

**ESTRATÉGIAS GENÉRICAS NO VAREJO
ALIMENTÍCIO DE
HORTIFRUTIGRANJEIROS: UM ESTUDO
COMPARATIVO ENTRE SUPERMERCADOS
DE DIFERENTES PORTES**

MARCELO FERREIRA TREZZA KNOP

2007

MARCELO FERREIRA TREZZA KNOP

**ESTRATÉGIAS GENÉRICAS NO VAREJO ALIMENTÍCIO DE
HORTIFRUTIGRANJEIROS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE
SUPERMERCADOS DE DIFERENTES PORTES**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do curso de Mestrado em Administração, área de concentração em “Organizações, mudanças e gestão estratégica”, para a obtenção do título de “Mestre”.

Orientador

Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli

LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL
2007

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da UFLA**

Knop, Marcelo Ferreira Trezza

Estratégias genéricas no varejo alimentício de hortifrutigranjeiros: um estudo comparativo entre supermercados de diferentes portes / Marcelo Ferreira Trezza Knop. – Lavras : UFLA, 2007.

181 p. : il.

Orientador: Luiz Marcelo Antonialli.

Dissertação (Mestrado) – UFLA.

Bibliografia.

1. Hortifrutigranjeiros. 2. Supermercado. 3. Estratégias. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD-338.174

MARCELO FERREIRA TREZZA KNOP

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS NO VAREJO ALIMENTÍCIO DE
HORTIFRUTIGRANJEIROS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE
SUPERMERCADOS DE DIFERENTES PORTES

Dissertação apresentada à Universidade Federal de
Lavras como parte das exigências do curso de
Mestrado em Administração, área de concentração em
“Organizações, mudanças e gestão estratégica”, para a
obtenção do título de “Mestre”.

APROVADA em 1º de fevereiro de 2007.

Prof. Dr. Ricardo de Souza Sette

UFLA

Prof. Dr. José Humberto Viana Lima Júnior

UFJF

Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli
UFLA
Orientador

LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL
2007

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, primeiramente, **a DEUS**, responsável pela minha vida, por grandes momentos de felicidade, aprendizado e vitórias; por estar ao meu lado em todos os momentos, não em forma física, mas, em espírito, fazendo-SE sentir profundamente.

Especialmente A minha **mãe, Vanda** e a meu **pai, Milton**, exemplos de união, luta, persistência, sabedoria e vitória, insistindo sempre em direcionar-me para os melhores caminhos. A vocês, pais amados, dedico mais essa minha vitória.

À minha noiva, amiga e companheira **Fernanda**, que me apoiou em todos os desafios propulsores à caminhada do saber. Desejo, sempre, contar com sua força motivadora nesse caminho do conhecimento.

A meu irmão, amigo e parceiro **Guilherme**, por ser tão presente e importante na minha vida E por mostrar-me que somente com muita dedicação e esforço conseguimos romper as barreiras da busca do saber.

A meu irmão **Daniel**.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Luiz Marcelo Antonialli, por ter me acompanhado durante estes anos do mestrado da melhor maneira possível.

Aos professores Ricardo Sette e José Humberto, por se disponibilizarem a participar da banca examinadora e, conseqüentemente, por contribuírem com este trabalho.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração, por contribuírem para a minha formação, não só como acadêmico, mas, principalmente, como ser humano.

Aos funcionários do DAE, especialmente à secretária da pós-graduação Elizabete (Bete), que sempre mostrou-se disponível para ajudar, demonstrando, assim, como um bom trabalho pode ser realizado.

Aos gerentes e proprietários dos supermercados estudados, pela disponibilidade e valiosa colaboração que tornaram este trabalho possível.

Aos meus amigos do mestrado, pelos diversos aprendizados compartilhados.

A todos que contribuíram para que essa etapa da minha vida se concretizasse da melhor forma possível.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	ii
LISTA DE TABELAS	iv
LISTA DE FIGURAS	v
RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Objetivo da pesquisa.....	02
1.1.1 Objetivo geral.....	02
1.1.2 Objetivos específicos.....	03
1.2 Justificativa da pesquisa.....	04
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Pequenas e médias empresas, varejo de alimentos e gestão estratégica.....	14
2.2 As pequenas e médias empresas (PME's).....	14
2.2.1 Importância econômica e social.....	14
2.2.2 Características e particularidades.....	19
2.3 O setor varejista.....	26
2.3.1 Características, evolução e conceitos.....	26
2.3.2 Classificações e formatos.....	29
2.3.3 O setor varejista de alimentos e os supermercados.....	38
2.4 Estratégia empresarial.....	47
2.4.1 Estratégias emergentes e deliberadas.....	60
2.4.2 Estratégias genéricas.....	64
2.4.2.1 A Tipologia de Porter.....	68
2.4.2.2 A Tipologia de Mintzberg.....	74
2.4.2.3 A Tipologia de Miles, Snow, Meyer e Coleman Jr.....	76
3 METODOLOGIA	85
3.1 Tipo de pesquisa.....	86
3.2 Objetos de estudo e amostragem.....	91
3.3 Técnicas de coleta de dados.....	91
3.4 Análise e interpretação dos dados.....	94
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	99
4.1 Supermercado A: Caracterização do supermercado e do setor de hortifrutigranjeiros.....	99
4.1.1 Estratégias adotadas pelo supermercado no segmento.....	104
4.2 Supermercado B: Caracterização do supermercado e do setor de	117

hortifrutigranjeiros.....	
4.2.1 Estratégias adotadas pelo supermercado no segmento.....	121
4.3 Supermercado C: Caracterização do supermercado e do setor de hortifrutigranjeiros.....	131
4.3.1 Estratégias adotadas pelo supermercado no segmento.....	134
4.4 Supermercado D: Caracterização do supermercado e do setor de hortifrutigranjeiros.....	141
4.4.1 Estratégias adotadas pelo supermercado no segmento.....	143
4.5 Comparativo das abordagens estratégicas adotadas pelos supermercados estudados.....	150
5. CONCLUSÕES.....	157
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	162
7. ANEXOS.....	177
7.1 Questionários.....	178

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ABINEE - Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica
ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
FLV – Frutas, Legumes e Verduras
ICMS – Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços
IPC – Índice de Preços ao Consumidor
MSs – Marcas de supermercados
OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development
PES – Planejamento estratégico situacional
PIB – Produto Interno Bruto
PME's – Pequenas e médias empresas
RBV – Resource Based View
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Classificação do porte das empresas conforme SEBRAE.....	20
QUADRO 2 Classificação do porte das empresas segundo o BNDES.....	21
QUADRO 3 Critérios quantitativos, qualitativos e mistos para definição das pequenas e médias empresas (PME's).....	24
QUADRO 4: Classificação do setor varejista alimentício com loja, segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS).....	32
QUADRO 5 Os tipos de varejo com loja.....	36
QUADRO 6 Os tipos de varejo sem loja.....	37
QUADRO 7 Síntese da expansão dos supermercados nos Brasil.....	41
QUADRO 8 As dez escolas de pensamento estratégico.....	55
QUADRO 9 Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos.....	82
QUADRO 10 Caracterização dos produtos da sessão hortifrutigranjeiros da empresa A.....	102
QUADRO 11 Estratégias genéricas adotadas no segmento hortifruti pela empresa A.....	114
QUADRO 12 Caracterização dos produtos da sessão hortifrutigranjeiros da empresa B.....	118
QUADRO 13 Estratégias Genéricas adotadas no segmento hortifruti pela empresa B.....	127
QUADRO 14 Caracterização dos produtos da sessão hortifrutigranjeiros da empresa C.....	131
QUADRO 15 Estratégias genéricas adotadas no segmento hortifruti pela empresa C.....	137
QUADRO 16 Estratégias genéricas adotadas no segmento hortifruti pela empresa D.....	146
QUADRO 17 Estratégias genéricas adotadas pelos supermercados baseado em Miles et al. (1978).....	149
QUADRO 18 Estratégias genéricas adotadas pelos supermercados baseado em Porter (2004).....	151
QUADRO 19 Estratégias genéricas adotadas pelos supermercados baseado em Mintzberg (1988; 2006).....	152
QUADRO 20 Visão geral das estratégias adotadas pelas empresas no setor.....	153

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Participação dos setores selecionados da economia no PIB brasileiro.....	43
TABELA 2 Números de empregos diretos de setores selecionados da economia.....	44

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Fluxo das atividades macro do comércio varejista.....	29
FIGURA 2 Formação da estratégia como um processo único.....	56
FIGURA 3 Estratégias deliberada e emergente.....	60
FIGURA 4 Elementos básicos da indústria e sua Influencia sobre a empresa.....	67
FIGURA 5 Três estratégias genéricas.....	72
FIGURA 6 O Ciclo Adaptativo.....	77

RESUMO

KNOP, Marcelo Ferreira Trezza. **Estratégias genéricas no varejo alimentício de hortifrutigranjeiros**: um estudo comparativo entre supermercados de diferentes portes. 2007. 181p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.¹

O presente trabalho procura responder se há ou não diferenças estratégicas adotadas no varejo de hortifrutigranjeiros por supermercados de diferentes portes (dois pequenos e dois médios). Nesse sentido, foram adotadas quatro tipologias estratégicas, denominadas estratégias genéricas, ou seja, aquelas que podem ser aplicadas a todos os tipos de empresas. Conseqüentemente, foram aplicadas as tipologias de Porter (2004), Mintzberg (1988; 2006) e Miles et al. (1978). A primeira enfatiza que as empresas devem buscar estratégias de liderança em custo ou diferenciação ou enfoque, visando enfrentar as cinco forças competitivas; a segunda, que é um refinamento da primeira tipologia, destaca que uma empresa pode diferenciar-se no mercado competitivo por meio da qualidade de seus produtos, do preço, da imagem, do design, do suporte e da não-diferenciação dos mesmos. Já a terceira tipologia destaca como as empresas estudadas se posicionam no seu ambiente competitivo, destacando que as mesmas podem adotar estratégia prospectora, defensiva, analítica e reativa, na solução dos seus problemas empreendedores, de engenharia e administrativos. Os resultados da pesquisa mostram posicionamentos distintos das PMEs com relação a como estas definem no setor seu domínio de produto/mercado e constroem mecanismos para atingi-lo. Assim, as pequenas empresas apresentaram um comportamento conservador, enquanto as médias são mais agressivas, isto é, as primeiras buscam estabilidade, e as segundas, crescimento. Com relação às demais estratégias adotadas, pode-se dizer que foram encontradas algumas similaridades, mas também diferenças. Como similaridade pode-se destacar a adoção da estratégia de diferenciação pelas empresas A, B e C, no que tange à qualidade e suporte, e, como diferença, a adoção da estratégia de enfoque em custo no setor pela empresa D. É importante esclarecer também que uma tipologia serviu como complemento para as outras e que verificou-se a importância de um relacionamento mais próximo entre empresa varejista/fornecedor e empresa varejista/cliente, visando à efetividade das ações das mesmas no setor.

¹ Comitê orientador: Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli (Orientador) – UFLA; Prof. Dr. Ricardo de Souza Sette – UFLA; Prof. Dr. José Humberto Vianna Lima Júnior – UFJF.

