

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA APLICADA AO SETOR VAREJISTA:  
um estudo de caso no Bahamas**

Leonardo Cezar Lopes<sup>1</sup>  
Karen Estefan Dutra<sup>2</sup>

**RESUMO**

O varejo tem grande representatividade no contexto econômico do Brasil, além de ser responsável pela maior parte dos empregos gerados. Por isso a perenidade de empresas varejistas é de grande importância no contexto do país. Para que essas organizações obtenham uma boa performance, ganhem competitividade e consequentemente garantam sua sobrevivência é preciso pensar a frente. A administração estratégica é a ferramenta que irá auxiliar as empresas a atender esses fatores e a atingir resultados. O presente trabalho é um estudo sobre a administração estratégica e sua aplicação em uma empresa familiar varejista. Seus objetivos são mostrar a importância da administração estratégica, as vantagens e os benefícios que um planejamento estratégico pode trazer para uma organização familiar varejista, analisar sua aplicação e identificar os processos de elaboração do planejamento estratégico. Foi realizado um estudo de caso e através da pesquisa realizada por meio de entrevistas com funcionários do Supermercado Bahamas pôde-se perceber os benefícios gerados pelo planejamento estratégico na prática. A empresa aumentou significativamente seus resultados, expandiu para outras cidades, ganhou reconhecimento por parte de instituições e obteve melhorias

---

<sup>1</sup> lopes.leonardocezar@gmail.com

<sup>2</sup> Faculdades Integradas Vianna Júnior - karen.estefan@gmail.com

internas de grande importância para sua gestão.

**PALAVRAS-CHAVE: ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA. EMPREENDEDORISMO. EMPRESA FAMILIAR.**

## **INTRODUÇÃO**

O setor varejista é composto por um número grande de estabelecimentos. A maior parte deles são de pequeno porte e suas vendas se destinam ao consumidor final. A importância do varejo na economia é nítida, mesmo apesar das dificuldades enfrentadas pelo país no último ano.

A expansão do varejo é visível e ele vem ganhando cada vez mais destaque. Nesse contexto, as estratégias de mercado se tornaram necessárias para as empresas desse setor, principalmente pela grande concorrência e competição cada vez mais acirrada. O Governo também contribuiu para o crescimento enfrentado pelo varejo ao isentar impostos sobre determinados produtos para incentivar as suas vendas.

A facilidade em adquirir produtos e a grande variedade de itens leva os consumidores a serem mais críticos e exigirem mais qualidade. Assim as empresas precisam melhorar cada vez mais sua gestão para conseguirem atender tanto as expectativas de seus clientes quanto dos seus acionistas.

O varejo relacionado a supermercados é bastante expressivo no país e seu peso econômico para o setor é muito relevante. Além disso, ele emprega boa parte dos trabalhadores brasileiros, conquistando assim, um papel de destaque no âmbito econômico, não só pelos seus resultados financeiros, mas, também, por sua influência no mercado de trabalho.

O objetivo do presente trabalho é analisar a importância da administração estratégica e sua implementação na gestão de uma empresa familiar varejista.

Para atender tal objetivo o estudo descreve empreendedorismo, empresa familiar e administração estratégica. Ele também identifica quais são os processos de elaboração do planejamento estratégico, analisa a aplicação da administração estratégica em uma empresa familiar do setor varejista e investiga os benefícios gerados pelo planejamento estratégico na organização.

A administração estratégica é um tema muito pertinente para todo tipo de organização. Ela mostra o caminho e indica as diretrizes de trabalho para a empresa atingir seus objetivos. Além de ajudar na gestão dos negócios, ela pode ser considerada um diferencial para empresas que atuam em setores competitivos, já que uma estruturação formal dos objetivos gera mais comprometimento e intensifica a busca por melhores resultados, levando a vantagem competitiva.

Por essa razão, o trabalho discorreu sobre as teorias de administração estratégica e exemplificou sua importância na prática através de coleta de dados de uma empresa familiar varejista, demonstrando dados e resultados. O que visa contribuir para estudos das empresas varejistas em relação ao tema.

O estudo proposto pode ser considerado uma pesquisa exploratório-descritiva com caráter qualitativo. Esse trabalho adotou como método a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso onde o objeto de estudo é uma organização que se quer examinar, por meio da pesquisa qualitativa, na qual se utiliza uma técnica de pesquisa baseada na avaliação de dados por meio de depoimentos.

## **1 EMPREENDEDORISMO**

Muitos são os fatores que levam as pessoas a abrirem seu próprio negócio. Desde a necessidade de obter renda por meio de um negócio, à concretização de uma ideia. Essas pessoas são consideradas empreendedoras. Mariano e Mayer (2011, p. 18) descrevem que o empreendedor é aquele que “faz acontecer”, ou seja, aquele que por meio de suas capacidades produz algo de valor para a sociedade. E ainda observam que nações com poucos empreendedores possuem uma

capacidade limitada para produzir bens e serviços para atender as suas necessidades.

Segundo Biagio (2012) empreender pode ser definido como colocar em prática, executar ou levar adiante uma ideia, tendo a intenção de alcançar objetivos e resultados. Porém Tajra (2014, p. 12) difere empreendedor e empresário: “Podemos ser empreendedores sem sermos empresários e podemos ser empresários sem sermos empreendedores.” Um empreendedor tem atitude focada para resultados, inovações e realizações. Assim, pode-se perceber que o empreendedorismo está relacionado à atitude, à postura pessoal e à maneira como o indivíduo se comporta diante das situações que ele lida.

