

IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NAS LOJAS MAIA MAGAZINE LUIZA: Um estudo sobre os elementos da estrutura, liderança, poder e cultura organizacional

Maria Petrucia de Sousa
petruciasousa@hotmail.com
UEPB

Simone Costa Silva
monyadm@yahoo.com.br
UEPB

Érika Campos Marinho de Góes Pires
pires_erika@hotmail.com
UEPB

Eunice Ferreira
eunice.ferreira@hotmail.com
UEPB

Dante Flávio Oliveira Passos
danteflavio@hotmail.com
UEPB

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 das estratégias a partir de aspectos como: estrutura organizacional, liderança, poder e cultura organizacional, nas Lojas Maia Magazine Luiza – Patos/PB, 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 qualitativa e quantitativa. Neste caso, foi aplicado um questionário aos colaboradores da unidade estudada, utilizando-se para a apreciação dos dados coletados o cálculo de média aritmética. 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. 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.

Palavras Chave: Estratégia - Implementação - Processo Estratégico - -

1. 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.

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 de pesquisa: **Como ocorre a implementação de estratégias organizacionais na empresa Lojas Maia Magazine Luiza, diante da perspectiva dos fatores que a influenciam?**

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 formulação desta questão e o posterior interesse de encontrar uma resposta para a mesma surgiu a partir da realização de leituras sobre estratégia, onde, contactou-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 à formulação de estratégias, ficando o campo de estudo voltado para a implementação muitas vezes carente de conhecimentos.

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 são 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 de colocá-las em prática. 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.

Visando responder ao questionamento deste trabalho e formar considerações a cerca do assunto estudado foi traçado o seguinte objetivo geral: **Analisar a implementação das estratégias a partir dos aspectos inerentes a esta, tais como: estrutura organizacional, liderança, poder e cultura organizacional, nas Lojas Maia Magazine Luiza – Patos/PB.**

Este trabalho se encontra dividido, da seguinte forma: inicialmente são apresentadas algumas visões e considerações de autores que tratam sobre o tema desta pesquisa; posteriormente, é feita a caracterização do objeto de estudo por meio da exposição do histórico e de outros aspectos da empresa; seguindo-se são mostrados os procedimentos metodológicos empregados para a realização da pesquisa. Na seção seguinte apresentam-se os resultados obtidos com a realização deste estudo através da descrição e interpretação dos dados colhidos na empresa estudada. São apresentadas ainda, as considerações finais acerca do tema tratado e as referências consultadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ESTRATÉGIA: CONCEITOS, NÍVEIS E TIPOLOGIA

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, tornando-se uma das ferramentas de gestão mais importantes na atualidade. Segundo Chiavenato (2005) o termo estratégia foi criado pelos antigos gregos (*strategos*) e o seu emprego estava relacionado a arte militar. Do seu surgimento até os dias atuais o termo estratégia coleciona diferentes formas ao ser definido.

Inicialmente, estratégia pode ser entendida 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.

Já Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2011), reforçado por Andrade e Amboni (2010) propõem o conceito de estratégia a partir de cinco P's, quais sejam: 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; Padrão (*pattern*) - busca de consistência em comportamento ao longo do tempo; Posição (*position*) - localização de determinados produtos em determinados mercados. Neste caso a estratégia busca antes de tudo posicionar a empresa em seu ambiente; 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; 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.

O contato com a literatura de administração deixa claro que estratégia pode 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.

Assim, para garantir a otimização dos recursos através do emprego de estratégias as organizações costumam desenvolvê-las em níveis. Quando na subdivisão das estratégias leva-se em consideração a área de abrangência das mesmas, Daft (2006) aponta que elas podem ser subdivididas em estratégia corporativa, de negócios e funcional.

A subdivisão das estratégias em níveis 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. Neste sentido, as estratégias vão se desdobrando ao longo de toda a empresa e cada um destes são traçados tipos diferenciados de estratégia com o intuito de promover o alcance dos objetivos definidos pela organização.

Em **nível corporativo** o mesmo autor aponta para a existência de três estratégias, sendo elas de crescimento, estabilidade e redução. A estratégia de crescimento é indicada quando a empresa disponibiliza de recursos e de oportunidades para expandir a participação de mercado, a estratégia de estabilidade ocorre quando a empresa pretende melhorar sua produtividade, já a estratégia de redução quando as unidades de negócio de uma empresa apresentam desempenho abaixo do esperado ou comprometem a sobrevivência da empresa (DAFT, 2006).