ABSTRACT

KNOP, Marcelo Ferreira Trezza. **Generic strategies in the retail alimentary trade of fruits and vegetable farmers**: a comparative study between supermarkets of different carriages. 2007. 181 p. Dissertation (Marter's in Administration) – Universidade Federal de Lavras, Lavras².

The present work is going to answer existence or not of strategic differences adopted in the retail trade of fruits and vegetable farmers by supermarkets of different carriages. Aiming at answer this problem was carried out a comparative study of the strategies adopted by four supermarkets of different carriages, specifically trying the retail trade of fruits and vegetable farmers. For it reach this objective were adopted four strategic typologies, named generic strategies, or be, those that can be applied to all of the kinds of companies. Consequently, they were adopted the typologies of Porter (2004); Mintzberg (1988; 2006) and Miles et al. (1978). First it emphasizes that the companies should seek strategies of leadership in cost or differentiation or approach, aiming at face the five competitive forces; to second, that is a refinement of the first typology, detaches that a company can differentiate itself in the competitive market through the quality of his products, of the price, of the image, design, support and through the not-differentiation of the same. Already to third typology is going to detach like the companies studied are positioned in his competitive environment, detaching that the same can adopt strategy prospector, defensive, analytic and reactivates in the solution of the his entrepreneurial problems, of engineering and administrative. The results of the research show distinct positionings of the PME' s regarding as the definite company in his sector domain of product/market and work mechanisms for reached him. Like this, the small company presented a conservative behavior, while the medium more aggressive saints, this is, the first sought stability, and the second, growth. With relation the too strategies adopted by the companies, is able to be said that were found some similarities, but also differences. As similarity is able to be detached the adoption of the strategy of differentiation by the companies A, B and C in what plays to the quality and support; and, as difference, the adoption of the strategy of approach in the sector by the company D. It is important clear also that a typology served like complement for the other.

² Guindance Committee: Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli (Major Professor) – UFLA; Prof. Dr. Ricardo de Souza Sette – UFLA; Prof. Dr. José Humberto Vianna Lima Júnior – UFJF.

1 INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas (PMEs) são destacadas na literatura como aquelas que possuem grande flexibilidade, capacidade empreendedora (Borini & Sadzinski, 2004) e simplicidade em suas operações, podendo, assim, adaptar-se às transformações conjunturais de seu ambiente. Ao mesmo tempo, elas são delineadas como empresas que apresentam um comportamento conservador e pouco agressivo diante do mercado cada vez mais competitivo, o que dificulta seu crescimento (Farias Filho et al., 1999). Desse modo, pode-se destacar, com base nessas proposições, que, apesar de possuírem grandes capacidades competitivas, as PMEs apresentam dificuldades de expansão e até de sobrevivência no mercado cada dia mais saturado e concorrido.

Destacando especificamente o setor varejista de alimentos de pequenos e médios supermercados, esta situação se agrava um pouco mais. Isso porque o setor varejista de alimentos (de pequenos e médios) atual é muito pulverizado, apresentando vários concorrentes, como verdurões, mercearias, feiras livres, hortifrutigranjeiros e também outros supermercados compactos e convencionais, ou seja, pequenos e médios supermercados. As PMEs supermercadistas ainda têm que competir com empresas com melhores características estruturais, como as de grande porte, ou seja, os hipermercados.

Nesta linha de pensamento, Soifer (2002) destaca que o pequeno comerciante brasileiro teve que enfrentar, no final da década de 1990, o que o industrial passou nos anos 1960-80, ou seja, a tendência a ser sufocado pelas cadeias de supermercados, quase sempre de capital estrangeiro. Complementando, Monash (1990) afirma que, durante o período do governo Collor (1990-1992), abriu-se o mercado brasileiro para os produtos importados (mercadorias) e também para grandes empresas, visando oferecer à população uma ampla gama de escolhas. Sesso Filho (2003) também destaca a grande

competitividade presente no setor varejista de supermercados, apontando que, entre os anos de 1996 e 2000, houve um aumento de 40% do número de lojas do setor, devido, principalmente, às baixas barreiras de entrada no mesmo.

Conseqüentemente, os varejistas de alimentos tiveram que lidar, no final da década de 1990 em diante, com duras questões de eficiência e serviços, a fim de sobreviver e, possivelmente, crescer.

Levy e Weitz (2000) enfatizam que, neste ambiente dinâmico, alguns empresários lançaram novas companhias e conceitos, tornando-se, assim, líderes no seu setor, enquanto empresas tradicionais tiveram que reestruturar seus negócios para não irem à falência.

Destarte, tanto as pequenas quanto as médias empresas supermercadistas, ou seus proprietários, gerentes, funcionários em geral, etc., inseridas nesse ambiente altamente dinâmico e cada vez mais concorrido, têm que desenvolver estratégias competitivas, visando à sobrevivência e à manutenção, no mercado, de seus empreendimentos com lucro.

Nesse cenário, o problema da presente pesquisa baseia-se na seguinte questão: considerando-se especificamente o setor alimentício de hortifrutigranjeiros, há diferenças nas estratégias genéricas adotadas por supermercados de diferentes portes?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Foi objetivo geral deste trabalho identificar as estratégias genéricas adotadas por supermercados de diferentes portes (pequenos e médios), considerando-se as especificidades do varejo alimentício de hortifrutigranjeiros.

1.1.2 Objetivos específicos

Especificamente, buscou-se:

- caracterizar o portfólio de produtos e serviços do segmento alimentício de hortifrutigranjeiros oferecidos pelos supermercados;
- identificar as principais estratégias adotadas pelos supermercados estudados e classificá-las na tipologia de emergentes e ou deliberadas;
- comparar, com base em diversas abordagens teóricas, as estratégias genéricas adotadas pelos supermercados de pequeno e médio porte no varejo de hortifrutigranjeiros.

Para atingir os objetivos propostos, esta pesquisa foi dividida nas seguintes partes: no referencial teórico, primeiramente, fez-se uma contextualização das pequenas e médias empresas, destacando sua importância para a economia dos países e também suas características e particularidades destacadas na literatura; em seguida, enfatizou-se o setor varejista e, mais especificamente, suas classificações e formatos, abrindo caminho para uma contextualização do varejo de alimentos e dos supermercados. Na sequência, abordou-se a estratégia empresarial, com ênfase nas origens do termo e também no seu desenvolvimento no meio acadêmico e empresarial, caminhando, conseqüentemente, para a busca de suas definições e apresentou-se uma revisão de literatura no que tange às estratégias deliberada e emergente e também das estratégias genéricas, em que foram apresentados os conceitos e particularidades das mesmas. Isso abriu caminho para destacar as tipologias de estratégias genéricas de Porter (2004), Mintzberg (1988; 2006) e Miles et al. (1978) que, juntamente com as estratégias deliberadas e emergentes, formam o recorte teórico do estudo. Na sequência, apresentou-se a metodologia da presente pesquisa e, mais especificamente, em qual paradigma a pesquisa predominantemente se encontra, o tipo de pesquisa, o objeto de estudo e a amostragem da mesma, as técnicas de coleta de dados e, como a análise e a

interpretação dos dados coletados foram realizadas. No seguimento, apresentaram-se e discutiram-se os resultados da pesquisa, realizando-se a comparação das estratégias adotadas pelos quatro supermercados estudados, com base no recorte teórico utilizado. Finalmente, apresentaram-se as conclusões da pesquisa.

1.2 Justificativas da pesquisa

Até pouco tempo atrás, não era reconhecido o importante papel social e econômico que as empresas de pequeno porte (pequenas e médias empresas) desempenhavam para os países. Todavia, percebe-se, hoje, devido aos resultados das diversas pesquisas realizadas, a inquestionável importância destas empresas para a sociedade e para a economia dos países.

Nesse sentido, este trabalho se justifica, primeiramente, devido à constatação da importância das pequenas e médias empresas no cenário sócio-econômico brasileiro, no que diz respeito à distribuição de emprego e renda (Lima, 2001). Desse modo, a importância do segmento das empresas de pequeno porte é inquestionável, pois, ele ocupa 60% de toda a mão-de-obra do mercado formal do Brasil (SEBRAE/NA). De acordo com a OECD³ (2000), as pequenas e médias empresas respondem por mais de 95% das firmas e por 60%-70% dos empregos gerados na economia dos países da Comunidade Econômica Européia.

Dessa forma, com o aumento da importância do papel das empresas de pequeno porte, tanto no cenário nacional quanto internacional, há também a necessidade de mais estudos relacionados a este tipo de empreendimento. Isso porque pode-se notar que, apesar da importância destas, tanto no âmbito social quanto econômico brasileiro, o número de pesquisas que enfatizam tais configurações organizacionais ainda é restrito a alguns autores e escolas.

³ Organisation for Economic Co-operation and Development.

Nessa linha de pensamento, Russo (2002) destaca que, em todo país desenvolvido, existe o entendimento de que as empresas de pequeno porte constituem a base da economia de mercado. Desse modo, nestes países, há grande preocupação em estudar este segmento, visando conhecer suas necessidades, com o principal objetivo de criar instrumentos de apoio ao seu desenvolvimento. No Brasil, esta mesma característica justifica o seu estudo, pois, a geração de emprego e renda de empreendimentos de pequeno porte (pequenos e médios) no país, como visto, é significativa. Conseqüentemente, destacar as diferentes especificidades das pequenas e médias empresas e de sua gestão torna-se um imperativo. Tais especificidades podem estar incrustadas nas suas relações com as forças ambientais (políticas e econômicas) e ou com seus aspectos organizacionais (estrutura, estratégia, tecnologia).

Podem-se considerar, também como justificativa plausível para o estudo, os grandes desafios (novas práticas de gestão e estratégia, a crescente introdução de novos produtos e a formação de redes de hipermercados, tanto nacionais quanto internacionais no país, etc.), que vêm sendo enfrentados pelos pequenos e médios supermercados. Estes, a todo o momento, buscam adaptar-se a essa nova realidade que aumentou consideravelmente a competitividade no setor.

Nesse sentido, mesmo diante da importância, tanto das pequenas e médias empresas quanto do varejo de alimentos no Brasil, pouco se tem estudado sobre estes fenômenos. Torna-se relevante, portanto, mais estudos que compreendam as especificidades destas empresas supermercadistas, visando seu aprimoramento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente dissertação objetivou identificar as estratégias genéricas adotadas por supermercados de diferentes portes (pequenos e médios), considerando-se especificamente o varejo alimentício de hortifrutigranjeiros, como já destacado na introdução.

No intuito de responder à problemática de pesquisa e também aos objetivos propostos, esse texto abordará três grandes temas presentes na literatura de administração e teoria das organizações. Esses temas são: as pequenas e médias empresas (PMEs), o varejo de alimentos (supermercados) e a estratégia empresarial.

Como será visto a seguir, muitos trabalhos, em âmbito nacional e internacional, abordam esses temas, ora de forma separada, ora imbricados, para o delineamento do referencial teórico de suas pesquisas. Tais estudos contribuíram, e ainda contribuem, para a construção de um cenário rico em discussões e debates, visando sempre o aprimoramento da compreensão dos fenômenos organizacionais.