Tajra (2014) observa que alguns fatores dificultam a postura empreendedora no Brasil como a falta de uma estrutura tributária e trabalhista direcionada para pequenas empresas, opções limitadas de financiamento e capitalização, um sistema de ensino que não auxilia no desenvolvimento de empreendedores e a influência da família para o trabalho assalariado ou concursado. Maximiano (2006) acrescenta que a falta de políticas públicas que tornem possíveis a consolidação de novos empreendimentos no Brasil, faz com que a probabilidade de um negócio durar mais de três anos seja mínima. Mas isso vem mudando graças a iniciativas de apoio aos empreendedores como o Sebrae e outros órgãos governamentais.

Portanto, percebe-se que empreendedor é aquele que faz algo que gera valor para a sociedade e são muito importantes para o desenvolvimento do país como um todo. Apesar do Brasil ser um país com muitos entraves para o empreendedorismo, iniciativas vem sendo tomadas para a orientação e atendimento aos empreendedores, modificando esse quadro e facilitando no alcance de resultados positivos para a sociedade como um todo.

Grande parte dos empreendedores brasileiros que criam um negócio são membros de uma mesma família. Essas empresas atuam nos mais diversos setores e possuem diferentes tamanhos tendo grande influência na economia do país como um todo. Dessa forma, o estudo da empresa familiar se torna relevante no contexto.

## 2 EMPRESA FAMILIAR

O Brasil possui diversas empresas que são geridas por famílias. Pode-se considerar que elas representam mais de 4/5 das empresas privadas brasileiras (OLIVEIRA, 2010). Segundo dados da Fundação Dom Cabral (VALÉRIO, 2015), empresas familiares são muito importantes para a economia brasileira por serem responsáveis por 62% do PIB. Além disso, 60% dos empregos formais no Brasil estão concentrados nelas. Apesar disso, estatísticas da Ancham (2014) revelam que apenas 36% das empresas chegam à segunda geração, e 19% à terceira.

Existem diversas definições para explicar empresa familiar. Bornholdt (2005, p. 34, apud MOREIRA JÚNIOR, 2006) conceitua uma empresa familiar de acordo com sua forma de gestão, definindo a empresa como propriedade de uma ou mais famílias onde, em um sentido amplo, sua direção está a cargo de executivos não familiares ou, em um sentido mais restrito, o comando da empresa está nas mãos dos sócios familiares. Ricca Neto (apud PETRY e NASCIMENTO, 2009, p. 110), explicam que, os laços familiares, diferem as empresas familiares das outras organizações empresariais e em conjunto com outros elementos, determina “[...] o direito de sucessão nos cargos de direção”.

Oliveira (2010, p. 3) cita que o começo desse tipo de empresa “está ligado a fundadores pertencentes a uma ou mais famílias e apresenta forte interação e até, em muitos casos, inconveniente superposição entre as políticas e os valores empresariais e as políticas e os valores familiares”.

Werner (2004) aponta que na empresa familiar, o fato de ter um administrador da família é um ponto importante pois, diferente da gestão profissional, onde as decisões são pautadas por critérios técnicos, objetivos e racionais, essas decisões levam em conta aspectos emocionais e afetivos. Silva, Fischer e Davel (1999) citam que existem muitas particularidades em empresas familiares quando comparadas com um outro tipo de firma. Há uma influência muito grande das relações familiares

e dos conflitos de poder dentro dessas empresas, que geram problemas complexos e de difícil resolução.

O Brasil possui diversos exemplos de grandes empresas familiares. Uma pesquisa da Universidade de St. Gallen (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2015) listou as 500 maiores empresas familiares do mundo por receita. Nela o Brasil aparece representado por quinze empresas. Alguns exemplos são a JBS, pertencente à família Batista, com o faturamento de US\$ 43,2 bilhões, as organizações Globo, pertencente à família Marinho com o faturamento de US\$ 4,6 bilhões e o Magazine Luiza, pertencente à família Trajano, com o faturamento de US\$ 4,3 bilhões. Na pesquisa o setor varejista lidera o ranking com 18% de participação. Apesar disso, dentre as quinze empresas brasileiras listadas, há apenas uma varejista.

Empresas familiares possuem diversas vantagens. Werner (2004) destaca os valores bem definidos e que prezam pela harmonia, união, senso de equipe, ética e moral; o sentido de missão, que é a capacidade de foco do negócio mesmo que existam divergências entre os membros da família; poder de decisão e a capacidade de reação rápida por não ter que consultar ou dar repostas a terceiros em situações emergenciais.

Para Bernhoeft ( apud LEONE, 2005) os pontos fortes são a proximidade entre a empresa e o centro de poder, conhecimento das características do país, a facilidade para implantar mudanças estruturais e agilidade para estabelecer parcerias tecnológicas.

Já as dificuldades listadas por Werner (2004) são a gestão centralizada, as estruturas difusas e limites subjetivos de autoridade e o excesso de informalidade. A confusão entre propriedade e gestão também é apontada por Bernhoeft (1990, apud. LEONE, 2005) como um ponto fraco.

A direção de uma empresa familiar envolve muitos desafios. De acordo com uma pesquisa feita pela PWC (2014), 79% dessas empresas haviam registrado crescimento nos 12 meses anteriores. Porém elas têm que encarar condições de

mercado mais difíceis nos dias de hoje devido a pressão sobre os preços, clientes mais exigentes e margens mais enxutas.

Para as empresas familiares se manterem competitivas e crescerem em um mercado cada vez mais concorrido elas precisam de um plano estratégico bem definido e detalhado, informando quais são seus objetivos e suas ações. Para isso elas devem trabalhar bem os conceitos e aplicações da administração estratégica no comando do negócio.

### **3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

A Administração pode ser definida de várias formas diferentes. Para Oliveira (2011, p.4) a administração é considerada:

Um sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle de eficiência e produtividade.