Tomada a decisão de qual estratégia corporativa a empresa irá seguir devem ser formuladas as **estratégias em nível de negócio**. Neste nível, as empresas devem responder a seguinte questão: como competir no setor ou negócio escolhido? (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009). Porter (1991) aponta a existência de três estratégias, que o mesmo chama de estratégias genéricas. Estas correspondem à liderança no custo total (visa a conquista da liderança no custo total em uma indústria), diferenciação (consiste em a empresa oferecer produtos ou serviços considerados únicos) e enfoque (busca a determinação de um alvo a ser atingido).

Após serem elaboradas as estratégias corporativas e de negócios, é chegada a vez das **estratégias funcionais**. 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) e devem se preocupar em responder ao seguinte questionamento: como sustentamos a estratégia competitiva em nível de negócios? Logo, 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 (DAFT, 2006). 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.

Os tipos de estratégias apresentados não englobam todos existentes na literatura, no entanto, acredita-se que tenham servido de base para demonstrar o quanto é grande o número de estratégias que uma organização pode dispor.

2.2. PROCESSO ESTRATÉGICO OU GESTÃO ESTRATÉGICA

Diante do contexto atual, que passa a ser cada vez mais mutável e competitivo, as empresas precisam empregar mais do que a simples gestão operacional, elas precisam adotar a gestão estratégica.

Assim, mesmo que a gestão estratégica pareça oferecer mais benefícios que a gestão operacional é preciso reconhecer 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).

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).

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).

Já para Certo e Peter (2010) a administração estratégica 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).

A figura 01 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*).

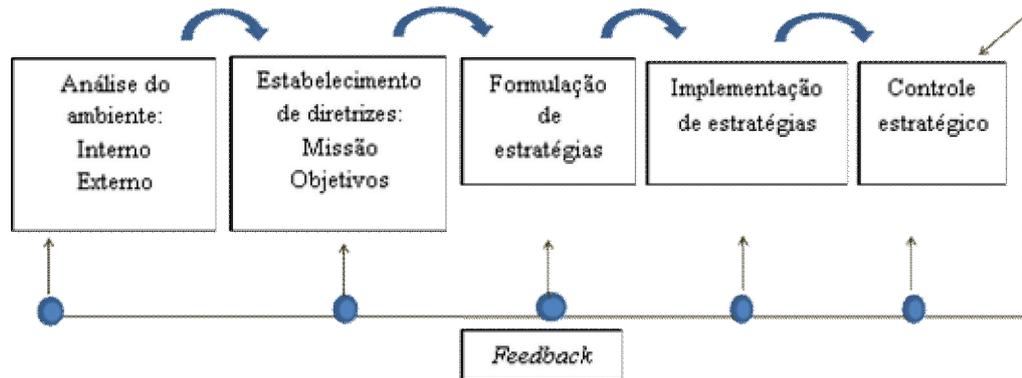


Figura 01- Processo de Administração Estratégica

Fonte: Adaptado de Certo e Peter (2010)

É possível encontrar na literatura a administração estratégica sendo dividida em outras etapas, neste trabalho optou-se por considerar as etapas da administração estratégica apresentadas por Certo e Peter (2010) por considerar ser o modelo mais coerente, sendo que a análise do ambiente, o estabelecimento das diretrizes organizacionais e a formulação de estratégias serão analisados como partes integrantes do planejamento estratégico.

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).

Neste sentido, 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 é 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.

2.3. IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E SUAS DIFICULDADES

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 à tradução ou transformação de planos em ações concretas.

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 podem precisar ocorrer durante a trajetória da 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.

Assim, a transformação de planos em ações concretas se depara com uma série de obstáculos, conforme indica Hrebiniak (2006) *apud* Hansen e Guimarães (2009), sendo: incapacidade de gerenciar mudanças ou resistência a elas, conflito de poder, comunicação

inadequada, falta de comprometimento, falta de um modelo orientador, recursos financeiros insuficientes e falta de apoio da direção. Torna-se, pois, 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.

