

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB
CAMPUS VII - GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS - CCEA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MARIA PETRÚCIA DE SOUSA

**IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS: ESTUDO NAS
LOJAS MAIA MAGAZINE LUIZA NA CIDADE DE PATOS - PB**

PATOS-PB

2012

MARIA PETRÚCIA DE SOUSA

**IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS: ESTUDO NAS
LOJAS MAIA MAGAZINE LUIZA NA CIDADE DE PATOS - PB**

Monografia apresentada a Universidade Estadual da Paraíba como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em administração.

Orientador (a): Prof^ª. Msc. Simone Costa Silva

PATOS - PB

2012

S725i Sousa, Maria Petrócia de

Implementação de estratégias organizacionais: estudo nas Lojas Maia Magazine Luíza na cidade de Patos, PB / Maria Petrócia de Sousa. Patos: UEPB, 2012.

103f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba. Orientadora: Prof.^a Msc. Simone Costa Silva.

1. Implementação estratégica - organizações. 2. Estratégias organizacionais - Lojas Maia Magazine Luíza. I. Título. II. Sousa, Maria Petrócia de.

UEPB/SIB/Setorial - Campus VII

CDD 658

MARIA PETRÚCIA DE SOUSA

**IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS: ESTUDO NAS
LOJAS MAIA MAGAZINE LUIZA NA CIDADE DE PATOS - PB**

Monografia apresentada a Universidade Estadual da Paraíba como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 28/11/19/1.

BANCA EXAMINADORA

Simone Costa Silva

Prof.^a Msc. Simone Costa Silva
Universidade Estadual da Paraíba
(Orientadora)

Érica Campos Marinho de G. Pires

Prof.^a Msc. Érica Campos Marinho de Góes Pires
Universidade Estadual da Paraíba
(Examinador)

Valdenize Verissimo de Lima

Prof.^a Esp. Valdenize Verissimo de Lima
Universidade Estadual da Paraíba
(Examinador)

PATOS - PB

2012

À Deus, minha inspiração, refúgio e condutor dos meus passos,
Aos meus Pais, Creuza e Francisco, que sempre me incentivaram a acreditar que
através da educação podemos alcançar nossos sonhos,
A Daniel Fernando, meu amor, conselheiro e companheiro de todos os momentos,
Dedico este trabalho.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por ter apontado sempre os caminhos certos a seguir, por permitir que eu mantivesse o foco e por ter mostrado que quando temos fé e força de vontade podemos vencer qualquer desafio.

Aos meus pais, Creuza e Francisco, pelo esforço que realizaram para que esse momento pudesse acontecer.

Ao meu noivo, Daniel Fernando, pelo seu amor, carinho, companheirismo, apoio e palavras de incentivo.

Aos meus irmãos, Patrícia, Rodrigo e Reginaldo por me apoiarem e incentivarem a seguir em frente.

A Amadeu e Elvira, meus avós, e a Francinaldo, meu tio, pelo carinho e apoio oferecido.

A Simone Costa, pelo apoio, paciência e ensinamentos divididos. Sua colaboração foi fundamental para a realização deste trabalho.

Aos professores da banca examinadora por aceitar o convite em avaliar meu trabalho e contribuir para a melhoria do mesmo.

As Lojas Maia Magazine Luiza, em nome de Nielton, por abrir as portas para que eu pudesse efetivar minha pesquisa.

As minhas amigas Maria Helena, Kaliane, Gabryela, Graziely e Dayana por todos os momentos de companheirismo, loucuras, aventuras e alegria vividos.

Aos meus colegas de sala, em especial Danielle, Gláubia, Jéssyka e Arthur. Mais que dividir dúvidas e ensinamentos dividimos parte de nossas vidas.

A todos os professores, pelos ensinamentos, conselhos e experiência compartilhada. Admiro-os muito, pois através de vocês são formadas pessoas capazes de lutar por um mundo melhor e mais justo.

A Universidade Estadual da Paraíba pelo apoio financeiro concedido.

A todos muito obrigada, cada um de vocês através da amizade, colaboração, incentivo e amor contribuíram para este momento!!!

EPÍGRAFE

"As ideias e as estratégias são importantes,
mas o verdadeiro desafio é a sua execução."

(Percy Barnevik)

SOUSA, Maria Petrócia de. **Implementação de estratégias organizacionais: estudo nas lojas maia magazine luiza na cidade de Patos - PB.** Patos, 2012. 103 fls. Monografia (Graduação em Administração de empresas) - Universidade Estadual da Paraíba.

RESUMO

Atualmente, estratégia é um dos temas mais presente no meio empresarial, no entanto, na maioria das vezes, os executivos concentram seus esforços na formulação das estratégias não dando a devida atenção ao momento de sua implementação. O propósito desta pesquisa foi analisar a implementação de estratégias organizacionais nas Lojas Maia Magazine Luiza, empresa que faz parte de uma das maiores redes varejistas brasileiras. Para tanto, inicialmente foi feito um levantamento na literatura buscando-se entender o conceito de estratégia, bem como as etapas do processo estratégico com foco no momento de sua implementação. Feito este levantamento, partiu-se para a busca de informações. Este trabalho trata-se de um estudo de caso único, descritivo e de natureza qualiquantitativa. Neste caso, realizou-se uma entrevista com o gerente e foi aplicado um questionário aos demais colaboradores da unidade estudada. Foi utilizada para a apreciação dos dados coletados a análise de conteúdo e o cálculo de média aritmética. Concluiu-se que a empresa estudada vem desempenhando bem a realização da etapa de implementação das estratégias, pois com base nas variáveis avaliadas apresentou mais pontos fortes do que fracos.

Palavras-chave: Estratégia; Implementação de estratégias; Lojas Maia Magazine Luiza.

SOUSA, Maria Petrócia de. **Implementação de estratégias organizacionais: estudo nas lojas maia magazine luiza na cidade de Patos - PB.** Patos, 2012. 103 fls. Monografia (Graduação em Administração de empresas) - Universidade Estadual da Paraíba.

ABSTRACT

Currently, the strategy is one of the themes present in the business world, however, most often, executives focus their efforts in formulating strategies not giving due attention to the time of its implementation. The purpose of this research was to analyze the implementation of organizational strategies in Lojas Maia Magazine Luiza, a company that is part of one of the largest retail chains in Brazil. For this, a survey was done initially in the literature seeking to understand the concept of strategy as well as the steps of the strategic process focused upon their implementation. Done this survey, went up to search for information. This is a single case study, descriptive and qualitative and quantitative nature. In this case, there was an interview with the manager and a questionnaire was given to other employees of the unit studied. Was used for the assessment of collected data content analysis and calculation of average aritmética. Concluded that the company studied has played well performing the step of implementing strategies, because based on the variables evaluated had more strengths than weaknesses.

Keywords: Strategy, Implementation strategies; Lojas Maia Magazine Luiza.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 Processo de Administração Estratégica	30
Figura 02 Processo de administração estratégica adotado neste trabalho	30
Figura 03 Etapas do planejamento estratégico	31
Figura 04 Variáveis Chave na implementação de estratégias	39
Figura 05 Tarefas de Implementação estratégica	40
Figura 06 Modificação da estrutura organizacional	46
Figura 07 Tipos de poder quanto à fonte	54
Figura 08 As diferenças de cultura organizacional	59

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 01 Participantes da Pesquisa	69
Tabela 01 Resultado das Assertivas do Elemento Estrutura Organizacional	79
Tabela 02 Resultado das Assertivas do Elemento Liderança	83
Tabela 03 Resultado das Assertivas do Elemento Poder	85
Tabela 04 Resultado das Assertivas do Elemento Cultura Organizacional	87

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1 REFERENCIAL TEÓRICO	17
1.1 ESTRATÉGIA: CONCEITOS, NÍVEIS E TIPOLOGIA	17
1.1.1 Conceituando Estratégia	17
1.1.2 Níveis de Estratégias	22
1.1.3 Tipos de Estratégia	24
1.2 PROCESSO ESTRATÉGICO OU GESTÃO ESTRATÉGICA	29
1.3 IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	37
1.3.1 Dificuldades que Envolvem a Implementação de Estratégias	42
1.4 A RELAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, LIDERANÇA, PODER E CULTURA COM A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	44
2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	61
2.1 PERFIL DA EMPRESA	61
2.2 HISTÓRICO DA EMPRESA	61
2.3 MISSÃO	64
2.4 VISÃO	64
2.5 VALORES	65
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	66
3.1 TIPO DE PESQUISA	66
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	68
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	70
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	72
4.1 A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NAS LOJAS MAIA MAGAZINE LUIZA PATOS/PB	72
4.2 OS FATORES CHAVE NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DAS LOJAS MAIA MAGAZINE LUIZA PATOS/PB	79
4.3 PONTOS FORTES E FRACOS DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DAS LOJAS MAIA MAGAZINE LUIZA PATOS/PB	90
CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
LIMITAÇÕES DA PESQUISA	93
SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	94

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista	99
APÊNDICE B - Questionário Utilizado	103

INTRODUÇÃO

Com mudanças ocorrendo de forma cada vez mais rápida e brusca as empresas são obrigadas a enfrentar inúmeros desafios. Entre estes se menciona o momento em que as estratégias vão ser colocadas em prática, uma vez que a empresa deve se preparar para gerir eficientemente seus recursos, e ainda ficar atenta aos acontecimentos a sua volta para que oportunidades sejam aproveitadas e ajudem na melhora do posicionamento da empresa com relação às concorrentes.

As empresas podem comprovar se uma estratégia contribui ou não para o alcance de suas metas e objetivos através da implementação da mesma e, posterior controle visando conhecer sua efetividade. No entanto, o processo de implementação de estratégias representa para os gestores um grande desafio, uma vez que não é fácil colocar em prática as ideias e os projetos contidos nos planos estratégicos. Conforme afirma Marino (2005, p. 5) “a geração de ideias e projetos traduzidos em planos estratégicos não garante o sucesso de um processo de gestão estratégica”, isso por que implementar estratégias implica em lidar com o gerenciamento de mudanças e situações que podem afetar todo o quadro de funcionários da organização e a rotina cotidiana as quais muitas empresas encontram-se acostumadas.

Neste sentido, Hansen e Guimarães (2009, p. 435) asseveram que “a implementação é uma etapa crítica, pois é ela que determina o sucesso ou fracasso da estratégia: é onde se concretiza a ação”. Mesmo sendo uma etapa muito importante para as organizações não é difícil encontrar situações em que a implementação de estratégias não recebe atenção dos gestores, estes na maioria das vezes concentram todos os esforços na formulação das estratégias, esquecendo-se que de nada serve para a empresa ter inúmeras estratégias no papel, se elas não são traduzidas em ações visíveis e passíveis de serem avaliadas.

Assim, constata-se que o sucesso de uma organização pode está atrelado a implementação efetiva das estratégias definidas pela mesma sendo necessário, portanto, muita prudência neste momento, porque se uma estratégia se mostra falha os administradores precisarão tomar decisões, que muitas vezes levam a reformulação da estratégia escolhida para que ela se adeque a realidade organizacional e as imposições ambientais.

No intuito de aprofundar o conhecimento sobre como as estratégias são colocadas em prática definiu-se a seguinte questão: **Como é feito a implementação de estratégias organizacionais na empresa Lojas Maia Magazine Luiza?**

A formulação desta questão e o posterior interesse de encontrar uma resposta para a mesma surgiu à partir da realização de leituras sobre estratégia, onde, constatou-se que os pesquisadores em geral costumam dar preferência a alguns assuntos que norteiam esta área, sendo isso resultado muitas vezes de algum modismo ou da facilidade que certos temas apresentam no momento de serem trabalhados.

Em relação aos estudos sobre estratégias percebeu-se que alguns temas são deixados de lado enquanto outros são tratados em excesso. Canhada e Rese (2011) confirmam isso ao declararem que os estudos sobre estratégia dão mais atenção a formulação de estratégias, ficando o campo de estudo voltado para a implementação muitas vezes carente de conhecimentos.

De acordo com a realidade apontada pelos autores supracitados aumentou consideravelmente o interesse de aprofundar o conhecimento e expandir o número de pesquisas envolvendo o assunto implementação de estratégias organizacionais. Desta forma, espera-se contribuir para um maior conhecimento no meio acadêmico e empresarial da importância que deve ser dada a implementação de estratégias e, conseqüentemente, ao desenvolvimento de pesquisas em cima desta temática.

A falta de um conhecimento mais aprofundado sobre os fatores que podem estar envolvidos com o momento em que estratégias são colocadas em prática pode levar empresas a realizar tal processo de forma inadequada ou fazer com que ele passe por despercebido ocorrendo a perda de foco das estratégias formuladas, o que prejudica o alcance dos objetivos organizacionais. Tal perspectiva reforça a relevância de pesquisas que proporcione o aprofundamento do tema abordado neste trabalho.

Neste caso, é preciso uma consciência tanto de acadêmicos quanto de empresários para o desafio que é colocar ideias em prática, uma vez que as dificuldades maiores só podem ser conhecidas nesse momento, pois “nem todos os aspectos da estratégia são planejados em detalhes, para depois, serem implementados de acordo com um cronograma predefinido” (CERTO et al., 2005, p. 101). Pode-se supor que mesmo quando alguns aspectos são planejados eles podem sofrer alterações devido a uma série de fatores que interferem em sua realização, visto que uma empresa é rodeada por inúmeras variáveis que ela não pode controlar.

Com base nas ideias apresentadas anteriormente percebe-se que pesquisas envolvendo o tema implementação de estratégias é de suma importância para empresários, pois pode levar ao conhecimento os muitos aspectos que envolvem o processo de implementação, facilitando as atividades destes no momento em que vão desempenhá-lo. Já para os acadêmicos contribui

porque pode ser utilizado como mais uma fonte de pesquisa auxiliando-os em trabalhos futuros a ser desenvolvidos. E ainda, quanto ao campo científico o trabalho é relevante porque pode responder questões lançadas anteriormente como também pode lançar novos questionamentos.

Levando em consideração que as empresas terão percorrido um longo caminho até formular suas estratégias, já que isso envolve inúmeras decisões, é indispensável que seja dado muita atenção ao momento em que tais decisões vão ser colocadas em prática, caso contrário, todo o processo que vem antes da implementação torna-se desnecessário. Assim, reforça-se mais uma vez que o desenvolvimento de pesquisas envolvendo o momento da implementação de estratégias são relevantes, pois podem servir como um auxílio para gestores apontando a importância deste momento para uma organização.

Visando responder o questionamento deste trabalho e formar considerações a cerca do assunto estudado foram traçados objetivos, estando estes subdivididos em geral e específicos.

Como objetivo geral definiu-se o seguinte:

- Analisar a implementação de estratégias organizacionais nas Lojas Maia Magazine Luiza.

Com o objetivo geral definido foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Descrever a implementação de estratégias das Lojas Maia Magazine Luiza;
- Expor aspectos inerentes a implementação das estratégias, tais como: estrutura organizacional, liderança, poder e cultura organizacional;
- Identificar pontos fortes e fracos existentes no momento da implementação das estratégias na organização estudada.

Este trabalho se encontra dividido em quatro capítulos. No capítulo 1 são apresentadas algumas visões e considerações de autores que tratam sobre o tema desta pesquisa, no capítulo 2 é feito a caracterização do objeto de estudo através da exposição de sua história, missão, visão e valores. O capítulo 3 aborda os procedimentos metodológicos seguidos para a realização da pesquisa e no capítulo 4 apresentam-se os resultados obtidos com a realização deste estudo através da descrição e interpretação dos dados colhidos na empresa estudada.

CAPÍTULO I

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentadas algumas visões e considerações de autores que tratam sobre o tema base desta pesquisa. Aqui o leitor depara-se com uma exposição dos muitos aspectos que norteiam o tema estratégia, porém enfoca-se principalmente os aspectos que envolvem o processo de implementação de estratégias, já que este se constitui como tema principal do trabalho.

1.1 ESTRATÉGIA: CONCEITOS, NÍVEIS E TIPOLOGIA

Nesta seção se apresenta alguns dos muitos conceitos referentes ao termo estratégia, um breve histórico da mesma, um pouco dos inúmeros tipos de estratégia encontrados na literatura e os níveis em que se encontram divididas nas organizações.

1.1.1 Conceituando Estratégia

Estratégia atualmente corresponde a uma das palavras mais utilizadas no meio empresarial, no entanto, no que diz respeito ao desenvolvimento de estratégias na prática muitas empresas ainda enfrentam dificuldades para trabalhá-las de maneira adequada, seja por não terem um conhecimento de como realizá-las, seja por terem um entendimento errado do que seja estratégia.

Um estudo aprofundado sobre estratégia mostra que esse termo surgiu vários séculos antes das teorias organizacionais e só depois é que veio a ser trabalhado pelas empresas. Segundo Chiavenato (2005) o termo estratégia foi criado pelos antigos gregos (strategos) e o seu emprego estava relacionado a arte militar. O autor acrescenta que as experiências de Napoleão Bonaparte em várias situações de guerra foram fundamentais para que novas ideias

surgissem e provocassem mudanças significativas e uma ampliação do conceito de estratégia, que a partir de então começou a ser utilizado em outras áreas.

Falando ainda sobre alguns fatos que caracterizam a relação íntima existente inicialmente entre estratégia e a área militar, Oliveira (2007) enfatiza que o estrategista (general) em tempos de guerra antes de enfrentar uma batalha subia no ponto mais alto para observar o território onde aconteceria o combate, a fim de identificar várias alternativas de ataque, de defesa e de fuga. Essa situação denota que a estratégia envolve sempre alguém visualizar o futuro e o alcance dele da melhor forma possível. No caso de uma guerra, por exemplo, pode-se dizer que era alcançar a vitória e sofrer poucas perdas de soldados.

Após anos sendo utilizado apenas no campo militar o conceito de estratégia chega as empresas no início do século XX, sendo Pierre du Pont e Alfred Sloan os primeiros executivos a usar de maneira adequada o que mais tarde chegaria a ser conhecido como administração estratégica (MAXIMIANO, 2007). Acredita-se que a incorporação da estratégia no contexto empresarial foi influenciada pelo fascínio provocado por obras de grandes estrategistas militares nos profissionais e autores de administração. Estes passaram a comparar a guerra competitiva travada entre empresas com a guerra convencional travada entre exércitos (TAVARES, 2008). De fato, a situação em que as empresas operam hoje pode ser comparada a uma guerra, uma vez que elas precisam utilizar-se de diferentes armas (propagandas, promoções) para derrotar seu inimigo (seu concorrente) e conquistar um território (um espaço no mercado).

Ao contrário de Tavares (2008), Ansoff (1977) acredita que o interesse cada vez maior do campo administrativo pela estratégia resultou do reconhecimento por parte dos administradores e pesquisadores de que somente os objetivos não eram capazes de definir com clareza o campo de atuação e a orientação de crescimento da empresa, e diante dessa situação surge a estratégia munida de regras de decisão e diretrizes para facilitar essa delimitação e permitir para as empresas um crescimento ordenado e lucrativo.

É interessante lembrar, mesmo que isso já tenha sido percebido, que a utilização do termo estratégia não é algo que se possa chamar de recente, sendo que a cerca de três mil anos ele já era empregado pelo chinês Sun Tzu. Este ao tratar de estratégia afirmava que ela, ao contrário das táticas que os inimigos podem reconhecer, corresponde a algo que pode propiciar grandes vitórias e que os inimigos não podem identificar (CAMARGOS; DIAS, 2003). Neste caso, a estratégia se equipara a um elemento extremamente importante, pois oferece a vantagem do inimigo ou concorrente encontrar dificuldades para revidar as ações desenvolvidas já que ele não pode identificá-las.

Com o tempo, o termo estratégia passou a ser empregado em diferentes sentidos. Essa situação pode trazer dificuldades tanto para pesquisadores quanto para empresários que precisam ter um entendimento claro do que seja estratégia para que façam um adequado uso da mesma (NICOLAU, 2001).

O fato de o termo estratégia ser empregado em diferentes sentidos se justifica principalmente pela não existência de um conceito único, que vem se alterando ao longo dos anos, proporcionando com isso a incorporação de novos elementos e/ou o desaparecimento de outros (NICOLAU, 2001). Essa dinâmica do termo estratégia pode ser explicada, por exemplo, como uma consequência do seu emprego por estudiosos de diferentes áreas, que certamente possuem pontos de vista divergentes e pelo seu emprego no dia a dia por qualquer pessoa que em muitos casos podem associar estratégia a contextos que não condizem com seu significado. A seguir, estão sendo apresentadas algumas definições encontradas na literatura a cerca do conceito de estratégia que podem confirmar a diversidade do mesmo.

Inicialmente, conforme Maximiano (2007), estratégia correspondia o plano que os generais faziam para vencer o inimigo. Esse conceito deixa claro que o grande objetivo de uma estratégia é superar o oponente e conseguir a vitória, ou seja, é sempre oferecer vantagens para aquele que a emprega, apoiando-o no alcance do objetivo estabelecido.

Atualmente, levando em consideração que o vocábulo estratégia encontra-se mais ligado ao meio empresarial e que qualquer organização, mesmo que não seja de forma consciente adota uma estratégia (CAMARGOS; DIAS, 2003), pode-se defini-la como “a busca de alternativas de ação para conquistar e manter vantagem competitiva de uma empresa” (TAVARES, 2008, p. 274). Este autor ressalta ainda que todo o esforço deve está concentrado em um foco bem definido. Um ponto relevante neste conceito é o fato dele revelar que para uma empresa tão importante quanto conquistar uma vantagem competitiva é garantir condições que permitam a manutenção da vantagem obtida, o que por sua vez pode ser facilitado com a utilização de estratégias.

Já que em seu conceito Tavares (2008) expõe que a finalidade de uma estratégia é o alcance de uma vantagem competitiva vale esclarecer que vantagem competitiva segundo Oliveira (2007) corresponde a capacidade de a empresa oferecer produtos, serviços e atender um mercado de forma diferenciada, conquistando com isso a preferência e a fidelização dos consumidores.

Para que uma vantagem competitiva seja alcançada deve-se levar em consideração a concorrência e o ponto de vista dos consumidores, ou seja, a empresa deve identificar de que forma pode diferenciar-se de seus concorrentes atuais e potenciais e identificar a imagem que

deseja que o cliente tenha da empresa, tendo como referência o valor proporcionado com os produtos e/ou serviços oferecidos (TAVARES, 2008, p. 292).

Estratégia também pode ser entendida como “cursos de ação que procuram viabilizar a realização de objetivos organizacionais que traduzem o aproveitamento de oportunidades e enfrentamento de ameaças” (MAXIMIANO, 2007, p. 352). Enquanto que no conceito apresentado por Tavares (2008) a estratégia é enxergada como uma busca de alternativas de ação, remetendo assim a uma situação de escolhas, neste a estratégia é entendida como o curso de ação a ser seguido, remetendo a uma situação já definida.

Como se sabe dificilmente fala-se de estratégia sem mencionar-se a relação existente entre empresa e ambiente, e conforme Oliveira (2007, p. 3) “o conceito básico de estratégia está correlacionado à ligação da empresa a seu ambiente. E, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida”. Sendo assim, fica evidenciado o quanto é importante a empresa entender o ambiente em que ela atua para então poder definir que estratégias adotar a fim de que resultados satisfatórios sejam obtidos.

O conceito de estratégia apresentado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2011) e Andrade e Amboni (2010) ao contrário dos demais apresentados engloba uma série de definições. Com base nos cinco P's para estratégia, os autores propõem:

- Estratégia como plano (plan) - curso de ação para o futuro, caminho a ser seguido. Aqui a estratégia é definida antes da implementação de ações e de forma consciente, e na maioria das vezes resulta do planejamento formal da empresa;
- Estratégia como padrão (pattern) - busca de consistência em comportamento ao longo do tempo;
- Estratégia como posição (position) - localização de determinados produtos em determinados mercados. Neste caso a estratégia busca antes de tudo posicionar a empresa em seu ambiente;
- Estratégia como perspectiva (perspective) - maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. A estratégia aqui tem como função regular o comportamento dos membros da empresa através de um conjunto de normas e valores partilhados pela organização;
- Estratégia como pretexto (ploy) - manobras utilizadas para enganar ou confundir um concorrente. Neste caso a estratégia se volta ao aspecto dinâmico e competitivo entre as organizações que disputam o mercado.

Levando em consideração esse último conceito e a abrangência com que ele retrata a estratégia pode-se acreditar que ela representa a melhor arma que uma empresa pode possuir para auxiliar no uso eficiente dos recursos, reduzir os problemas, ser mais competitiva, aproveitar da melhor maneira possível as oportunidades que o ambiente pode oferecer e ultrapassar a concorrência (OLIVEIRA, 2007).

Miranda (1999) ao conceituar estratégia destaca a importância da informação e declara que estratégia corresponde a uma ação gerada a partir de informações que levam à criatividade, à originalidade e à inovação, passos que permite a uma organização superar os concorrentes e assumir vantagem competitiva no mercado por apresentar exclusividade na realização de um processo, no oferecimento de um produto ou serviço ou na exploração de um segmento de mercado.

Sem dúvida, é fundamental que uma empresa tenha um grande número de informações, tanto informações sobre fatores que podem afetar diretamente seus negócios como também sobre fatores que podem afetar indiretamente. No entanto, cabe observar de acordo com Falconi (2009, p. xv) que mais importante do que ter informações é saber como utilizá-las, o que por sua vez necessita da prática da análise para que conhecimentos sejam extraídos e gerem resultados positivos. Logo se percebe que o grande valor está no conhecimento que é formado a partir de informações e não na informação em si.