Já Sobral e Peci (2013, p. 29) destacam que a administração é um importante campo teórico que se relaciona com a importância das organizações para as sociedades contemporâneas. É impossível imaginar a existência de uma empresa ou entidade sem o concurso da administração porque é ela que conduzirá a empresa ao seu objetivo. (SILVA, 2011).

A administração está intimamente ligada a gestão. Follet (apud SPIRO, RICH E STANTON, 2010, p. 7) definiu gestão como “a arte de fazer acontecer por meio de outras pessoas”. Pode-se dizer que para o bom funcionamento do sistema de uma organização e atingimento dos objetivos, precisa de pessoas bem preparadas e com uma boa orientação, ou seja, bem geridas.

Gerir hoje envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades do que no passado. Conseqüentemente o gestor hoje precisa estar apto a

perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes das de antes. (CORDEIRO E RIBEIRO, 2002). Portanto, uma boa estratégia é de suma importância para o desenvolvimento e expansão das empresas.

Campos (2016, p. 20) definiu estratégia como:

A visão futura da organização, mas também sua base, pois é a partir dela que a gestão deve traçar seu planejamento, suas metas e seus objetivos para que todos os envolvidos possam saber onde estão e aonde querem chegar.

Já Barney e Hesterly (2011, p.4), definiram estratégia como “a teoria de como obter vantagens competitivas” e complementam dizendo que “uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens”.

O desenvolvimento de uma estratégia é essencial para toda e qualquer empresa que almeja crescer e atingir resultados concretos na área em que atua. No mundo corporativo, estratégia pode ser definida como um plano que “define o rumo da organização como um todo e o papel e a relevância de cada uma de suas unidades de negócio” (SOBRAL e PECI, 2013, p. 212). Para Gamble e Thompson Jr. (2013 p. 12), “formular e executar estratégias é a essência da administração de um empreendimento empresarial. ”

Portanto, a administração estratégica é uma matéria essencial para as empresas atingirem bons resultados e conseguirem sua perpetuação. Ela faz com que a empresa trabalhe em direção aos seus objetivos, reconhece ameaças, oportunidades e problemas internos, e assim aumenta sua competitividade.

### **3.1 Visão e aplicabilidade da administração estratégica**

O conceito de administração estratégica pode ser definido como um conjunto de ações e diretrizes que os dirigentes das organizações, com o auxílio de colaboradores do nível estratégico, determinam para guiar e atingir os objetivos que



a empresa estabelece. O processo da administração estratégica envolve diversos questionamentos, pesquisas e decisões que irão ser úteis na escolha de estratégias melhores. A estratégia exerce a função de auxiliar a empresa a seguir no caminho que ela almeja, e, também, visa evitar que problemas ocorram, antecipando-os. Por meio da sua visão e da sua missão, cada organização escolhe e mostra para os *stakeholders*<sup>3</sup> aquilo que ela planeja para o longo prazo e como irá conseguir.

Bateman e Snell (1998, p.124), identificaram que a administração estratégica “envolve administradores de todas as partes da organização. Além disso, ela integra o planejamento estratégico e a administração em um processo único. ”

### 3.2 Vantagens da administração estratégica

O planejamento estratégico possui diversas vantagens para as empresas que o adotam. Oliveira (2011) lista os benefícios proporcionados a curto médio e longo prazo como modelos de gestão mais simples, flexíveis e sustentados, identificação das capacitações e incapacitações dos profissionais da empresa facilitada, postura de atuação empresarial consolidada e direcionada para as necessidades e expectativas do mercado, melhora nos níveis de motivação, comprometimento, produtividade e qualidade nas empresas por parte dos funcionários e por fim o incremento na amplitude de atuação e nos resultados da empresa.

Fernandes e Berton (2012) complementam que a administração estratégica auxilia as organizações a assumirem o controle sobre seu destino, a enxergarem oportunidades, a transformarem ameaças em oportunidades, a introduzir a disciplina de pensar no longo prazo, a desenvolverem um processo educacional e incentivarem a interação e a negociação entre os funcionários, a mobilizar recursos para o objetivo comum, a promover a mudança e a vender ideias.

---

<sup>3</sup> Stakeholders: Clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, distribuidores, imprensa, governo, comunidade, entre outros que estão ligados as atividades da organização. (ROCHA, 2012)

### **3.3 Elaboração do planejamento estratégico**

O processo de administração estratégica é importante para o sucesso no alcance das estratégias que serão estabelecidas. Ele é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia (BARNEY E HESTERLY, 2011).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2007, p.5) afirmam que

o processo de administração estratégica é o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média.

Esse processo possui basicamente seis componentes: Estabelecimento de visão e missão, análise ambiental, avaliação interna, formulação de estratégias, implementação estratégica e controle estratégico. Os termos podem variar de acordo com cada organização, mas os componentes e conceitos descritos são encontrados explicitamente e implicitamente em qualquer empresa (BATEMAN E SNELL, 1998). A seguir serão detalhados cada componente desse processo, de forma a demonstrar a importância de cada etapa.

#### **3.3.1 Negócio da empresa**

Ao delimitar o campo de atuação de uma empresa, está sendo definindo seu negócio. Fernandes e Berton (2012) afirmam que entender o negócio de uma organização é uma compreensão que está presente em todas as decisões de maior abrangência dela. E o limite de atuação de uma empresa é estabelecido pelo o que ela entende como seu negócio.

### 3.3.2 Missão, visão e objetivos

De acordo com Barney e Hesterly (2011), o processo de administração estratégica começa quando uma empresa define sua missão. Missões definem tanto o que a empresa aspira ser no longo prazo, como o que ela quer evitar nesse interim. Rocha (2012) explica que na missão também está incluso informações sobre produtos e serviços oferecidos, clientes e valores da empresa. Em suma, é um documento que mostra a identidade da organização e aonde ela quer chegar para os funcionários e para o público em geral.