2.1 Pequenas e médias empresas, varejo de alimentos e gestão estratégica

Alguns estudos envolvendo as pequenas e médias empresas e a gestão estratégica podem ser identificados, possibilitando, assim, a ampliação do conhecimento sobre o tema a ser explorado.

Albuquerque (2004), discutindo propostas de melhoria no gerenciamento de informações internas visando à administração estratégica das pequenas empresas, constatou que as empresas pesquisadas apresentam mais facilidades do que dificuldades para o aprimoramento do processo de gestão estratégica da informação. Todavia, constatou-se também que os dirigentes das empresas de pequeno porte não têm plena consciência dos benefícios que o

gerenciamento da informação pode trazer. Desse modo, este autor apresenta cinco propostas para a melhoria do gerenciamento estratégico das informações nas empresas de pequeno porte, que são: conscientização dos dirigentes em relação à relevância do processo de gerenciamento da informação; identificação das informações estratégicas a partir da compreensão do funcionamento da empresa; aperfeiçoamento dos instrumentos de coleta de dados; tratamento dos dados dispersos e ampliação da memória organizacional e exibição das informações em relatórios, formulário e gráficos, visualizados na tela do computador ou impressos em papel.

Gimenez (1997) destaca que as estruturas cognitivas dos dirigentes das empresas de pequeno porte podem influenciá-los e conduzi-los a diferentes escolhas estratégicas. Os resultados do estudo delinearam que as estratégias prospectoras estariam relacionadas a ambientes inovadores e os ambientes “tradicionais” às estratégias defensivas, e que o comportamento dos executivos frente à tomada de decisão influencia o próprio futuro da empresa.

Gimenez et al. (1999) também analisam empresas de oito ramos de atividades (inclusive supermercados) sob a perspectiva da teoria de Miles e Snow (1978)⁴ e destacam, em suas conclusões, que houve a ocorrência dos quatro tipos estratégicos (defensivo, analítico, prospector e reativo) nas empresas estudadas. Revelam também que o desempenho das empresas que adotaram estratégias reativas foi menos eficaz, em termos de crescimento, confirmando assim as proposições do modelo.

Migliato (2004) aprimora em seu estudo a aplicação da metodologia de planejamento estratégico empresarial às pequenas empresas, introduzindo, assim, elementos do planejamento estratégico situacional (PES). Nos resultados da pesquisa, este autor constatou que a pequena empresa possui algumas

⁴ MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

especificidades que influenciam o desenvolvimento de seu processo de elaboração de estratégia, como, por exemplo, o comportamento de seu dirigente que, de acordo com o mesmo, é muito espontâneo. Desse modo, o autor conclui seu estudo enfatizando que o método PES, por apresentar algumas ferramentas que exploram a forma natural de o dirigente da pequena empresa elaborar suas estratégias, pode contribuir para o aprimoramento da adequação e da aplicação da metodologia de planejamento estratégico nas mesmas.

Antoniali (1997) analisou o processo de elaboração do planejamento estratégico para uma pequena empresa rural. Os resultados do estudo demonstraram que o planejamento estratégico mostrou-se um instrumento gerencial bastante útil para a pequena empresa, pois motivou os empresários a estabelecerem objetivos, metas e ações de longo prazo, de forma consciente, organizada e, principalmente, formalizada.

Seguindo este raciocínio, os trabalhos de Menezes e Almeida (1997) e Oliveira (1997) destacam que, em virtude da crescente competitividade nas organizações e da globalização, novas exigências e competências estão sendo requeridas das pequenas e médias empresas, para que estas permaneçam no mercado. Estes trabalhos enfatizam a necessidade de que essas empresas de pequeno porte adotem um sistema de informação gerencial, visando uma maior “vigilância” do ambiente.

Cancellier et al. (2005) também destacam, em seu estudo, a relação das empresas de pequeno porte, do monitoramento ambiental e de sistemas de informações gerenciais. Os resultados da pesquisa mostram que a pequena empresa estudada concentra seu esforço de monitoramento nas questões consideradas mais importantes (do dia-a-dia), fazendo uso de variados tipos de fontes de informação, e que os sistemas de monitoramento ambiental encontrados na literatura apresentam limitações, quando aplicados em pequenas empresas.

Cavedon & Ferraz (2005) enfocam a relevância das representações sociais como mediação entre o saber institucionalizado sobre estratégia e as resignificações atribuídas a esse conhecimento no cotidiano organizacional. O trabalho destes autores revelou que a estratégia, como conceito que pressupõe cursos de ação visando à manutenção e à posterior expansão do negócio, é resignificada pela mediação da violência que atravessa o contexto no qual as empresas pesquisadas se situam.

Dando prosseguimento a esta revisão de literatura, serão destacados, agora, trabalhos que envolvam o varejo alimentício e, mais especificamente, os supermercados. Do mesmo modo que acontece com os trabalhos envolvendo pequenas e médias empresas, a literatura a este respeito está, na maior parte das vezes, relacionada à outra teoria, como, por exemplo, estratégia, sistemas de informação, marcas, entre outros, como será visto a seguir.

Com o objetivo de verificar quais barreiras percebidas pelos consumidores inibem os mesmos a utilizarem o meio eletrônico para realizarem suas compras de supermercado, van der Linden (2004) realizou um estudo exploratório e verificou que fatores, como desconhecimento dos sites de compra, hábito de procurar promoções nos supermercados, a questão de não estar vendo os produtos, entre outros, podem ser barreiras à realização de compras virtuais em supermercados. Nesta mesma linha de pensamento, Vrechopoulos et al. (2004) realizaram um estudo sobre a importância do formato do layout virtual das lojas de armazéns e ou mercearias (*grocery*) como influência na hora das compras. Neste sentido, é por meio da análise dos três mais conhecidos layouts físicos de armazéns e ou mercearias (forma livre, grade/rede, “pista de corrida”), transformados em layouts virtuais, que os autores concluem que este aspecto afeta significativamente o comportamento de compra *online* dos consumidores. Todavia, de acordo com os autores, as predições generalizadas na literatura do

varejo convencional, relatando diferenças entre os resultados das empresas em relação ao seu layout, não podem ser generalizadas no varejo alimentício virtual.

Wilder (2003), em seu estudo sobre a formação de redes de pequenos supermercados, visando ao aumento de competitividade dos mesmos, destaca que, entre os benefícios observados com a formação da rede, podem-se observar: aumento do poder de barganha e redução dos custos de negociação e propaganda e, também, a possibilidade de melhorar a administração das lojas pelas trocas de experiências que ocorrem durante as reuniões nas associações. Dentre as adversidades, o autor destaca as discordâncias ocorridas dentro do grupo e os problemas tributários que inviabilizam as compras conjuntas nas associações estudadas.

Conduzindo sua discussão também em direção aos supermercados, Chaves (2002) explora, em seu estudo, a necessidade de que essas empresas otimizem a gestão de suas operações, devido, principalmente, à diminuição de suas margens de lucro, motivada pela variação do IPC e de outros índices. Baseando-se nisso, a autora elaborou um estudo, buscando identificar quais variáveis são utilizadas nas decisões de compra dos supermercados. Para isso, utilizou dezessete variáveis de decisão (frequência de compras, volume de compras, natureza da demanda, preços, tipos de produtos, estoques, distribuição dos produtos, fornecedor, organização de compras, estilo do comprador, sistemas de informações, prazos de pagamento, qualidade, mix dos produtos, frete e seguros, impostos e validade dos produtos) e constatou que, nas empresas pesquisadas, elas destacam-se como importantes no processo de decisão de compras dos supermercados, mas, são utilizadas de forma diferenciada. Dessa forma, caracteriza impactos diferenciados nos resultados das áreas de compras das empresas estudadas.

Ferreira (2000) e Lima (2005) também estudaram o setor de supermercados, enfocando aspectos estratégicos dos mesmos. Nesse sentido,

Ferreira (2000) buscou entender, em seu trabalho, como a automação comercial participa na elaboração de estratégias competitivas em redes de supermercados do estado de Minas Gerais. Este autor constatou que a automação comercial auxilia as redes de supermercados na elaboração de suas estratégias. Todavia, a automação ainda é usada como instrumento de controle, segundo a visão do paradigma fordista e não dentro do paradigma flexível proposto como sendo originário da tecnologia da informação.

Lima (2005), estudando os supermercados (pequenos, médios e grandes) sob o enfoque da competição baseada em recursos (RBV), objetivou avaliar a relação entre estratégia e estrutura organizacional. Os resultados do trabalho identificaram a importância da dimensão estratégica no processo de tomada de decisão e a adequação de seus recursos em relação à heterogeneidade de suas estruturas. Nesse sentido, a autora concluiu que as empresas consideradas adotam formas diferenciadas de coordenar, controlar, comunicar e repassar as informações, cada uma construindo sua própria trajetória.

Sesso Filho (2003) realizou um estudo sobre o setor supermercadista, objetivando analisar o impacto das modificações deste setor sobre a economia, utilizando a teoria insumo-produto. As principais conclusões da pesquisa são de que o setor supermercados teve grande importância na geração de emprego, renda, produção e imposto sobre circulação de mercadorias e serviços (ICMS), no período de 1990–1999 e que seu PIB setorial é de, aproximadamente, 5% do produto interno bruto nacional.

Pesquisando também o setor supermercadista, Pereira (2001) analisou produtos sob marcas de supermercados (de propriedade ou controladas) por meio do composto mix de marketing. Esta autora, dentre suas várias conclusões, verificou que os produtos comercializados com as marcas dos supermercados pesquisados apresentam bom nível de qualidade, apesar de serem vendidos a preços de 5% a 20% inferiores aos dos líderes do mercado, devido às reduções

de custo obtidas na comercialização. A distribuição destes também mostrou-se vantajosa para os supermercadistas, na medida em que incentiva a lealdade de seus clientes à loja. A mesma autora constatou, também, que a compra das marcas de supermercados (MSs) está relacionado a julgamento de valor, ou seja, à avaliação conjunta de preço e qualidade. Por fim, a autora enfatiza que a maioria dos entrevistados emitiram julgamento positivo em relação às MSs e que não foram obtidas evidências de que tais compradores tivessem perfil diferenciado quanto às suas características socioeconômicas e comportamentais.

Pode-se destacar também o trabalho de Ângelo et al. (2003) que procura analisar como o tempo de permanência nas áreas de compras dos supermercados e a importância da disposição dos produtos nos corredores e gôndolas afetam os gastos totais dos consumidores, dando especial atenção aos gastos não planejados. Os autores verificaram que os gastos são muito sensíveis ao tempo de permanência dos consumidores na loja e, também, quanto à disposição dos produtos, observou-se que, para o grupo daqueles que gastam menos que o planejado, a colocação de produtos complementares próximos reduz os gastos.

Visando à complementação desta revisão de literatura, serão destacados, agora, trabalhos que envolvam gestão estratégica de forma geral e, mais especificamente, as estratégias genéricas, como alguns trabalhos já enfatizados anteriormente, como os de Gimenez (1997) e Gimenez et al. (1999).