Mattos Júnior (2005), ao contrário dos outros autores, opta por uma definição bem simples do que seja estratégia e afirma que a mesma nada mais é do que a arte de alcançar resultados. Levando em consideração os vários aspectos que engloba uma estratégia essa definição pode ser considerada simples, pois para que um resultado seja alcançado é necessário a utilização de várias manobras e ações.

Diferente dos demais conceitos apresentados Porter (1991) ao falar sobre estratégia lança o conceito de estratégia competitiva. Segundo o autor estratégia competitiva corresponde as ações realizadas para o alcance de uma posição de defesa em uma indústria, a fim de que a empresa obtenha maiores retornos sobre os investimentos realizados. Essa posição de defesa citada pelo autor pode ser entendida como a busca por uma situação em que a empresa dispõe de armas (recursos, qualidade, tecnologia) para enfrentar seus concorrentes.

Com os conceitos expostos, nota-se que de fato não existe uma definição uniforme na literatura sobre o termo estratégia, que a única coisa que se pode ter certeza é que ela evoluiu de um conjunto de ações militares e passou a ser amplamente discutida por vários estudiosos da área de administração. O único ponto que parece manter um consenso em todas as definições é o entendimento da estratégia como algo a possibilitar vantagens, seja contra os

inimigos, quando era empregada militarmente, seja contra os concorrentes, no contexto mais atual referido a guerra de mercado entre as empresas.

Por último, fica claro que a estratégia pode até ser definida de diversas formas, mas em essência ela não muda seu significado, qual seja a obtenção de supremacia em uma relação de concorrência utilizando-se eficientemente dos recursos disponíveis.

1.1.2 Níveis de Estratégias

Não se diferenciando de inúmeras classificações que compreendem a organização dividida em níveis, as estratégias seguem esta mesma tendência, denotando assim que elas são desenvolvidas nas empresas em níveis. Como se perceberá adiante essa divisão pode contribuir para facilitar a compreensão das características e funções que as estratégias assumem em cada nível organizacional.

Considerando que o intuito maior de uma estratégia seja a perpetuação das atividades empresariais e que para ser realizada com sucesso ela não depende de apenas um ou alguns setores da empresa é fundamental que ao serem desenvolvidas ocorra o envolvimento e a participação de todos os níveis da organização.

Quando na subdivisão das estratégias leva-se em consideração a área de abrangência das mesmas. Assim, Daft (2006) aponta que elas podem ser subdivididas em estratégia corporativa, estratégia de negócios e estratégia funcional.

A **Estratégia Corporativa** representa o nível mais abrangente de estratégia e serve de base para o desenvolvimento de estratégias organizacionais nos demais níveis. A estratégia em nível corporativo “pertence a organização como um todo e à combinação de unidades de negócios e linhas de produtos que compõem a entidade corporativa” (DAFT, 2006, p. 177). Na formação da estratégia corporativa Wright, Kroll e Parnell (2009) ressaltam que as empresas devem responder a questão fundamental: em que setores ou negócio a empresa está ou deveria estar? Além disso, cabe ainda a ela determinar os objetivos, metas, políticas e os planos para que os objetivos definidos sejam atingidos (ANDRADE; AMBONI, 2010).

A estratégia corporativa pode ser considerada, dependendo do porte, setor, estrutura da empresa a mais importante no âmbito empresarial, isso por conta do impacto que as decisões tomadas neste âmbito podem provocar nas Unidades de negócio e nas áreas funcionais (CAMARGOS; DIAS, 2003). Sabendo com isso que as estratégias nos demais níveis irão

dependem da estratégia corporativa os riscos delas falharem podem aumentar significativamente se esta não for formulada de forma adequada.

Após a estratégia corporativa deve ser definido que estratégia será adotada em nível de negócios. Ao contrário da corporativa a **Estratégia em Nível de Negócios** tem uma abrangência menor, porém não diminui sua importância uma vez que ela representa uma complementação da estratégia corporativa e terá como finalidade o alcance dos objetivos organizacionais. De acordo com Daft (2006) esta estratégia pertence a cada unidade de negócio ou linha de produto, e busca focar em como a unidade de negócio compete pelos consumidores dentro de sua indústria. Negócio, conforme Muller (2003), corresponde ao domínio de atuação de uma empresa.

A delimitação do negócio de uma organização não é uma tarefa fácil, pois envolve sempre uma escolha entre alternativas, sendo que para a escolha ser feita é preciso que se leve em consideração a realidade do ambiente e da empresa (TAVARES, 2008, p. 90). Em nível de negócios as empresas devem responder a seguinte questão: como competir no setor ou negócio escolhido? (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009). Nas estratégias deste nível os administradores podem escolher entre várias estratégias. Estes mesmos autores colocam que neste nível as estratégias podem ser entendidas como genéricas, uma vez que, podem ser utilizadas por qualquer tipo de unidade de negócio.

É importante que os responsáveis por estabelecer as estratégias genéricas tenham conhecimento que cada uma possui necessidades diferentes para que consiga alcançar sucesso. Uma podem demandar maiores mudanças estruturais, culturais e altos investimentos, enquanto que outras menos. E para que os esforços resultantes da estratégia adotada não ocorram em vão é fundamental que eles estejam alinhados com as mudanças ocorridas no ambiente (TAVARES, 2008).

O último nível de estratégias é o funcional. Neste nível os administradores devem se preocupar em responder segundo Daft (2006) ao seguinte questionamento: como sustentamos a estratégia competitiva em nível de negócios? Logo, as **Estratégias em Nível Funcional** correspondem ao planejamento de como as áreas funcionais devem trabalhar para permitir que a estratégia de negócio escolhida possa se realizar e, conseqüentemente, levar ao alcance dos propósitos da estratégia corporativa.

A subdivisão das estratégias em nível pode facilitar o reconhecimento das responsabilidades de cada nível quanto a contribuição que cada um deve fazer para garantir o alcance dos objetivos organizacionais, o que por sua vez pode ser obtido com a formulação de estratégias que garantam sempre a realização das estratégias traçadas no nível anterior.

1.1.3 Tipos de Estratégias

As empresas atuam em setores e mercados distintos, por isso para aproveitar as vantagens ou enfrentar os desafios diferentes estratégias podem ser empregadas. De acordo com Tavares (2008) as organizações podem utilizar várias estratégias ao mesmo tempo, e isso é bem mais comum em grandes corporações que possuem muitos negócios diferentes.

Conforme se observou as estratégias vão se desdobrando ao longo de toda a empresa, em nível corporativo, de negócios e funcional. Em cada nível são traçados tipos diferenciados de estratégia com o intuito de promover o alcance dos objetivos definidos pela organização.

Diante da realidade atual em que operam toda organização precisa desenvolver estratégias e de acordo com Daft (2006, p. 173) toda empresa adota uma estratégia principal. Estratégia principal pode ser entendida como “o plano geral da ação principal pela qual a empresa tem a intenção de alcançar suas metas de longo prazo”. Esse tipo de estratégia resulta de escolhas realizadas em nível corporativo e se encaixa em três categorias: estratégia de crescimento, estratégia de estabilidade e estratégia de redução.

O mesmo autor acrescenta que a estratégia de crescimento é indicada quando a empresa disponibiliza de recursos e de oportunidades para expandir a participação de mercado, a de estabilidade quando a empresa pretende melhorar sua produtividade, criar um vínculo maior entre as unidades de negócios e quando os custos para crescer são maiores que os benefícios, e a estratégia de redução quando as unidades de negócio de uma empresa apresentam desempenho abaixo do esperado ou comprometem a sobrevivência da empresa.

Certamente a escolha de qual tipo de estratégia corporativa a empresa irá seguir será influenciada por uma série de fatores entre os quais a situação em que a organização se encontra e aonde ela pretende chegar, a quantidade de recursos que ela dispõe e a identificação de oportunidades. Logo se percebe que a escolha de uma estratégia não é algo tão simples, pois segundo Andrade e Amboni (2010) ela é o resultado de um processo de tomada de decisão e dos inúmeros eventos ocorridos sobre os dilemas organizacionais, onde a organização deve decidir quais dilemas devem receber atenção e quais cursos de ação devem ser empregados para solucionar esses dilemas.

Outra coisa que vale salientar com relação as estratégias corporativas é que mesmo após determinado que estratégia principal (crescimento, estabilidade, redução) a empresa irá seguir outras estratégias neste nível ainda podem ser definidas, por exemplo, uma empresa pode estabelecer que irá adotar a estratégia de crescimento e também a estratégia do portfólio. Esta

corresponde a um tipo de estratégia em nível corporativo que envolve a diversificação de unidades de negócios e linhas de produtos que se combinem de modo a proporcionar sinergia e vantagem competitiva para organização. A utilização da estratégia do portfólio se justifica pelo fato de que muitas vezes as empresas gostam de ter um composto equilibrado de divisões comerciais chamado de unidades estratégicas de negócios (DAFT, 2006).

Unidades Estratégicas de Negócios ou simplesmente UEN's se refere a um conceito que defende que os produtos e aspectos relacionados com um mesmo mercado devem ser congregados como unidades estratégicas de negócios. Esse conceito remete a uma atuação da empresa em vários mercados e uma grande variedade de produtos (TAVARES, 2008).

Tomada à decisão de qual estratégia corporativa a empresa irá seguir devem ser formadas as estratégias em nível de negócio. Neste nível, Wright, Kroll e Parnell (2009) apontam que as estratégias para grandes unidades de negócio podem ser do tipo custos baixos, diferenciação, custos baixos – diferenciação e estratégias múltiplas.

- Estratégia custos baixos: quando a empresa adota este tipo de estratégia significa que ela procura competir com a oferta de bens e serviços sem sofisticação, voltados a atender a um mercado de massa, onde, o que prevalece para os clientes é o menor preço;
- Estratégia de diferenciação: é aquela em que a empresa também vai se preocupar em atender um mercado de massa, porém com produtos ou serviços diferenciados, com uma qualidade mais elevada já que os clientes estão dispostos a pagar um preço maior por resultados diferenciados;
- Estratégia de custos baixos / diferenciação: ao adotar esta estratégia a organização procura atender a demanda de um mercado grande, que não é muito sensível a preços e que buscam produtos diferenciados. Embora essa estratégia apresente controvérsia é possível sim ela acontecer, desde que exista o compromisso da organização oferecer produtos ou serviços de qualidade, o que leva a uma demanda crescente por esses produtos e, conseqüentemente, proporciona para a empresa uma maior participação de mercado e alcance de economias de escalas, o que por sua vez irá permitir que a organização ofereça seus produtos com um preço menor;
- Estratégias múltiplas: corresponde a combinação de estratégias, podendo ocorrer uma combinação de uma das estratégias indicadas para grandes unidades de negócios com uma estratégia de pequenas unidades de negócio. As estratégias indicadas para pequenas unidades de negócio podem ser do tipo estratégia de nicho-custos baixos, estratégia de

nicho-diferenciação, estratégia de nicho-custos baixos/diferenciação (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

Ao contrário desta abordagem, Porter (1991) ao tratar sobre tipos de estratégias genéricas não as subdivide em estratégias para grandes unidades de negócio e estratégias para pequenas unidades de negócio, antes este autor insere os conceitos de indústria e de forças competitivas. Indústria pode ser entendida como o grupo de empresas que fabricam produtos que apresentam um alto índice de substituição entre si. As forças competitivas, que correspondem a exatamente cinco – ameaça de novos entrantes, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes – podem ser compreendidas como as responsáveis por determinar o grau da concorrência e o potencial de lucro final da indústria, onde, o potencial de lucro pode variar de uma indústria para outra.

Ainda, conforme esclarece Porter (1991), após a empresa entender como ela estar posicionada em relação às cinco forças competitivas presentes em sua indústria de atuação elas podem optar por uma das três estratégias genéricas que apresentam um elevado potencial para superar as outras empresas em uma indústria, são elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

- Liderança no custo total: Esta estratégia visa a conquista da liderança no custo total em uma indústria, sendo necessário para isso a modificação de vários processos, produtos, obtenção de posições vantajosas, como fácil acesso a matéria – primas e redução de custos em geral. A estratégia de baixo custo permite que as empresas obtenham retornos acima da média em sua indústria e fiquem protegidas contra todas as cinco forças competitivas;
- Diferenciação: Esta estratégia consiste em a empresa oferecer produtos ou serviços considerados únicos no âmbito de toda a indústria. Esse tipo de estratégia é considerado viável, permitindo a obtenção de retornos acima da média em uma indústria, pois ocupa uma posição defensável em relação às cinco forças competitivas. A escolha por esse tipo de estratégia pode tornar impossível o alcance de uma fatia de mercado grande já que ela exige exclusividade, característica incompatível com uma alta parcela de mercado;
- Enfoque: A estratégia de enfoque busca a determinação de um alvo a ser atingido. Esse alvo corresponde a uma parcela de consumidores de uma indústria, ou seja, vão ser focados determinados grupos de clientes e não os clientes totais. Ao contrário das estratégias de baixo custo e diferenciação acredita-se que adotando essa estratégia a

empresa consegue atender seu alvo de maneira mais eficiente do que seus concorrentes que competem de forma mais abrangente na indústria. Essa estratégia também possibilita retornos acima da média na indústria, e em alguns casos ela pode assumir posições de baixo custo, alta diferenciação ou ambas se levado em consideração seu alvo estratégico (PORTER, 1991).

A escolha do tipo de estratégia genérica mais adequada para uma unidade de negócio possui forte ligação com o estágio do ciclo de vida do setor em que a organização atua (WHIGHT; KROLL; PARNEL, 2009). Assim, dependendo do estágio em que o setor se encontra em seu ciclo de vida, determinado tipo de estratégia genérica vai ser mais apropriado para ser adotado.

Após serem elaboradas as estratégias corporativas e de negócios, é chegada a vez das estratégias funcionais. Estas correspondem a descrição das tarefas necessárias para a implementação de uma estratégia e devem ser elaboradas por especialistas de cada área funcional da organização. As estratégias funcionais devem ser formadas tomando-se por base a estratégia de negócio, por isso, ao depender da estratégia de negócio escolhida as estratégias funcionais podem ser de inovação (lançamento de novos produtos); imitação (copiando os produtos dos concorrentes); melhora na eficiência das operações de fábrica (diminuição de todos os desperdícios); e aumento de funcionários (aumento na produção) (CERTO et al., 2005).

De maneira bem ampla as estratégias funcionais podem ser classificadas em estratégias de marketing, estratégias financeiras, estratégias de produção e estratégias de recursos humanos (OLIVEIRA, 2007). Essa classificação, embora simplória, não exclui o fato de que para essas estratégias serem definidas é preciso que seja percorrido um longo caminho e determinadas muitas atividades e ações.

Além dessas classificações apontadas outras podem ser encontradas, por exemplo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2011) classificam as estratégias como deliberadas ou emergentes. A estratégia deliberada acontece quando as intenções são plenamente realizadas, ou seja, refere-se a um padrão de ação seguido de acordo com um plano, e as estratégias emergentes correspondem a uma estratégia que não foi planejada, logo se refere a um padrão realizado que não era expressamente pretendido, assim estratégias emergentes podem ser entendidas como um padrão de ação adotado quando não existe um plano ou quando o padrão de ação adotado se contrapõe ao plano existente.

Em se tratando de estratégias deliberadas e estratégias emergentes, uma importante questão envolvendo aprendizagem e controle organizacional deve ser observada. Uma

estratégia puramente deliberada indica que uma organização não apresenta potencial para aprender, uma vez que a estratégia já se encontra formulada e funciona como um radar para mostrar os passos a serem seguidos, enquanto que, uma empresa que adota estratégias puramente emergentes pode enfrentar sérios problemas de controle, já que as coisas acontecem ao acaso. Portanto, o ideal é que as empresas busquem um equilíbrio entre estratégias deliberadas e emergentes, pois, nenhuma empresa possui conhecimento o suficiente para visualizar tudo o que pode vir a ocorrer para negar a aprendizagem ao longo do processo, e por outro lado a flexibilidade não deve chegar ao ponto de deixar as coisas acontecerem ao acaso, desprezando o controle (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2011).

Além das estratégias deliberadas e emergentes Andrade e Amboni (2010) apontam para a existência das estratégias impostas. Estas correspondem as estratégias ou ações que as empresas são obrigadas a adotarem para enfrentar as imposições do ambiente externo. Neste caso a empresa não escolhe de forma livre sua estratégia, mas antes ela é levada a reagir aos acontecimentos do ambiente.

Esses tipos de estratégia exposto anteriormente não abrange todas as classificações a cerca da mesma, existindo outras tantas formas de classificá-las. Só para dar uma pequena ideia Oliveira (2007) classifica as estratégias, quanto: aos tipos genéricos de estratégias empresariais, as estratégias para compra de empresas, as estratégias para venda de empresas, as estratégias para fusões de empresas, as estratégias para alianças de empresas, as estratégias para globalização de empresas, as estratégias para diversificação de negócio.

A diversificação, cada vez mais comum nos dias de hoje, corresponde a uma estratégia um tanto complexa, pois, leva a empresa para um afastamento dos produtos e mercados que ela conhece e ingresso em outros setores. Geralmente, as empresas optam por esse tipo de estratégia quando percebem que seus objetivos não podem mais ser atingidos com os produtos e mercados que elas possuem (ANSOFF, 1977). Segundo Oliveira (2007) a estratégia de diversificação é a mais indicada para o desenvolvimento de negócios de uma empresa, porém, é essencial que antes de uma empresa optar por esse tipo de estratégia os executivos realizem inúmeras análises a fim de identificar se realmente é viável a empresa adotar essa estratégia.

Como se percebe os tipos de estratégias pode variar muito. Por sua vez, isso confirma que assim como não existe um consenso em relação ao conceito de estratégia se verifica que a mesma coisa ocorre quando a questão envolve tipos de estratégias.

Vale lembrar que seria desnecessário expor todos os tipos de estratégias existentes na literatura, tarefa essa que se mostra quase impossível dado ao grande número de

classificações, uma vez que isso não condiz com o objetivo maior deste trabalho. Mas acredita-se que os tipos expostos tenham servido para pelo menos esclarecer o quanto é grande o número de estratégias que uma organização pode dispor.

1.2 PROCESSO ESTRATÉGICO OU GESTÃO ESTRATÉGICA

Como forma de alcançar a eficiência em suas operações, enfrentar a concorrência, melhorar seu posicionamento e lidar com mudanças constantes as empresas estão sempre buscando aperfeiçoar seus métodos de gestão. Uma forma de buscar acompanhar estas tendências que se impõem às organizações é através da chamada administração baseada em estratégias, uma vez que a mesma busca pensar a organização em longo prazo em suas questões mais importantes.

Mesmo que a gestão estratégica pareça oferecer mais benefícios que a gestão operacional é preciso o conhecimento de que na maioria das vezes o operacional e o administrativo acabam se sobressaindo sobre o estratégico, por isso, para que esse problema seja evitado, é importante a criação de arranjos organizacionais e a formação de uma equipe de administradores engajados e motivados com as questões estratégicas a fim de que elas não sejam deixadas de lado. Mesmo que as empresas não se preocupem de imediato com o estratégico em algum momento, seja depois que passam por períodos difíceis, irão perceber que não podem gerir somente o operacional, elas precisam ir além, devem trabalhar o estratégico (ANSOFF, 1977).

Evidencia-se que o quanto antes as empresas aprenderem a lidar com assuntos estratégicos melhor será, pois, não precisarão necessariamente passar por situações de crise para perceberem o quanto é importante trabalhar o campo estratégico da organização.

Diante do contexto atual, altamente mutável e competitivo, as empresas precisam empregar mais do que a simples gestão operacional, elas precisam adotar a gestão estratégica. Essa mudança deve ser bem vinda porque a gestão operacional faz com que a empresa fique focalizada apenas em manter a rotina e as operações cotidianas, enquanto, que a gestão estratégica considera as mudanças ambientais e se prepara para enfrentá-las da melhor maneira possível (CHIAVENATO, 2005).

Para Certo et al., (2005, p. 3) a Administração Estratégica corresponde a “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente

integrado a seu ambiente”. Neste caso, o grande objetivo da administração estratégica, segundo o mesmo autor, é integrar a organização ao meio ambiente, podendo-se entender que a organização ao conseguir esse equilíbrio estará munida de inúmeros benefícios como capacidade de desenvolver técnicas que possibilite o enfrentamento de desafios, identifique fontes que causam impacto direto em suas atividades, adequa as atividades para que oportunidades sejam aproveitadas de forma a gerar resultados positivos para empresa.

A administração estratégica é compreendida como um processo, o que explica sua subdivisão em várias etapas. Para Wright, Kroll e Parnell (2009) a administração estratégica corresponde a uma série de passos em que cabe a alta administração analisar as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo (1), analisar pontos fortes e fracos referentes ao ambiente interno (2), estabelecer a missão organizacional e objetivos gerais (3), formular estratégias (4), implementar estratégias (5) e realizar atividades de controle estratégico (6).

Para Certo e Peter (2010) a administração estratégica também compreende um processo ou uma série de etapas, sendo elas: a análise do ambiente (1), estabelecimento das diretrizes organizacionais (2), formulação de estratégias (3), implementação de estratégias (4), e controle estratégico (5). Pode-se verificar com essas duas classificações dadas que pouca coisa muda quanto as etapas da administração estratégica, e que na prática, provavelmente, as ações a serem desempenhadas vai seguir quase que o mesmo rumo.

A figura a seguir apresenta as etapas da administração estratégica e demonstra a relação de dependência entre elas, sugerindo que existe uma ordem de precedência entre uma etapa e outra. Além disto, demonstra que deve existir um acompanhamento e troca de informações entre as etapas (feedback).

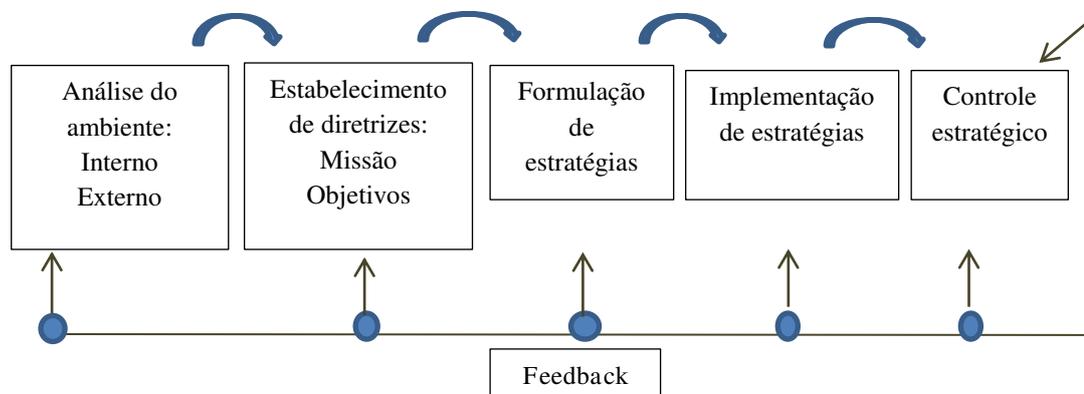


Figura 01- Processo de Administração Estratégica
Fonte: Adaptado de Certo e Peter (2010)

Tavares (2008) ao contrário das duas últimas classificações aponta poucas etapas para a administração estratégica. O autor afirma que a administração estratégica compreende o planejamento estratégico (1), implementação da estratégia (2) e acompanhamento e avaliação da estratégia (3).

Neste trabalho serão consideradas as etapas da administração estratégica apresentadas por Certo e Peter (2010), sendo que a análise do ambiente, o estabelecimento das diretrizes organizacionais e a formulação de estratégias serão analisados como partes integrantes do planejamento estratégico, que aparece como a primeira etapa da administração estratégica de acordo com a definição dada por Tavares (2008).

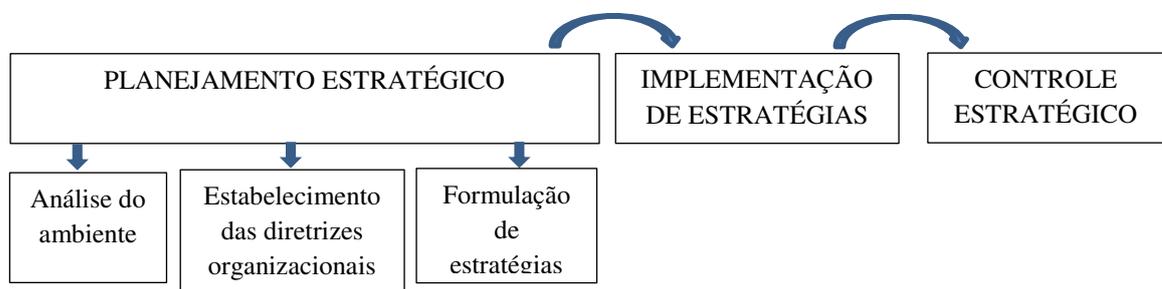


Figura 02 – Processo de Administração Estratégica Adotado neste Trabalho

Fonte: Elaborado pelo Autor

Embora em alguns casos o planejamento estratégico possa ser confundido com a gestão estratégica eles não correspondem a mesma coisa. A administração estratégica surgiu justamente para superar uma das principais fraquezas apresentadas pelo planejamento estratégico: a dificuldade na implementação das estratégias ou ações estabelecidas nele. A administração estratégica procura promover as adequações organizacionais necessárias e o envolvimento dos vários níveis organizacionais a fim de que o plano estratégico seja implementado com sucesso (TAVARES, 2008).