E logo após esse passo tem-se que definir os objetivos, ou seja a visão estratégica. Gamble e Thompson Junior. (2013 p. 15) explicam que visão estratégica irá descrever o “curso e a direção traçados e o futuro foco da empresa em relação a produto, mercado, cliente e tecnologia”. Ela comunica para os *stakeholders* onde a administração quer chegar e ajuda na canalização da energia dos funcionários na mesma direção. Costa (2007, p. 35) descreve visão como um conceito operacional preciso que tem o intuito de descrever como a organização gostaria de se ver no futuro. E completa que “visão e missão são conceitos fundamentais distintos, mas complementares entre si”.

### 3.3.3 Análise ambiental

Certo (2010) cita que o processo deve começar pela análise ambiental pois é ela que objetiva a obtenção de informações que serão utilizadas no estabelecimento da missão e do objetivo da empresa. Fernandes e Berton ( apud RANCICH FILHO E VANIN, 2013) afirmam que a análise ambiental é uma das principais etapas da administração estratégica por identificar riscos e oportunidades para a empresa. E Maximiano (2012) complementa que a necessidade dessa análise aumenta de acordo com a competitividade, instabilidade e complexidade do ambiente.

A análise do ambiente é dividida em ambiente geral ou macro e ambiente operacional. O ambiente geral abrange uma série de forças e movimentos que influenciam a maioria dos negócios existentes e o ambiente operacional trata de cada setor especificamente (FERNANDES E BERTON, 2012). Campos (2016) completa que os elementos próximos da organização como clientes, fornecedores e concorrentes, constituem o ambiente operacional.

### **3.3.3.1 Análise do ambiente externo**

O ambiente geral, ou macroambiente, se refere as questões amplas em que a empresa não tem influência individualmente, mas que a influenciarão de maneira direta (RANCICH FILHO E VANIN, 2013).

Rocha (2012) acrescenta que o ambiente se divide em ambiente geral e ambiente operacional. O ambiente geral é um ambiente que a organização não consegue controlar formado pelos componentes sociais, que são características da sociedade onde a organização está inserida (crenças, costumes, idade e nível educacional), econômicos, que descreve o movimento do mercado e a distribuição do recursos (lucros do setor econômico e produtividade setorial), tecnológicos, que indica maneiras de produzir mercadorias e serviços através de equipamentos e procedimentos novos (uso de robôs para aumentar produtividade e eficiência das indústrias), legais, que são as leis existentes (lei de proteção ao consumidor) e políticos, que abrange assuntos ligados ao governo (estilo de governo, atitude em relação à economia e interesses dos partidos políticos).

Já o ambiente operacional, que é composto pelos componentes cliente, que reflete o perfil do cliente de uma empresa, concorrência, que caracteriza os competidores de um setor, mão de obra, que compreende os fatores que afetam a disponibilidade de mão de obra para trabalhar na empresa, bem como as características dos trabalhadores e fornecedor, que trata do fornecimento de recursos para a empresa e seus atributos.

Campos (2016) complementa que o macroambiente também compreende outras empresas e a sociedade que podem causar mudanças no cenário em que a organização atua, mesmo que, muitas vezes, elas não estejam relacionadas diretamente com a outra.

### **3.3.3.2 Análise do ambiente interno**

Após a análise do ambiente externo, entra em cena a análise do ambiente interno ou análise do ambiente operacional. Ela foi definida por Certo (2010, p. 34) como “aquele que está dentro da organização e que normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração” e afirma que “os componentes do ambiente interno são os que estão mais facilmente perceptíveis e controláveis”.

Rocha (2012) cita que os componentes do ambiente interno são o componente organizacional (hierarquia, ranking de prioridades e rede de comunicação entre funcionários), o componente pessoal (programas de treinamento e política de incentivos), o componente marketing (estratégia de preços, produtos e promoções), o componente produção (uso da tecnologia, controle de estoques) e o componente financeiro (lucratividade e oportunidade de investimentos).

A análise do ambiente interno auxilia no entendimento de quais recursos e capacidades da empresa serão ou não fontes prováveis de vantagem competitiva. Ela pode ser utilizada pelas organizações na identificação de áreas que necessitam de melhorias e mudanças. (BARNEY e HESTERLY, 2011)

### **3.3.3.3 Análise SWOT**

Fernandes e Berton (2012) afirmam que “todas as análises de ambiente externo e da organização desembocam no que a literatura em administração estratégica vem chamando de análise SWOT”.

As iniciais de quatro palavras inglesas formam a palavra SWOT, são elas *strenghts* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) (COSTA, 2007). A análise SWOT é uma avaliação dos pontos fortes e fracos dos recursos de uma organização e uma listagem de oportunidades e ameaças externas, fornecendo assim uma visão geral de uma empresa. Ela fornece uma base para a elaboração de uma estratégia que procure agarrar as melhores oportunidades, aumentar as forças da empresa e a defender das ameaças (GAMBLE e THOMPSON, 2013).

Chiavenato (2014), descreve que os pontos fortes são as forças propulsoras que facilitam o atingimento dos objetivos organizacionais e os pontos fracos são as limitações e forças restritivas que dificultam ou impedem esse atingimento.

As forças e fraquezas correspondem às características do ambiente interno da organização, ou seja, aquilo que é possível controlar, melhorar, descartar e corrigir. Já as oportunidades e ameaças correspondem às características do ambiente externo da organização, aquilo que a empresa não tem controle, mas que têm influência direta no negócio. Mesmo não tendo domínio sobre essas características é possível contorná-las, estimulá-las, ou se adaptar a elas. (ZOGBI, 2013)

Nogueira (2014) cita que os quatro pontos analisados na SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) devem ser identificados, analisados e relacionados entre si. Neste processo utiliza-se de uma representação gráfica clássica, onde cada um dos pontos é inserido em um quadrante para facilitar a análise.