Almeida (1999) investiga as decisões de alguns grandes bancos, relativamente aos seus produtos e serviços ofertados, bem como seu público-alvo e abordagens de custos, por meio de diversas abordagens teóricas (Miles e Snow, Mintzberg, Prahalad e Hamel, Porter). O principal objetivo do trabalho, alcançado no final do artigo, foi buscar pontos de similaridade entre as tipologias, visando enriquecer a análise das estratégias adotadas por grandes bancos privados.

Utilizando também a tipologia de estratégias genéricas de Miles e Snow em uma indústria de serviços em crescimento, Parnell & Wright (1993) sugerem, em seus resultados, que a combinação de estratégias é um meio viável para sustentar a vantagem competitiva das empresas. Este resultado, ou seja, a combinação de estratégias, também foi mencionada por Almeida (1999) nas considerações finais de sua pesquisa.

Também em direção à aplicação de tipologias estratégicas genéricas nas organizações, Kotha & Vadlamani (1995) analisaram, em seu artigo, empresas de manufatura sob a visão das tipologias estratégicas genéricas de Porter (liderança em custo, diferenciação e enfoque) e Mintzberg (diferenciação em qualidade, suporte, design do produto, imagem e não diferenciação). Os resultados da pesquisa apresentam-se favoráveis à aplicação da tipologia de Mintzberg, não ocorrendo o mesmo com as estratégias genéricas de Porter. Os autores enfatizam, ainda, que se devem buscar validações adicionais das tipologias existentes na literatura, visando revitalizar as pesquisas em estratégias genéricas.

Como se pôde perceber com base na revisão de literatura, existe um número razoável de trabalhos envolvendo os temas abordados nesta dissertação. Todavia, não foi encontrado artigo, dissertação ou tese que abordasse as estratégias adotadas por supermercados de diferentes portes (pequenos e médios) no segmento de hortifrutigranjeiro, o que motivou ainda mais a realização deste estudo.

2.2 As pequenas e médias empresas (PMEs)

2.2.1 Importância econômica e social das PMEs

As pequenas e médias empresas são consideradas um dos pilares de sustentação da economia nacional e mundial, devido, principalmente, à sua abrangência, quantidade e capacidade de adaptação a novos desafios. Lustosa (1984) destaca que não é de hoje que as empresas de pequeno porte estão entranhadas no processo econômico do país, pois, desde meados do século XVIII estas empresas (tecelagens, fiações, forjarias, fundições, olarias e o comércio) estão presentes no cenário brasileiro.

Nesse sentido, vários estudos convergem na direção de que, como parte da comunidade empresarial, as pequenas e médias empresas contribuem de forma inquestionável para o bem-estar econômico e social da nação, no que diz respeito à distribuição de emprego e renda (Cândido & Abreu, 2000; Lima, 2001; OECD, 2000; Soifer, 2002; Terence & Filho, 2001). Nesse sentido, pode-se destacar que essas empresas são relevantes no contexto sócio-econômico dos diversos países, sendo identificadas como base da estabilidade política e força propulsora do desenvolvimento (Terence & Filho, 2001).

Nesta mesma linha de pensamento, Solomon (1986) afirma que foram as empresas de pequeno porte (que de acordo com o mesmo, são as micro, pequenas e médias empresas) o ponto de partida do desenvolvimento da maior parte dos países industrializados de hoje, pois, elas difundiram as habilidades e os valores que forneceram meios para a acumulação inicial de poupanças domésticas para investimentos.

Visando destacar a importância das pequenas e médias empresas, o SEBRAE/MG enfatiza que 60% de toda a mão-de-obra do mercado formal do Brasil está concentrada nas empresas de pequeno porte. A OECD (2000), em âmbito internacional, destaca que elas respondem por mais de 95% das firmas e

por 60%-70% dos empregos gerados na economia dos países da Comunidade Econômica Européia.

Nessa linha de pensamento, Longenecker, Moore e Petty (1997) afirmam que as pequenas empresas são responsáveis por considerável parte da ‘produção’ total de bens e serviços, sendo sua contribuição econômica geral similar àquela das grandes empresas.

Neste sentido, alguns autores destacam que as pequenas e médias empresas oferecem consideráveis contribuições para as economias dos países, na medida em que fornecem novos empregos (Leone, 1991; Lima, 2001; Terence & Filho, 2001) introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência (Longenecker et al., 1997; Solomon, 1986).

Muitas vezes, as empresas de pequeno porte acrescentam empregos, enquanto as grandes corporações se achatam e demitem funcionários. Embora essa conclusão pareça controversa, ela recebeu apoio de pesquisas recentes que comprovam que o grosso dos empregos vem de pequenos empreendimentos⁵ (Longenecker et al., 1997; Montaña, 2001; Soifer, 2002; Solomon, 1986).

Montaña (2001:93), referindo-se especificamente às pequenas empresas, esclarece que:

Como geradora de emprego, a pequena empresa neutraliza ou ameniza os efeitos negativos do desenvolvimento capitalista, expresso no desemprego estrutural, na automação e na flexibilização do contrato de trabalho.

As empresas de pequeno porte também introduzem inovações no mercado, prestando grande contribuição para elevar o padrão de vida das populações. O autor continua o raciocínio e destaca que muitos avanços

⁵Consideradas as devidas proporções.

científicos foram originados por inventores independentes e pequenas organizações (Solomon, 1986).

Como destacado anteriormente, estas empresas também estimulam a competição econômica. Longenecker et al. (1997) citam o exemplo de que, quando um mercado é composto de poucas grandes empresas, estas podem estabelecer altos preços, conter desenvolvimentos tecnológicos, excluir novos concorrentes. Desse modo, para que a competição melhore, há necessidade de empresas de pequeno porte no mercado (Longenecker et al., 1997; Solomon, 1986; Soifer, 2002).

As empresas de pequeno porte também desempenham um papel muito importante no auxílio das grandes empresas. Isso porque algumas funções podem ser desempenhadas mais habilmente por elas e, caso fossem removidas do cenário contemporâneo, as grandes empresas encontrariam grandes dificuldades, pois, seriam sobrecarregadas com uma miríade de atividades, desempenhando-as ineficientemente (Longenecker et al., 1997; Pinheiro, 1996; Solomon, 1986). Nesse sentido, Migliato (2004) destaca que o movimento estratégico das grandes empresas em busca de maior flexibilidade faz com que estas compartilhem com terceiros (no caso, pequenas e médias empresas) suas necessidades, qualificando-as e aumentando, conseqüentemente, o número de subcontratações e parcerias.

Por fim, a existência das empresas de pequeno porte em um cenário competitivo evidencia sua condução de forma eficiente. Isso porque, se essas empresas fossem ineficientes em suas atividades e não oferecessem nenhuma contribuição para a economia, seriam forçadas, pelos concorrentes mais fortes, a sair dos negócios rapidamente (Longenecker et al., 1997).

Tentando sintetizar a importância das PMEs, o Banco do Brasil⁶, em 1979 (citado por Pinheiro, 1996), realizou um estudo que, dentre outras ressalvas, destacava a importância das empresas de pequeno porte para a economia do país, conforme especificado abaixo:

- atendimento das necessidades de consumo de grande parte da população de baixa renda;
- atuação fomentadora no que tange ao desenvolvimento de áreas periféricas;
- fixação de renda em áreas pouco desenvolvidas, tentando atenuar os desequilíbrios regionais;
- função complementar à grande empresa;
- instrumento de políticas de desconcentração espacial das atividades econômicas;
- maior capacidade de absorção de mão-de-obra.

Dando prosseguimento a este raciocínio, Mendes (2003) comenta que as empresas de pequeno porte fornecem emprego aos jovens, às pessoas não qualificadas e aos dispensados das grandes empresas, sendo responsáveis pela melhor distribuição de renda e maior mobilidade social no país. Essa opinião é corroborada pelo BNDES (2003), que destaca que o aumento da quantidade de pessoas nas empresas de pequeno porte, entre os anos de 1999 e 2000, superou a diminuição dos empregos nas grandes empresas, nos mesmos anos.

Montaño (2001) também compartilha dessas concepções, ao destacar que a significação das pequenas empresas se deduz no momento em que se entra em contato com a sua realidade. De acordo com o mesmo, as pequenas empresas

⁶BANCO DO BRASIL S/A. Diretoria de Planejamento. Coordenadoria de Análise Sócio Econômica. Micro, pequenas e médias empresas: uma abordagem analítica das suas dificuldades e das possíveis medidas para solucioná-las nas áreas gerenciais, de produção, de mercado, fiscal, e financeira. Brasília, 1979.

têm uma relevância que é mais que econômica, pois é também social. Isso porque estas, além de constituírem grande parte das unidades produtivas, empregam grande número de trabalhadores, respondendo, assim, pela alocação de notáveis postos de trabalho.

Desse modo, em função da grande atuação das empresas de pequeno porte em todo o território brasileiro e mundial, ou seja, em âmbito local, regional e global, esforços devem ser feitos para sensibilizar o governo, os legisladores e a população em geral sobre a importância destas empresas para o desenvolvimento dos países.

Soifer (2002) compartilha dessa concepção ao expressar que as empresas de pequeno porte são de extrema importância para a democracia e a estabilidade econômica e social de um país, e também para a estabilidade da oferta de mão-de-obra, para a descentralização do poder econômico e para a arrecadação em muitos municípios.

Albuquerque (2004) enfatiza que, apesar da grande importância sócio-econômica das empresas de pequeno porte no Brasil, pouco tem sido feito para incluir essa categoria de empresas nas políticas econômicas e governamentais do país. Também poucos são os estudos conduzidos pelas instituições de ensino e pesquisa para o entendimento das especificidades destas empresas que tanto contribuem para o desenvolvimento da sociedade brasileira.

Com base na afirmação deste último autor, segue um levantamento teórico que caracterizará as especificidades estruturais das empresas de pequeno porte (PMEs), visando, assim, obter uma completa contextualização das mesmas para a condução deste estudo cuja ênfase do mesmo recai sobre elas.

2.2.2 Características e particularidades das PMEs

Na literatura destinada a enfatizar as pequenas e médias empresas não se encontra uma visão unívoca a respeito de sua configuração, ou seja, cada autor ou estudo destaca um tipo específico de definição sobre as mesmas. Isso está relacionado com a diversidade de objetivos que os pesquisadores desejam alcançar, assim como o ângulo sobre o qual se quer estudar este tipo de configuração empresarial (Leone, 1991; Lima, 2001).

Desse modo, especificar qualquer padrão de tamanho para definir as empresas de pequeno porte é algo necessariamente arbitrário, pois, são adotados padrões diferentes para propósitos diferentes (Leone, 1991; Lima, 2001; Longenecker et al., 1997).

Vários procedimentos já foram utilizados para estabelecer a medida de tamanho para estas empresas, sem, no entanto, poderem ser considerados corretos e definitivos. Lima (1999) destaca que os exemplos mais comuns para enfatizar estas configurações empresariais são o número de empregados e o montante financeiro de vendas. Outras características também podem ser enfatizadas, como, por exemplo, o valor dos ativos da empresa, o seguro da força de trabalho, o volume de depósitos da empresa (Longenecker et al. 1997), o valor do capital social e o ativo imobilizado (Leone, 1991) e também o valor do passivo e o patrimônio líquido da mesma (Dutra & Guagliardi, 1984). No que tange aos pequenos e médios supermercados, objetos de estudo desta pesquisa, os critérios mais adotados para especificar o tamanho dos mesmos são o número de check-outs⁷, a área de vendas por m² e o número de itens e de sessões do estabelecimento (ABRAS, 2004). O porte das empresas, de acordo com o número de empregados (1) e de acordo com a receita operacional bruta anual⁸

⁷ Check-out: caixas registradoras sobre balcão na saída das lojas.