Com base no parágrafo anterior acredita-se que o fato de uma organização realizar o planejamento estratégico não a enquadra como uma empresa que possui uma administração estratégica, pois esta parece ser algo bem mais abrangente que o planejamento estratégico, se preocupando com outros aspectos como a garantia de que o que foi planejado não fique apenas no papel. Por outro lado, quando a empresa realiza a gestão estratégica ela irá precisar realizar o planejamento estratégico ou algo bem parecido com ele, ainda que receba outros nomes.

Quanto à questão de a gestão estratégica ser confundida com o planejamento estratégico pode ser resultado da semelhança que existe entre as etapas apresentadas por alguns autores

para este último com as etapas da administração estratégica. A seguir, as etapas do planejamento estratégico apresentado por Kotler e Keller (2006) e o quanto em alguns pontos elas se assemelham com as etapas da administração estratégica apresentadas anteriormente.

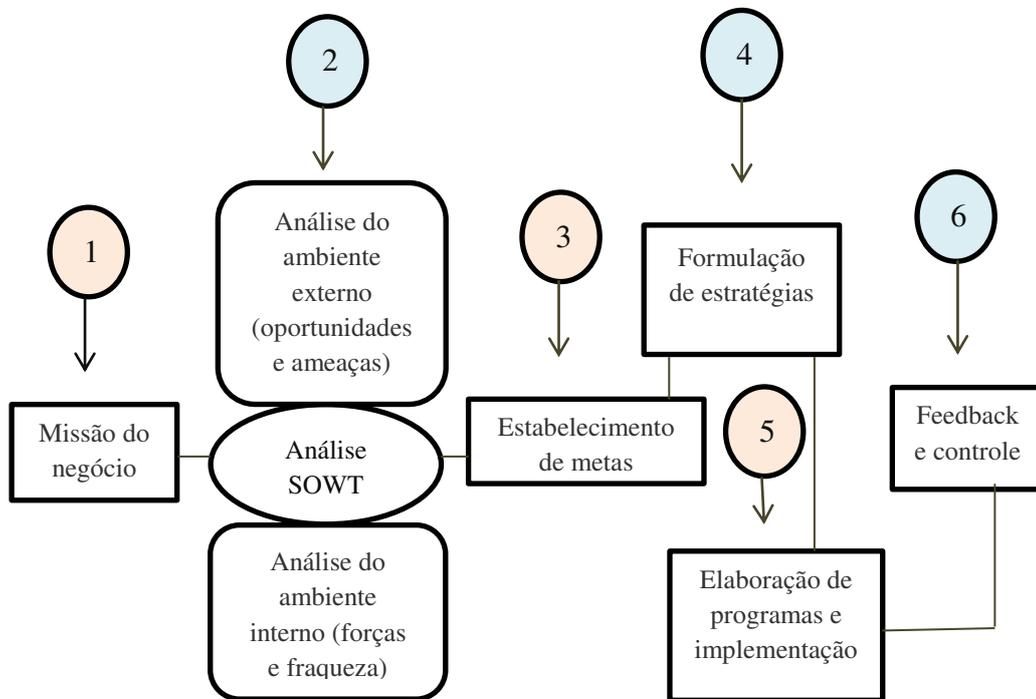


Figura 03: Etapas do Planejamento Estratégico
Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006)

De acordo com a figura 03, percebe-se que muitas vezes as etapas do planejamento estratégico recebem nomes diferentes ao compor as etapas da administração estratégica, por exemplo, ao invés de usarem análise SWOT (será explicada adiante) usam análise do ambiente. Em geral, pode-se dizer que as primeiras etapas da administração estratégica dizem respeito a realização do planejamento estratégico.

Compete lembrar que mesmo que a administração estratégica seja composta por várias etapas, como é possível perceber com as definições exibidas anteriormente, este trabalho está voltado apenas para o estudo da etapa de implementação de estratégias, não importando se estas foram definidas no planejamento estratégico ou no processo de gestão estratégica, já que, baseando-se nos conceitos apresentados, o processo de formulação de estratégias pode estar presente quando uma empresa realiza apenas o planejamento estratégico ou quando ela adota a gestão estratégica. Porém, antes de falar especificadamente da etapa de implementação serão apresentadas algumas considerações a cerca das demais etapas da administração estratégica.

Sendo o planejamento estratégico considerado a primeira etapa para a realização da gestão estratégica, de acordo com o modelo de administração estratégica adotada neste trabalho, Maximiano (2007, p. 333) afirma que ele corresponde ao “processo de elaborar a estratégia [...] compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou cursos de ação) que a organização pretende seguir”. Como se percebe o planejamento estratégico corresponde a algo muito importante, porém, conforme Muller (2003, p. 19) “o planejamento estratégico, por si só, não garante sucesso empresarial. Um plano não implantado é só um plano, ou ainda, planejamento sem ação é só ilusão”. A seguir, estão expostas algumas considerações sobre os elementos que compõem o planejamento estratégico e logo em seguida, sobre as demais etapas da administração estratégica.

Para a realização do planejamento estratégico a primeira coisa a ser feita é a análise do ambiente. Conforme Kiyon (2001) o ambiente de uma organização envolve tanto aspectos internos (ambiente interorganizacional), quanto aspectos externos (ambiente externo organizacional). O ambiente externo pode ser subdividido em macroambiente e ambiente setorial. No macroambiente estão localizadas as forças tecnológicas, econômicas, sociais e político-legais. Estas são variáveis incontroláveis pela empresa e que interferem indiretamente na mesma. No ambiente setorial se tem como forças os fornecedores, os concorrentes, os produtos substitutos, os compradores e as ameaças de entrada (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

No ambiente interno os componentes a serem avaliados dizem respeito aos aspectos organizacionais, de marketing, de pessoal, de produção e financeiros. As metodologias para realizar a análise do ambiente podem variar de uma organização para outra, mas em geral todas realizam a análise com o mesmo intuito. O objetivo de qualquer empresa ao realizar a análise do ambiente é avaliar o ambiente organizacional a fim de identificar oportunidades e riscos atuais e potenciais que de algum modo podem influenciar a capacidade da organização de alcançar suas metas (CERTO et al., 2005).

Enquanto que a análise do ambiente externo permite que a empresa foque nas competências distintivas que garantem a exploração de oportunidades e neutralização de ameaças, a análise do ambiente interno propicia o conhecimento das habilidades e competências necessárias ou essenciais ao alcance do que é pretendido pela empresa. A diferença entre competências essenciais e distintivas está no fato de que as primeiras dizem respeito às competências que a empresa precisa para estar no negócio, ou seja, são básicas para qualquer outra empresa e as distintivas dizem respeito àquelas que diferenciam uma empresa da outra, tornando-a única (TAVARES, 2008). É fato, que para uma empresa é bem

mais vantajoso ter competências distintivas, uma vez que ela passa a diferenciar-se das demais e certamente aumenta as chances de conquistar e manter uma parcela alta de mercado.

De acordo com Daft (2006) a análise feita no ambiente externo e interno inclui a busca pela SWOT, ou seja, consiste em identificar os pontos fortes e pontos fracos (ambiente interno) e ameaças e oportunidades (ambiente externo) que afetam o desempenho organizacional. Com a realização da SWOT as empresas estarão mais preparadas para operarem de maneira eficiente e eficaz.

Cabe esclarecer que SWOT se refere a um conceito criado na década de 70 para estabelecer que ao ser realizado o planejamento fosse considerado as relações externas e internas à empresa. SWOT corresponde a uma sigla formada a partir da junção da primeira letra das palavras strengths (forças), weaknesses (fraquezas), oportunities (oportunidades) e threats (ameaças) (TAVARES, 2008). Quando traduzido para o português a sigla SWOT não se mantém, sendo substituída, se levado em consideração a ordem das palavras em inglês, pela sigla FFOA.

O passo seguinte para realização do planejamento estratégico, feito a análise do ambiente, compreende o estabelecimento das diretrizes organizacionais, ou seja, o estabelecimento da missão e dos objetivos organizacionais (CERTO; PETER, 2010). A determinação da missão é muito importante, pois, quando definida ela funciona como um guia para as organizações, fazendo com que as mesmas não se percam frente às mudanças. A missão organizacional institui o que a empresa faz no negócio em que atua, é a razão de existência de uma empresa. A definição da missão demarca e possibilita a busca da competência, por isso ela deve ser o resultado de uma ampla discussão entre todos os níveis da empresa, devendo contribuir para que todos os indivíduos tenham a mesma percepção com relação a finalidade e significado da empresa (MULLER, 2003).

Definido a missão, chega a vez dos objetivos serem traçados e as estratégias formuladas. Com a análise do ambiente interno e externo isoladamente, e das relações que ocorrem entre eles, se tem um aporte para a melhor condução da definição dos objetivos e formulação das estratégias. Os objetivos podem ser entendidos como resultados específicos que alguém ou uma empresa se propõe a alcançar dentro de um determinado período de tempo (CHIAVENATO, 2005), já as estratégias corresponde “os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa” (OLIVEIRA, 2007, p. 3). Verifica-se através desses conceitos a forte relação existente entre objetivo e estratégia, levando a crer que se não forem

estabelecidos objetivos não tem porque traçar estratégias, pois a finalidade de uma estratégia é a realização do objetivo.

Certamente não existe uma única maneira de se formular estratégias e as organizações devem adotar a forma que mais se adeque a seu contexto e as suas características. Lembra Certo e Peter (2010) que a formulação de estratégias nada mais é do que a determinação de caminhos apropriados para se alcançar os objetivos. Muller (2003) acrescenta que a definição de uma base de competição para se alcançar o objetivo de sucesso, considerando os ambientes interno e externo, é a essência da formulação estratégica. Geralmente, conforme explica Daft (2006), o processo de formulação de estratégias começa com uma análise dos fatores externos e internos, ou seja, corresponde a busca e ao entendimento dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Após este entendimento as estratégias podem ser formuladas. Como visto anteriormente, o processo de formulação de estratégias em uma organização ocorre em diferentes níveis, no corporativo, de negócios e funcional.

Uma importante coisa que os formuladores de estratégias devem ter em mente é a aceitação da flexibilidade, já que conforme esclarece Andrade e Amboni (2010) é impossível prever a forma e o momento exato de todas as oportunidades e ameaças que uma empresa pode encontrar em seu caminho. Sendo favoráveis ao uso da flexibilidade as empresas podem agir mais rapidamente e se adequarem as mudanças que lhes são impostas.

Em comparação com a administração estratégica que é subdividida em etapas, Mattos Júnior (2005) acredita que para a formação de uma boa estratégia é preciso que uma série de etapas sejam seguidas, porém, as etapas a compor uma estratégia dependem da situação considerada e das variáveis envolvidas. Deste modo, o desenvolvimento de estratégias deve ser acompanhado de uma apropriada análise que possibilite a compreensão de todo um conjunto de variáveis e conjunturas de um dado período.

No momento em que as estratégias são formuladas é importante que sejam identificadas maneiras que possibilitem visualizar se elas podem ser implementadas, pois é através da implementação que as estratégias segundo Hansen e Guimarães (2009) podem garantir a realização de resultados consistentes ao longo do tempo. Sendo assim, o mais importante não são os gestores formarem estratégias grandiosas, mas estratégias possíveis de serem colocadas em prática e que tragam resultados positivos para empresa.

Com base nas etapas do modelo de gestão estratégica adotado neste trabalho, encerrado o planejamento estratégico, vêm as etapas de implementação de estratégias e a de realização do controle estratégico. A etapa de implementação de estratégia será tratado mais adiante em uma seção específica, uma vez que se trata do tema principal deste trabalho. Com relação ao

processo de controle estratégico, Campos (2009, p. 1) aponta que ele corresponde a uma importante etapa a ser realizada, pois através do controle as empresas podem “observar, questionar, vasculhar o horizonte, no tempo, no espaço, à procura de possíveis riscos e oportunidades que possam exigir, oportunamente, ações antecipadas e respostas estratégicas ou contramedidas da organização”. Na verdade, resumindo o que Campos (2009) declarou, o controle se faz necessário porque é através dele que a empresa poderá comprovar se o realizado foi capaz de proporcionar o que ela tinha estabelecido.

Conforme Certo e Peter (2010) o controle estratégico não corresponde a qualquer forma de controle, mas sim a um tipo especial de controle organizacional centrado no monitoramento e na avaliação do processo de administração estratégica na busca de melhorá-lo e assegurar-lhe um funcionamento eficiente e eficaz.

É possível notar que a gestão estratégica é de grande importância para as empresas, uma vez que possibilita a formação de um conjunto de ações administrativas que permitem aos gestores manter a organização integrada ao ambiente e não perder o foco de desenvolvimento, garantindo assim o alcance dos objetivos e da missão organizacional (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Percebe-se que adotando a administração estratégica as organizações podem aumentar as chances de maximizar o desempenho de suas atividades, porém, será necessário que as mesmas estejam preparadas para enfrentar os desafios quando se propõe a trabalhar com uma gestão desse tipo, além de manter vigilância para saber se o planejado está sendo colocado em prática.

É provável que na vida real dificilmente uma empresa consiga seguir de forma exata todos os passos, fases ou etapas apresentados para o desenvolvimento da administração estratégica ou do planejamento estratégico, uma vez que as mesmas são bombardeadas constantemente por problemas operacionais que acabam consumindo grande parte do tempo dos gestores. O forte envolvimento dos gestores com problemas operacionais, por sua vez, podem levá-los a perder o interesse de focarem em estudos, monitoramentos e estabelecimento de ações estratégicas. Certamente eles pensam nessas questões, mas as realizam muitas vezes de maneira informal, não as transcrevendo para documentos.

1.3 IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

É de conhecimento que as coisas são bem mais simples na teoria, por outro lado se não ocorrerem esforços em prol de que as idealizações sejam colocadas em ação nenhum benefício será obtido, seja em uma organização, seja na vida de uma pessoa.

Assim, além da identificação e formação de estratégias se torna imprescindível que estas sejam colocadas em prática a fim de que as organizações consigam atingir suas metas e objetivos e possam manter suas atividades ao longo do tempo.

A implementação de estratégias representa um importante momento para as organizações e segundo Marino (2005) a mesma pode ser entendida como uma etapa que visa a tradução ou transformação de planos em ações concretas. Esse processo de transição do pensamento para a ação representa um grande desafio para os gestores, pois envolve o gerenciamento de mudanças e impactos nos vários agentes que compõem uma organização, e estes nem sempre aceitam ou estão dispostos a se adequarem a novas situações e assumirem novos comportamentos.

Quando uma empresa vai implementar estratégias ela não deve esperar que as mesmas saiam exatamente de acordo como foi formulada e planejada, visto que várias modificações ocorrem durante a trajetória de efetivação da estratégia. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2011, p. 26) confirmam isso ao declararem que “realização perfeita significa previsão brilhante, para não mencionar a falta de disposição para adaptar-se a eventos inesperados, ao passo que a não realização sugere certa dose de negligência”. Com isso fica claro que as empresas não devem esperar prever o futuro em seus mínimos detalhes e nem tão pouco estarem fechadas para realizarem adaptações em suas estratégias e ações quando necessário.

Para a efetivação das estratégias é preciso que uma série de ações organizacionais como mobilização de indivíduos, treinamento, adequação de processos ou produtos, utilização de novas técnicas sejam realizadas, pois segundo Muller (2003, p. 64) “a implementação da estratégia é compreendida por uma série de atividades que são principalmente administrativas”.

Não só no momento de formular estratégias mais também no de implementar se faz necessário que decisões sejam tomadas, afirmando Tavares (2008) que a implementação de estratégias corresponde a um momento decisivo, para o qual é necessário que o corpo diretivo se disponha a tomar decisões críticas que resumam todo o processo decisório vindo antes da etapa de implementação.

Ainda, segundo o autor, as decisões críticas para implementação de estratégias envolvem três dimensões: coordenação e integração dos esforços entre as áreas (1), correspondente ao trabalho em conjunto que deve ser desenvolvido para que a estratégia seja implementada; comprometimento de indivíduos e grupos (2), participação efetiva de todos os envolvidos; e competência técnica e gerencial (3), refere-se a existência de pessoas com capacidade para mensurar, resolver problemas e coordenar soluções a serem implementadas. Ocasionalmente, a implementação de estratégias pode dispensar a formação de arranjos especiais ou formais, mas só quando condições ambientais favorecem o posicionamento competitivo da organização, e essas situações em que condições ambientais se mostram favoráveis geralmente são temporárias e circunstanciais, por isso exigem das empresas um constante estado de vigilância.

Maximiano (2007) acredita que para uma estratégia ser colocada em prática é necessário seu desdobramento em outros planos e meios como, elaboração e execução de planos funcionais, políticas e planos operacionais, projetos e estrutura organizacional.

- Planos funcionais: são responsáveis por determinar os cursos de ação que tem como objetivo colocar em prática a estratégia corporativa. Os planos funcionais são planejados e executados pelas áreas funcionais;
- Políticas e planos operacionais: as políticas correspondem a decisões programadas, utilizadas para orientar gerentes e demais funcionários em situações que demandam decisão e julgamento, e os planos operacionais são instrumentos para a implementação da estratégia;
- Projetos: são atividades com tempo predeterminado, que tem por objetivo fornecer um produto singular. A implementação de estratégias por meio de projetos depende muito da natureza de atividades realizadas pela empresa;
- Estrutura organizacional: assume grande importância no momento da implementação de uma estratégia porque através dela se pode ter noção em que áreas a empresa está atuando (organograma) e quais as atividades que as pessoas devem realizar no dia a dia (descrição de cargos), tendo por orientação as políticas e os planos operacionais (MAXIMIANO, 2007).

Daft (2006) ressalta que para algumas pessoas a implementação de estratégias é considerada a etapa mais difícil e de maior importância para uma empresa. E ao contrário de Maximiano (2007) que enfatiza a necessidade do desdobramento da estratégia para que ela seja implementada chama a atenção para a variável mudança, esclarecendo que para

implementar estratégias é necessário mudanças na liderança, estrutura, sistemas de informação e controle, e recursos humanos. Estes podem ser entendidos como ferramentas ou partes da empresa que podem sofrer alterações a fim de que a estratégia seja colocada em prática.

Se o fator mudança conforme expõe Daft (2006) está presente quando alguma estratégia vai ser implementada pode-se dizer que ele representa uma barreira, pois as pessoas podem se negar a assumirem novos comportamentos e responsabilidades, os custos para a nova estratégia podem ser altos e nem sempre existe o apoio da alta administração.

Uma boa maneira de vencer a resistência dos membros da empresa quanto às mudanças que podem ocorrer quando estratégias vão ser implementadas é fazer com que os colaboradores tenham conhecimento sobre os fatores causadores da necessidade de mudança. Assim, os mesmos podem ser aliviados das dúvidas, principalmente, aquelas relacionadas com o impacto da mudança em seu cargo, uma vez que são comunicados a respeito de todos os aspectos que podem envolver o processo, e com isso tendem a participar efetivamente contribuindo com ideias, sugestões e críticas. Além disso, é importante o conhecimento de que todos e não apenas a empresa tem a ganhar e consciência dos impactos causados, depois de efetivado a implementação das estratégias, nas operações e atividades (OLIVEIRA, 2007).

A variável estrutura organizacional presente em algumas considerações feitas anteriormente em relação à etapa de implementação de estratégias, também aparece como uma das variáveis no que Wright, Kroll e Parnell (2009) chamam de questões importantes para implementação estratégica eficaz. Estes autores ressaltam que para a implementação estratégica alcançar os resultados esperados é preciso que várias questões importantes envolvendo a estrutura organizacional, liderança, poder, e cultura organizacional sejam levadas em consideração pelos administradores. As questões principais com relação a essas variáveis dizem respeito a como a organização deve ser estruturada para possibilitar que a estratégia escolhida seja colocada em prática e a como as demais variáveis (liderança, poder, cultura) devem ser conduzidas a fim de proporcionar maneiras que levem os funcionários a trabalharem em união para que os planos estratégicos da empresa sejam efetivados.

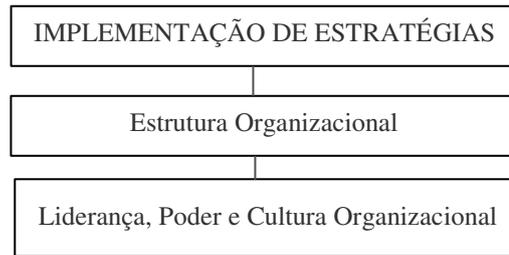


Figura 04: Variáveis Chave na Implementação de Estratégias
Fonte: Adaptado de Wright, Kroll e Parnell (2009)

Para Tavares (2008) a implementação de estratégias pode ocorrer através dos seguintes passos: primeiro visualiza-se os processos e relacionamentos necessários para a produção dos impactos externos desejados pela empresa e depois se realiza a gestão dos resultados alcançados, atentando-se para o estabelecimento de vantagens competitivas sustentáveis. Este tipo de implementação de estratégias resulta da escolha da estratégia considerada a mais adequada, quando confrontada com uma série de situações e contextos ponderados.

Certo et al., (2005) acreditam que o processo de implementação é composto por uma série de tarefas e apresenta um modelo com as principais tarefas envolvidas. Ressaltam estes autores que a literatura de administração estratégica possui algumas lacunas quando o assunto envolve o processo de implementação.

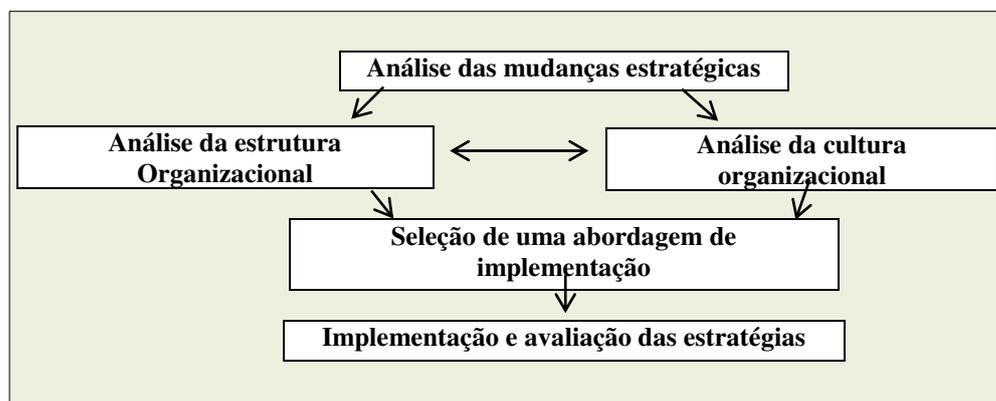


Figura 05: Tarefas de Implementação Estratégica
Fonte: Adaptado de Certo et al. (2005)

Verifica-se que as variáveis estrutura e cultura organizacional presente nas colocações de alguns autores citados anteriormente ao tratar do processo de implementação de estratégias voltam a se repetir no modelo de implementação proposto por Certo et al., (2005). As repetições dessas variáveis pode demonstrar que elas são consideradas importantes para que o processo de implementação de estratégias seja realizado com sucesso. Mas isso não significa

que todas as demais variáveis apresentadas nesta seção não sejam relevantes, pois, já que os autores a citam certamente devem ter realizado estudos ou ter tido experiências que comprovam sua importância.

Entre as tarefas que compõem o processo de implementação de estratégias na figura 05 a que envolve a seleção de uma abordagem para a implementação é muito interessante, pois o administrador deve encontrar uma abordagem apropriada para a implementação da estratégia. De acordo com Brodwim e Bourgeios citados por Certo et al., (2005) existem cinco abordagens para a implementação de estratégias, sendo: a abordagem do comandante, mudança organizacional, colaborativa, cultural e a abordagem da base ao topo. Em cada abordagem dessas o gerente assume características distintas quanto ao modo de conduzir a implementação e o emprego de métodos.

Com esses modelos de implementação demonstrados pode-se considerar que a implementação de estratégias compreende um processo difícil de ser dirigido, tanto porque as empresas operam em ambientes mutáveis e complexos, quanto porque depende da participação de pessoas. Por isso ao se implementar estratégias é necessário habilidades gerenciais diferentes das utilizadas para a formulação, já que é preciso o efetivo envolvimento de todas as pessoas da organização, das unidades de negócios e de apoio (HANSEN; GUIMARÃES, 2009).

As empresas podem até dispor ou formular mais de uma estratégia, mas segundo Tavares (2008, p. 275) quando elas vão implementá-las tendem a optar por aquelas que “melhor combine tempo, risco, habilidades e recursos”. Estes pontos são importantes e devem ser levados em consideração, uma vez que a empresa pode ter maior precisão com relação aos impactos que uma determinada estratégia pode trazer e também pode avaliar melhor qual entre as estratégias que ela determinou é mais viável colocar em prática.

Outro ponto envolvendo a fase de implementação de estratégias que merece ser lembrado, é que um mesmo modelo de implementação de estratégia ao ser empregado por duas organizações diferentes pode contribuir para o alcance dos objetivos de uma e da outra não, isso ocorre porque o modelo mesmo sendo único recebe interpretações diferenciadas de quem o utiliza, será envolvido em complexas relações de poder, além de que o contexto em que as organizações estão inseridas é diferente (CANHADA; RESE, 2011).

Diante do exposto nesta seção percebe-se que o sucesso ou fracasso de uma organização não pode ser conferido apenas aos modelos empregados por elas, mas principalmente ao modo como eles são utilizados, ou melhor, implementados. Também fica evidente que os autores ao tratar sobre implementação de estratégias divergem entre si, uns defendem que é

preciso o desdobramento da estratégia a ser implementada em outros planos e passos, outros já enfatizam a questão de tomada de decisão e outros a necessidade de mudanças em vários elementos organizacionais.