Por ser uma ferramenta de simples aplicação, tanto para empresas quanto para produtos e serviços, ela permite sua larga utilização. Porém a dificuldade em diferenciar quais os fatores internos e externos e a subjetividade de julgamento, limita sua utilização (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Campos (2016) lista alguns pontos importantes para serem considerados na realização da análise SWOT como não formular muitas conclusões para cada

aspecto analisado por ter o risco de não priorizar os pontos principais, considerar os pontos fortes e fracos de uma categoria como adequados para outra e apresentar pontos fortes semelhantes a outros negócios, pois assim ele não poderá ser considerado como ponto forte.

Ainda segundo a autora, a análise de SWOT, bem aplicada no diagnóstico de pontos específicos da empresa e na projeção de cenários, se mostra bastante eficaz para o desenvolvimento das capacidades da organização, maximizando seus pontos fortes e minimizando seus pontos fracos. O melhor arranjo de ações estratégicas é reforçar vantagens competitivas e diminuir o que não é, estudando ao máximo esses elementos e agir sobre eles. A análise faz com que a obtenção de vantagens no mercado se tornem mais fáceis porque as ameaças poderão ser reduzidas se a empresa possui o conhecimento para atuar contra elas. Portanto, existe a possibilidade de estar melhor preparado conhecendo as estratégias mesmo que o mercado apresente alguns percalços.

### **3.3.4 Formulação de estratégias**

Após a conclusão das primeiras etapas, segue-se para a formulação de estratégias e as informações necessárias para iniciar o processo de formulação estratégica (CERTO, 2010). Formular estratégia pode ser entendido como a escolha do melhor caminho para atingir um objetivo, por isso é preciso fazer análises e selecionar estratégias (ROCHA, 2012).

Alguns autores chamam essa etapa de organização estratégica. Wright, Kroll e Parnell (apud RANCICH FILHO E VANIN, 2013) a definem como a forma que a empresa deve ser estruturada para que seja colocado em prática sua estratégia e qual modo de administrar variáveis como liderança, poder e cultura organizacional para que seja possível o trabalho em conjunto dos funcionários na realização dos planos estratégicos da organização.

### **3.3.5 Implementação de estratégias**

Um dos passos da administração estratégica é a implantação da estratégia. Gamble e Thompson ( apud NOGUEIRA, 2014) sugerem que, após a estratégia estar definida, é preciso identificar se alguns requisitos estão prontos para a implementação e execução da mesma. Nogueira (2014) lista esses requisitos que vão desde uma estrutura organizacional com pessoas capacitadas para cada função, disponibilidade de recursos, alinhamento de políticas e procedimentos, até disponibilidade para mudança de atitude e existência de uma liderança consistente.

Rancich Filho e Vanin (2013) afirmam que a implementação das estratégias é um aspecto fundamental no processo de gestão estratégica que, se não for conduzido apropriadamente, corre o risco de perder todo o esforço utilizado na formulação das estratégias.

Ao implementar as estratégias, Barney e Herstely (2011) destacam três políticas e práticas organizacionais importantes: estrutura organizacional formal, sistemas formais e informais de controles gerenciais e remuneração de funcionários consistentes como suas estratégias. Certo (2010) complementa que em muitas organizações de sucesso, as estratégias são parcialmente formuladas, implementadas, reformuladas e ampliadas para que não percam uma oportunidade ao invés de planejar detalhadamente todos os aspectos da estratégia.

### **3.3.6 Controle estratégico**

Logo após a implementação das estratégias, vem o controle estratégico que é a última e a mais importante etapa da administração estratégica. Uma parte fundamental do trabalho de um administrador é controlar pois, assim o objetivo de tornar um plano realidade será alcançado (ROCHA, 2012).

Certo (2010, p. 138) afirma que “controlar é fazer com que algo aconteça da forma que foi planejado”. E fazer esse controle, os administradores necessitam de



saber claramente quais os resultados esperar de uma ação em particular pois, só assim será possível definir se o previsto está acontecendo e quais mudanças serão necessárias para o alcance dessa previsão. Resumindo, é necessário entender o planejamento.

Nogueira (2014) complementa que o papel do controle na organização é mostrar se a estrutura está adequada ou se ajustes são necessários. Seu mecanismo gera a possibilidade de comparação dos resultados atingidos com aqueles traçados nas metas.

Decidir como controlar tem uma ligação muito forte com os objetivos da empresa pois, as metas são geradas a partir deles. E após decidir o que medir, serão criados padrões de desempenho que servirão de comparação com o que foi traçado (RANCICH FILHO E VANIN, 2013).

Rocha (2012) lista que as etapas do controle estratégico são: medir o desempenho, que é conhecer o desempenho atual da organização, comparar o desempenho organizacional com as metas e determinar a ação corretiva, que é uma mudança que empresa faz, se necessário, para alcançar seus objetivos.

Certo (2010) aponta que para ter sucesso no controle estratégico é necessário ter informações confiáveis e válidas que sejam um reflexo das diversas medidas de desempenho organizacional. Além disso, é muito importante que a alta administração entenda o funcionamento do controle para tomar decisões eficazes e para isso devem ser alocados recursos organizacionais para dar apoio a essas atividades.

Após conhecer o processo de administração estratégica, foi estudada sua aplicação prática, demonstrando os benefícios, dificuldades e resultados que o planejamento traz para uma empresa familiar varejista.