⁸ Receita operacional bruta anual “é a receita auferida no ano-calendário com o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas

das mesmas (2) está caracterizado nos Quadros 1 e 2. Pode-se perceber que no Quadro 2, quando o porte da empresa é medido pela sua receita bruta, não há especificação de qual setor esta participa. Neste sentido, os valores são ampliados para todos os setores.

QUADRO 1 – Classificação do porte das empresas conforme SEBRAE

	Microempresa	Pequena empresa	Média empresa	Grande empresa
Comércio	Até 9 empregados	10 a 49 empregados	50 a 99 empregados	Acima de 99 empregados
Serviço	Até 9 empregados	10 a 49 empregados	50 a 99 empregados	Acima de 99 empregados
Indústria	Até 19 empregados	20 a 99 empregados	100 a 499 empregados	Acima de 499 empregados

Fonte: SEBRAE (2002)

canceladas e os descontos incondicionais concedidos”(Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso: em abril 2006).

QUADRO 2 – Classificação do porte das empresas, segundo o BNDES

	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Até R\$ 1.200.000, mil reais.
Pequena empresa	De R\$ 1.200.000, mil reais a R\$10.500.000, mil reais.
Média empresa	De R\$ 10.500.000, a R\$ 60 milhões.
Grande empresa	Superior a R\$ 60 milhões.

Fonte: BNDES (2002)

Esta falta de precisão e de consenso para a definição de critérios está diretamente relacionada à diversidade de tipos de empresas que operam em diferentes segmentos do mercado (Lima, 1999) e também à diversidade de objetivos que os pesquisadores desejam alcançar, assim como ao ângulo sob o qual se quer estudar este tipo de configuração empresarial, como já destacado anteriormente (Leone, 1991; Lima, 2001; Longenecker et al., 1997).

Tentando solucionar essa querela que abrange a definição do que sejam uma pequena e uma média empresa, principalmente no que tange ao seu porte, alguns autores propõem a adoção de critérios quantitativos, juntamente com critérios qualitativos (critério misto), apontando assim uma solução (Leone, 1991; Lima, 2001; Rattner⁹ citado por Cera & Filho, 2003).

Leone (1991) enfatiza que as vantagens e as desvantagens da adoção de cada um desses critérios (quantitativo, qualitativo, misto) demonstram a importância de se buscar um critério homogeneizador que defina a empresa de pequeno porte. Deste modo, para este autor, os critérios quantitativos são critérios econômicos. Eles determinam o porte das empresas, sendo fáceis de

⁹RATTNER, H. (Coord) **Pequena empresa**: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência. São Paulo: Editora Brasiliense, 1985.

coletar. Além disso, oferecem a oportunidade de medidas de tendência no tempo e análises comparativas, pois são de uso corrente em todos os setores, ou seja, governo, universidades e órgãos de fomento. Todavia, ainda de acordo com a autora, os critérios quantitativos são de muitos tipos e tocam em diversos componentes da atividade empresarial, como já enfatizado acima.

Montaño (2001) indaga que, embora o critério quantitativo (tratando do número restrito de empregados na pequena empresa) tenha a tendência de mostrar aos pesquisadores uma realidade empírica, nem todas as empresas de pequeno porte cumprem essa generalidade e, também, nem todas as empresas que apresentam poucos contratados são empresas de pequeno porte. Nessa linha de pensamento, Solomon (1986:32) destaca que *“nenhuma das definições quantitativas de pequena empresa pode ser considerada universalmente satisfatória”*.

No que tange aos critérios qualitativos, estes também são utilizados para definir o porte de uma empresa (Leone, 1991; Lima, 2001). Esses critérios, de acordo com Leone (1991), apresentam uma imagem mais fiel da empresa, pois enfatizam sua estrutura interna, sua organização e seus estilos de gestão.

Continuando seu raciocínio, Leone (1991) destaca que os critérios qualitativos são mais sincronizados com os estilos de direção, o perfil e as atitudes dos dirigentes destas empresas e suas atitudes em relação ao ambiente externo. A autora enfatiza, ainda, que, enquanto os critérios quantitativos fornecem uma imagem estática da empresa, os critérios qualitativos oferecem uma visão mais de movimento, mostrando, assim, a natureza íntima de sua atividade.

Bortoli Neto¹⁰, citado por Albuquerque (2004), refere-se ao critério qualitativo como sendo o diferencial das empresas de pequeno porte em relação

¹⁰BORTOLI NETO, A. de. **Tipologia de problemas das médias e pequenas empresas**. 1980. Dissertação. (Mestrado em Administração) - FEA/USP, São Paulo, 1980.

às grandes empresas. Desse modo, o autor destaca que existem características distintas que são pertinentes à direção destas empresas, pois as atribuições do dirigente das mesmas, mais a relação entre a direção e a propriedade são pontos capazes de distinguir esses tipos de organizações. A centralização das decisões e o relacionamento direto entre os dirigentes e funcionários são critérios que servem como ilustração.

Munier¹¹, citado por Lima (2001:429), comenta que “*é a natureza da empresa, mais do que seu tamanho, que deve ser levada em conta se queremos evitar erros analíticos*”. Corroborando com esta afirmação, Soifer (2002) é enfático ao afirmar que, no mundo inteiro, o que caracteriza as empresas de pequeno porte é que estas recebem grande influência de seus proprietários e colaboradores e, também, do mercado em que atuam e do nicho em que se concentram.

Desse modo, Lima (2001) propõe que as formas de definição de pequenas e médias empresas passem, no Brasil, a considerar também critérios qualitativos. Esses critérios, para o autor, são: independência da propriedade e da administração; administração personalizada; pequena parcela de mercado e dependência de uma fonte interna de capital para financiar seu crescimento. É importante mencionar que nenhum destes critérios pode, sozinho, caracterizar o que seja uma pequena e média empresa (Dutra & Guagliardi, 1984).

Por fim, muitos estudiosos preferem utilizar critérios mistos ou combinados para definir o tamanho das empresas. Nesta linha, autores como Leone (1991), Lima (2001) e Rattner, citado por Cera & Filho (2003) propõem a adoção deste critério. Desse modo, a adoção de critérios mistos combina indicadores econômicos com características sociais e políticas, constituindo, assim, uma conjugação de critérios qualitativos e quantitativos independentes

¹¹MUNIER, F. *Théorie évolutionniste de la firme et innovation technologique: une application à la PME vers une générique de la théorie de la cohérence. Actes du Deuxième Congrès Francophone de la PME* (Paris). 1995, p. 775-777.

entre si (LEONE, 1991). As características quantitativas, qualitativas e mistas para a definição das empresas de pequeno porte (PMEs) são apresentadas no Quadro 1.

QUADRO 3: Critérios quantitativos, qualitativos e mistos para a definição das pequenas e médias empresas (PMEs).

	Critérios quantitativos	Critérios qualitativos	Critérios mistos
Pequenas e médias empresas (PMEs)	Número de empregados, montante financeiro de vendas, valor dos ativos da empresa, seguro da força de trabalho, volume de depósitos da empresa, valor do capital social e ativo imobilizado, nº de check-outs (supermercados).	Estrutura interna (independência da propriedade e da administração); estilos de gestão (administração personalizada); as atitudes do dirigente em relação ao ambiente externo; o relacionamento entre os dirigentes e os funcionários; pequena parcela de mercado; fonte interna de capital para financiar seu crescimento.	A adoção destes critérios inclui, para a definição das PME's, os critérios qualitativos e quantitativos independentes entre si.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como se pode perceber, pelos dados deste Quadro, classificar as empresas de pequeno porte não é uma tarefa fácil, pois existem várias linhas de pensamento e, conseqüentemente, vários critérios envolvendo-as.

No entanto, juntamente com os critérios quantitativos (nesse caso, nº de check-outs), esta pesquisa seguirá as perspectivas de Carson (2005), Bawmback

(1983) e Mintzberg (1995) que destacam particularidades congruentes para definir as empresas de pequeno porte, ou seja, utilizam critérios qualitativos.

Neste sentido, Mintzberg (1995) sugere que a estrutura simples é caracterizada como uma organização que apresenta pequena hierarquia gerencial, pouca diferenciação entre as unidades e divisão do trabalho não rigorosa. Sua coordenação é efetivada por supervisão direta e o poder na tomada de decisões tende a estar centralizado no executivo principal, o qual detém grande amplitude de controle.

Carson (2005) argumenta que, com bastante frequência, as atividades nas pequenas e médias empresas não são desempenhadas com auxílio de “conhecimento reconhecidamente técnico”.

Em somatório com estas perspectivas acima, podem-se destacar aquelas enfatizadas por Bawmbach (1983) que destaca as empresas de pequeno porte como aquelas que são ativamente administradas por seus proprietários, fortemente personalizadas e predominantemente locais no que se refere ao seu campo de atuação.

Serão adotados, neste estudo, então, critérios qualitativos e quantitativos para a caracterização das pequenas e médias empresas do setor varejista de alimentos - supermercados. Estes critérios para caracterizar as PMEs podem ser adotados em sua totalidade ou também parcialmente.

Nesse sentido, Leone (1991) deixa claro que quaisquer que sejam os critérios adotados para definir o tamanho ou porte das empresas, o que sempre se deseja é tirar conclusões quanto ao comportamento dessas unidades empresariais. Então, a definição dessas formações empresariais tem que estar ajustada a esse objetivo primeiro.

2.3 O setor varejista

2.3.1 Características, evolução e conceitos

De acordo com Peterson e Balasubramanian (2002), não há dúvidas de que as características do varejo no século XXI são muito diferentes das características do varejo no século XX e, conseqüentemente, o varejo no século XX apresentou características distintas do varejo do século XIX.

Kumar (2005), citando o exemplo da expansão mundial de grandes varejistas como Carrefour, Metro e Wal-Mart, destaca que o desenvolvimento do varejo global é um fenômeno inexorável que vem ocorrendo há duas décadas. Nesse sentido, o setor varejista, um dos maiores setores da economia mundial (Barbosa e Teixeira, 2005), está atravessando um período de mudanças drásticas, ou seja, empresários do ramo estão realizando grandes inovações por meio das novas tecnologias, estruturas e modelos de gestão (Kumar, 2005; Levy & Weitz, 2000; Parente, 2000). Conseqüentemente, os varejistas tradicionais estão se adaptando a essa nova realidade, fazendo com que estas organizações apresentem estruturas muito similares umas das outras (Barbosa e Teixeira, 2005).