Outra coisa que se pode notar é que mesmo apresentando várias técnicas, variáveis chave ou modelos para implementação de estratégias certamente os autores não conseguirão reunir todos os aspectos e detalhes que esse momento pode apresentar, pois como é sabido os autores não possuem o poder de prever com exatidão cada acontecimento que pode vir a ocorrer quando uma empresa passa por essa fase, sem falar que as empresas são distintas e apresentam formas diferenciadas para lidar com seus diversos processos e atividades.

1.3.1 Dificuldades que Envolvem a Implementação de Estratégias

Nesta seção serão apresentados alguns pontos que funcionam como uma barreira a implementação eficiente e eficaz das estratégias.

A execução de planos estratégicos representa uma tarefa não muito fácil de ser conduzida, uma vez que geralmente envolve mudanças organizacionais, tecnológicas, comportamentais, necessita do envolvimento de todos os membros da organização, deve ser realizado frente a ambientes mutáveis e complexos e pode gerar impactos nos diferentes agentes da organização (MULLER, 2003; HANSEN; GUIMARÃES, 2009).

Antes de prosseguir é importante definir o que é um plano estratégico. Tavares (2008) o define como um documento técnico onde se encontram expresso decisões, ações e operações definidas no nível estratégico de um processo de gestão.

As organizações possuem modos distintos de realizar as atividades, regras e pessoas diferentes. Isso representa conforme explica Muller (2003) uma variação no processo de implementação de estratégias de uma empresa para outra. Mesmo com uma grande variedade de estratégias, organizações e o contexto em que estas operam Canhada e Rese (2011) apontam que é possível constatar que existem dificuldades similares encontradas nas organizações no momento em que implementam estratégias.

De acordo com Hrebiniak (2006) apud Hansen e Guimarães (2009) representam obstáculos à implementação de estratégias:

1. Incapacidade de gerenciar mudanças ou a resistência a elas: esses fatores podem levar a organização a nem sequer começar a ação de implementação da estratégia. Neste caso

ganha destaque a liderança. Esta deve ser exercida pelo administrador a fim de conseguir o engajamento e a cooperação de todos os funcionários para aceitarem as possíveis mudanças advindas com a estratégia (DAFT, 2006).

2. Conflito de poder: este corresponde a mais um fator que pode levar ao fracasso uma estratégia. Marino (2005, p. 5) enfatiza que “na grande maioria das organizações, os conflitos de interesses são constantes, e os gestores nem sempre estão alinhados com os acionistas”. Esses conflitos podem ser o resultado de situações comumente encontradas nas organizações, como é caso, por exemplo, de que em quase todas as empresas existe a supervalorização de uma área em detrimento das outras, isso pode fazer com que as áreas concorram entre si e ocorra a não integração das atividades e a não cooperação entre áreas (TAVARES, 2008). Esse tipo de situação pode por sua vez prejudicar o alcance dos objetivos.
3. Comunicação inadequada: ocorre quando a estratégia a ser implementada não fica clara. É essencial nas organizações que o processo de comunicação ocorra de maneira estruturada e haja compartilhamento adequado das informações, caso contrário o processo decisório e o clima sofrerão grandes perdas (TAVARES, 2008).
4. Falta de comprometimento: se refere a não participação e engajamento dos membros da organização na execução das ações de implementação. De acordo com Daft (2006, p. 189) “as pessoas em toda a organização precisam acreditar na nova estratégia e ter um compromisso forte para alcançar a visão e as metas”. Com isso vê-se o quanto é necessário à participação das pessoas no processo de implementação e também o conhecimento das mesmas sobre aonde à empresa deseja chegar.
5. Falta de um modelo orientador: é quando não se utiliza nenhum modelo que auxilie no processo de implementação das estratégias, o que pode levar a um desvio da estratégia pretendida no momento da execução. Um problema relacionado a modelos orientadores diz respeito ao fato de que muitas vezes as empresas adotam modelos que não se adequam a sua realidade organizacional, o que se constitui também como um obstáculo. É necessário que as empresas se atentem para o fato de que as metodologias devem ser especificadas de acordo com a realidade de cada organização (CANHADA; RESE, 2011).
6. Recursos financeiros insuficientes: se constitui como um dos fatores mais importantes, pois, sem a aprovação dos recursos necessários para a realização do processo de implantação da estratégia, será difícil dar início a este ou prosseguir, caso ele já esteja em andamento.

7. Falta de apoio da direção: ocorre quando a direção não oferece incentivos e não dá importância aos resultados parciais obtidos durante o processo de implementação de estratégias.

Cabe lembrar que os obstáculos apresentados por Hrebiniak (2006) citado Hansen e Guimarães (2009) correspondiam a onze, mas neste trabalho foram apresentados apenas sete porque se considerou que alguns são repetitivos e se enquadram nestes que estão expostos. Algo que se observa em relação aos obstáculos apresentados é que o oposto deles pode funcionar como facilitadores para a implementação de estratégias.

De acordo com o apresentado nesta seção fica evidente que os problemas de uma empresa não estão resolvidos quando ela termina de formular suas estratégias, pois, muitos desafios precisam ser vencidos no momento em que tais estratégias vão ser colocadas em ação.

1.4 RELAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, LIDERANÇA, PODER E CULTURA ORGANIZACIONAL COM A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Com o embasamento apresentado nas seções anteriores é possível perceber que a etapa de implementação de estratégias é tratada como algo que normalmente envolve mudanças, o que por sua vez representa um desafio a ser superado nas organizações.

Podendo a implementação de estratégias induzir a modificação de procedimentos, relações, comportamentos, produtos e atividades é importante conhecer de que forma elementos como a estrutura organizacional, liderança, poder e cultura se relacionam com o processo de implementação de estratégias. Esses elementos são encontrados no modelo de implementação de estratégias proposto por Wright, Kroll e Parnell (2009) e segundo os autores representam fatores chave para o sucesso deste processo. A seguir, é feito um estudo sobre cada um dos elementos proposto no modelo destes autores.

a) Estrutura Organizacional

O primeiro dos elementos citado por Wright, Kroll e Parnell (2009) a ser estudado é a estrutura organizacional. Conforme Daft (2006) quando uma empresa vai implementar uma nova estratégia é comum que a estrutura organizacional sofra algumas alterações a fim de que a estratégia obtenha um bom desempenho. O mesmo autor ressalta ainda que as mudanças na estrutura organizacional pode envolver uma reorganização de equipes de trabalho, troca nas responsabilidades dos gerentes, reformulação das atividades e mudanças de posições.

A estrutura organizacional representa “os modos pelos quais as tarefas e responsabilidades são alocadas aos indivíduos e também à maneira como os indivíduos são agrupados em escritórios, departamentos e divisões” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009, p. 267). Evidencia-se com isso que a estrutura organizacional não estar relacionada apenas a estrutura física da empresa em si mais também ao modo como os diversos órgãos, cargos, tarefas e indivíduos são organizados.

Conforme esclarece Robbins (2009) é interessante que ao se projetar a estrutura organizacional os administradores foquem em seis elementos, sendo eles: a especialização (se refere à divisão de uma atividade em etapas, onde cada etapa é realizada por um indivíduo diferente); a departamentalização (corresponde a base pela qual as tarefas são agrupadas); a cadeia de comando (linha única de autoridade que determina quem se reporta a quem); a amplitude de controle (determina o número de chefia ou níveis que uma empresa possui); a centralização e descentralização (refere-se ao envolvimento dos membros no processo de tomada de decisão, onde quanto menor o envolvimento maior a centralização e vice-versa); e a formalização (se refere ao grau de padronização das atividades realizadas na empresa).

Em geral, existem dois tipos básicos de estrutura organizacional: a formal e a informal. É importante que ao se implementar estratégias os dois tipos sejam levados em consideração. O primeiro tipo está relacionado a hierarquia entre os vários níveis de cargos e funções e é representado no organograma da empresa. O segundo tipo se refere ao relacionamento social que tem por base as amizades ou interesses compartilhados pelos membros de uma organização e pode ser representado, por exemplo, pelas trocas de informações quaisquer entre os membros (CERTO et al., 2005) .

Levando em consideração a estrutura apresentada pelas empresas as mesmas podem ser classificadas em organizações funcionais, divisionais e matriciais. As primeiras se caracterizam pela centralização das decisões e controle em um único nível, o da alta

administração, as organizações divisionais se caracterizam por uma diminuição da centralização das decisões, onde, a alta administração repassa para os gerentes de divisões a coordenação de algumas operações e passam a se preocuparem mais com a coordenação estratégica entre as divisões, e as organizações matriciais correspondem a um misto desses dois tipos de organizações (funcional e divisional), existindo, portanto duas estruturas de comando na qual uma segue a estrutura funcional e a outra a estrutura divisional. Neste caso, a alta administração fica responsável por coordená-las a fim de manter um balanceamento, ou seja, não deixar que uma domine a outra (SILVA, 2002).

Wright, Kroll e Parnell (2009) ao contrário do autor anterior utiliza um número maior de classificações quanto a estrutura organizacional que uma empresa pode adotar. Além da funcional e matricial, a empresa pode apresentar uma estrutura divisional por produto, divisional geográfica, estrutura multidivisional, estrutura de unidade estratégica de negócio e estrutura horizontal.

A estrutura organizacional é influenciada externamente pela estratégia organizacional escolhida para atingir os objetivos globais da empresa e internamente pela tecnologia empregada pela empresa. Assim, verifica-se que a estrutura possui dupla dependência (CHIAVENATO, 2005). A dependência da estrutura organizacional em relação à estratégia organizacional e a tecnologia significa que ela não é algo estático, pois ao depender das alterações nestes dois fatores ela tende a alterar-se também.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2009) o crescimento de uma empresa leva a expansão da estrutura organizacional tanto no sentido vertical quanto no horizontal. O crescimento vertical leva a um aumento de níveis hierárquicos, ou seja, um aumento de autoridade. E o crescimento horizontal significa um aumento da amplitude (achatamento) organizacional, o que significa o desenvolvimento de funções mais especializadas. Acompanhe na Figura 06 a ideia apresentada neste parágrafo.

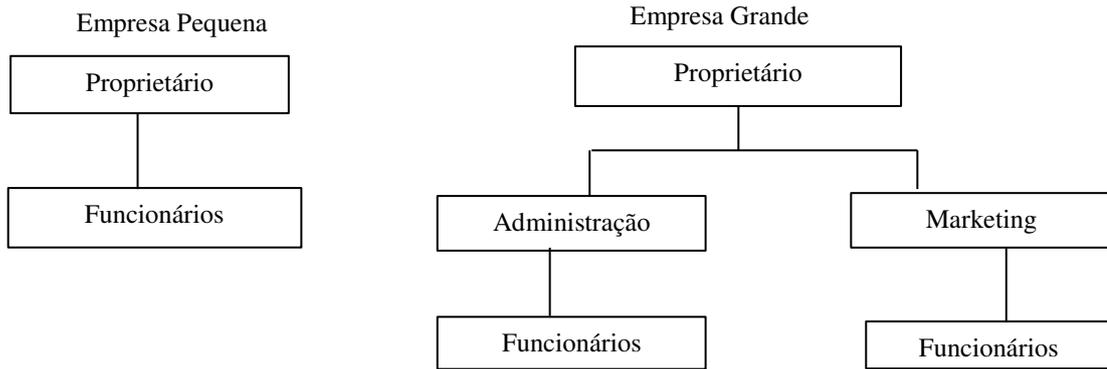


Figura 06: Modificação da Estrutura Organizacional
Fonte: Adaptado de Wright, Kroll e Parnell (2009)

Verifica-se pela figura que o crescimento vertical realmente leva a um aumento de autoridade, pois, os funcionários que inicialmente estavam subordinados apenas ao proprietário (empresa pequena) passam a subordina-se a outras pessoas e o proprietário, por sua vez, passa a ter um número maior de subordinados.

É relevante o conhecimento de que a estrutura organizacional influencia na conquista dos objetivos organizacionais, e como estes resultam da estratégia geral adotada pela empresa é importante que a estrutura e as estratégias se encontrem interligadas. Deste modo, alguma alteração significativa na estratégia deve ser precedida por alterações também na estrutura organizacional a fim de que a mesma se adeque e ofereça apoio a mudança desejada (ROBBINS, 2009).

Silva (2002) também concorda com a ideia de que a estrutura segue a estratégia adotada, pois, é comum que a organização adapte sua estrutura administrativa a fim de adequá-la a estratégia perseguida, sendo que se a empresa não realizar alterações estruturais a estratégia pode encontrar muitos problemas administrativos durante sua implementação. Porém, lembra o autor que a mudança estratégica sozinha não consegue provocar mudanças na estrutura sendo necessário também a presença de pressões de competitividade, ou seja, a empresa deve sentir que é necessário ser mais competitiva.

Um exemplo utilizando a figura 06 pode demonstrar que a estrutura segue a estratégia, acompanhe a ideia. Suponha-se que o proprietário da pequena empresa adotou uma estratégia de crescimento e conseguiu obter êxito. Perceba que para conseguir sustentar a estratégia, conforme se observa pela figura, ele precisou criar dois departamentos (Administrativo e Marketing) e certamente se a empresa continuar crescendo em algum momento o proprietário pode identificar a necessidade de criar um departamento de Recursos Humanos, finanças, etc.

Mesmo que a estrutura siga a estratégia, conforme defendido por alguns autores, em algum momento ela tende a manter um patamar. Por exemplo, uma empresa que adota a estratégia de crescimento e continua crescendo de forma constante não necessariamente precisará em conjunto estar aumentando níveis de hierarquia e departamentos.

Robbins (2009) confirma a ideia apresentada no parágrafo precedente ao afirmar que o tamanho organizacional afeta a estrutura de maneira decrescente, pois seu impacto diminui conforme cresce a empresa. O autor aponta que 500 funcionários a mais em uma organização que possui 2000 funcionários não fará muita diferença em sua estrutura, por outro lado essa mesma quantidade de funcionários em uma empresa que possui 300 funcionários necessita que a estrutura sofra algumas adequações. Assim, pode-se entender que as mudanças estruturais quanto à estratégia perseguida podem ser mais visíveis e impactantes quando uma empresa pequena se torna maior e mais complexa.

Em geral, tanto a estratégia influencia a estrutura organizacional adotada por uma empresa, principalmente quando a mesma evolui e modifica suas estratégias, quanto a estrutura existente pode influenciar a escolha de estratégias. Destarte, não é um erro afirmar que a formulação e implementação interagem continuamente e influenciam as opções dos gestores quanto à estratégia e estrutura a ser adotada (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005).

Percebe-se que as mudanças estruturais podem ocorrer de forma intensa ou moderada, uma vez que a empresa, dependendo da estratégia, precisa decidir por incluir ou retirar departamentos e níveis hierárquicos ou decidir apenas por aumentar ou não as responsabilidades de um cargo, existindo ainda, a possibilidade da estrutura não sofrer modificações já que em alguns casos ela influencia a estratégia a ser seguida pela empresa.

Feito algumas considerações a cerca da estrutura organizacional vamos conhecer a liderança, segundo elemento do modelo estudado.

b) Liderança

Não é novidade o fato de que as organizações são formadas por pessoas com personalidades, objetivos pessoais e profissionais, ambições e atitudes diferentes. Essa distinção de pessoas pode dar uma pequena ideia do quanto é complexa uma organização e do

quanto pode ser difícil fazer com que as mesmas trabalhem em prol da efetivação de estratégias e, conseqüentemente, da realização das metas e objetivos organizacionais.

Diante dessa complexidade organizacional a existência da liderança pode representar um diferencial e um facilitador para o processo de implementação de estratégias, que precisa na maioria das vezes, da colaboração e participação de todos da organizacional. De acordo com Daft (2006, p. 189) a liderança chega a ser “a peça principal para a implementação bem-sucedida da estratégia”. O mesmo ainda afirma que “liderança é a habilidade de influenciar as pessoas a adotarem novos comportamentos necessários para a implementação da estratégia, e uma parte importante nessa tarefa é desenvolver um consenso”.

Sabendo que a liderança inclui a capacidade de influenciar pessoas é importante destacar que a origem dessa influência pode ser formal ou informal. No primeiro caso significa que uma pessoa ostenta o papel de líder devido ao cargo que ocupa. No caso da liderança informal, também conhecida como liderança não sancionada, o líder exerce influência sobre os demais sem necessariamente isso estar ligado ao cargo que ele ocupa (ROBBINS, 2009).

É importante esclarecer que líder corresponde ao indivíduo e liderança a função ou atividade que o indivíduo realiza. Algo muito comum de ocorrer é ver a palavra líder ser empregada para caracterizar as pessoas que possuem autoridade formal em uma organização independente dos comportamentos apresentados pelas mesmas. Mesmo que essa situação seja comum é válido lembrar que o fato de uma pessoa ser vista como líder formal não significa que ela pratique a liderança, pois nem sempre demonstram comportamentos de liderança. Por outro lado pode-se encontrar nas organizações muitas pessoas que não ocupam cargos formais de líderes exercendo a liderança (ROBBINS, 2000).

Wright, Kroll e Parnell (2009) ressaltam que embora muitas pessoas pensem que liderança e administração sejam palavras sinônimas na verdade não são, pois um administrador pode exercer vários papéis e dentro destes é que vão existir alguns que se ligam diretamente a liderança. Pode-se dizer que uma pessoa demonstra liderança ou ser líder quando consegue que outros indivíduos trabalhem em conjunto para a realização de um objetivo.

Os mesmos autores prosseguem afirmando ser importante para a empresa que a liderança esteja presente em todos os níveis organizacionais e áreas funcionais. E entre os vários níveis de liderança uma que assume relevada importância é a liderança estratégica, uma vez que ela precisa lidar com vários aspectos relacionados ao ambiente externo e interno, integrar várias áreas funcionais, controlar a administração pela intervenção de outras pessoas,

estabelecer a orientação da empresa e inspirar e garantir que todos os membros da empresa caminhem em rumo a direção estabelecida.

De acordo com Rowe (2002) os líderes estratégicos possuem a habilidade de realizar investimentos que proporcionam um aumento dos recursos da organização em longo prazo sem prejudicar a estabilidade financeira no curto prazo e, influenciar de forma considerável gerentes e funcionários para que tomem de forma espontânea e rotineira decisões que contribuam ao mesmo tempo para o crescimento e estabilidade da organização.

Em geral, a liderança estratégica é exercida por membros da alta administração, principalmente o diretor - presidente. Os líderes estratégicos devem buscar influenciar as pessoas com quem trabalham através de palavras, exemplo pessoal ou habilidade de enxergar o futuro. A influência exercida pelos mesmos deve ser muito articulada já que a capacidade de gerenciar o capital humano é tida como uma das habilidades mais importante que estes líderes podem ter (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005).

Como normalmente uma organização é constituída por várias áreas funcionais se torna necessário além da liderança estratégica a presença da liderança gerencial. Esta se caracteriza como uma liderança focada em manter o status quo da organização. Os líderes gerenciais costumam se preocuparem muito com a estabilidade financeira, a ordem e a conservação dos valores da organização. Deste modo, eles sentem-se melhor ao lidar com atividades que envolvam rotina e o curto prazo (ROWE, 2002).

Além da liderança estratégica e gerencial é comum encontrar na literatura classificações que enfatizam a existência de outras formas de liderança, por exemplo, Robbins (2000) aponta para a existência da liderança transacional, transformacional, carismática e visionária.

- Liderança Transacional: É aquela em que os líderes orientam ou motivam os seguidores em direção às metas instituídas através do esclarecimento das tarefas e papéis;
- Liderança Transformacional: os líderes conseguem orientar, motivar, preocupar-se com as necessidades individuais dos seguidores, inspirar estes a colocar os interesses da organização em primeiro lugar e alcançar resultados extraordinários no que fazem;
- Liderança Carismática: Conta com líderes que conseguem instigar sentimentos de heroísmo e confiança nos seguidores através do aumento da autoestima e autoconfiança dos mesmos e comportamentos que servem de exemplo a ser imitado;
- Liderança Visionária: Possui líderes com grande capacidade de projetar uma visão do futuro realista e atraente e estimular o comprometimento dos liderados para que a visão de futuro seja buscada e alcançada (ROBBINS, 2000).

Com a exposição dessas formas de lideranças percebe-se que a liderança gerencial se aproxima bastante da transacional, uma vez que ambas focam mais no controle e coordenação das atividades de rotina.

Além de classificações sobre formas de liderança encontra-se na literatura estudos que procuram diferenciar um administrador de um líder. Para Chiavenato (2005) a grande diferença entre um administrador ou gerente e um líder é que o primeiro utiliza-se da autoridade do cargo ocupado para influenciar as pessoas, enquanto que o líder consegue influenciar as pessoas utilizando-se de qualidades pessoais (carisma, simpatia, cordialidade, educação). A par disto o importante para um executivo é descobrir como combinar gerência e liderança a fim de se alcançar resultados organizacionais satisfatórios. Um verdadeiro líder precisa ter a capacidade de realizar várias coisas ao mesmo tempo, tais como, ouvir, comunicar, aconselhar, melhorar o relacionamento com os empregados, solucionar problemas e tomar decisões em conjunto.

Robbins (2000) acredita que uma das melhores análises realizadas sobre liderança e gerenciamento foi feita por John Kotter. Este acredita que o gerenciamento está voltado para lidar com a complexidade e a liderança com a mudança. Deste modo, o gerente é aquela pessoa preocupada em manter a ordem, prazos e orçamentos e o líder aquela pessoa que lança a direção a ser seguida através do estabelecimento de uma visão do futuro e consegue inspirar as pessoas para que superem obstáculos e alcance a visão formulada. Kotter defende que tanto o gerenciamento quanto a liderança se fazem necessários em uma organização, porém é fato que as organizações em sua grande maioria são sublideradas e supergerenciadas, o que por sua vez aponta para a necessidade do desenvolvimento da liderança nas organizações.

É notável com o exposto até o momento sobre liderança o quanto é importante a presença de pessoas com capacidade de exercer a liderança no momento da implementação de estratégias a fim de garantir que os diversos conflitos que possam vir a surgir sejam tratados da melhor forma possível e não atrapalhem o sucesso das ações a serem colocadas em prática. Também fica claro que o fato de alguém ocupar um cargo de líder não significa necessariamente que ele exerça liderança, pois além de influenciar as pessoas se apoiando na autoridade do cargo ocupado um verdadeiro líder precisa apresentar ou desenvolver certos atributos ou características.

Embora a presença da liderança em uma organização seja algo importante vale lembrar que ela por si só não garante a eficácia organizacional, pois a eficácia depende também de outros fatores que nem sempre são controlados pelos líderes tais como condições econômicas e inovações tecnológicas (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009). Assim, fica claro que as

dificuldades enfrentadas por uma organização não podem ser atribuídas apenas ao líder, cabendo a este procurar a melhor maneira de lidar com as adversidades e não a obrigação de acertar sempre.

Diante da importância de existir um líder na condução da implementação de estratégias é interessante conhecer quais características são inerentes a ele, pois, uma pessoa não recebe esse título por ser igual a todos os outros, mas por apresentar certas características que o diferencia dos demais.

Segundo Karlof (1994) citado por Araújo (2006) as características de um líder dizem respeito aos seguintes atributos: aberto e extrovertido (o líder deve ser comunicativo e acessível, ou seja, as pessoas devem se sentir a vontade para procurá-lo e conversar sobre suas dúvidas e expor seus pontos de vista); inquisitivo (o líder deve saber fazer críticas construtivas e buscar os melhores caminhos ao apresentar soluções); e carismático (o líder deve tratar com educação e empatia todas as pessoas a sua volta e saber se colocar no lugar do outro quando for fazer julgamentos).

Além das características inerentes a um líder é importante apresentar os estilos de liderança, ou seja, as formas que um líder pode apresentar ao se relacionar com seus seguidores. Em geral, os estilos de liderança podem ser classificados como autocráticos (ou autoritários) quando o líder não costuma ouvir seus seguidores; democráticos (ou participativos) quando o líder permite que os seguidores participem dos processos decisórios; e laissez-faire quando o líder oferece total liberdade aos seguidores para agirem da maneira que bem entenderem, sendo esse estilo muitas vezes caracterizado como se não existisse liderança (ARAÚJO, 2006).

A qualidade do processo de implementação de estratégias geralmente compreende o resultado de três vertentes: qualidade na formulação das estratégias, na escolha das estratégias básicas e qualidade da equipe responsável por coordenar a implementação das estratégias. Normalmente, quando o processo de implementação falha costuma-se colocar a culpa na qualidade das duas primeiras vertentes, mas o que muitos não conseguem enxergar é que o problema se encontra na terceira vertente (OLIVEIRA, 2007). Essa colocação ressalta mais ainda a importância de se ter dirigentes ou líderes competentes na condução do processo de implementação, uma vez que mesmo que as ações ou estratégias tenham sido traçadas e escolhidas adequadamente se não existir uma pessoa ou equipe capacitada para conduzir o momento em que elas vão ser colocadas em prática as expectativas esperadas podem não ser atingidas.

Consciente do quanto é fundamental a presença de um líder na condução de um processo de implementação de estratégias, passa-se a realização de uma análise sobre o elemento poder.

c) Poder

O poder mencionado aqui não diz respeito a alguém pegar uma varinha de condão e sair por aí fazendo magia mais sim a capacidade que alguém possui para influenciar outras pessoas.