## 4 O SUPERMERCADO BAHAMAS

Os Supermercados Bahamas S.A. são uma rede de supermercados situada no estado de Minas Gerais. A sede da empresa se localiza na cidade de Juiz de Fora, onde foi fundada. Atualmente a rede possui 39 lojas divididas em 3 bandeiras distintas, que são Supermercado Bahamas que é em formato de supermercado tradicional voltado para o consumidor final, o Empório Bahamas também voltado para o consumidor final, porém com um “*mix*”<sup>4</sup> de produto mais sofisticado e o Bahamas Mix que é no formato “atacarejo”<sup>5</sup> e é voltado tanto para o consumidor final quanto para pequenos comerciantes com foco na venda em grande quantidade. A rede atua em 8 cidades na região da zona da mata mineira, 2 cidades da região dos campos das vertentes e 2 cidades da região do triângulo mineiro. Além de empregar aproximadamente 7.000 funcionários diretos (DIRETORES, 2016).

### 4.1 Histórico

O Bahamas foi criado em 1983, após o convite de Paulo Roberto Lopes a seu cunhado Jovino Campos Reis, para a criação de um bar (Ba’Hammas) localizado no bairro Santa Luzia, em Juiz de Fora (DIRETORES, 2016).

Em pouco tempo, o bar se transformou em mercearia, conseguindo ter um crescimento suficiente para criar a primeira loja com o formato de supermercado da rede de supermercado Bahamas (SUPERMERCADO BAHAMAS, 2016).

Após alguns anos de funcionamento os sócios fizeram um grande empréstimo com um banco e abriram uma loja maior, com uma localização privilegiada na avenida Barão do Rio Branco, a principal da cidade. Com o tempo a rede foi se

---

<sup>4</sup> Termo utilizado para definir o conjunto de todos os produtos e itens comercializados por uma empresa. (KOTLER E KELLER, 2013)

<sup>5</sup> Termo utilizado pelo setor supermercadista para se referir ao formato de loja que une a venda em atacado com a venda no varejo.

expandindo, abrindo lojas em diversos pontos de Juiz de Fora e posteriormente em cidades próximas (DIRETORES, 2016).

O empreendedorismo dos sócios da empresa pode ser notado desde a abertura do Bahamas. Os diretores focaram em ter resultados positivos e arriscaram para expandir o negócio e consolidar a rede para que assim concretizassem seus planos. A rede continua sob a gestão dos seus fundadores e possui outros membros da família no seu corpo funcional.

No princípio, o Bahamas focava suas vendas nas classes C e D da população. Porém mudanças ocorridas durante os anos impulsionaram a criação de diferentes formatos de lojas para atender outras classes e outros tipos de consumidores. Além de abrir lojas em outras regiões do estado de Minas Gerais (DIRETORES, 2016).

#### **4.2 Estudo de caso**

Mediante a pesquisa com os diretores, gerente administrativo e analista de gestão da empresa, que assim serão chamados no texto, pode-se levantar algumas informações que auxiliam a entender melhor como foi o processo de administração estratégica e quais os seus resultados no Supermercado Bahamas. Toda informação utilizada foi fornecida por meio de entrevistas com os mesmos.

Todos os entrevistados responderam que no início de suas atividades o Supermercado Bahamas, que então era um bar, não contava com um planejamento formalizado, eram feitas apenas algumas previsões de vendas diárias. Apesar disso os sócios decidiram desde o início que queriam expandir sempre que possível. Com o passar dos anos os fundadores identificaram que havia a necessidade de um planejamento melhor estruturado e começaram a esboçar junto com as lideranças da empresa algumas metas de venda e crescimento. Eram feitas reuniões para discutir e criar essas metas, mas sem a formalidade de um planejamento estratégico.

Mais tarde a formalização de um planejamento estratégico foi vista como fundamental para a empresa crescer e melhorar seus processos internos. (DIRETORES, 2016). Então no ano de 2011 é contratada uma empresa de consultoria que irá auxiliar o Bahamas na formulação e implementação de um planejamento estruturado (ANALISTA DE GESTÃO, 2016).

Todos os entrevistados citam que os primeiros passos dados para formalizar esse planejamento foram: reuniões entre os sócios para discutir objetivos, depois, com a contratação da consultoria, houve o envolvimento de toda gerência estratégica da empresa para a discussão e construção do planejamento estratégico.

Os principais setores envolvidos no desenvolvimento do planejamento estratégico foram a direção, o setor administrativo, o setor contábil, o setor de recursos humanos e o setor jurídico, além dos principais executivos de cada departamento (GERENTE ADMINISTRATIVO E DIRETORES, 2016).

O processo de administração estratégica começou pela fase de definição da identidade organizacional (ANALISTA DE GESTÃO, 2016). Diversas reuniões foram feitas com a participação do principal grupo executivo e da consultoria. (DIRETORES E GERENTE ADMINISTRATIVO, 2016). Então foi alinhado a missão, a visão e os valores da empresa (ANALISTA DE GESTÃO, 2016).

Foi notada uma evolução no que diz respeito a divulgação da missão e dos objetivos da empresa (ANALISTA DE GESTÃO, 2016). Os funcionários são informados através de campanhas internas, seminários de alinhamento estratégico, placas espalhadas pela empresa, nos treinamentos e na integração que acontece no primeiro dia de trabalho de acordo com 100% dos entrevistados. Além disso essa informação também está descrita no código de conduta e no manual do colaborador (GERENTE ADMINISTRATIVO, 2016).

Logo após essa etapa foram feitas as análises do ambiente interno, através de estudos de dados importantes da empresa e do ambiente externo, através de pesquisas e estudos de mercado (DIRETORES, 2016). Essa etapa foi seguida pela

análise SWOT, necessária para formular os objetivos (GERENTE ADMINISTRATIVO, 2016).

Todos os entrevistados citam que no primeiro planejamento as metas traçadas foram: dobrar o faturamento e o número de lojas, otimizar despesas, promover plano de gestão e integração interna e se tornar uma das melhores empresas para se trabalhar.