Corroborando com o exposto acima, Ferreira (2000) destaca que a adaptação aos novos “paradigmas”, mais do que uma necessidade, tornou-se vital para os varejistas. De acordo com o mesmo, o surgimento de novas formas de varejo está relacionado à turbulência pela qual passou este setor e também pela busca de diferenciação e, conseqüentemente, de vantagem competitiva entre os concorrentes. Pode-se dizer, então, que o setor varejista atual apresenta uma dinâmica altamente competitiva, devido ao amplo número de opções de compra que os clientes têm à sua disposição (Figueiredo et al., 2002).

Nesta linha de pensamento, Gonçalves (1995) enfatiza que muitos estudos destacam que novos formatos varejistas têm sido formados a uma

velocidade cada vez maior, visando ocupar nichos de mercado não percebidos, abandonados ou mal atendidos pelo varejo tradicional.

É importante deixar claro que todas estas alterações e evoluções que vêm ocorrendo no setor varejista têm como principal objetivo

[...] a busca de maior eficiência operacional e de melhorias na gestão de empresas, de forma a capacitá-las a obter vantagens comparativas mais sustentáveis cada vez mais centradas na estrutura de custos, qualidade e serviços oferecidos do que em sortimento e preços, que tendem a ser muito parecidos (Santos & Gimenez, 2002, p.6).

Parente (2000) enfatiza que, realizando um retorno à década de 1960, poder-se-ia observar que a maioria dos atuais formatos de formatos varejistas que existem hoje (shopping centers, ou super e hipermercados, ou lojas de conveniência, ou lanchonetes *fast food*, entre outros) não existiam naquela época. Continuando seu raciocínio, o autor afirma que o varejo é, certamente, uma das atividades empresariais que mais vêm respondendo às modificações do ambiente tecnológico, econômico e social em que está inserido. Desse modo, Levy & Weitz (2000, p. 23) destacam que *“a mercearia da esquina evoluiu para um negócio internacional”*.

É nesse sentido que Peterson & Balasubramanian (2002) clamam por uma coerente e consistente definição de varejo, bem como para uma teoria baseada nesta definição.

Destarte, devido a todas essas transformações no setor, pode-se perceber que, na busca para uma melhor definição para varejo e varejista, encontra-se uma pluralidade de conceitos. Essas diferentes definições refletem diferentes perspectivas no varejo, como também suas dinâmicas e transformações (Peterson & Balasubramanian, 2002).

Os autores enfatizam, então, que uma definição consensual, entre outras coisas, permitirá uma identificação objetiva, a medição e uma quantificação do fenômeno do varejo, tanto teoricamente quanto no contexto prático (Peterson & Balasubramanian, 2002). Continuando sua linha de pensamento, estes mesmos autores enfatizam que uma nova definição de varejo deve refletir o que o varejo ‘realmente é’, destacando o que é conhecido e o que precisa ser conhecido sobre o varejo, pois, sem uma definição unificada, um coerente corpo de conhecimento sobre o setor não evoluirá.

Em busca deste conceito homogeneizador proposto pelos autores supracitados, elucidar-se-ão alguns conceitos, como, por exemplo, o destacado por Levy & Weitz (2000, p.27), que conceituam o varejo como “*um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos aos consumidores para seu uso pessoal e familiar*”.

Parente (2000, p.22) enfatiza que o varejo corresponde a “*todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final*”. Ele destaca, ainda, que o varejista está englobado no sistema de distribuição e localiza-se entre o produtor e o consumidor, funcionando como um elo entre o nível do consumo e o nível do atacado ou da produção.

Outra definição, agora destacada por Wingate¹², citado por Peterson & Balasubramanian (2002), destaca o varejista como qualquer indivíduo, firma ou corporação que realiza o último passo no marketing de mercadorias do produtor para o consumidor. Este compra de um atacadista ou de um fabricante e vende direto para o consumidor.

Pode-se perceber, então, que, entre estas várias definições de varejo e varejista, há uma convergência no que tange à afirmação de que o varejista e, conseqüentemente, o varejo apresentam-se na forma do intermediário, ou seja,

¹² WINGATE, John W. **Manual of Retail Terms**. New York: Prentice-Hall, 1931.

estes se localizam entre quem produz e quem consome produtos ou serviços em caráter definitivo.

As atividades macro do comércio varejista estão caracterizadas na Figura 1.

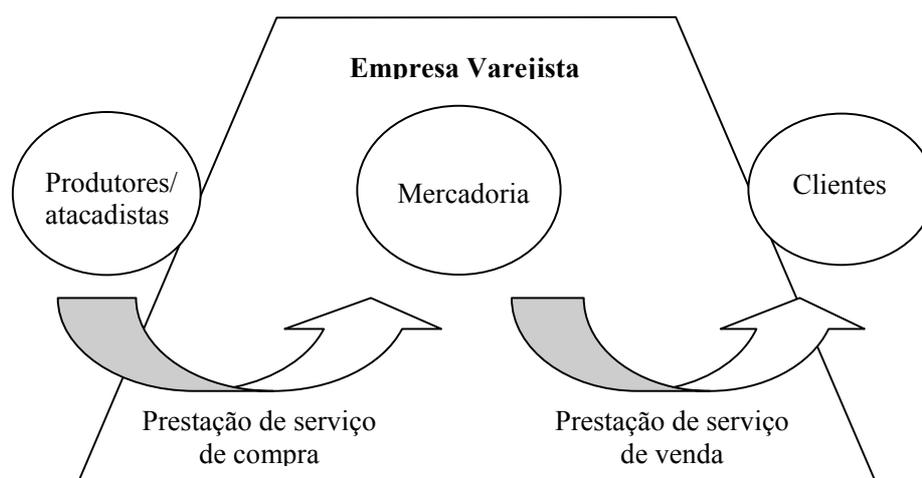


FIGURA 1 – Fluxo das atividades macro do comércio varejista

Fonte: Adaptado de Chaves (2002)

Estas várias definições de varejo supracitadas e presentes na literatura sobre o tema estão correlacionadas aos vários tipos de varejo, sua evolução e transformações. Nesse sentido, os vários formatos varejistas serão destacados a seguir, visando uma melhor compreensão destas estruturas organizacionais.

2.3.2 Classificações e formatos

Dentre as várias configurações empresariais presentes no setor varejista, pode-se destacar que o mesmo se subdivide de acordo com sua propriedade (independentes, redes, franquias, departamentos alugados, sistemas verticais de marketing) (Parente, 2000) e de acordo com o seu formato, ou seja, varejo com loja (alimentício, não-alimentício, e de serviços) e varejo sem loja (marketing

direto, vendas diretas, máquinas de vendas e varejo virtual) (Levy & Weitz, 2000; Parente, 2000).

Cada uma dessas classificações e formatos será, de forma sucinta, detalhada a seguir para uma maior compreensão da dinâmica e da composição do setor. Inicialmente, serão comentados os varejistas de acordo com o tipo de propriedade e, em seguida, serão categorizados os dois principais sistemas varejistas que, como já enfatizado, são o varejo com e sem loja.

Parente (2000), analisando o varejo pelo tipo de propriedade, caracteriza primeiramente, os varejistas independentes, ou seja, aqueles que possuem apenas uma loja ou, de acordo com Sesso Filho (2003), número igual ou menor que seis lojas. Parente (2000) enfatiza que estas são empresas pequenas, com administração familiar e que utilizam poucos recursos tecnológicos. Levy & Weitz (2000) destacam também que estes pequenos varejistas são muito flexíveis e, conseqüentemente, não estão ‘presos’ a regras burocráticas que restringem a localização da loja ou o tipo de mercadoria vendida.

Já as redes operam mais de uma loja sob a mesma direção (Parente, 2000), ou mais de seis lojas, conforme a exposição de Sesso Filho (2003). Desse modo, à medida que o número de empresas da rede aumenta, esta começa a exercer um maior poder de barganha sobre seus fornecedores, conseguindo, assim, melhores condições de compra. As redes podem também ser formadas entre grupos de empresas (Mintzberg et al., 2006), como acontece com algumas redes de supermercados no Brasil (Super Mais, Rede Unida, Rede Amiga, etc.) que se formam por meio da união de pequenos proprietários independentes.

Com relação à franquia, segundo Levy e Weitz (2000), este é um acordo feito por meio de contrato, no qual o franqueador permite que um franqueado opere um ponto de venda de varejo usando o nome e o formato mantidos pelo franqueador. Parente (2000) enfatiza que existem dois tipos de acordos de franquias, ou seja, a produto/marca, na qual os franqueados, apesar de

adquirirem a identidade de seus fornecedores, apresentam certa autonomia em relação aos mesmos, e aquela em formato de negócios, na qual o franqueado deverá adotar o formato do negócio estabelecido pelo franqueador, fazendo, assim, com que o franqueado atinja um nível alto de coordenação.

No que tange aos departamentos alugados, como o próprio nome diz, estes *“são departamentos dentro de uma loja de varejo que são operados e gerenciados por uma outra empresa”* (Parente, 2000, p.28). Essa forma de varejo ocorre quando o varejista não tem conhecimento ou não consegue operar departamentos com alto grau de especialização, como, por exemplo, padarias, lanchonetes e floriculturas, entre outras.

Já no sistema de marketing vertical, todos os membros do canal (varejistas, atacadistas e produtores) se unem por meio de um sistema integrado, procurando, assim, eliminar desperdícios e retrabalho, visando, conseqüentemente, maximizar os resultados do canal (Parente, 2000).

Como destacado anteriormente, o varejo também pode ser classificado de acordo com o seu formato, ou seja, varejo com loja (alimentício, não-alimentício, e de serviços) e varejo sem loja (marketing direto, vendas diretas, máquinas de vendas e varejo virtual) (Levy & Weitz, 2000; Parente, 2000).

O varejo com loja, como o próprio nome diz, é aquele no qual as relações entre o varejista e o consumidor final ocorrem em um ambiente físico, como, por exemplo, um supermercado, lojas de conveniência, lojas de departamento, etc. Este pode ser classificado em varejo alimentício, não alimentício e de serviços, como já especificado anteriormente.

Parente (2000) destaca que os tipos de varejo alimentício com loja no Brasil podem ser classificados em diversas categorias, como bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados, superlojas, clubes atacadistas e hipermercados, e cada uma dessas configurações varejista apresenta suas especificidades.

Na Tabela 3 é classificado o setor varejista alimentício com loja, diferenciando-o de acordo com a tipificação dos formatos de loja, número de itens e check-out, de acordo com Brito (1998).

QUADRO 4: Classificação do setor varejista alimentício com loja, segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS).

Formato das lojas	Nº de check-outs	Área de vendas (m²), nº de itens e sessões
Loja de conveniência	1-2	Normalmente localizada em postos de combustíveis ou áreas de grande concentração populacional. Apresenta linha reduzida produtos (cerca de 1.000 itens), enfatizando bebidas, salgadinhos e snacks. Ausência de não-alimentos.
Loja de sortimento	2-4	Opera com cerca de 700 itens, basicamente de mercearia e poucos produtos perecíveis. É uma loja de desconto.
Supermercado compacto	2-6	Instalado em área de 300 a 700 m ² , com média de 4.000 itens ofertados. Pode dispensar uma das cinco seções tradicionais.
Supermercado convencional ...continua...	7-20	Área de vendas de 700 a 2.500 m ² e média de 9.000 itens ofertados. É composto das cinco seções tradicionais (mercearia, carne, frutas, legumes e verduras, frios e laticínios, não-alimentos e, às vezes, padaria).