Como a liderança também se associa a capacidade de influenciar pessoas ela pode ser confundida com o poder, mas de um modo geral a liderança corresponde não ao poder em si e sim a um tipo ou fonte de poder, o poder pessoal, em que alguém consegue exercer influência sobre os outros em função da presença de algumas características pessoais e não necessariamente em função do cargo ocupado. Nas organizações o poder se refere a capacidade de manter controle sobre as decisões e ações das outras pessoas mesmo quando elas possam não concordar. E isso estar associado ao cargo ocupado pelo indivíduo, aonde, quanto mais alto for a posição hierárquica do cargo maior será o poder atribuído ao seu ocupante (CHIAVENATO, 2005).

Ainda que exista a possibilidade do poder ser exercido independente da pessoa ocupar ou não um cargo hierarquicamente superior ao de outras pessoas, de acordo com o exposto no parágrafo anterior, é possível crer que nas organizações a influência exercida sobre os demais em sua grande maioria se resulta do poder atribuído a uma pessoa devido ao cargo que ela ocupa e não por afeição a ela, pois as pessoas dificilmente aceitam cumprir solicitações de alguém que se encontra em mesma posição hierárquica. Assim, pode-se chegar ao consenso de que o poder nas organizações possui como principal fonte a posição na hierarquia, também conhecida como autoridade formal (VERGARA, 1999 apud ARAÚJO, 2006). Por autoridade formal entenda o “direito de dar ordens e esperar que elas sejam cumpridas” (ROBBINS, 2000, p. 405).

Quanto à confusão que envolve a distinção dos conceitos de poder e liderança Robbins (2009) declara que esses conceitos estão inter-relacionados, pois os líderes utilizam o poder como meio para alcançar os objetivos do grupo e o poder funciona como um meio de facilitar as conquistas. Em geral, o autor acredita que a diferença entre um e outro está ligado à

existência ou não da compatibilidade de objetivos. O poder não precisa que exista uma relação de compatibilidade, já a liderança requer ou pelo menos defende a presença de alguma compatibilidade entre os objetivos do líder e dos liderados.

Analisando o que o autor expôs pode-se entender que os líderes entendem o poder como algo que pode ser utilizado para facilitar o alcance dos objetivos organizacionais. Estes por sua vez devem apresentar alguma semelhança com os objetivos dos liderados. Por outro lado um indivíduo que centra suas ações com base apenas na autoridade formal que possui pode ao influenciar outras pessoas não reconhecer ou se preocupar com a necessidade de existir compatibilidade de objetivos. Neste caso, o fato de uma pessoa ocupar um cargo de poder ou dispor de autoridade formal atribui que para alcançar um objetivo ela pode agir de maneira que nem todos concordem.

A par destas discussões compreende-se que um indivíduo ao ocupar um cargo de poder pode influenciar os demais se apoiando somente na autoridade formal do cargo ou pode combinar liderança e autoridade formal, que certamente corresponde a um modo mais harmonioso de conseguir fazer com que os outros adotem determinados comportamentos.

De certo modo quando alguém ascende de cargo as demais pessoas começam logo a atribuir um poder maior a essa pessoa, mas é importante saber que toda vez que alguém sobe na escala hierárquica ele se torna mais dependente dos outros porque o seu sucesso e o da organização irão depender do desempenho dos demais membros sobre os quais ele tem poder. Destarte, é importante que a pessoa não busque controlar os demais usando somente a autoridade formal, pois, ao contrário de alguns anos atrás as pessoas não estão condicionadas a obedecerem todos os pedidos ou ordens apenas pelo fato de alguém estar em um nível superior ao delas, deste modo um indivíduo ao ocupar um cargo de poder deve ao buscar influenciar o comportamento dos demais utilizar não apenas a autoridade formal mais também outras maneiras como capacidade de manter bons relacionamentos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

Mesmo que tanto a liderança quanto o poder estejam ligados a capacidade de influenciar pessoas é possível perceber com o apresentado até o momento sobre esses elementos que existe uma diferença entre ambos e nesse ponto parece que a distinção mais clara, principalmente nas organizações, reside no fato de que a liderança para ser exercida não precisa necessariamente que a pessoa ocupe um cargo superior aos dos demais, enquanto que o poder parece estar mais ligado diretamente ao posicionamento hierárquico do cargo ocupado por um indivíduo, ou seja, quanto maior o cargo, maior o poder atribuído ao seu ocupante e maior a influencia sobre as pessoas subordinadas a ele.

Robbins (2000) declara que provavelmente o aspecto mais relevante do poder refere-se ao fato de que ele é uma função da dependência. Deste modo, quanto mais um indivíduo é dependente de um líder maior o poder deste sobre aquele. Por exemplo, se o líder tem a autoridade para demitir um funcionário e se este precisa do emprego para manter a família e acha difícil encontrar outro emprego pode-se deduzir que o líder possui um elevado poder sobre esse indivíduo e, conseqüentemente, não será necessário que os objetivos defendidos pelo líder precisem apresentar alguma compatibilidade com os do liderado para que suas solicitações sejam cumpridas.

French e Raven citados por Chiavenato (2005) apresentam cinco tipos de poder e os divide quanto ao poder que provém do cargo ocupado e o poder que provém da pessoa. Acompanhe os cinco tipos adiante e o modo como cada um busca influenciar as pessoas.

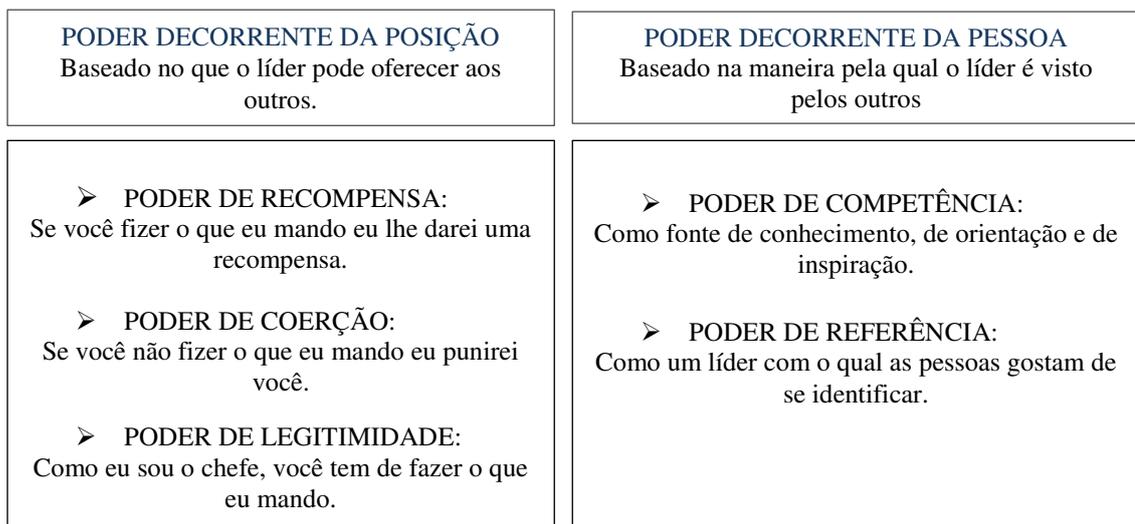


Figura 07: Tipos de Poder quanto à Fonte

Fonte: Adaptado de French e Raven citados por Chiavenato (2005)

Analisando esta figura percebe-se que o poder decorrente da posição vai de encontro com a autoridade formal, pois esta leva em consideração a posição hierárquica ocupada pela pessoa na organizacional para medir seu poder sobre os demais, assim quanto maior o nível hierárquico do cargo certamente maior a autoridade atribuída ao seu ocupante (ARAÚJO, 2006). Note que no poder decorrente da posição prevalece a utilização da autoridade formal, ou seja, o indivíduo ao influenciar os outros se apoia no controle oferecido pelo cargo que ocupa sobre recursos, recompensas e punições.

Conhecido os aspectos referentes a cada tipo de poder expostos na figura 07 evidencia-se que o poder decorrente da pessoa, supostamente, se apresenta como o mais adequado para

ser colocado em prática, uma vez que o indivíduo ao influenciar os outros não se apoia somente na autoridade formal, logo as pessoas tendem a obedecer as solicitações em função do respeito e admiração atribuída ao indivíduo e não ao cargo que ele ocupa. Acredita-se também que as chances do poder exercido pelo indivíduo manter-se, mesmo depois que não esteja ocupando um cargo de poder, aumentam já que segundo Robbins (2000) o poder resultante das características pessoais pode ser exercido quando o indivíduo possui experiência técnica ou carisma pessoal.

Percebe-se ainda, com os tipos de poder apresentado que uma pessoa que inicialmente exerce influencia sobre os demais devido ao cargo ocupado pode passar a exercer, dependendo dos comportamentos apresentados, o poder decorrente da pessoa. Deste modo, se pode inferir que o fato de uma pessoa ter o direito de exercer poder sobre outras em função do cargo ocupado não significa que ela não possa combinar os dois tipos de poder (posição e pessoa).

Depois de esclarecido alguns pontos sobre os elementos estrutura organizacional, liderança e poder do modelo de implementação de estratégias proposto por Wright, Kroll e Parnell (2009) chega o momento de conhecer o último deles, a cultura.

d) Cultura

É comum ouvir a palavra cultura ser empregada como sinônimo, por exemplo, dos modos que um determinado país costuma apresentar. Certamente muitas pessoas já devem ter ouvido uma frase como a cultura daquele país é “X”, daquele outro é “Y”, assim pode-se chegar a conclusão que a cultura pode variar de um lugar para outro, de um país para outro e até mesmo de uma empresa para outra.

Mas afinal, o que é cultura? Será que podemos vê-la? Tocá-la? Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2011, p. 253) “a cultura é essencialmente composta de interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que as refletem”. Com esse conceito podemos perceber que a cultura em si representa algo que não pode ser tocada e nem vista, mas por outro lado ela se encontra presente no modo como alguém realiza uma atividade, decora um ambiente, se veste, se comunica e até pode influenciar o modo de pensar das pessoas.

Assim, verifica-se que em uma organização a cultura exerce muitas funções, tais como diferenciar uma organização de outra, possibilitar um senso de identidade aos membros,

sobrepôr o interesse coletivo ao individual, promover certo grau de estabilidade e guiar as atitudes e comportamentos dos membros (ROBBINS, 2009).

Cada organização possui uma cultura específica. Mesmo aquelas que atuam em um mesmo setor e local podem apresentar distintas maneiras de operarem suas atividades. A cultura da organização ou simplesmente a cultura organizacional está relacionada aos valores, crenças e padrões de comportamentos que são permitidos e praticados por todos os membros que compõem uma organização, e tem como objetivo desenvolver a capacidade da empresa se adaptar as mudanças ambientais através da integração de suas operações internas, mesmo que isso nem sempre seja uma tarefa fácil. Assim, não basta somente a empresa decidir que vai implementar determinada estratégia a fim de se adequar a uma mudança ambiental se a cultura vigente não contém valores para ajudar a organização a conseguir tal propósito. Deste modo, é imprescindível que as mudanças de estratégias sejam acompanhadas por algumas modificações na cultura organizacional para que a estratégia não fracasse (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

Mesmo sendo necessária algumas vezes a adaptação da cultura a fim de que a estratégia a ser implementada não fracasse é fundamental a consciência de que a empresa não pode ficar mudando-a constantemente, primeiro porque a empresa pode perder sua identidade e segundo, certo grau de estabilidade é fundamental para garantir o sucesso de longo prazo da organização. Por outro lado, as empresas também não podem ficar ao longo dos anos sem realizar nenhuma adaptação em sua cultura, visto que o mundo altera-se e passa a demandar novas formas de comportamentos, portanto, o essencial nessas duas situações demonstradas é que a empresa consiga um equilíbrio em relação a isso, ou seja, ela não pode manter suas ideias, costumes e regras ao longo do tempo, mas também não pode modificá-los o tempo todo (CHIAVENATO, 2005).

Sendo a cultura composta por crenças, valores e padrões de acordo com definições anteriores, é notório o quanto ela é importante para a implementação de estratégias, pois exerce influencia no comportamento das pessoas e tem o poder de motivá-las para atingir os objetivos organizacionais e em alguns casos até mesmo superá-los. É importante esclarecer que além da cultura geral uma organização pode possuir subculturas. Como a cultura organizacional é influenciada por seus líderes e dirigentes e a organização é formada por departamentos e em cada departamento existem líderes específicos nasce a possibilidade de variações de cultura de um para o outro, surgindo então as subculturas (CERTO et al., 2005).

O conhecimento sobre a cultura de uma empresa não é algo que pode ser apreendido com facilidade já que a mesma engloba tanto aspectos formais quanto informais. De acordo com Araújo (2006) a cultura organizacional é constituída por vários elementos, tais como:

- Regras e regulamentos: definições formais utilizadas para orientar o comportamento das pessoas;
- Ambiente organizacional: corresponde aos aspectos informais como linguagem utilizada entre os membros e deve receber atenção, pois ele pode explicar muitos comportamentos e atitudes não habituais;
- Microculturas: refere-se às diferenças de culturas existentes entre uma área e outra da empresa, sem necessariamente elas precisarem se opor aos princípios da empresa;
- Contraculturas: refere-se a existência de áreas ou pessoas na empresa que apresentam oposição aos princípios da organização;
- Linguagem doméstica: corresponde ao vocabulário empregado pelas pessoas que compartilham a mesma cultura;
- Ritos: corresponde aos costumes de comportamentos praticados pelos membros;
- Rituais: corresponde ao passo a passo que deve ser seguido para a realização de algum evento, por exemplo, festas de aniversariantes do mês;
- Heróis: diz respeito a presença de pessoas que pode inspirar o comportamento dos demais membros na empresa devido ao alcance de repetidas situações de sucesso;
- Símbolos: corresponde a forma de como o estabelecimento é organizado, mobiliado, a localização do superior;
- Mitos organizacionais: corresponde a lendas transmitidas pelas pessoas sem existir a certeza de que os fatos relatados são verdadeiros.

Como apresentado a cultura é constituída por muitos elementos e alguns como, por exemplo, a existência de contraculturas aparentemente podem dificultar consideravelmente a implementação de estratégias, uma vez que os membros adeptos a ela podem se mostrar contrários a atender as exigências resultantes de uma nova ação ou estratégia a ser colocada em prática.

O conhecimento da cultura organizacional é muito importante, pois, através dele se pode reconhecer o modelo de gestão adotado pela empresa, já que este é influenciado pelo tipo de cultura existente na mesma. É também importante o conhecimento de que alterações na cultura representa um processo muito complexo para o qual se faz necessário o comprometimento de todos os executivos e funcionários da empresa (OLIVEIRA, 2007).

Essa necessidade de que todos da organização, do menor ao mais alto escalão, estejam comprometidos para que mudanças na cultura possam ocorrer demonstra que esse processo pode ser muito demorado e difícil, pois as pessoas geralmente demonstram pouca disposição para adotarem comportamentos e atitudes diferentes das quais elas estão acostumadas, ou seja, em muitos casos as pessoas podem apresentar um elevado nível de acomodação.

O entendimento da cultura de uma organização se torna mais importante ainda em situações que envolvam a combinação de culturas organizacionais que podem ocorrer através de fusões e aquisições. É necessário em situações desse tipo que a empresa adquirente busque ajustar além dos fatores financeiros e estratégicos a cultura das organizações para que os choques de cultura sejam evitados. Evidencia-se que a busca de um consenso entre as culturas e membros da empresa adquirente e adquirida se torna essencial para evitar o fracasso da união (ROBBINS, 2000).

De acordo com Chiavenato (2005) a cultura organizacional pode ser classificada em conservadora e adaptativa. As culturas conservadoras são aquelas em que as ideias, valores, costumes e tradições são mantidos ao longo dos anos, as adaptativas são aquelas em que os valores, crenças, costumes são revisados e atualizados constantemente, são culturas muito flexíveis. Mostra-se, a seguir, uma figura apontando as principais diferenças entre esses dois tipos de culturas. Cabe, de antemão, dizer que as culturas conservadoras adotam um estilo autocrático ou tradicional e as culturas adaptativas um estilo participativo. Por autocrático entenda, por exemplo, algo com regras e regulamentos muito formalizados.

ESTILO TRADICIONAL	ESTILO PARTICIPATIVO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Autocrático; ➤ Hierárquico e verticalizado; ➤ Impositivo; ➤ Formal; ➤ Centralizado; ➤ Trabalho isolado e individualizado; ➤ Analítico e cauteloso; ➤ Conservador e avesso a riscos; ➤ Orientado para custos e controles; ➤ Remuneração e promoção baseado em tempo de casa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participativo; ➤ Igualitário e horizontalizado; ➤ Colaborativo; ➤ Informal; ➤ Descentralizado; ➤ Trabalho em equipes autônomas; ➤ Indutivo e ousado; ➤ Inovador e disposto a riscos; ➤ Orientado para serviços e qualidade; ➤ Remuneração e promoção baseadas no desempenho.

Figura 08: As diferenças de Cultura Organizacional
Fonte: Chiavenato (2005)

Analisando as características referentes aos tipos de culturas as do estilo participativo parecem ser as mais adequadas aos tempos de hoje, em que a flexibilidade se torna cada vez mais necessária para que a organização consiga desempenhar melhor suas atividades. Mas, nem todas as características do estilo tradicional podem ser dispensadas, visto que algumas são essenciais para que a organização consiga manter certo nível de controle.

Além dessa classificação é comum encontrar na literatura a cultura sendo classificada como forte ou fraca. No primeiro caso, encontra-se uma situação em que os valores defendidos pela organização são totalmente acatados e compartilhados por todos os membros da mesma, o que por sua vez resulta em um impacto maior sobre o comportamento das pessoas. No caso da cultura fraca há uma inconsistência e ambiguidade do que é defendido pela organização e por isso as chances de influenciar diretamente o comportamento dos indivíduos diminuem (ROBBINS, 2009).

Através das ideias expostas sobre cultura organizacional percebe-se que mesmo que ela corresponda a um elemento que não pode ser visto e nem tocado sua compreensão se torna importante para o processo de implementação de estratégias, pois, permite que o gestor lide melhor com os problemas que a tenham como fonte geradora e assim consiga obter êxito em suas pretensões.

CAPÍTULO II

2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Neste capítulo faz-se um relato da empresa objeto de estudo desta pesquisa apresentando-se sua história, missão, visão e valores. Todas as informações, exceto algumas contidas no item perfil da empresa, foram obtidas no site do Magazine Luiza.

2.1 PERFIL DA EMPRESA

- Razão Social: Magazine Luiza S/A;
- Nome Fantasia: Lojas Maia Magazine Luiza;
- CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) da filial: 47.960.950/0861 – 74;
- Forma Jurídica: Sociedade Anônima de Capital Aberto;
- Atividade Principal: Comercialização de eletrodomésticos, eletroeletrônicos, móveis, serviços e produtos financeiros como cartões de crédito, crédito direto ao consumidor (CDC), empréstimos pessoais, garantia estendida, seguro prestamista, consórcios.
- Localização: Av. Presidente Epitácio Pessoa, Nº 90, Centro, Patos – PB.
- Número de funcionários: 18.

2.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A seguir, faz-se um resumo com os principais acontecimentos da trajetória de uma das mais renomadas redes de varejo brasileira, o Magazine Luiza. Esta tem como foco principal a comercialização de bens duráveis.

A história do Magazine Luiza se inicia no ano de 1957 quando o casal Luiza Trajano e Pelegrino José Donato compra uma pequena loja na cidade de Franca, interior de São Paulo, e

a inauguram no dia 16 de novembro. Em 1966 acreditando nas possibilidades de crescimento o casal resolve expandir a área do negócio e isso é propiciado graças a entrada de dois sócios. Com essa expansão é inaugurado a primeira sede administrativa da empresa ainda em Franca.

Essa primeira expansão foi apenas um ensaio para o que viria ocorrer posteriormente, pois durante toda a sua trajetória a empresa priorizou o crescimento. Acompanhe o roteiro desse crescimento nas próximas linhas.

Em 1974 o magazine Luiza inaugura a primeira grande loja de departamentos com mais de 5.000 m² para receber um número cada vez maior de clientes. Em 1976 a empresa é agraciada com a entrada de mais sócios que vem juntamente com os demais fortalecer as bases para que a empresa continuasse com seu processo de expansão. Também nesse mesmo ano a sede administrativa da empresa ganha um novo e maior espaço para funcionar, e é realizada a primeira aquisição importante da empresa com a compra das Lojas Mercantil que possuía filiais em Franca e em outras duas cidades do estado de São Paulo.

Em 1983 o Magazine Luiza resolve expandir seu negócio para outros estados do país, sendo o estado de Minas Gerais o primeiro, após São Paulo, a contar com a presença da empresa. Com intuito de consolidar o crescimento é inaugurado no ano de 1986 o primeiro centro de distribuição na cidade de Ribeirão Preto- SP.

Em 1991 procurando fortalecer ainda mais a política de expansão do negócio é criada a Holding LTD Administração e Participações S/A, e também nesse mesmo ano uma nova liderança, Luiza Helena Trajano, passa a comandar a rede. A mesma passa a ser responsável por conduzir uma transformação no modelo de gestão a fim de promover o fortalecimento da empresa frente aos novos desafios que viessem a surgir. Em 1992 o Magazine Luiza criou o ConsórcioLuiza, empresa que oferece consórcios para os segmentos de eletros, veículos, imóveis e serviços e ingressou no comércio eletrônico com a criação de sua loja eletrônica. Em 1999 a experiência adquirida em vendas virtuais foi levada para a internet, com a criação do site magazineluiza.com, um dos gigantes do e-commerce brasileiro.

No ano de 2001 a empresa em parceria com o Itaú/Unibanco cria a Financeira LuizaCred que tinha como objetivo ampliar a oferta de crédito aos clientes, por meio do Cartão Luiza, Empréstimo Pessoal e Crédito Direto ao Consumidor (CDC). Em 2003 a empresa retoma seu projeto de expansão e realiza a aquisição das Lojas Líder, na região de Campinas-SP e da Rede Wanel, na região de Sorocaba-SP. Mais de 60 pontos-de-venda são integrados e um processo de transição de marca é iniciado. No ano seguinte a empresa segue com seu ambicioso processo de expansão e adquire também as Lojas Arno, no Rio Grande do Sul.

No ano de 2005 a empresa adquiriu mais lojas no do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Nesses estados foram compradas as Lojas Base, Kilar e Madol e realizada uma inauguração de 76 lojas ao mesmo tempo. Neste mesmo ano a empresa em parceria com a Cardif, "braço" segurador do banco francês Paribas, cria a LuizaSeg, uma empresa de seguros (hospitalar, odontológico, residencial, de vida). No ano subsequente são inaugurados três centros de distribuição nas cidades de Caxias do Sul-RS, Contagem-MG e Navegantes-SC e a empresa ganha mais um novo sócio, o fundo internacional Capital Group, que adquiri 12,36% da empresa. O novo parceiro amplia os investimentos e possibilita a grande expansão que estava por vir.

Em 2007 a empresa abre o maior e mais moderno centro de distribuição da América Latina em Louveira-SP, em 2008 inaugura de uma só vez 44 lojas na cidade de São Paulo, em 2010 realiza a aquisição das Lojas Maia que possuía 141 lojas nos nove Estados da região Nordeste, um dos momentos mais importantes da história do Magazine Luiza, em 2011 o Magazine Luiza compra as 121 Lojas do Baú da Felicidade, e também nesse ano resolve abrir o capital da empresa. Com um custo inicial de investimento considerado baixo, revolucionou o mercado de ações e atraiu uma grande participação de pessoas físicas, tornando-se uma das oito empresas mais popular na Bolsa de Valores do Brasil. É interessante ressaltar que ao realizar aquisições de outras redes o Magazine Luiza sempre procura manter o quadro de funcionários, demonstrando com isso a valorização pelas pessoas e a crença de que aos poucos elas se adequem ao jeito Luiza de ser.

A trajetória de expansão do Magazine Luiza como se verifica foi realizado sempre com sucesso ocorrendo ano após ano inúmeras aquisições de lojas que passaram a incorporar a gigante rede. Essas conquistas certamente não se deve apenas a uma questão de sorte, mas sim a uma gestão que antes de se preocupar com o crescimento financeiro busca a satisfação de seus clientes, colaboradores, sócios e sociedade em geral.

O Magazine Luiza sempre valorizou o trabalho em equipe e seus colaboradores, por isso conta com diversos veículos de comunicação interna (Portal Luiza, Rádio Luiza e TV Luiza) para facilitar a comunicação entre liderança e colaboradores, a vivência no dia a dia do slogan “vem ser feliz” com colaboradores felizes que incentivam os clientes a aceitarem o convite à felicidade, gestão participativa, incentivo ao autodesenvolvimento dos colaboradores, disque-presidência (canal que permite que o colaborador possa denunciar práticas não condizentes com os valores da empresa), conselho de colaboradores, rito de Comunhão (momento em que há uma grande sinergia e alinhamento de toda a empresa), reunião matinal (momento em que a equipe se reúne para direcionar, alinhar e mobilizar o grupo para os desafios do dia).

Todo o sucesso do Magazine Luiza pode ser comprovado com os muitos títulos que a mesma já conquistou. Em 2003, o Magazine Luiza foi eleito a “Melhor Empresa para se Trabalhar no Brasil”, em 2007 a “Melhor empresa para a mulher trabalhar no Brasil”, por 12 anos consecutivos o Magazine Luiza se mantém no ranking das melhores empresas para se trabalhar no Brasil. A empresa recebeu também os títulos de “Melhor Empresa na Prática do Falar com seus Colaboradores”, e “Melhor Empresa na Prática do Escutar seus Colaboradores” de acordo com pesquisas do Instituto Great Place to Work, um dos mais conceituados institutos nesta área.