Cada uma dessas metas foi atribuída a uma área da organização, formando assim um comitê composto pelas lideranças da empresa. Essas metas foram desdobradas em ações estratégicas menores e cada um dos integrantes do comitê ficou responsável pela execução de uma ou mais delas (ANALISTA DE GESTÃO, 2016). Um time de apoio auxilia o líder na criação de planos de ação para atingir suas metas, o líder por sua vez executa e monitora esses planos junto da sua equipe (GERENTE ADMINISTRATIVO, 2016).

Os diretores (2016) citam que alguns esforços foram necessários para implementar as estratégias como fazer com que os funcionários aceitassem as mudanças que estavam acontecendo, além das modificações nos processos internos da empresa.

Após a implementação das estratégias vem o controle. Todos explicam que ele era feito por cada setor através da medição, análise e acompanhamento de indicadores. As metas e planos de ação são acompanhadas pelo departamento administrativo e periodicamente repassados para a diretoria. O controle é utilizado para melhorar o processo de administração estratégica. Algumas pequenas modificações e ajustes nas metas foram necessárias no caminho para corrigir alguns desvios, mas nenhuma mudança significativa ocorreu.

Entre os resultados alcançados pela empresa os entrevistados destacam a expansão da rede que inaugurou 9 novas lojas, reformou e reinaugurou unidades já existentes, iniciou operação em outras cidades, não só na região da Zona da Mata mineira, mas também do Triângulo Mineiro e aumentou em aproximadamente 70,75% suas vendas no ano de 2015 em relação as vendas do ano de 2012. Houve

também um controle e redução dos custos, através da otimização de suas despesas e melhoria na estrutura do setor de recursos humanos, que vai ao encontro da proposta de ser uma das melhores empresas para se trabalhar.

Em 2016, o supermercado Bahamas foi listado em 374º lugar entre as maiores empresas em vendas do Brasil (REVISTA EXAME, 2016). Também foi reconhecido pela revista Istoé Dinheiro (2016) como a 288º maior empresa do país.

Além disso, recebeu reconhecimento através do selo “Indicador de desenvolvimento humano organizacional 2016”, ( IDHO), em uma pesquisa realizada pela revista Grupo Gestão RH, onde foram avaliadas as 1000 maiores empresas do país. Na pesquisa o Bahamas se posicionou entre as 100 melhores (DIRETORES, 2016).

Todos avaliam como muito bom o processo de administração estratégica, pois, a empresa conseguiu atingir vários objetivos, cresceu muito e se tornou uma empresa melhor e mais preparada para os desafios futuros com a experiência adquirida.

Entre os benefícios notados estão a criação de metas concretas e de uma direção a ser seguida. O analista de gestão (2016) afirma que é a partir do Planejamento Estratégico que as Decisões passam a ser tomadas à luz de uma expectativa futura definida pela visão da empresa, levando a definição de metas e planos que, uma vez realizados, alcançaram o objetivo. E complementa que essa quebra de paradigma é o grande legado do Planejamento Estratégico por este ser mais motivador e mais desafiador. Um Planejamento Estratégico promove a mitigação de riscos, a melhoria de processos, a inovação tecnológica e a racionalização dos gastos, além de tornar a empresa mais competitiva.

Entre as maiores dificuldades enfrentadas pela empresa no processo de planejamento estratégico estão a resistência a mudanças por parte dos funcionários e o cumprimento de prazos estabelecidos. Portanto, todos os entrevistados afirmam que para os próximos planejamentos, cuidados serão tomados em relação ao que

poderia ter sido melhor como as análises macroeconômicas, o tempo de resposta as demandas e melhorias de ferramentas de trabalho.

## CONCLUSÃO

Nesse trabalho, procurou-se evidenciar a importância da administração estratégica na gestão de empresas, em especial as empresas varejistas familiares. Descreveu-se conceitos importantes para contextualizar o tema como empreendedorismo e empresa familiar. Além disso, o processo de administração estratégica foi detalhado e explicado, assim contribuindo para o seu entendimento.

A administração estratégica é uma ferramenta muito importante para as organizações por auxiliar no seu desenvolvimento, no seu crescimento e também na sua preparação para competir com seus concorrentes de forma consistente. Ao conhecer o mercado em que atua e a sua estrutura interna, uma empresa consegue trabalhar melhor suas vantagens competitivas, diminuir o risco do seu negócio e identificar mais facilmente oportunidades. Esses itens são essenciais para a sua sobrevivência.

O estudo de caso reforçou a ideia de que uma empresa que adota um planejamento estratégico consegue colher bons frutos. No seu primeiro planejamento estratégico formal, o Supermercado Bahamas conseguiu atingir resultados satisfatórios em um curto espaço de tempo. Entre eles pode-se destacar o aumento das vendas em 70,75% entre 2012 e 2015, valor acima da média do setor, que cresceu 30,14% no mesmo período (ABRAS, 2016) e a expansão de suas operações para 4 novas cidades.

A empresa conseguiu também diversos reconhecimentos por revista especializadas, colocando-a em posição de destaque no que diz respeito a desenvolvimento humano. E hoje figura nas listas de maiores empresas do país

O estudo mostrou também que a administração estratégica é uma prática contínua, que deve ser sempre vista de perto para ter eficácia. Sem o acompanhamento das estratégias e dos planos, a empresa pode se perder e não conseguir alcançar os objetivos desejados.

As dificuldades existem, mas os benefícios gerados com a implementação do planejamento estratégico se sobressaem. No final de um ciclo, a empresa está melhor capacitada para continuar competindo e ganha forças para enfrentar os desafios futuros.