Superloja	25-37	Área de vendas de até 4.500 m ² , com 20.000 itens, em média, ofertados. Apresenta linha completa de produtos de alimentação, com ênfase em perecíveis. Enfatiza produtos prontos, semiprontos e congelados. Apresenta também setor de bazar, que pode representar 10% das vendas.
Hipermercado	50 ou +	Funciona com cinco departamentos, ou seja, perecíveis, mercearia, têxtil, bazar e eletrodomésticos. Apresenta dimensões acima de 5.000 m ² , operando com cerca de 35.000 itens, com linha completa de alimentação e quase completa de não alimentos.
Loja de depósito ...continua...	30 - 50	Área de vendas de 4.000 a 7.000 m ² , com n ^o médio de 7.000 itens ofertados, apresentando seções como mercearia, hortifruti, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios, bazar e eletrônicos.

Clube atacadista	25 - 35	Área de vendas de 5.000 a 12.000 m ² , em média, com 5.000 itens, apresentando seções como mercearia, bazar, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios e eletrônicos.
------------------	---------	--

Fonte: Adaptado de Brito (1998)

No que tange ao varejo não alimentício com loja, Parente (2000) enfatiza que esta configuração não apresenta o grau de desenvolvimento que se observa no varejo alimentar. Ele destaca, ainda, que os dois principais formatos de varejo não alimentício encontrados no Brasil são as lojas especializadas e as lojas de departamento.

Já o varejo de serviços com loja consiste na prestação de serviços como principal atividade, como, por exemplo, os salões de beleza, as clínicas médicas, academias de ginástica, etc. Levy e Weitz (2000, p.62) enfatizam que existem quatro importantes diferenças na natureza da oferta fornecida pelos varejistas de serviços e de mercadorias, ou seja, o fato de os primeiros (1) serem intangíveis, (2) terem produção e entrega simultânea, (3) serem perecíveis e (4) apresentarem inconsistência nas ofertas aos clientes.

Em se tratando do varejo sem loja, esta é uma forma de varejo em que as vendas são feitas aos consumidores sem o uso de lojas. Podem ser definidos em termos da mídia que utilizam para se comunicarem com os seus clientes (Levy & Weitz, 2000).

Parente (2000) destaca que muitos analistas sustentam que o varejo sem loja se tornará a próxima revolução no setor, pois, ele permite que os consumidores comprem produtos e serviços sem ter que sair de casa. O mesmo

autor enfatiza, ainda, que o varejo sem loja ocorre por meio de quatro configurações principais, que são o marketing direto, as vendas diretas, as máquinas de vendas e o varejo virtual.

O marketing direto é adequado para aqueles consumidores interessados em conveniência e que apresentam certa dificuldade de encontrar tempo para ir às compras (Parente, 2000). Este tipo de varejo sem loja pode ser realizado por meio do envio de catálogos e de malas diretas para o consumidor final (Levy e Weitz, 2000).

No que tange à venda direta, segundo Parente (2000), este é um sistema de venda ao consumidor que envolve explicações pessoais e demonstração de produtos e serviços. Na concepção de Levy e Weitz (2000), este tipo de venda é uma forma muito interativa de varejo, pois, um número considerável de informações é levado aos clientes por meio de argumentações cara a cara com o vendedor. Desse modo, este sistema oferece ao consumidor não somente a conveniência da realização da compra em casa, mas também um processo decisório mais facilitado (Parente, 2000).

Com relação às máquinas automáticas ou *vending machines*, este é um formato de varejo sem lojas em que a mercadoria é alocada em uma máquina e liberada aos clientes quando os mesmos depositam dinheiro ou usam seu cartão de crédito (Levy e Weitz, 2000). É encontrado em locais de grande circulação, como aeroportos, escolas e rodoviárias, ofertando, principalmente revistas, refrigerantes, sucos, etc. (Parente, 2000).

No que concerne ao varejo virtual, Parente (2000) destaca que este tipo de varejo sem loja apresentou, nos últimos anos, um acelerado crescimento, devido ao grande interesse despertado nos diversos setores varejistas. Grewal et al. (2004) afirmam que nenhuma outra inovação no varejo ganhou tanta atenção do público em geral quanto o varejo eletrônico, pois este tipo de transação comercial aumenta a área de atuação das empresas que o possuem. Nesse

sentido, a loja eletrônica torna-se uma expansão da própria empresa varejista (van der Linder, 2004).

No varejo virtual, Levy e Weitz (2000) destacam a compra interativa em casa, na qual o varejista e o cliente comunicam-se por meio de um sistema eletrônico interativo, ou seja, em respostas às perguntas dos clientes, o varejista transmite informações para a TV ou o computador do mesmo.

As características do varejo com loja e sem loja, respectivamente, estão ilustradas nos Quadros 5 e 6.

QUADRO 5: Os tipos de varejo com loja

Varejo alimentício com loja (os diferentes formatos de loja existem em virtude da área de vendas, número médio de itens oferecidos, número de check-outs ¹³ e sessões da loja).	Bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados compactos, supermercados convencionais, superlojas, hipermercados, clubes atacadistas e lojas de depósito.
Varejo não-alimentício com loja (os diferentes formatos de loja existem em virtude da quantidade de linhas de produtos).	Lojas especializadas e lojas de departamento.
Varejo de serviços com loja	Principais atividades estão relacionadas à prestação de serviços aos consumidores finais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

¹³ Check-out: caixas registradoras sobre balcão na saída das lojas.

QUADRO 6: Os tipos de varejo sem loja

Marketing direto	Sistema de marketing interativo que usa veículos de comunicação para realizar vendas.
Venda direta	Venda direta ao consumidor, com explicações pessoais e demonstrações.
Máquinas automáticas de vendas (ou <i>vending machines</i>)	Máquinas de venda nas quais os consumidores compram diretamente os produtos, utilizando moedas, cartões de crédito, etc.
Varejo eletrônico	Por meio da internet, são oferecidos aos consumidores produtos e serviços.

Fonte: Elaborado pelo autor

Outros autores, como, por exemplo, Saab e Gimenez (2000), citam outras classificações varejistas, baseadas em sua área, ou seja, pequenos médios e grandes e, de acordo com a sua localização, isto é, lojas de rua, galerias comerciais, centros comerciais, strip centers (junto a grandes lojas), e shopping centers. Continuando seu raciocínio, os autores destacam que as variáveis utilizadas para a segmentação do comércio varejista são: produto vendido, atendimento, serviços agregados, preço, proximidade com o consumidor, mix de mercadorias e número de itens.

Dessa forma, tentando sintetizar as características que segmentam o comércio varejista, Chaves (2002, p. 43) caracteriza-o como:

- especializado X não-especializado – ou seja, varejistas que trabalham como uma linha de produtos ou com várias;

- alimentos X não-alimentos – que, como o próprio nome diz, comercializa ou não alimentos;
- seleção assistida X auto-serviços – possui um vendedor acompanhando as compras do consumidor, ou o consumidor escolhe sozinho suas compras;
- convencional X de desconto;
- vizinhança X não vizinhança – isto é, está próximo a uma área residencial ou não;
- soft line X full line – em relação à quantidade de marcas e produtos, que podem ser completas ou parciais.

Uma outra segmentação que pode diferenciar os tipos de comércio varejista é a diferenciação entre varejo de produtos X de serviços (Chaves, 2002), como já destacado anteriormente.

Como se pôde perceber, o varejo tem grande importância para a economia dos países, pois, seus vários formatos e configurações têm apresentado um crescimento exponencial. Todavia, dentre os vários formatos destacados, dá-se ênfase, neste estudo, ao varejo de alimentos com loja e, mais especificamente aos supermercados (compactos e convencionais), ou seja, aos pequenos e médios supermercados, pois, estes são o objeto de estudo da presente pesquisa.

2.3.3 O setor varejista de alimentos e os supermercados

Nas três primeiras décadas do século XX, o varejo nos Estados Unidos foi caracterizado por lojas independentes e cadeias de mercearias que utilizavam o serviço de atendimento no balcão. Estes formatos de varejo ofereciam vários serviços aos seus consumidores, como, por exemplo, atendimento personalizado, pedido por telefone, crédito e entrega em domicílio (Cyrillo, 1987). É nesse sentido que Levy e Weitz (2000) e Goldman et al. (2002), enfatizando as

mudanças ocorridas no varejo de alimentos e, mais especificamente com o advento dos supermercados, destacam que, antes de 1930, a maioria dos alimentos era comprada em pequenos mercados de vizinhança, mas, estes foram substituídos por grandes supermercados de auto-atendimento que oferecem preços consideravelmente baixos.

A expressão auto-serviço (*self-service*), sistema no qual o consumidor, ou cliente, escolhe os produtos sem a ajuda de funcionários, foi utilizado pela primeira vez em 1912, nos Estados Unidos, identificando, assim, a forma de operar de suas lojas. Como pioneiros no uso desse sistema surgiram os primeiros supermercados (*King Kuler e Big Bear*), abertos na década de 1930, nos EUA (ABRAS, 2004). Zimermman¹⁴, citado por Barbosa e Teixeira (2005), afirma que a expressão supermercado tem suas origens no início do século XX, tendo sua concepção acompanhado o surgimento da indústria.

Stilman¹⁵, citado por Chaves (2002), enfatiza que o processo de evolução dos supermercados pode ser dividido em três períodos. O primeiro período, chamado de fase do pioneirismo, tem como espaço temporal o início, até 1929. Este período é caracterizado pela existência de poucas lojas concentradas em Los Angeles, de proprietários independentes, que vendiam produtos em geral.

No segundo período, 1930-1935 (fase de implantação), surgiu um grande número de lojas que tornaram a concorrência mais acirrada, fazendo com que as primeiras cadeias de lojas emergissem. Os estabelecimentos desse período localizavam-se em fábricas e armazéns abandonados, possuindo estruturas muito simples, com produtos de baixos preços.

O terceiro período, conhecido como fase de consolidação, ocorreu na década de 1936 em diante. Nesta fase, as pequenas lojas foram, aos poucos,

¹⁴ ZIMERMMAN, M. M. **Los supermercados**. Madrid: Rialp, 1959. 409 p.

¹⁵ STILMAN, M. **O comércio varejista e os supermercados na cidade de São Paulo**. Volume I. São Paulo, 1962.

substituídas por supermercados. De acordo com a Abras (2004), a denominação supermercado (*supermarket*) surgiu da influência do cinema, no qual a palavra “super” era muito empregada.

Em se tratando do contexto brasileiro, os supermercados surgiram na década de 1950, mas, somente no final da década de 1960 estes se desenvolveram mais rapidamente, estabelecendo-se como principal equipamento¹⁶ de distribuição de alimentos no país (Sesso Filho, 2003).

Cyrillo (1987) destaca que o surgimento dos supermercados no Brasil está alinhado ao final da década de 1940 e, mais especificamente

em 1947 e 1949, em São Paulo, onde foram montadas duas lojas varejistas com a adoção parcial do auto-serviço. Mas, foi em janeiro de 1953, na cidade de São José dos Campos, que se instalou o primeiro supermercado característico, pertencente à Tecelagem Paraíba (Cyrillo, 1987, p. 39).