Pode-se afirmar que existem alguns fatores chave para o sucesso do processo de implementação de estratégias. O primeiro dos elementos a ser estudado é a **estrutura organizacional**. Esta 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 que a estrutura organizacional não está relacionada apenas a estrutura física da empresa em si, mas também ao modo como os diversos órgãos, cargos, tarefas e indivíduos são organizados.

A **liderança**, segundo elemento, corresponde “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” (DAFT, 2006, p. 189). A presença da liderança assume grande importância, uma vez que representa uma maneira pacífica de conseguir os objetivos estabelecidos para a organização.

O fato de a liderança envolver a capacidade de influenciar pessoas leva a mesma a ser confundida com o terceiro elemento a ser estudado, o **poder**. Por outro lado, como bem explica Chiavenato (2005), nas organizações o poder se refere à 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.

A **cultura**, último elemento apresentado por Wright, Kroll e Parnell (2009), corresponde a algo “essencialmente composta de interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que as refletem” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2011, p. 253). Com esse conceito podemos perceber que a cultura em si representa algo que não pode ser tocada e nem vista.

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).

Através das ideias expostas percebe-se que o entendimento dos citados elementos é fundamental para a obtenção de um bom desempenho no processo de implementação de estratégias, visto que de algum modo, significativo ou não, fazem parte de tal momento.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

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.

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 com a criação de sua loja eletrônica a empresa ingressa no comércio eletrônico, e 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, demonstrado com isso o grande potencial da rede. 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.

Já 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, com isso passou a adotar, nesta região, a denominação Lojas Maia Magazine Luiza. Já 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.

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 para a casa da família brasileira, multicanais de vendas como lojas físicas, lojas virtuais, televidas 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 (MAGAZINE LUIZA, 2012).

3.2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Sobre este estudo, o mesmo 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. 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).

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 (DIAS; SILVA, 2010). Já a pesquisa quantitativa, 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.

Para sua operacionalização foi aplicado um questionário junto aos colaboradores para que fosse possível analisar os fatores chaves na implementação de estratégias das Lojas Maia Magazine Luiza, unidade localizada em Patos/PB, cidade do Sertão Paraibano, distante 300 km da capital do estado.

O questionário utilizado para a coleta de informações junto aos funcionários da empresa foi formado por perguntas fechadas de múltipla escolha, onde, para a resposta das mesmas os funcionários utilizaram uma escala tipo *Likert* com cinco pontos, contemplando a frequência de ocorrência de dadas situações em um extremo que vai do - **nunca ao sempre** -. Foi elaborado 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 a cerca do tema tratado neste trabalho. No questionário as questões foram subdivididas, sendo as questões 1 e 2 relacionadas ao fator **estrutura organizacional**, 3 a 7 a **liderança**, 8 a 12 ao **poder** e 13 a 18 a **cultura organizacional**.

O referido questionário foi repassado 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 duas pessoas não terem respondido não prejudica a qualidade das informações já que cerca de 88% responderam.

Para análise e interpretação dos dados foi calculada a média aritmética de cada questão com o auxílio de planilhas do *Microsoft Excel 2010*. Optou-se ainda por expor todas as perguntas do questionário, separando-as de acordo com a relação das mesmas com os elementos da estrutura organizacional, liderança, poder e cultura organizacional. No final, os dados foram organizados em tabelas para apresentação.

4. RESULTADOS ENCONTRADOS

Através dos questionários aplicados junto aos funcionários foi possível analisar os fatores chave na implementação de estratégias das Lojas Maia Magazine Luiza Patos/PB, de forma separada seguindo a seguinte ordem de análise: estrutura organizacional, liderança, poder e cultura organizacional.

4.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Neste quesito foi questionado sobre a como a comunicação entre os níveis mais altos e sobre o nível de informação e conhecimento sobre as atividades que são de responsabilidade do cargo de cada empregado, os resultados se encontram na Tabela 1:

Tabela 1: Resultado das Assertivas do Elemento 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

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 1). Quanto a assertiva 2 as respostas fornecidas levam 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. Assim, quando na implementação de certas estratégias que necessitem de reformulação de atividades pode-se dizer que a empresa 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 rápida, sem falar que aumenta a satisfação dos colaboradores uma vez que se sentem valorizados, pois esse tipo de prática nem sempre é comum.