Portanto, percebe-se que os benefícios gerados pela administração estratégica trouxeram um retorno não só em faturamento, mas também na qualidade da gestão da empresa. Assim a organização consegue um crescimento sustentado e consolida cada vez mais sua posição no mercado.

## **ABSTRACT**

Retail has great representation in Brazil's economic context, besides being responsible for most of the jobs created. Therefore the perpetuity of retailers is of great importance in the country context. In order to achieve a good performance, gain competitiveness and, as a result, ensure their survival, these organizations must think ahead. Strategic management is the tool that will help companies meet these requirements and achieve results. This work is a study of strategic management and its application in a family-owned retailer. It aims to show the importance of strategic management, the advantages and benefits that a strategic plan can bring to a family-owned retailer, analyze its application and identify the development of the strategic planning process. A study was carried out and the research performed through interviews with Bahamas' staff highlighted the benefits generated by the strategic planning in practice. The company significantly increased its results, expanded their operations to other cities, won recognition from institutions and obtained internal improvements of utmost importance.



**KEY-WORDS: MANAGEMENT. ENTREPRENEURSHIP. FAMILY-OWNED BUSINESS**

### REFERÊNCIAS

ABRAS, 2016. **Índice nacional de vendas Abras**. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/indice-de-vendas/historico/>>. Acesso em: 01 nov. 2016.

ANCHAM, 2014. **Empresas familiares avançam, mas, lutam contra mortalidade na segunda e terceira geração**. Disponível em: <<http://www.amcham.com.br/gestao-empresarial/noticias/empresas-familiares-avancam-mas-lutam-contramortalidade-na-segunda-e-terceira-geracao-1091.html>>. Acesso em: 02 out. 2016.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**, 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Empreendedorismo: construindo seu projeto de vida**. Barueri: Manole, 2012.

CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Administração estratégica: planejamento, ferramentas e implantação**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

CERTO, Samuel C.; Peter, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implementação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: Abordagens Prescritivas e normativas**. vol 1, 7. ed. Barueri: Manole, 2014.



COSTA, Eliezer Arantes D. **Gestão estratégica: da empresa que somos para a empresa que queremos.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CORDEIRO, José Vicente B. de Mello; RIBEIRO, Renato V. Gestão da empresa. MENDES, Judas T. G (Org.). **Economia Empresarial.** Coleção gestão empresarial, v. 2. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

ÉPOCA NEGÓCIOS ONLINE, 2015. **Brasil tem 15 empresas entre as maiores companhias familiares do mundo.** Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2015/04/brasil-tem-15-empresas-entre-maiores-companhias-familiares-do-mundo.html>>. Acesso em: 30 set. 2016.

EXAME, 2016. **Melhores a maiores 2016:** As 1000 maiores empresas do Brasil. Ed 2016, jul. 2016.

FERNANDES, Bruno Rocha, BERTON, Luiz Berton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

REVISTA GESTÃO RH, 2016. **Melhores empresas 2016 - IDHO.** Disponível em: <<http://www.gestaoerh.com.br/conteudo/pesquisas/7de35991d0392f1c9a35def14443ad97a68a70f3.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2016.

GAMBLE, John E., THOMPSON JR., Arthur A. **Fundamentos da administração estratégica: A Busca pela Vantagem Competitiva.** 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

HITT, Michael, IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: Competitividade e globalização.** 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

ISTOÉ DINHEIRO, 2016. **As 1000 maiores da dinheiro.** Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/revistas/revistas/20160923/melhores-dinheiro-2016/361>>. Acesso em: 01 nov. 2016.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. 5. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2013.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Guerra. **Sucessão na empresa familiar: Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

MARIANO, Sandra Holanda, MAYER, Verônica Feder. **Empreendedorismo: fundamentos e técnicas para criatividade**. LTC, 2011.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração estratégica: foco no planejamento estratégico**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **A administração para empreendedores: fundamentos da criação e gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. **Estratégias de governança na empresa familiar – modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa**. 2006. 120 p. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.



PETRY, Luiz Inácio e NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 20, n. 49, p.109-125, jan./abr. 2009.

PWC, 2014. **Empresa** : o desafio da governança. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/pes/2014/empresas-familiares-2014.html>>. Acesso em: 25 out. 2016.

RANCICH FILHO, Nestor Alberto; VANIN, Jorge Alexandre. **Administração estratégica**. Curitiba: InterSaber, 2013

RIBEIRO, Humberto M. **Profissionalização e sucessão em empresas familiares**. São Paulo: AGBOOKS, 2013.

ROCHA, Ágida Garreth Ferraz. **Planejamento e gestão estratégica**. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2012.

SILVA, Jader Cristino de Sousa; FISCHER, Tânia; DAVEL, Eduardo. **Organizações familiares e tipologias de análise**: o caso da organização Odebrecht. Anais Eletrônicos, 23º ENANPAD, 1999.

SILVA, Adelphino da. **Administração básica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SOBRAL, Felipe, PECCI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2013.

SPIRO, Rosann L.; RICH, Gregory A.; STANTON, William J. **Gestão da força de vendas**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2010.

SUPERMERCADO BAHAMAS. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.bahamas.com.br/Conteudos.aspx?Categoria=Quem%20Somos>>. Acesso em: 25 out. 2016.

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Empreendedorismo**: conceitos e práticas inovadoras. São Paulo: Érica, 2014.



VALÉRIO, Eduardo. **60% dos empregos formais são de empresas familiares.**  
Disponível em:  
<<http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=428>>  
Acesso em: 15 out. 2016.

WERNER, René A. **Família e negócios:**– um caminho para o sucesso. Barueri:  
Manole, 2004.

ZOGBI, Edson. **Como fazer uma análise PFOA (SWOT) com números.** vol. 3.  
São Paulo: Atlas, 2013.