Com uma gestão desde sempre visionária, inovadora, ousada e voltada para a valorização dos colaboradores e satisfação dos clientes o Magazine Luiza conseguiu se posicionar como uma das maiores redes varejista do Brasil. A empresa conta com um “império” de 731 lojas distribuídas em 16 Estados brasileiros, nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste, 8 centros de distribuição, mais de 26 mil colaboradores, cerca de 30 milhões de clientes, mais de oito mil itens em produtos, multicanais de vendas como lojas físicas, lojas virtuais, televendas e e-commerce (site), comércio de serviços como a oferta de crédito da LuizaCred e do Consórcio Luiza e a oferta de seguros da LuizaSeg.

Por todos os fatos já apresentados não há como negar que o Magazine Luiza conseguiu equilibrar perfeitamente o estilo cordial e de respeito as pessoas, típico nas empresas familiares, com a excelência e profissionalismo, presentes nas grandes empresas.

2.3 MISSÃO

Ser uma empresa competitiva, inovadora e ousada que visa sempre o bem-estar comum.

2.4 VISÃO

Ser uma companhia inovadora no varejo, atuando em diversas linhas de produtos e serviços para a casa da família brasileira, através de diferentes tipos de lojas físicas e de um canal virtual forte, que encante o cliente com o melhor time de colaboradores, com

capacidade de relacionamento e proporcionando uma experiência de compra diferenciada a preços competitivos.

2.5 VALORES

- Respeito, Desenvolvimento e Reconhecimento: nós colocamos as pessoas em primeiro lugar. Elas são a força e a vitalidade da nossa organização;
- Ética: nossas ações e relações são baseadas na verdade, integridade, honestidade, transparência, justiça e bem comum;
- Simplicidade e Liberdade de Expressão: buscamos a simplicidade nas nossas relações e processos, respeitamos as opiniões de todos e estamos abertos a ouvi-las, independentemente da posição que ocupam na empresa;
- Inovação e Ousadia: cultivamos o empreendedorismo na busca de fazer diferente, por meio de iniciativas inovadoras e ousadas;
- Crença: acreditamos em um Ser Supremo, independentemente de religião, bem como nas pessoas, na empresa e no nosso País;
- Regra de Ouro: faça aos outros o que gostaria que fizessem a você.

CAPÍTULO III

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estabelecimento de uma metodologia é indispensável para a realização de qualquer trabalho científico, pois com ela o pesquisador poderá orientar melhor seus passos e, conseqüentemente, evitar a perda de foco e o não alcance de resultados concretos em sua pesquisa.

Neste sentido, verifica-se que método corresponde “a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir certo fim ou um resultado desejado” (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007, p. 27). Assim, ele assume o papel de facilitar a pesquisa a ser feita como também reforça o caráter científico do trabalho, uma vez que aponta todo o caminho percorrido para se chegar a um resultado.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente estudo pode ser classificado quanto aos objetivos como descritivo, quanto a coleta de dados como estudo de caso e quanto a natureza dos dados como qualitativo e quantitativo. A seguir, é explicado cada item que compõe a classificação deste trabalho.

Quanto ao objetivo deste trabalho Martins (2011) explica que o estudo descritivo visa expor as características de uma determinada população ou fenômeno. Deste modo, ele não tem o compromisso ou obrigação de explicar os fenômenos que descreve, embora possa servir como um apoio para tal explicação (VERGARA, 2007).

De acordo com Texeira (2010) estudos que objetivam identificar as representações sociais e o perfil de indivíduos ou grupos e os que objetivam identificar estruturas, formas, funções e conteúdos são exemplos de estudos descritivos.

Conforme Gil (2010) existe casos em que a pesquisa descritiva além de identificar a existência de relação entre variáveis consegue definir a natureza dessa relação. Também é importante lembrar que nas pesquisas descritivas a descrição realizada sobre um determinado fenômeno ou grupo deve ser clara ao ponto de permitir que o leitor consiga visualizar

precisamente a situação que o pesquisador observou (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

Além disso, pode-se classificar esta pesquisa, quanto à coleta de dados, como um estudo de caso, ressalta-se que este tem por objetivo a realização de um estudo intensivo a respeito de uma ou algumas unidades sociais seja ela um indivíduo, grupo ou uma instituição (MARTINS, 2011).

Na realização de estudos de caso podem ser usados casos únicos ou casos múltiplos. Nos estudos de caso único são analisados dados referentes a um grupo de pessoas, uma localidade específica ou uma organização, já nos estudos de casos múltiplos são analisados dados referentes a diferentes grupos ou organizações (ALVES, 2010).

É importante que na realização de estudos de caso sejam utilizadas diversas técnicas de coleta de dados, pois isso permite que o caso seja estudado em maior detalhe e também confere maior credibilidade aos resultados encontrados (GIL, 2010).

Contemplado por último a classificação quanto à natureza dos dados, enfatiza-se que a pesquisa qualitativa envolve a utilização de dados qualitativos, onde esses dados podem ser obtidos através de entrevistas, documentos e observações. Esse tipo de pesquisa foi desenvolvido nas Ciências Sociais e visa permitir que os pesquisadores estudem fenômenos sociais e culturais de modo que eles possam ser compreendidos e explicados (DIAS; SILVA, 2010). Corresponde a características desse tipo de pesquisa a subjetividade, a seleção de amostras realizadas através de forma intencional ou pela acessibilidade, a valorização da visão de mundo dos sujeitos estudados, a pouca estruturação das técnicas de coleta de dados e o tratamento dos dados através de análises interpretativas (VERGARA, 2006).

A pesquisa quantitativa, ao contrário da qualitativa, se caracteriza pela objetividade, pela estruturação dos instrumentos de coleta de dados, pela utilização de técnicas estatísticas para a avaliação dos dados, pelos critérios probabilísticos para a seleção das amostras a serem consideradas e pela busca da generalização dos resultados. Em geral, esse tipo de pesquisa tem por objetivo identificar relações entre as variáveis estudadas (VERGARA, 2006).

Ressalta-se que neste trabalho foi utilizada a metodologia de estudo de caso único, por entender-se que permite uma análise mais detalhada sobre o objeto de estudo e facilita o entendimento do leitor.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para esta pesquisa foram utilizados como instrumentos de coleta de dados entrevista e questionário. A entrevista foi realizada com o gerente da empresa seguindo um roteiro não estruturado, já o questionário fechado foi aplicado aos demais funcionários.

Esclarece-se que neste trabalho foi usada a técnica de triangulação ou abordagem de multimétodos, uma vez que foi empregado mais de um método (entrevista e questionário) para investigar um mesmo fenômeno. Essa triangulação ainda pode ser classificada como simultânea já que utiliza os métodos qualitativo e quantitativo ao mesmo tempo e também pode ser vista como uma estratégia que busca a validade do estudo (VERGARA, 2006).

De acordo com Martins (2011) a entrevista corresponde a um processo de interação entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, busca extrair informações da outra pessoa, o entrevistado. Trata-se, portanto de uma conversa orientada para a coleta de informações e dados para a pesquisa.

O tipo de entrevista utilizado nesta pesquisa foi a não estruturada. Esta corresponde a um tipo de entrevista na qual o pesquisador obtém os dados através de uma conversação objetiva, sendo também possível ele alterar ou fazer inclusões de perguntas (MARTINS, 2011). Para tanto, foi elaborado um roteiro de entrevista (Ver Apêndice A) com uma lista de questões a fim de se obter informações julgadas necessárias ao alcance dos objetivos propostos neste trabalho. Cabe lembrar, uma vez que este tipo de entrevista permite que o roteiro elaborado passou por algumas alterações, ora com a inclusão de algumas indagações que complementassem as já formuladas, ora com a exclusão, visto que algumas foram respondidas em outras questões e outras consideradas desnecessárias. Enfatiza-se que para evitar a perda de informações foi realizada a gravação de toda a entrevista.

As perguntas do roteiro de entrevista foram elaboradas com base nos fatores considerados chave para a implementação de estratégias de Wright, Kroll e Parnell (2009), os obstáculos à implementação de estratégias de Hrebiniak (2006) citado por Hansen e Guimarães (2009), e as demais considerações encontradas na literatura apresentada no referencial teórico acerca do tema tratado neste trabalho.

O roteiro de entrevista foi dividido em dois blocos. O primeiro bloco foi constituído por perguntas que buscavam descobrir de que forma ocorre a implementação de estratégias na empresa. O segundo bloco foi formado por questões que levam em consideração os elementos

que Wright, Kroll e Parnell (2009) consideram importantes para a implementação de estratégias, sendo eles estrutura organizacional, liderança, poder e cultura organizacional.

Além da entrevista com o gerente mostrou-se conveniente colher informações com os demais membros da empresa. Neste caso, surgiu a necessidade da utilização de questionário uma vez que seria complicado realizar entrevista com todos os funcionários já que os mesmos não teriam como disponibilizar tempo para isso.

Com um aumento no número da população desta pesquisa o questionário mostrou-se apropriado uma vez que a obtenção de respostas aos questionamentos é preenchida pelos próprios respondentes (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

Além disto, o questionário oferece as vantagens de poder ser aplicado a um maior número de pessoas simultaneamente, obter informações mais confiáveis devido ao anonimato, ser de aplicação fácil e não provocar tensões uma vez que os respondentes contam com um tempo maior para dar repostas as questões (DIAS; SILVA, 2010).

O questionário (ver Apêndice B) utilizado para a coleta de informações junto aos funcionários da empresa Lojas Maia Magazine Luiza foi formado por perguntas fechadas de múltipla escolha, onde, para a resposta das mesmas os funcionários utilizaram uma escala tipo Likert com cinco pontos. As assertivas do questionário foram formadas por algumas perguntas do segundo bloco de questões do roteiro de entrevista e por perguntas elaboradas com base no apresentado no referencial teórico. As perguntas que levaram em consideração o segundo bloco do roteiro de entrevista sofreram algumas modificações para que pudessem ser respondidas com a escala tipo Likert.

A escala utilizada continha cinco pontos e um intervalo que contempla a frequência de ocorrência de dadas situações em um extremo que vai do nunca ao sempre, estando incluídas entre este intervalo itens que apresentam uma média desses extremos. Os itens apresentados na escala foram dispostos da seguinte forma:

- 1- Nunca: Corresponde a um extremo de uma dada situação e indica que o fato nunca ocorre;
- 2- Quase Nunca: indica que o fato ocorre com uma frequência muito pequena;
- 3- Às vezes: Indica que a situação ocorre com uma frequência maior que a verificada no Quase Nunca;
- 4- Quase sempre: Indica uma frequência muito grande de uma dada situação;
- 5- Sempre: Corresponde a outro extremo de uma dada situação e indica que o fato ocorre de forma continuada.

O questionário, com exceção do gerente, foi entregue a todos os funcionários da empresa e precedido por uma breve explicação para cada indivíduo enfatizando-se o motivo da aplicação do mesmo e a forma como eles deviam respondê-lo.

Ressalta-se que embora o questionário tenha sido entregue a todos os funcionários aproximadamente 12% dos mesmos não responderam alegando não ter tempo. Numa população de 17 pessoas acredita-se que o fato de 2 não terem respondido não prejudica a qualidade das informações já que cerca de 88% responderam.

No questionário as questões foram subdivididas, sendo as questões 1 e 2 relacionadas a estrutura organizacional, 3 a 7 a liderança, 8 a 12 ao poder e 13 a 18 a cultura organizacional.

Abaixo segue um quadro com a relação dos funcionários da empresa que contribuíram com informações para esta pesquisa, cargo ocupado e instrumento de coleta de dados utilizado junto aos mesmos.

CARGO	QUANTIDADE	INSTRUMENTO COLETA DE DADOS
Gerente	1	Entrevista
Vendedor	7	Questionário
Analista de Crédito	3	Questionário
Operador de caixa	2	Questionário
Montador	1	Questionário
Serviços Gerais (SG)	2	Questionário

Quadro 01: Participantes da Pesquisa
Fonte: Instrumento de Pesquisa (2012)

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Como a presente pesquisa conta com dados qualitativos e quantitativos foram utilizadas duas técnicas para o tratamento dos mesmos, sendo uma a análise de conteúdo para os dados qualitativos e o uso de estatística descritiva, mais especificamente cálculos de média aritmética, para os dados de natureza quantitativos.

Estatística descritiva pode ser entendida como um conjunto de técnicas que visam descrever, analisar e interpretar os dados numéricos de uma população ou amostra (FONSECA; MARTINS, 2009). Assim, das muitas técnicas que possui a estatística descritiva

neste trabalho optou-se pela média aritmética. Para o cálculo desta deve-se somar todos os valores atribuídos a um determinado fator (x) e dividi-lo pelo total dos elementos (n) que atribuíram os valores:
$$X = \frac{\sum x}{n}$$
.

A análise de conteúdo trata-se de uma técnica de tratamento de dados utilizada para identificar o que está sendo dito sobre um determinado tema (VERGARA, 2006). Após a realização da entrevista realizou-se a transcrição literal de todas as informações obtidas, em seguida buscou-se uma organização das ideias contidas nas informações repassadas pelo entrevistado a fim de que respostas fossem encontradas e por último foi feita uma comparação do cenário encontrado com informações existentes na literatura apresentada no referencial teórico a fim de realizar-se uma adequada interpretação dos dados obtidos.

No que se refere ao questionário foi calculado a média aritmética de cada questão com o auxílio de planilhas do Microsoft Excel 2010, depois foi realizado uma comparação das respostas encontradas no questionário com as alcançadas na entrevista a fim de verificar o grau de semelhança entre as respostas dadas pelos funcionários e pelo gerente da empresa Lojas Maia Magazine Luiza. Optou-se ainda por apresentar todas as perguntas do questionário, separando-as de acordo com a relação das mesmas com os elementos estrutura organizacional, liderança, poder e cultura organizacional.

As análises dos resultados podem ser conferidas no próximo capítulo. Para facilitar o entendimento do leitor as informações foram apresentadas em três seções. Na primeira as informações apresentadas buscam atender o primeiro objetivo específico desta pesquisa ocorrendo, portanto a descrição do processo de implementação de estratégias na empresa estudada e na segunda e terceira as informações buscam atender os demais objetivos específicos. Na primeira seção foi feita análise de conteúdo e os dados estão expostos em texto discursivo, na segunda são utilizadas tabelas demonstrando as assertivas do questionário aplicado aos colaboradores das Lojas Maia Magazine Luiza e suas respectivas médias, seguido por uma breve interpretação destas através de comparações com informações obtidas na entrevista. Na última seção se apresentam os pontos fortes e fracos identificados no processo de implementação de estratégias da referida empresa.

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a descrição e interpretação dos dados obtidos junto aos colaboradores das Lojas Maia Magazine Luiza, objeto de estudo deste trabalho. Enfatiza-se que neste capítulo a palavra Loja é utilizada para designar a unidade onde se realizou a pesquisa e a palavra Empresa o Magazine Luiza como um todo.

4.1 A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NAS LOJAS MAIA MAGAZINE LUIZA PATOS/PB

As informações contidas nesta seção foram colhidas junto ao gerente das Lojas Maia Magazine Luiza e abrangem respostas dadas as perguntas do primeiro bloco do roteiro de entrevista. Aqui o intuito é repassar a maneira como é feita a implementação de estratégias na referida unidade. Lembra-se que informações complementares foram obtidas no site do Magazine Luiza.

Embora este trabalho foque na etapa de implementação é interessante expor de início, ainda que resumidamente, a forma que a referida empresa formula suas estratégias. De acordo com o entrevistado todo ano uma equipe de gestores composta pelo presidente, gerentes e supervisores se reúnem para traçarem o plano estratégico, lançarem objetivos e preparar a empresa para os desafios do ano. Informações colhidas junto ao site da empresa revelam que esse evento ocorre desde 1992 e recebe o nome de Seminário de Posicionamento Estratégico. Quando questionado sobre sua participação neste evento o entrevistado afirmou que até o momento ainda não participou.

Ressalta-se que a loja onde se realizou esta pesquisa fazia parte da rede Maia adquirida pelo Magazine Luiza em 2010 e a mesma ainda se encontra em um processo de integração ao modelo de negócio desta última. Assim, verifica-se que o processo de integração é um pouco demorado sendo que havia pouco mais de um mês que estavam utilizando o sistema

operacional do Magazine Luiza e a mudança de fachada, ou seja, a retirada definitiva do nome Lojas Maia acompanhando a marca Magazine Luiza, deverá ocorrer até o fim deste ano, conforme declarações do entrevistado.

Sabendo, conforme lembra Marino (2005), que a implementação de estratégias pode necessitar em alguns casos de consideráveis mudanças e causar impactos nos vários agentes de uma organização seria interessante que o gerente participasse do Seminário de Posicionamento Estratégico mesmo que fosse como ouvinte, pois o mesmo é o intermediário entre a alta administração e os funcionários da loja. Ao participar do evento o gerente teria acesso direto as decisões tomadas pela alta administração o que facilitaria a implementação das ações repassadas para sua unidade já que conhecendo os reais motivos do porquê realizar as ações poderia influenciar, conscientizar e motivar mais efetivamente as pessoas sobre sua gerência através da comunicação das decisões tomadas no evento, além de que, é importante a participação e envolvimento das pessoas que ocupam cargo de liderança no momento em que as estratégias são definidas e não apenas no momento em que são implementadas.

É interessante notar a cautela que o Magazine Luiza está tendo ao integrar a unidade pertencida antes a rede Maia ao seu modelo de negócio, sendo que após dois anos a integração da unidade ainda não foi concluída. Isso é importante, pois como bem lembra Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) a integração de duas companhias após uma aquisição é complexa já que envolve a união de culturas corporativas distintas e a vinculação de sistemas financeiros e de controle diferentes.

Além da paciência de ir aos poucos integrando a loja ao seu modelo de negócio é notável a preocupação que o Magazine Luiza tem com seu público externo, uma vez que não desvinculou de imediato o nome Lojas Maia de sua marca. Analisando esta situação acredita-se que ao fazer isso a empresa buscou que aos poucos o público se acostume com a sua marca até chegar ao ponto que a retirada do nome Lojas Maia não prejudique seu negócio.

Após definido os objetivos no Seminário de Posicionamento Estratégico, os mesmos são desmembrados em metas, que por sua vez são divididas em metas regionais, metas das filiais e metas individuais. Para cada regional (forma que o Magazine Luiza utiliza para dividir os locais onde atua) existe um gerente regional. Para este é repassada uma meta. Consciente de sua meta o gerente regional a divide pelo total de filiais existentes em sua regional e estabelece as metas de cada gerência das unidades, estes por sua vez estabelecem metas individuais para os funcionários sobre sua gerência.

Conforme explicou o entrevistado ao receber a meta cada gerente possui liberdade para realizar ações a fim de garantir que a meta estabelecida seja alcançada. No caso da loja onde

atua ele afirmou que possui autonomia para realizar algumas ações e outras não, sendo necessário, neste último caso, a consulta aos seus superiores. Na loja, por exemplo, o mesmo enfatizou que em conjunto com os colaboradores realiza ações de marketing locais e internas para divulgar os produtos, promoções e serviços da loja. Essas ações de marketing envolvem a realização de telemarketing, comunicação para os clientes sobre promoções, utilização de carros de som e algumas vezes até de carreatas. No caso da divulgação dos produtos e serviços por meio televisivo o setor de marketing da empresa é quem possui autonomia exclusiva não cabendo, portanto as gerências das filiais coordenar ações de marketing de maior alcance.

Daft (2006) aponta ser importante para o sucesso de um processo de implementação de estratégias que todos da organização estejam comprometidos com as metas propostas, assim o trabalho realizado em conjunto entre gerente e colaboradores pode elevar o grau de comprometimento dos indivíduos uma vez que costumam trabalhar em equipe para atingir um determinado fim.

O Magazine Luiza, de acordo com informações obtidas no site da mesma, trabalha com o lema liberdade acompanhada que garante orientações e autonomia para que os gerentes dirijam as lojas como se fossem donos delas. Neste sentido, foi perguntado para o entrevistado se ele já havia deixado de realizar ações repassadas pela alta administração ou feito ações contrárias aos interesses defendidos pelo corpo diretivo. O mesmo enfatizou que não, pois isso é considerado uma falta de respeito e também existe um entendimento entre ele e a alta administração.

Como existe um entendimento entre o entrevistado (gerente) e a alta administração pode-se dizer que não ocorrem conflitos de interesses o que tende a beneficiar a loja e a empresa como um todo, uma vez que proporciona a integração e alinhamento das atividades e ações (TAVARES, 2008).

Quando questionado se as ações seguem sempre o que foi planejado o entrevistado afirmou que existe padronização para certas ações tais como a da promoção “Só Hoje” que é realizada todas as segundas-feiras, restando para os dirigentes de lojas decidirem sobre que técnicas utilizarem para divulgar esta promoção para os clientes. Não cabe a ele (gerente), por exemplo, decidir por fazer ou não tal promoção.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2011) ao formular estratégias é importante a consciência de que ao serem implementadas muitas vezes é necessário que as mesmas sofram modificações, deste modo a forma que o Magazine Luiza trabalha facilita a realização de modificações nas ações caso seja necessário, pois os gerentes dispõem de certa

autonomia para dirigirem o andamento de algumas ações. Essa autonomia de que dispõem os gerentes pode facilitar o alcance das metas estabelecidas uma vez que dependendo de onde esteja localizada a unidade determinadas formas de abordar os clientes são mais eficazes e certamente o gerente de cada unidade conhece mais o mercado em que atua do que aquelas lideranças que, por exemplo, estejam situadas em outra cidade ou região.

Perguntado sobre que medidas realiza para garantir que a meta estabelecida seja alcançada o entrevistado relatou que é feito estudos sobre a mesma. Em seguida, traçam-se metas diárias, metas individuais, comunica-se com antecedência a meta de cada colaborador a fim de garantir que todos trabalhem mais tranquilos e fiquem conscientes dos esforços que precisarão desempenhar, além disso, é realizado um acompanhamento diário sobre os resultados atingidos para saber se estão de acordo com o esperado, caso não estejam são realizadas reuniões em grupo quando o problema envolve um grande número de indivíduos e reuniões individuais no caso do problema abranger funcionários específicos.

Ainda, conforme o entrevistado é realizado o julgamento quanto ao tempo, recursos e habilidades disponíveis e necessárias para suprir a demanda das ações já que é preciso garantir que tenha recursos suficientes e identificar a quantidade de tempo necessário para a realização de cada ação, pois não se pode fazer uma ação a qualquer momento, deve existir o tempo certo para cada acontecimento. Em geral, o mesmo relatou que “tem que ter planejamento. Sem planejamento a gente não consegue fazer nada”. A eficácia desse tipo de procedimento pode ser verificada, por exemplo, na afirmativa de que a loja até o momento nunca teve que parar uma ação por falta de recursos financeiros.

De acordo com Tavares (2008) é muito importante que as empresas realizem o julgamento das ações a serem implantadas com relação ao tempo, risco, habilidades e recursos necessários, assim percebe-se que o gerente da loja ao realizar o julgamento quanto a essas variáveis pode analisar e escolher que ações são mais viáveis para serem colocadas em prática.

Quanto às habilidades necessárias para implementar as estratégias traçadas o entrevistado relatou que alguns se mostram mais aptos a desempenhar determinadas funções melhor que outros, o que não significa que todos não possuam potencial, pois na maioria das vezes isso depende do interesse do funcionário em buscar fazer as atividades da melhor maneira possível a fim de fazer carreira na empresa através da ascensão de cargo.

Quando questionado sobre o oferecimento de treinamento foi relatado que os funcionários dispõem de vários treinamentos e cursos gratuitos que podem ser feitos pelo Portal Luiza e o mais importante, lembra o gerente, todos os cursos são reconhecidos pelo

MEC (Ministério da Educação). Embora existam treinamentos presenciais em geral prevalece a oferta de treinamentos on line.

Nesta perspectiva, ao se colocar em prática estratégias ou ações é possível que haja necessidade de ocorrer mudanças organizacionais e tecnológicas (MULLER, 2003; HANSEN; GUIMARÃES, 2009). Neste caso, é importante que sejam realizados treinamentos com os membros que irão participar do momento em que as estratégias são colocadas em prática. No caso da loja verifica-se que os funcionários podem realizar vários treinamentos e cursos on line. Como são on line esses treinamentos possuem a vantagem dos funcionários adequá-los a sua rotina.

Mesmo sendo interessante a proposta que o Magazine Luiza emprega para treinar os funcionários seria ideal que fossem utilizados em maior quantidade treinamentos presenciais já que proporcionam interação entre os participantes e podem resultar em um aprendizado maior, sem falar que se os cursos on line ficam somente a critério dos funcionários muitos podem não realizar seja por falta de interesse, seja por não possuírem as ferramentas necessárias (computador, internet), já que é natural que os colaboradores realizem tais cursos em horário diferente do trabalho.

Outra medida adotada na empresa diz respeito a realização da Reunião Matinal feita todos os dias. O objetivo dessa reunião é apresentar os resultados alcançados, discutir assuntos gerais relacionados à loja, realizar comunicações, motivar os funcionários para os desafios do dia para que os mesmos mantenham o foco na meta a ser atingida. Segundo o gerente essa reunião influencia muito nos resultados porque não apenas ele mais todos que compõem a loja se conscientizam da situação da mesma e do que é necessário ser feito para garantir o bom funcionamento.