4.2. LIDERANÇA

Nesta etapa, os questionamentos feitos estão relacionados ao processo de liderança e foram abordados sobre processos decisórios, formas de abordagem diante de erros cometidos, além do grau de relacionamento na exposição de opiniões para o funcionamento da empresa e a forma de abordagem dos superiores com seus subordinados, os resultados se encontram na Tabela 2:

Tabela 2: Resultado das Assertivas do Elemento 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

Os funcionários declararam que a comunicação por parte do gestor sobre as ações que devem ser realizadas e o seu grau de importância foram altas, o que significa que isso ocorre com bastante frequência, chegando à média 4,66. Afirmaram, ainda, que quase sempre (média 4,0) ao terem a atenção chamada isso é feito de forma educada fazendo-os repensarem seus comportamentos (Tabela 2). Estes afirmaram que somente às vezes (média 3,13) participa dos processos decisórios.

Quanto a resposta sobre os funcionários procurarem o gestor para expor opiniões ou sugerir melhorias estes declararam que somente às vezes (média 3,33) procuram o superior. Por fim, o nível de simpatia medido mostra que sem sempre os empregados de nível superior tratam com educação os níveis mais baixos hierarquicamente. Demonstrando, de forma geral, que o processo liderança se encontra num nível mediano e, portanto, não tão satisfatório quanto o que se espera de uma implantação de estratégias.

Neste sentido, 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. Cabe então ao gestor buscar trabalhar aqueles aspectos do seu estilo de liderança que se encontram abaixo do nível ideal.

4.3. PODER

O terceiro ponto de análise está na distribuição do poder, relacionando, assim, o cumprimento das solicitações dos superiores, as punições sobre o não cumprimento das atividades, as relações de autoridade, recompensas e as cobranças das atividades que o empregado pode ou não pode realizar, os resultados se encontram na Tabela 3, que segue:

Tabela 3: Resultado das Assertivas do Elemento 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		

Sobre este fator, é possível perceber que, de modo geral, os funcionários realizam as atribuições que lhes são repassadas já que sobre o cumprimento destas, as respostas se posicionaram entre quase sempre e sempre (média 4,60), o que indica que a maioria das atribuições costuma ser cumprida pelos colaboradores (Tabela 3).

Além disso, percebe-se 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.

Comparando as respostas dos funcionários 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 exerce 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).

4.4. CULTURA ORGANIZACIONAL

Por fim, foi analisado os aspectos da cultura organizacional no processo de implementação estratégica, relacionando os questionamentos ao nível de informação sobre regras e regulamentos da empresa, os níveis de alterações de regras e valores, os níveis de discordância das regras, sua aceitabilidade, além das integrações e níveis de vivência e respeito aos valores e regras estabelecidos pela organização. Os dados coletados estão demonstrados na Tabela 4, a seguir:

Tabela 4: Resultado das Assertivas do Elemento 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

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.

Pode-se reconhecer que a cultura da unidade do Magazine Luiza estudada apresenta de forma mais marcante em sua composição elementos como (DAFT, 2006) regras e regulamentos e rituais (comemorações de aniversários, festas, etc.). A mesma também demonstra ser flexível já que a maioria dos funcionários afirmou às vezes ocorrer mudanças e aceitarem quase sempre essas mudanças com facilidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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.

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 um processo de aquisição em que o Grupo Magazine Luiza adquiriu as ações das Lojas Maia, tal fato 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.

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.

6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B. & AMBONI, N. Estratégias de gestão: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

CANHADA, D. I. D. & RESE, N. Implementação de estratégias: barreiras e facilitadores evidenciados na literatura brasileira especializada. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, v. 3, nº. 1, pp. 38 - 58, Jan./Jul. 2011.

CERTO, S. C.; PETER, J. P.; MARCONDES, R. C. & CESAR, A. 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.

CHIAVENATO, I. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. - 2. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

DIAS, D. S. & SILVA, M. F. Como escrever uma monografia: manual de elaboração com exemplos e exercícios. São Paulo: Atlas, 2010.

HANSEN, P. B. & GUIMARÃES, F. 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.

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

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

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

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

MINTZBERG, H.; AHLSTRAD, B. & LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar. - 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2007.

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

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



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

WRIGHT, P.; KROLL, M. J. & PARNELL, J. Administração estratégica: conceitos. - 1. ed. - 10. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.