

Q23. Existe orçamento formal em sua empresa? Ele advém do planejamento?

Q24. Vocês utilizam ferramentas como balanced scorecard para avaliação da estratégia?

Formulação da estratégia centrada numa equipe de analistas/planejadores

Q25. Existe algum departamento de estratégia em sua empresa?

Q26. As pessoas que formulam a estratégia utilizam recursos analíticos (SWOT, 5 forças, etc.) para proporem as opções estratégicas?

Terceira Fase da Estratégia Deliberada

Estratégias genéricas de Porter

Q27. Sua empresa utiliza uma das seguintes estratégias para competir no mercado: Liderança em custos; Diferenciação; Foco/Nicho? A definição de uma destas estratégias é racional ou ela surgiu como um padrão?

Q28. Sua empresa utiliza os ensinamento de Porter para formular estratégia?
De algum outro autor?

Medição, estimativas, cálculos, comparações e probabilidades.

Q29. O processo de formulação de estratégia de sua empresa é baseado em medições, estimativas, cálculos, comparações e probabilidades?

Q30. Que tipo de análise numérica é feita?

Consultorias estratégicas

Q31. Sua empresa já utilizou os serviços de alguma consultoria? Qual? Foi para definição da estratégia da empresa?

Q32. Quais os resultados obtidos?

Q33. O que a consultoria propôs foi realizado?

Q34. Quais metodologias a consultoria utilizou? (Cadeia de valor, Planejamento de portfólio, por exemplo)

Metodologia de análise da concorrência.

Q35. Sua empresa possui um processo formal de análise da concorrência?

Q36. Como ocorre este processo?

Q37. É utilizada a análise das Cinco forças competitivas para análise da concorrência?