Percebe-se o quanto a empresa valoriza a comunicação entre os funcionários e o acompanhamento dos resultados. Esse acompanhamento possibilita que a unidade consiga visualizar antecipadamente a sua posição quanto a meta estabelecida, o que por sua vez permite tomadas de decisões mais rápidas e realização de ações para superarem obstáculos e garantirem o alcance da meta já que o acompanhamento é feito em curtos intervalos de tempo.

Além das medidas apontadas até o momento questionou-se ao entrevistado se era utilizado algum método para assegurar o alcance das metas estabelecidas. O entrevistado afirmou que é empregado um método chamado PMT (Previsão, Meta e Tempo). Ao receber a meta mensal é realizado um plano de ação para analisar os melhores dias para venda na cidade, após isso é calculado a PMT para cada dia do mês sendo que quanto maior o total de vendas previsto para uma determinada data, maior será a percentagem da PMT mensal

atribuída a esta data. Por exemplo, conhecendo que a data X é favorável para as vendas é estabelecido uma PMT de 10% do total da PMT mensal, para a data Z pode ser atribuída uma de 5%.

Segundo o gerente o emprego do método PMT se torna importante porque os dias com menor movimento podem ser conhecidos antecipadamente, permitindo que para os dias de maior movimento sejam atribuídas PMT's mais altas a fim de que cubram as cotas dos dias com um rendimento menor, o que por sua vez tende a garantir que a PMT mensal seja concretizada com sucesso. Enfatiza-se que a meta estabelecida para a loja pode variar de um mês para outro levando, por conseguinte a uma alteração também na meta individual dos funcionários.

Hrebiniak (2006) apud Hansen e Guimarães (2009) aponta que a falta de um modelo orientador pode levar a um desvio do objetivo pretendido, assim na loja esse problema tende a diminuir ou não ocorrer já que é utilizado um método para auxiliar na busca do atingimento da meta estabelecida. Como permite a visualização antecipada e planejamento do cenário futuro dentro de um intervalo de tempo de um mês o método utilizado se torna adequado a realidade organizacional da unidade, visto que a meta estabelecida pode variar de um mês para outro.

Questionado sobre ser comunicado pelos superiores sobre o que se espera de seu trabalho o entrevistado afirmou que não apenas ele mais todos da loja possuem conhecimento sobre o que se espera do trabalho de cada um. Conforme o mesmo a comunicação na Empresa é boa uma vez que possui muitos canais de comunicação, tais como TV Luiza, reuniões, telefone e todos podem se comunicar com qualquer membro da empresa, quando necessário, com facilidade. Inclusive, lembrou o entrevistado, que a presidente da empresa deixou claro várias vezes em TV Luiza que todos os funcionários têm canal aberto para se comunicar com qualquer liderança.

O compartilhamento de informações se torna essencial para o alcance de êxito das decisões e ações propostas em uma organização (TAVARES, 2008). Deste modo, o Magazine Luiza consegue um maior compartilhamento de informações, uma vez que utiliza diferentes veículos para se comunicar com seus colaboradores o que permite deixá-los conscientes da contribuição que cabe a cada um fornecer para o alcance dos objetivos e metas traçados. O acesso a qualquer liderança de que dispõem os colaboradores, independente do cargo ocupado, é outro ponto que se destaca nas práticas do Magazine Luiza, demonstrando que o foco principal estar nas pessoas e não na hierarquia e autoridade.

O entrevistado informou que a alta administração oferece apoio. De acordo com o mesmo eles oferecem apoio financeiro, de sugestões, de acompanhamento dos resultados. Neste último caso, se os resultados não estão de acordo com o esperado ele é procurado para discutir sobre o que está acontecendo. Se detectado um problema o entrevistado relatou que imediatamente o gerente regional já marca reuniões para que planos sejam traçados a fim de solucioná-lo. O entrevistado enfatizou ainda que quando existe um problema ele não é esquecido até ser resolvido mesmo que para isso precise passar por todos os níveis hierárquicos da empresa.

Contando com o apoio da direção as práticas na loja tendem a darem certo, primeiro porque a motivação do gerente pode aumentar e instigar-lhe o desejo de fazer com que as coisas aconteçam e segundo pelo fato de que a busca por soluções em conjunto proporciona uma complementação de conhecimentos e certamente apresentação de soluções mais adequadas. De acordo com Hrebiniak (2006) apud Hansen e Guimarães (2009) quando não existe apoio da direção isso se torna um obstáculo a implementação de estratégias. Este problema tende a não afetar a loja já que existe apoio da alta administração, conforme expôs o entrevistado.

No que diz respeito ao compartilhamento das decisões da alta administração com os demais funcionários o entrevistado afirmou que compartilha as decisões com todos e procura deixar claro o que cabe a cada um fazer, principalmente através do estabelecimento da meta que cada indivíduo deve alcançar. Vale lembrar que o compartilhamento de tais decisões é realizado na reunião matinal. Além do compartilhamento de decisões é enfatizado para os funcionários ao ser divulgada as ações que devem ser colocadas em prática a importância que representa a realização das mesmas, funcionando essa explicação como um facilitador para que a ação traga o resultado esperado já que todos tomam conhecimento do porquê fazer.

Sobre este aspecto pode-se dizer que o conhecimento por parte dos colaboradores dos motivos que justificam a realização de certas ações pode proporcionar, conforme explica Oliveira (2007), uma participação mais efetiva dos mesmos com a etapa em que as estratégias ou ações vão ser colocadas em prática.

Questionado sobre quem participa do processo de implementação de estratégias na unidade o entrevistado apontou que todos participam porque em geral precisam estar empenhados num só objetivo já que dependem do resultado alcançado. Indiretamente ainda participa do referido processo o gerente regional através do acompanhamento feito sobre os resultados e sugestões de melhorias.

O envolvimento de todos da loja no que se refere a implementação das estratégias tende a facilitar o alcance das ações e metas estabelecidas já que trabalhando em equipe os resultados podem ser obtidos com mais facilidade e rapidez, sem falar que o comprometimento pode ser maior, pois todos se sentem responsáveis em fazer as coisas darem certo.

Encerrando o primeiro bloco de questões do roteiro de entrevista foi questionado ao entrevistado se ele acreditava que as estratégias ou ações estabelecidas pelo Magazine Luiza estão alcançando sucesso. O entrevistado afirmou que acredita que as estratégias tem alcançado êxito, pois o crescimento da loja e da empresa, as ações empregadas e os resultados alcançados podem comprovar isso.

4.2 OS FATORES CHAVE NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DAS LOJAS MAIA MAGAZINE LUIZA PATOS/PB

Nesta seção estão expostas informações obtidas com as respostas dadas ao segundo bloco de questões do roteiro de entrevista direcionado ao gerente e do questionário aplicado aos funcionários das Lojas Maia Magazine Luiza. Além da exposição das ideias buscou-se fazer uma comparação entre as respostas do gerente e dos funcionários para verificar o grau de semelhança entre as mesmas quanto os elementos chave para o processo de implementação de estratégias citadas por Wright, Kroll e Parnell (2009).

Considerando os elementos chave dos autores supracitados a análise sobre os mesmos segue a seguinte ordem: estrutura organizacional, liderança, poder e cultura organizacional.

a) Estrutura Organizacional

Seguindo a ordem estabelecida, o primeiro elemento a ser analisado é a estrutura organizacional. De acordo com o gerente, a loja não possui um organograma definido, porém isso não impede o reconhecimento da existência de hierarquia. O mesmo deixou subentendido que existe descrição de cargo já que conforme explicou cada funcionário conhece suas atribuições e o que lhe compete fazer. Ressaltou ainda que mesmo existindo hierarquia, ainda

que não seja formalizada no caso da loja, todos os funcionários possuem acesso direto a qualquer liderança da loja e da empresa.

ELEMENTO 1: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

1. Nunca 2. Quase Nunca 3. Às vezes 4. Quase Sempre 5. Sempre	
Assertivas	Pontuação Média
1. Para se comunicar com níveis mais altos você precisa de um porta voz, ou seja, alguém para levar suas dúvidas ou problemas ao seu superior.	2,86
2. Você é informado e conhece as atividades que são responsabilidade de seu cargo.	4,60

Tabela 01: Resultado das Assertivas do Elemento Estrutura Organizacional
Fonte: Instrumento de Pesquisa (2012)

Comparando as respostas fornecidas pelo gerente e pelos funcionários da loja quanto ao item estrutura organizacional percebe-se que com relação ao acesso e comunicação com níveis mais altos existe uma pequena diferença de respostas, pois o gerente afirmou que todos possuem acesso direto a qualquer liderança da loja e da empresa enquanto que a resposta fornecida pelos funcionários, levando em consideração a média (2,86) obtida na assertiva de número 1 indica que os funcionários às vezes precisam de um intermediário para se comunicar com níveis mais altos (Tabela 01).

Embora as repostas do gerente e dos funcionários apresente diferença percebe-se que a mesma não chega a ser significativa, pois a necessidade de um porta-voz pode surgir caso o superior esteja viajando ou participando de uma reunião o que sugere que “às vezes” exista um intermediário entre funcionários e lideranças.

Quanto a assertiva 2 as respostas fornecidas por ambas as partes se aproximaram o que leva a crer que existe descrição de cargos já que a maioria dos funcionários declararam quase sempre ou sempre (média 4,60) ser informados sobre as responsabilidade e atribuições inerentes a seu cargo. Essa situação aponta que a maioria dos funcionários conhece o que lhes compete fazer (Tabela 01).

Levando em consideração que o organograma possibilita que as organizações visualizem mais facilmente as áreas envolvidas diretamente com a implementação de certas estratégias (MAXIMIANO, 2007) seria interessante que o organograma da unidade fosse feito. Além disso, o organograma serve pra demonstrar a hierarquia existente entre os vários cargos o que permite que os funcionários saibam a quem devem se reportar diretamente caso necessitem de algum auxílio.

A existência de descrição de cargos é importante, pois esclarece para os indivíduos o que cabe a cada um fazer (MAXIMIANO, 2007). Deste modo, a unidade se encontra bem posicionada quanto a isso já que a maioria dos funcionários declarou conhecer suas responsabilidades, assim quando na implementação de certas estratégias que necessitem da reformulação de atividades pode-se dizer que a unidade estudada se encontra preparada para repassá-las para os colaboradores já que costuma deixar claro quais as atribuições dos mesmos.

É importante o acesso oferecido para todos os colaboradores, ainda que necessite às vezes de um porta-voz, a qualquer liderança do Magazine Luiza porque isso facilita a transição de informações e a resolução de problemas de forma mais rápido, sem falar que aumenta a satisfação dos colaboradores uma vez que se sentem valorizados, pois esse tipo de prática nem sempre é comum.

b) Liderança

Sendo a liderança o segundo elemento a ser analisado identificou-se com as respostas obtidas junto ao gerente da loja que o Magazine Luiza opta por realizar recrutamento e seleção de líderes internamente, ou seja, são dadas oportunidades para quem já atua na empresa. De acordo com o mesmo os funcionários podem se candidatar e participar de seleções para ocuparem cargos mais altos o que depende apenas do interesse de cada um e do desempenho apresentado na realização de suas atividades. Ele citou o exemplo de que um vendedor pode ascender de cargo e ser vendedor especial ou líder administrativo o que aumenta as chances dele chegar a ocupar um cargo de gerência e outros cargos mais elevados.

A preferência na escolha dos líderes entre os próprios colaboradores da empresa é uma prática que tende a beneficiar no acerto da escolha dessas lideranças, pois se tem um maior conhecimento sobre quem estar nomeando. Ao agir dessa forma o Magazine Luiza possibilita que os funcionários ascendam de cargo, o que por sua vez incentiva que os mesmos busquem o alto desempenho ao realizar suas atividades.

No caso da unidade onde se realizou esta pesquisa o principal líder (o gerente) já era gerente das Lojas Maia e quando o Magazine Luiza adquiriu a rede não houve mudanças de funcionários e funções e o mesmo continuou com o cargo de gerente. Conforme relatou faz pouco mais de dois anos que atua como gerente, pois quando o Magazine Luiza adquiriu a

rede Maia fazia apenas três meses que o mesmo tinha sido nomeado gerente. A decisão tomada pelo Magazine Luiza em manter a liderança que já existia pode-se dizer que foi correta já que o mesmo estava mais apto a lidar com o mercado local e as pessoas da unidade.

De acordo com o entrevistado ele comunica e oferece explicações sobre as atividades que cabem a cada funcionário realizar. Quando recebem tais comunicações existem funcionários que reagem com motivação e outros não. No caso dos funcionários que não demonstram estar motivados para realizar suas atividades o mesmo falou que costuma conversar com eles para convencê-los a desempenhar suas tarefas. Mesmo existindo funcionários desmotivados para realizar suas atividades, segundo o entrevistado, eles correspondem a uma minoria, pois em geral a maior parte dos colaboradores demonstra motivação e interesse em fazer as coisas acontecerem.

Ver-se que a informação repassada pelo gerente quanto a realização da comunicação e explicação sobre as ações desenvolvidas na unidade tende a ser verdadeira uma vez que a maioria dos funcionários declararam quase sempre ou sempre (média 4,66) serem comunicados e receber explicações (Tabela 02).

ELEMENTO 2: LIDERANÇA

1. Nunca 2. Quase Nunca 3. Às vezes 4. Quase Sempre 5. Sempre	
Assertivas	Pontuação Média
3. Você é comunicado sobre as ações que devem ser realizadas na empresa e recebe explicação sobre a importância que representa a realização dessas ações.	4,66
4. Seu superior ao chamar sua atenção faz isso de forma educada, fazendo você repensar seus comportamentos e atitudes.	4,00
5. Seu superior permite que você tome decisões junto com ele.	3,13
6. Você procura seu superior para conversar e expor sua opinião sobre assuntos ligados ao funcionamento da empresa.	3,33
7. Seu superior costuma agir com simpatia com todos os funcionários.	3,86

Tabela 02: Resultado das Assertivas do Elemento Liderança
Fonte: Instrumento de Pesquisa (2012)

Sabendo que o gerente assume o papel da principal liderança na unidade estudada e que liderança inclui a capacidade de influenciar pessoas (ROBBINS, 2009), pode-se dizer que ele adota comportamentos de liderança já que comunica aos funcionários suas respectivas

responsabilidades e tenta incentivar aqueles que não demonstram tanto interesse em cumpri-las através do diálogo e não apenas do emprego da autoridade formal que possui.

Quando questionado sobre que atitudes adota quando os funcionários fazem o que não devem o entrevistado declarou que costuma chamar a atenção dos mesmos através de conversas individuais em que explica que a atitude realizada foi errada e pede que a mesma não volte a se repetir. O mesmo afirmou que quando o funcionário cria muitas confusões é necessário tomar atitudes um pouco mais severas e aplicar advertências, suspensões e em último caso demissão.

A resposta fornecida pelo entrevistado se assemelha a dos funcionários já que estes declararam que quase sempre (média 4) ao terem a atenção chamada isso é feito de forma educada fazendo-os repensarem seus comportamentos (Tabela 02).

Quando o assunto envolve divergências de opiniões entre os funcionários o gerente afirmou que é necessário chamá-los para conversar. É preciso ouvir as diferentes opiniões para se chegar a uma solução que todos concordem e aceitem. O entrevistado declarou também que incentiva o trabalho em equipe, pois qualquer organização só consegue obter sucesso se existir trabalho em equipe e se todos focarem o mesmo objetivo.

Daft (2006) destaca o consenso como um importante aliado da implementação eficaz de estratégias, assim o gerente ao buscar o consenso em situações de divergências aumenta as chances de obter sucesso na realização das ações as quais é responsável por liderar, uma vez que o trabalho pode ser realizado em equipe.

Questionado se costuma tomar decisões em conjunto com os colaboradores o entrevistado declarou que algumas decisões são direcionadas a todos e outras participam apenas lideranças. Neste caso, participam mais efetivamente da tomada de decisões ele (o gerente), o líder administrativo e o conselho de colaboradores (instância de representatividade dos colaboradores que visa contribuir com a gerência no processo decisório de administração da unidade). Quanto a procura por parte dos funcionários para expor opiniões, sugerir melhorias nas atividades desenvolvidas o entrevistado disse que poucos fazem isso.

A resposta fornecida pelo gerente quando questionado sobre tomar decisões em conjunto com os colaboradores se assemelha com a dos funcionários, pois estes afirmaram que somente às vezes (média 3,13) participa dos processos decisórios. Quanto a resposta sobre os funcionários procurá-lo para expor opiniões ou sugerir melhorias a mesma também vai ao encontro do exposto pelos colaboradores, uma vez que estes declararam que somente às vezes (média 3,33) procuram o superior (Tabela 02).

Levando em consideração que é característica de um líder a acessibilidade, segundo Karlof (1994) citado por Araújo (2006), pode-se dizer que o gerente precisa trabalhar esta característica, pois a pouca procura por parte das pessoas para expor opiniões ou sugerir melhorias nas atividades pode ser resultado da falta de demonstração por parte do gerente de que elas possuem liberdade para isso, ou também pode significar falta de interesse dos funcionários em procurar o líder para contribuir com sugestões mesmo sabendo que existe permissão. Neste caso, o gerente deve incentivar e encontrar meios para que os colaboradores participem e opinem quanto ao desenvolvimento das atividades. Quanto ao envolvimento dos colaboradores no processo de tomada de decisões a postura que assume o gerente pode ser tida como correta uma vez que nem todas as decisões podem ser direcionadas a todos os funcionários, principalmente se são decisões que exigem respostas rápidas.

Com relação a preocupação em manter um bom relacionamento com os funcionários o gerente afirmou que existe uma preocupação, pois os problemas de relacionamento proporcionam um clima tenso e pesado e isso pode prejudicar o resultado da loja. Por isso quando existem problemas procura-se resolvê-los imediatamente seja através da reunião matinal ou de reuniões individuais.

Quanto a maneira de se relacionar com os funcionários o entrevistado revelou que age de maneira formal, pois o cargo que ocupa exige isso. Ele relatou que em geral se considera um amigo e procura tratar todos de forma igual, não beneficiando uns mais que outros já que isso pode gerar insatisfação nos demais e também tal atitude não é correta.

Sendo o carisma uma importante característica que um líder pode possuir (KARLOF, 1994 citado por ARAÚJO, 2006) evidencia-se que o gerente precisa trabalhar melhor essa característica, pois a média obtida na assertiva 7 (3,86) indica que o mesmo não age sempre com simpatia com os funcionários, o que representa uma falha já que o cargo o qual ocupa exige que ele lide diretamente com pessoas na maior parte do tempo (Tabela 02).

Analisando as respostas dadas pelo entrevistado e comparando-as com os tipos de líderes que podem existir, conforme classificação de Robbins (2000) apresentada no referencial teórico pode-se dizer que o gerente da loja exerce a liderança transacional, uma vez que foca na orientação ou motivação dos seguidores em direção às metas instituídas através do esclarecimento das tarefas e papéis de cada um.

Perguntado ao entrevistado o que representa na opinião dele ter um líder na condução do momento em que estratégias são colocadas em prática o mesmo alegou que considera fundamental. Sem um líder, declarou que as coisas tendem a não acontecer. Questionado também sobre de quem é a culpa caso as coisas saiam ou não de acordo com o esperado o

entrevistado disse que no Magazine Luiza eles trabalham com o lema de que a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso é de todos.

c) Poder

Partindo-se a análise do elemento poder e iniciando com a exposição das respostas alcançadas na entrevista ficou conhecido que na unidade estudada neste trabalho o poder é centrado no gerente da mesma, o que indica que ele representa a figura de maior poder.

De acordo com o entrevistado 90% das solicitações são cumpridas, quando não são o mesmo relatou que costuma conversar com o funcionário para entender o motivo que pode ter o levado a não realizar suas atividades. Essa prática se torna importante porque o funcionário pode não ter realizado as atividades porque estava com algum problema familiar, doente, etc.

Wright, Kroll e Parnell (2009) apontam ser importante que ao influenciar os funcionários um líder não se apoie somente na autoridade formal que dispõem, assim comparando o que declarou o entrevistado com esta informação elenca-se que o mesmo não se apoia unicamente na autoridade formal que possui, pois afirmou que quando um funcionário não executa as atividades, primeiro tenta-se entender o porquê da não realização.

O entrevistado relatou também que é preciso saber delegar, não se pode agir com arrogância pelo fato de ocupar um cargo de poder. Ressaltou que ao influenciar pessoas um líder deve usar a autoridade formal e outras habilidades pessoais, pois não se pode ser autoritário demais porque isso prejudica o relacionamento e nem liberal demais porque isso prejudica os resultados, assim é necessário buscar-se um equilíbrio entre esses dois pontos.

ELEMENTO 3: PODER

1. Nunca 2. Quase Nunca 3. Às vezes 4. Quase Sempre 5. Sempre	
Assertivas	Pontuação Média
8. Você cumpre as solicitações de seu superior.	4,60
9. Caso as solicitações não sejam cumpridas você é punido.	3,46
10. Seu superior ao solicitar que você realize suas atividades deixa claro que ele manda e você obedece.	3,93
11. Seu superior deixa claro que se você realizar corretamente seu trabalho será recompensado.	4,46
12. Seu superior determina e cobra o que você pode ou não fazer.	4,20

Tabela 03: Resultado das Assertivas do Elemento Poder
Fonte: Instrumento de Pesquisa (2012)

A informação repassada pelo entrevistado de que 90% das solicitações são realizadas confere com a resposta apresentada pelos funcionários já que a mesma se posicionou entre quase sempre e sempre (média 4,60), o que indica que a maioria das atribuições costuma quase sempre ou sempre ser cumpridas pelos funcionários (Tabela 03).

Perceba que as respostas das assertivas 9, 10, 11, e 12 giraram próximo do quase sempre e sempre (médias 3,46 - 3,93 - 4,46 e 4,20 respectivamente), o que leva a crer que os funcionários realizam suas atividades porque temem ser punidos, reconhecem que o superior possui autoridade para exigir que as atividades sejam cumpridas, são motivados a recompensas uma vez que é repassado que a realização das atividades gerará recompensas, além de que a cobrança sobre o que fazer impulsiona a realização das atividades por parte dos funcionários (Tabela 03).

Comparando as respostas dos colaboradores com os tipos de poder informados por French e Raven citados por Chiavenato (2005), os quais são resultantes do poder decorrente da posição e poder decorrente da pessoa, pode-se inferir que o gerente está mais voltado para exercer o poder decorrente da posição (baseia-se no que o líder pode oferecer aos outros), com predominância para o poder de recompensa (média 4,46), seguido pelo poder de legitimidade (média 3,93) e o poder de coerção (média 3,46).

O fato de o gerente relatar que ao influenciar os colaboradores não emprega somente a autoridade formal pode ser explicado porque o mesmo pode enxergar o ato de motivar os funcionários para recompensas como uma habilidade pessoal e não como uma maneira de utilização da autoridade, porém essa influência está muito mais relacionada com a autoridade que possui o gerente sobre as recompensas do que propriamente a fatores como, por exemplo,

carisma. Outra justificativa para enxergar o poder de recompensa como o não uso da autoridade pode se dar porque o mesmo não evidencia tanto a autoridade quanto o poder de coerção (se você não fizer o que eu mando eu punirei você) e o poder de legitimidade (como eu sou o chefe, você tem de fazer o que eu mando).

d) Cultura Organizacional

Quanto ao elemento cultura organizacional foram encontrados os seguintes resultados. Conforme informações obtidas com o gerente da loja a unidade se caracteriza mais pela presença de estabilidade de que mudanças na cultura organizacional, existem formalmente estabelecidos regras e padrões de comportamentos os quais se encontram em um Código de Ética. Todos os funcionários ao entrar na empresa tomam conhecimento do mesmo e o assinam.

O entrevistado afirmou que 80% dos funcionários vivenciam os valores e regras defendidos pelo Magazine Luiza existindo, portanto, um pequeno número de pessoas por assim dizer contrárias ao modo de ser da empresa. Enfatizou que alguns podem estranhar a rigidez dada a determinadas questões como a cobrança sobre a prestação de um bom atendimento aos clientes, não aceitação de agressão contra o patrimônio da empresa, contra os colegas de trabalho e difamação da imagem da organização, porém se o funcionário faz parte da empresa ele deve vestir a camisa da mesma e tomar atitudes que a fortaleça ainda mais.

Quanto a questão dos funcionários serem flexíveis foi relatado que a maioria costuma ser. Aceitam realizar atividades que não são inerentes ao seu cargo como, por exemplo, existem vendedores que às vezes ajudam a fazer limpeza na Loja, operador de caixa que às vezes realiza vendas. Como bem explicou o entrevistado essa flexibilidade é importante porque existem momentos em que determinados funcionários necessitam da colaboração de outros e em casos de mudanças a resistência pode ser menor já que estão habituados a lidar com modificações.

Apesar de a maioria dos colaboradores serem flexíveis o gerente afirmou que tem alguns que criticam mudanças nas atividades de rotina. Questionado se essas críticas eram feitas diretamente a ele o entrevistado relatou que não. Na maioria das vezes ele fica sabendo por terceiros e quando isso acontece ele chama ao mesmo tempo a pessoa que fez a crítica e a que lhe informou para conversar e entender a realidade das coisas. Essa forma de abordar os

funcionários em situações desse tipo é fundamental, pois evita que se tome partido por um dos lados já no primeiro contato com a informação.

Foi repassado também que quando um novo funcionário chega a loja são realizados treinamentos, explicação sobre o modo de funcionamento da mesma, o que será exigido dele, o que ele pode ou não fazer, enfim tenta-se adequar o funcionário ao modo de ser e funcionar da empresa.

De acordo com o entrevistado é comum serem realizadas comemorações de aniversários e festas de integração. Quanto às comemorações de aniversários o Conselho de Colaboradores é quem organiza e a festa é realizada na própria unidade. O entrevistado relatou que o Magazine Luiza também costuma presentear com premiações aquelas unidades que vencem desafios lançados e superam as metas estabelecidas.

Como a unidade a qual faz parte pertencia a rede Maia e o entrevistado teve a oportunidade de conhecer o estilo de negócio de ambas as empresas foi perguntado se ocorreram muitas alterações quando a Lojas Maia se tornou Magazine Luiza. O entrevistado relatou que quase tudo, só permaneceram mesmo os funcionários porque sistemas de venda, de cultura e de processos foram todos alterados. Ele afirmou também que o Magazine Luiza trabalha muito em cima de metas e resultados.

ELEMENTO 4: CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Nunca 2. Quase Nunca 3. Às vezes 4. Quase Sempre 5. Sempre	
Assertivas	Pontuação Média
13. Ao entrar na empresa você foi informado sobre as regras e regulamentos da mesma.	4,93
14. É comum alterações nas regras e valores da empresa.	3,13
15. Você discorda das regras e normas existentes na empresa.	1,80
16. Você aceita com facilidade mudanças nas atividades de rotina.	4,40
17. É comum realização de festividades (comemoração de aniversários, festas de integração, de fim de ano).	4,33
18. Você vivencia e respeita os valores e regras defendidos pela organização.	4,73

Tabela 04: Resultado das Assertivas do Elemento Cultura Organizacional
Fonte: Instrumento de Pesquisa (2012)

Assim, como nas demais comparações entre as respostas do gerente e dos funcionários verifica-se que no elemento cultura organizacional elas também tendem a apresentar um maior grau de semelhança do que diferença. Observe que as respostas dadas pelos

funcionários para todas as assertivas se assemelham com as obtidas junto ao gerente quando questionado sobre as mesmas questões.

Diante desta similaridade, pode-se entender que na unidade os funcionários ao ingressarem têm acesso às regras e normas defendidas e aceitas pela empresa já que conhecem e assinam o Código de Ética.

Pode-se inferir que a maioria dos funcionários costuma ser flexíveis já que declararam aceitar quase sempre (média 4,40) com facilidade mudanças nas atividades de rotina. Também fica evidente que os funcionários em geral concordam com as regras e normas da empresa já que afirmaram quase nunca (média 1,80) discordar das regras e normas defendidas pela mesma, o que por sua vez justifica a afirmativa de que costumam vivenciar e respeitar as regras e normas vigentes na empresa. Observe que a resposta fornecida pelos funcionários na assertiva 18 se aproximou do item sempre (média 4,73) o que leva a entender que a maioria respeita as regras, normas e valores da empresa (Tabela 04).

Apresentado os pontos de vista do gerente e dos demais funcionários das Lojas Maia Magazine Luiza ressalta-se que a cultura da mesma pode ser classificada como conservadora (CHIAVENATO, 2005), uma vez que as regras, valores e padrões de comportamentos não mudam com frequência.

A presença da flexibilidade se torna essencial aos negócios nos dias de hoje. No caso da unidade onde se realizou a pesquisa pode-se dizer que ela foi fundamental já que a mesma é o resultado de uma aquisição e foi necessário alinhar sistemas financeiros e culturais (ROBBINS, 2000). A par disto, elenca-se que o Magazine Luiza soube trabalhar bem esse processo de integração já que quase todos os funcionários existentes na unidade são ex-funcionários da extinta Lojas Maia. Evidencia-se também que os funcionários existentes na unidade possuem de fato uma tendência a flexibilidade (média 4,40), uma vez que a grande maioria conseguiu se adequar a uma nova cultura e jeito de fazer as coisas.

Demonstra-se que a presença de contraculturas (ARAÚJO, 2006) é quase inexistente já que foi constatado que quase nunca (média 1,80) os funcionários discordam das regras e princípios da Empresa. A cultura pode ser considerada forte (ROBBINS, 2009), pois a resposta dos funcionários indica que os mesmos quase sempre ou sempre (média 4,73) vivenciam e respeitam os valores defendidos pela organização. Entende-se que um fator fundamental que faz com que a cultura seja forte é o conhecimento dos funcionários sobre os princípios que regem a organização. Como exposto anteriormente os funcionários tomam conhecimento dos padrões, regras e princípios defendidos pelo Magazine Luiza através do Código de Ética e isso é feito logo quando o funcionário ingressa na empresa.

Pode-se reconhecer que a cultura do Magazine Luiza apresenta de forma mais marcante em sua composição elementos como (ARAÚJO, 2006) regras e regulamentos (Código de Ética) e rituais (comemorações de aniversários e realização da reunião matinal).

4.3 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DAS LOJAS MAIA MAGAZINE LUIZA PATOS/PB

Nesta seção são expostos os pontos fortes e fracos existentes no processo de implementação de estratégias das Lojas Maia Magazine Luiza conforme identificados nas duas seções anteriores. Primeiro se exhibe os pontos fortes e fracos levantados de acordo com o apresentado na primeira seção deste capítulo e depois os encontrados na segunda seção. Neste segundo caso tais pontos são relacionados diretamente com os elementos chave citados por Wright, Kroll e Parnell (2009).

Foram identificados como pontos fortes na primeira seção a disponibilização de autonomia para o gerente no que diz respeito a realização de ações de marketing local e internas; a ausência de conflitos de interesses uma vez que foi ressaltado que existe um entendimento entre o entrevistado e a alta administração; a presença de padrões sobre ações a ocorrer, por exemplo, todos são conscientes que as segundas-feiras é feito a promoção “Só Hoje”; a especificação e clareza de metas, pois cada um é comunicado sobre o que deve atingir; presença de uma reunião diária (Reunião Matinal) que serve para comunicar a parcial dos resultados obtidos conforme vão sendo executadas as atividades e motivar os funcionários para os desafios do dia; o emprego de um método (PMT) que pode facilitar no alcance da meta estabelecida; a utilização de diferentes canais de comunicação e o apoio da alta administração, neste caso principalmente do superior direto (gerente regional) do gerente da loja que permite que os problemas sejam resolvidos mais rápido.

Como pontos fracos cita-se a não participação do gerente no Seminário de Posicionamento Estratégico, uma vez que o mesmo poderia contribuir com sugestões e conhecer diretamente as decisões tomadas pela alta administração; a aceitação e cumprimento de tudo o que é repassado pela alta administração, pois conforme citado não seguir essa tendência é considerado falta de respeito; a prevalência de oferecimento de treinamentos on line os quais podem não ser realizados se ficam apenas a critério dos funcionários. Lembra-se

que demais pontos fortes e fracos presentes na primeira seção e que mantêm ligação com os elementos chave de Wright, Kroll e Parnell são citados a seguir.

Quanto ao elemento estrutura organizacional são considerados pontos fortes o acesso permitido a todos os colaboradores a qualquer liderança da loja e da empresa e a descrição de cargos. Esta possibilita que os funcionários conheçam o que lhes compete fazer. Como ponto fraco cita-se a falta do organograma da unidade, uma vez que o mesmo serviria para demonstrar a quem os funcionários devem se reportar diretamente caso necessitem de auxílio.

Como pontos fortes no elemento liderança apresenta-se a preferência pela escolha dos líderes entre os funcionários que constituem a empresa; a comunicação e explicação fornecida aos indivíduos sobre as ações ou estratégias colocadas em prática; a resolução de problemas preferencialmente através do diálogo; incentivo e realização de trabalho em equipe para o qual as ações de marketing servem como exemplo já que o gerente afirmou realizar em conjunto com os colaboradores ações desta natureza; envolvimento dos funcionários algumas vezes na tomada de decisões e tratamento igualitário para todos. Como pontos fracos tem-se a não exposição de sugestões e opinião dos colaboradores quanto ao desenvolvimento das ações, o que pode ter como causa a falta de demonstração por parte da gerência de que os funcionários possuem liberdade para opinar e sugerir melhorias ou mesmo a falta de interesse dos próprios colaboradores em participar mais efetivamente, e ausência de simpatia algumas vezes ao lidar com os funcionários.

Para o elemento poder foi identificado como ponto forte o cumprimento das solicitações, uma vez que são fundamentais para o alcance das metas estabelecidas e como ponto fraco a prevalência do poder resultante da posição, sendo ideal que o poder decorrente da pessoa fosse desenvolvido, pois leva os funcionários a realizarem seu trabalho mais motivados e satisfeitos já que os mesmos tendem a obedecer o líder devido ao respeito e admiração que tem por ele.

Quanto ao elemento cultura organizacional se eleva como pontos fortes o conhecimento por parte dos funcionários sobre as regras e valores que regimentam a organização, a ausência de contraculturas e a presença de uma cultura forte. Como ponto fraco tem-se o costume da realização de críticas aos colegas de trabalho e não diretamente ao superior.

Evidencia-se com o exposto que dificilmente uma empresa consegue implementar estratégias de forma que não exista falhas, conseguirão muito se evitarem que os pontos fracos não superem os fortes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito desta pesquisa foi realizar uma análise sobre o processo de implementação de estratégias na empresa Lojas Maia Magazine Luiza a qual faz parte de uma das maiores redes varejistas brasileiras.

Para o alcance da proposta a qual se comprometeu investigar-se nesta pesquisa foi necessário de início realizar um levantamento na literatura a fim de se conhecer os vários aspectos que norteiam o tema estratégia. Deste modo, foi apresentado todo um histórico sobre esta, seus vários tipos, as várias etapas que passa até chegar o processo analisado neste trabalho.

Com o levantamento evidenciou-se que para o processo de implementação os autores costumam apontar diferentes maneiras para sua realização, sendo que em alguns métodos existem variáveis que costumam se repetir com mais frequência. Destas se destacam a estrutura organizacional e a cultura organizacional como determinantes para uma implementação de estratégias bem sucedida.

Tomado conhecimento sobre os vários modelos para se implantar estratégias foi dado ênfase ao citado por Wright, Kroll e Parnell (2009) que envolve os elementos estrutura organizacional, liderança, poder e cultura organizacional. Porém, alguns elementos citados por demais autores foram também levados em consideração.

A par desses elementos partiu-se para a análise da unidade estudada e constatou-se que a mesma vem desempenhando bem a implantação das estratégias estabelecidas, pois com base nas variáveis elencadas apresentou mais pontos fortes do que fraco, entre os quais se destacam declaração para os funcionários sobre suas atividades e responsabilidades; realização de trabalho em equipe entre líder e liderados; tendência para cumprir o estabelecido; presença de uma cultura forte, o que permite que os funcionários se comprometam com as causas defendidas pela organização.

Entre os pontos fracos merecem ser destacados e se possível trabalhados pela organização: o não envolvimento do gerente da unidade no evento realizado para formular as estratégias organizacionais, visto que é interessante que os líderes estejam envolvidos com o momento em que as estratégias são definidas e não apenas com o momento em que são efetivadas; a comunicação de opiniões e reclamações a terceiros e não diretamente ao gerente, o que pode gerar situações de conflitos entre os colegas de trabalho já que foi informado que às vezes o gerente toma conhecimento destes fatos por terceiros e a predominância do

emprego do poder de posição, sendo ideal que fosse exercido também o poder decorrente da pessoa o qual se baseia na admiração que possui os colaboradores pelo seu líder.

Merece ser destacada a sintonia identificada quanto a percepção do gerente e demais funcionários da unidade com relação a alguns fatores analisados. Essa similaridade pode servir para fortalecer ainda mais os pontos fortes identificados como também pode contribuir para a resolução dos problemas já que todos demonstram partilhar opiniões parecidas.

Em suma, pode-se dizer que mesmo não sendo totalmente primoroso, o momento da implementação de estratégias na empresa vem sendo bem desempenhado, pois como mostrado quase todas as atividades repassadas são cumpridas, demonstrando assim um grande potencial da unidade. Vale ressaltar que a organização é resultado de uma aquisição, o que exigiu de seus colaboradores uma adequação a um jeito novo de fazer as coisas, mesmo assim no que se refere a implementação de estratégias pode-se dizer que a sua postura condiz com a de uma organização de destaque no mercado em que atua.

Esta pesquisa serviu para demonstrar como pode ser feito a implementação de estratégias em uma empresa, porém vale lembrar que o modelo apresentado não serve para generalizar e assumir que todas as empresas seguem-no, pois como é sabido as organizações são distintas e cada uma possui uma maneira de realizar suas ações. Assim, conclui-se que existem fatores tais como, uma boa liderança e apoio da direção, que independente do setor no qual a empresa está inserida fazem a diferença no momento em que as estratégias estabelecidas vão ser colocadas em prática.

LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como limitações do presente trabalho cita-se o acesso apenas a uma pessoa que ocupa cargo de liderança, uma vez que outras lideranças como, por exemplo, o gerente regional poderiam apresentar outros aspectos que norteiam a etapa de implementação já que esta é desmembrada e repassada por vários níveis hierárquicos.

Outra limitação encontrada foi o fato de que mesmo sendo pequena a população alvo da pesquisa não houve a participação de todos, o que demonstra que algumas pessoas ainda não valorizam as pesquisas e nem acreditam que elas podem contribuir para a organização e, conseqüentemente, para elas.

SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O assunto implementação de estratégias não recebe tanta atenção de estudiosos e estudantes da área de administração, em sua maioria os estudos sobre este tema focam em outras etapas do processo estratégico. Este quadro indica que tal assunto poderia ser alvo de outras pesquisas a fim de que se forme um rol de conhecimento que apresente de forma sintetizada para gestores e demais interessados fatores que podem facilitar ou dificultar o momento em que estratégias são colocadas em prática. Diante disto, recomenda-se como sugestões de pesquisa:

- a realização de análises sobre o processo de implementação de estratégias em outras unidades do Magazine Luiza, visto que isto permitirá a comparação das semelhanças e diferenças de tal processo em unidades pertencentes a mesma organização;
- a realização de análises do processo de implementação de estratégias em empresas que atuam no mesmo setor e que passaram por um processo de aquisição ou fusão a fim de conhecer se o modo como desempenham suas estratégias se assemelham ou não, o que por sua vez pode levar a entender se o setor em que atua influencia no modo como as organizações inseridas nele colocam suas estratégias em prática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Ana E. J. **Diagnóstico da implantação do balanced scorecard em uma empresa de franquias de varejo.** Porto Alegre, 2010. 126 fls. Monografia (Bacharelado em Administração) apresentada ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

ANDRADE, Rui O. B. de; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial.** São Paulo: Mcgraw- Hill do Brasil, 1977.

ARAÚJO, Luis C. G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.** São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** – 2. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CAMARGOS, Marcos A. de; DIAS, Alexandre T. **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica.** **Caderno de Pesquisas em Administração,** São Paulo, v. 10, Nº 1, Jan./Mar. 2003.

CAMPOS, Wagner. **O que é a gestão estratégica?** Mar. 2009. Disponível em: <www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/print> Acesso em: 24 de abril de 2012.

CANHADA, Diego I. D.; RESE, Natália. **Implementação de estratégias: barreiras e facilitadores evidenciados na literatura brasileira especializada.** **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies,** São Paulo, v. 3, Nº. 1, pp. 38 - 58, Jan./Jul. 2011.

CERTO, Samuel. C.; PETER, J. Paul.; MARCONDES, Reynaldo. C.; CESAR, Ana M. R. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** - 2. ed. - São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

_____; _____. **Administração estratégica: planejamento e implementação de estratégias.** - 3. ed. - São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CERVO; Amado L.; BERVIAN; Pedro A.; DA SILVA; Roberto. **Metodologia científica.** – 6. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DAFT, Richard L. **Administração: formulação e implementação da estratégia.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DIAS, Donaldo de S.; SILVA, Mônica F. da. **Como escrever uma monografia: manual de elaboração com exemplos e exercícios.** São Paulo: Atlas, 2010.

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder.** Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

FONSECA, Jairo S. da; MARTINS, Gilberto de A. **Curso de estatística.** – 6. ed. - 12. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

HANSEN, Peter B.; GUIMARÃES, Fernanda de M. Análise da implementação de estratégia em empresa hospitalar com uso de mapas cognitivos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, Nº 4, pp.434 – 446, Out./Dez. 2009.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

KIYAN, Fábio M. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico.** São Carlos, 2001. 118 fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo.

KOTLER, P.; KELLER, Kevin L. **Desenvolvimento de estratégias e planos de marketing.** – 12. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAGAZINE LUIZA. **Nossa História.** 2012. Disponível em:<<http://www.magazineluiza.com.br/quemsomos/historia-magazine.asp>> Acesso em: 20 de setembro de 2012.

_____. **Quem Somos.** 2012. Disponível em:<<http://ri.magazineluiza.com.br/static/ptb/quemsomos.asp?i>> Acesso em: 20 de setembro de 2012.

MARINO, Matheus K. **Implementação de estratégias e governança: estudo de múltiplas firmas de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil.** São Paulo, 2005. 134 fls. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MARTINS, Gilberto de A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** – 3. ed. – 6. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

MATTOS JÚNIOR, Edson G. de. **Afinal, o que é estratégia?** Nov. 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/afinal-o-que-e-estrategia/691/>>. Acesso em: 20 de abril de 2012.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. - 6. ed. - 2. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2007.

MIRANDA, Roberto C. da R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 28, Nº 3, p. 286 – 292, Set./Dez. 1999.

MINTZBERG, Hery; AHLSTRAD, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Sáfari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MULLER, Cláudio J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – modelo de estratégia, indicadores e operações)**. Porto Alegre, 2003. 292 fls. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. Instituto para o desenvolvimento da gestão Empresarial. 2001.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. – 5. ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1991.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. – 8. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROWE, W. Glenn. Liderança estratégica e criação de valor. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, Nº 1, p. 7-19, Jan./Mar. 2002.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

TAVARES, Mauro C. **Gestão estratégica**. - 2. ed. - 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

TEXEIRA, Juçara M. **Manual para a elaboração do trabalho de conclusão de curso (tcc) da faculdade de administração de marina (fama)**. 2010. Disponível em:<www.femar.edu/arquivos/Manual%20TCC.pdf> Acesso em 12 de outubro de 2012.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração**. – 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** – 9 ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** - 1. ed. - 10. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

Identidade da empresa:

Razão Social:

CNPJ:

Atividade principal:

Forma Jurídica:

Localização:

Número de Funcionários:

Produtos e serviços oferecidos e comercializados:

1º Bloco de Perguntas:

1. Quanto tempo no cargo?
2. Quem define as ações colocadas em prática na empresa?
3. Você participa do momento em que são decididas as ações a serem colocadas em prática na empresa? Ou alguém decide e só depois é que você é comunicado sobre o que fazer?
4. Quem são as pessoas que participam da implementação das estratégias?
5. As ações seguem sempre o que foi formulado e planejado? Se necessário, é possível realizar modificações nas mesmas?
6. Você possui liberdade para realizar alterações, quando necessário, nas ações estabelecidas?
7. Suponha-se que foram definidas as ações que devem ser colocadas em prática na empresa, após isso o que você costuma fazer para garantir que o que foi definido seja cumprido?
8. É utilizado algum método ou modelo para auxiliar no momento em que as ações vão ser colocadas em prática? Se sim, cite-o?
9. Antes de uma ação ser colocada em prática é comum o julgamento dela quanto ao tempo, recursos, habilidades necessárias para a sua realização? Se sim, como é feito este julgamento?
10. A alta administração oferece apoio no momento em que uma nova ação é colocada em prática? Se sim, que tipo de apoio é oferecido?

11. Já ocorreu na empresa de ter que parar a realização de alguma ação por falta de recursos financeiros? Se sim, cite um exemplo.
12. Você é comunicado sobre o que se espera de seu trabalho? Se sim, Por quem e de que forma?
13. Alguém te repassa o que você deve fazer? Ou você tem liberdade para agir como bem entende?
14. É feito o compartilhamento das decisões e ações da alta administração com os demais funcionários? Se sim, de que forma?
15. Você já deixou de realizar alguma ação repassada pela alta administração? Por quê?
16. A empresa costuma oferecer treinamento para os funcionários quando alguma nova ação ou atividade vai ser colocada em prática?
17. Quando as ações vão ser colocadas em prática os colaboradores são comunicados quanto aos motivos da realização de tais ações? Se sim, de que forma?
18. Em sua opinião o que a empresa estabelece como ações a serem realizadas têm alcançado sucesso? Por quê?

2º Bloco de Perguntas

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- 23 Quantos cargos existem na empresa?
- 24 A empresa possui um organograma definido? Se sim, todos os funcionários tem conhecimento do mesmo e sabe seu significado?
- 25 Existem regras claras quanto às atribuições de cada cargo? Se sim, os funcionários são informados quanto a isso?
- 26 Todos interagem entre si ou há um porta-voz para comunicação com os níveis mais altos?

LIDERANÇA

- 27 Como são escolhidos os líderes da organização? São escolhidos dentro da própria empresa ou são externos à organização?
- 28 É feito a comunicação das ações que devem ser colocadas em prática aos funcionários e explicado a importância de sua realização? Se sim, de que forma?

- 29 Como as pessoas costumam reagir frente às atividades que lhes são repassadas para realizar?
- 30 Quando um funcionário faz o que não devia você chama a atenção dele? Se sim, de que forma?
- 31 Você incentiva a realização do trabalho em equipe?
- 32 Em uma situação de divergência de opiniões entre os funcionários o que você faz para contornar essa situação?
- 33 Você toma decisões em conjunto com os funcionários?
- 34 Os funcionários costumam te procurar para expor opiniões, sugerir melhorias nas atividades?
- 35 Existe preocupação quanto a manter um bom relacionamento com os funcionários? Por quê?
- 36 Em geral, como você se relaciona com os funcionários?
- 37 Que valor você atribui ao líder para o fracasso ou sucesso das ações colocadas em prática?

PODER

- 38 Em quem é centrado o poder na empresa?
- 39 As solicitações costumam ser cumpridas pelos funcionários?
- 40 Caso as solicitações não sejam cumpridas que medidas são tomadas?
- 41 Ao tomar decisões você se preocupa com a opinião dos funcionários?
- 42 Ao influenciar as pessoas você acredita que o mais importante é influenciar utilizando-se apenas da autoridade do cargo ou por outros meios como, por exemplo, tratar bem as pessoas? Por quê?

CULTURA

- 43 O que melhor descreve a organização: grandes períodos de estabilidade ou mudanças constantes?
- 44 Existem estabelecido formalmente regras e padrões de comportamentos?
- 45 Você percebe que os funcionários vivenciam no dia a dia os valores e regras defendidos pela organização?
- 46 É comum a alteração de regras de comportamentos e atividades na empresa?

- 47 Você percebe que existem pessoas ou grupos que não concordam com as regras e o modo de funcionamento da empresa?
- 48 Os funcionários são flexíveis, se solicitado para eles ficarem até mais tarde, substituir alguém, realizar atividades não inerentes a função deles é aceito com facilidade?
- 49 Como as pessoas costumam reagir a mudanças nas atividades de rotina? Aceitam com facilidade ou demonstram dificuldades para se adequarem?
- 50 A empresa costuma repassar a cultura da organização para funcionários novos? Se sim, de que forma?
- 51 Que comportamentos não são aceitos que os funcionários pratiquem?
- 52 É comum comemorações de aniversários, festividades de fim de ano?
- 53 Todas as práticas e procedimentos dessa empresa foram alterados quando ela foi adquirida pelo Magazine Luiza?

APÊNDICE B – Questionário Utilizado

À seguir, encontram-se algumas perguntas. Para cada uma delas indique, por favor, a frequência que costumam ocorrer levando em consideração as alternativas contidas nos números de 1 à 5 e marque com um X apenas um dos números localizado a sua direita na tabela. Lembre-se de marcar sempre o número que confirme a sua opinião, por exemplo, na questão 1 se você acredita que a resposta é nunca marca um X no número 1.

1- Nunca 2- Quase Nunca 3- Às vezes 4- Quase sempre 5- Sempre

Assertivas	1	2	3	4	5
1 Para se comunicar com níveis mais alto você precisa de um porta-voz, ou seja, alguém que leve suas dúvidas ao seu superior.					
2 Você é informado sobre as atividades que são responsabilidade de seu cargo.					
3 Você é comunicado sobre as ações que devem ser realizadas na empresa e recebe explicação sobre a importância que representa a realização dessas ações.					
4 O superior ao chamar sua atenção faz isso de forma educada, fazendo você repensar seus comportamentos.					
5 Seu superior permite que você tome decisões junto com ele.					
6 Você procura seu superior para conversar e expor sua opinião com relação a assuntos ligados ao funcionamento da empresa.					
7 O seu superior costuma agir com simpatia com todos os funcionários da empresa.					
8 Você cumpre as solicitações de seu superior.					
9 Caso as solicitações não sejam cumpridas você é punido.					
10 Seu superior ao solicitar que você realize uma atividade deixa claro que ele manda e você obedece.					
11 seu superior deixa claro que se você realizar corretamente o seu trabalho será recompensado.					
12 O seu superior determina e cobra o que você pode ou não fazer.					
13 Ao entrar na empresa você foi informado sobre as regras e regulamentos da mesma.					
14 É comum alterações nas regras e valores da empresa.					
15 Você discorda das regras e regulamentos existentes na empresa.					
16 Você aceita com facilidade mudanças nas atividades de rotina.					
17 É comum a realização de festividades (comemoração de aniversário, festas de integração, de fim de ano).					
18 Você vivencia e respeita os valores e regras defendidos pela organização.					