Sesso Filho (2003), baseando-se na literatura sobre o tema (Abras, 2004; Cyrillo, 1987), destaca que a expansão do setor supermercadista no Brasil foi afetada por várias mudanças macroeconômicas pelas quais passou a sociedade brasileira, como, por exemplo, inflação, mudanças de impostos, desenvolvimento da indústria de alimentos e planos de estabilização. Nesse sentido, o autor afirma que pode-se dividir o advento e a evolução dos supermercados no Brasil em cinco fase, quais sejam:

- 1952-65 – fase de introdução dos supermercados no Brasil;
- 1965-74 – rápida expansão do setor supermercadista;
- 1975-85 – desaceleração do crescimento do setor;

¹⁶ O termo equipamento se refere à fórmula de comercialização utilizada pelo setor supermercadista e se diferencia de outras por características como auto-serviço, utilização de gôndolas para a exposição dos produtos, e disponibilidade de cestas e carrinhos para os clientes.

- 1986-94 – adaptação do setor à crise econômica no país; e
- 1995 – modernização do setor supermercadista.

A evolução do setor supermercadista, com base em Sesso Filho (2003), está sintetizada na Quadro 7.

QUADRO 7: Síntese da Expansão dos Supermercados no Brasil

Período	Características
1952-65 – introdução dos supermercados no Brasil	Necessidade de atender ao grande volume comercializado; barreiras de entrada.
1965-74 – Rápida expansão do setor supermercadista	Diminuição das barreiras de entrada; abertura de loja de formato hipermercado; simpatia do novo regime; concentração do setor; consolidação da posição como principal equipamento de comercialização do varejo.
1975-85 – Desaceleração do crescimento	Introdução das lojas de sortimento limitado; acelerado processo de fusões e aquisições.
1986-94 – Adaptação à crise econômica	Aumento do número de lojas de sortimento limitado; expansão das maiores empresas; diminuição do crescimento do setor.
1995 - Modernização	Uso de novas tecnologias; modificações nas relações com fornecedores; novo processo de fusões e aquisições; rápido lançamento de novos produtos; maior conhecimento do consumidor; migração de poder de mercado da indústria para o varejo.

Fonte: Adaptado de Sesso Filho (2003).

Pode-se perceber, então, que o setor supermercadista, como o varejo em geral, evoluiu e ganhou novos contornos e formatos, formando uma verdadeira parceria de qualidade, prestação de serviços, inovações e tecnologia (ABRAS, 2004), localização (Parente & Kato, 2001), sem jamais perder o foco no cliente, pois ele é o rei de toda esta história que começou no Brasil em 1953 (ABRAS, 2004).

Dando continuidade a esta contextualização do setor supermercadista, será abordada a sua importância para o país, sua evolução e, conseqüentemente, os seus conceitos, para que uma visão mais abrangente sobre este setor possa emergir.

Pode-se dizer que o setor varejista de alimentos confirma sua importância fundamental no cenário econômico brasileiro. Essa grande importância do setor de alimentos para o país pode ser justificada pelo grande peso que os gastos em alimentos ocupam nas compras dos consumidores de baixa renda. Nesse sentido, algumas pesquisas têm demonstrado que, em virtude da renda ainda baixa da população brasileira, os gastos familiares no varejo alimentício têm superado os gastos no varejo de não alimentos (Parente, 2000; Ângelo, Siqueira & Fávero, 2003). Desse modo, no total de empresas varejistas e no varejo de alimentos em geral na América Latina, os supermercados são o formato dominante (Reardon & Berdegué, 2002).

Wilder (2003) é enfático ao afirmar que, para a economia brasileira, o setor de auto-serviço tem grande destaque na comercialização de bens de consumo diário e de forma geral. Lepsch¹⁷, citado por Wilder (2003), enfatizando também a importância do setor supermercadista para a economia do país, afirma que este era responsável, no início dos anos 1980, pela venda de

¹⁷LEPSCH, S. L. **Precificação em supermercados**: um estudo exploratório junto a vinte empresas brasileiras. 1999. 98 p. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada). Departamento de Economia, Administração e Contabilidade – USP, São Paulo, 1999.

75% dos bens de consumo diário comercializados no varejo. No final daquela mesma década, essa porcentagem foi expandida para 82,6% e, no final dos anos 1990, esse setor respondia por 86,1% do volume total de vendas de bens de consumo diário. Segundo a Abras, no ano de 2002, o setor supermercadista representou 6,1% do PIB, graças a um faturamento de 79,8 bilhões, advindos de 69 mil lojas que empregam 700 mil trabalhadores diretos. Pode-se afirmar, então, que o setor varejista de supermercados é o segmento mais importante do varejo brasileiro e seu crescimento não é fato recente (Ângelo et al., 2003).

Lepsch, citado por Wilder (2003), enfatizando a importância do setor para a economia brasileira, destaca que ele possui uma relevante participação no produto interno bruto do país e também na geração de empregos para a população. Nesse sentido, o autor faz uma comparação entre o setor supermercadista e dois outros setores (eletroeletrônico e automotivo), visando reafirmar, mais uma vez, a importância dos supermercados para o país. Os dados das Tabelas 1 e 2 revelam a importância do setor.

TABELA 1 – Participação dos setores selecionados da economia no PIB brasileiro

Setores	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Supermercados	8,90%	7,00%	6,00 %	6,10%	6,30%	6,20%	6,20%
Eletroeletrônicos	7,00%	5,40%	4,70%	4,80%	4,30%	4,70%	4,90%
Automotivos	4,40%	3,90%	3,80%	n.d.	n. d.	n. d.	n. d.

Fonte: Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica – ABINEE (2002); ABRAS (2002).

Nota: n. d. (não disponível).

TABELA 2 – Números de empregos diretos de setores selecionados da economia

Empregos Diretos	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Superm.	655.200	625.000	655.000	666.752	670.086	701.622	710.743
Eletruel.	174.100	163.500	153.000	142.800	134.200	139.900	131.100
Automotivos	104.614	101.857	104.941	83.049	85.100	85.257	85.257

Fonte: Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica – ABINEE (2002); ABRAS (2002).

É importante comentar também que os supermercados, desde o processo de abertura econômica, vêm passando por um período de grandes transformações, com o principal objetivo de alcançarem vantagens competitivas ou de se manterem no mercado, cada vez mais pulverizado e competitivo. Pereira (2001) destaca que, em função de todas as modificações ocorridas no varejo, o supermercado assumiu outras funções, como, por exemplo, o desenvolvimento de produtos, função desempenhada outrora tradicionalmente pela indústria.

Ferreira (2000) e Ferreira e Arkader (2003) concordam com essa visão ao enfatizarem que a estabilização e o processo de abertura econômica resultaram em uma competição mais acirrada no varejo supermercadista, introduzindo assim uma nova realidade nas operações de varejo de alimentos. Ou seja, estes, em um cenário de preços estáveis e pressões competitivas, tiveram que lidar com questões de eficiência e agregação de serviços. Segundo ainda esses autores, os supermercadistas têm passado por mudanças estruturais e gerenciais significativas, a fim de alcançarem, ao mesmo tempo, custos baixos e melhores serviços aos clientes (Ferreira e Arkader, 2003). De acordo com Goldman et al. (2002), eles têm direcionado seu foco para determinados produtos, como os perecíveis.

Reardon e Berdegué (2002) destacam que, em uma década de globalização, os varejistas da América Latina fizeram todas as mudanças que os varejistas dos Estados Unidos levaram cinquenta anos para realizar. Essas mudanças organizacionais, acompanhadas por uma intensa competição, têm motivado mudanças nos sistemas de aquisição de suprimentos dos supermercados, em direção a sistemas centralizados e regionalizados, e também o uso de atacadistas especializados (Reardon et al., 2004). Conseqüentemente, a utilização de marcas próprias, abertura de capital, entrega em casa, investimento em serviços, foco em conveniência e na venda de perecíveis são alguns fatores que estão gerando influência no setor no presente e contribuindo para as modificações futuras (Ferreira, 2000).

É neste contexto que os supermercados modernos são vistos por economistas, planejadores e profissionais como um rico local para as compras (Reardon et al., 2004). Colla e Dupuis (2002), destacando a rede de hipermercados Carrefour, enfatizam que, depois de quarenta anos de existência, os hipermercados têm demonstrado suas habilidades para virem a ser considerados como uma máquina de guerra, tanto em âmbito nacional quanto internacional.

Após essas várias mudanças que ocorreram no varejo alimentício, com lojas e, mais especificamente, nos supermercados, várias definições do termo podem ser encontradas na literatura sobre o tema. Wilder (2003) destaca que a grande diversidade de características, principalmente no que tange ao tamanho das lojas e aos produtos vendidos, dificulta a definição do setor supermercadista.

Levy e Weitz (2000) enfatizam que um supermercado convencional é uma loja de alimentos de auto-serviço que oferece produtos comestíveis, carnes e produtos agrícolas, tendo vendas anuais acima de US\$2 milhões em área menor que, aproximadamente, 1.800 metros quadrados. É importante destacar

que este conceito pode apresentar variações em decorrência de fatores geográficos, sociais e econômicos de cada país ou região.

Na concepção de Kotler (1998, p. 298), supermercados *“são grandes lojas de baixo custo, pequena margem de lucro, elevado volume de auto-serviço, que oferecem uma ampla variedade de produtos alimentícios, produtos de limpeza e de uso doméstico”*. Esta definição já apresenta uma maior correlação com a realidade brasileira.

Parente (2000) considera um supermercado convencional a loja de porte médio, essencialmente de alimentos e com uma boa diversificação de produtos.

De acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2004), supermercados são lojas de auto-serviços alimentares que possuem, no mínimo, dois check-outs.

Na concepção de Zimmerman, um supermercado é um estabelecimento de venda a varejo, com muitas sessões, que vendem alimentos e outras mercadorias, com estacionamento apropriado, possuindo uma receita mínima de US\$250 mil por ano (citado por Barbosa & Teixeira, 2005).

Neste trabalho, será adotado o conceito de supermercado que o enfatiza como lojas alimentícias de 2 a 29 check-outs (Abras) e uma larga variedade de produtos alimentícios (perecíveis e não perecíveis), de higiene pessoal e de limpeza, nas quais o consumidor não conta com um vendedor direto para auxiliá-lo no processo de compra. Todavia, este auxílio pode ocorrer esporadicamente no processo de compra/venda.

Pode-se concluir, então, que os supermercados apresentam certas características, como auto-atendimento, praticidade, eficiência e rapidez nas suas operações, serviços de entrega, variedade e sortimento de produtos e preços competitivos, comercializando, principalmente, alimentos. Algumas dessas características podem ser consideradas posições estratégicas, como será enfatizado a seguir.

2.4 Estratégia empresarial

A busca pela origem da estratégia pode ser conduzida por vários caminhos. Desse modo, alguns autores argumentam que ela emerge da competição, sendo, portanto, anterior à história. Outros enxergam nos confrontos militares sua gênese.

A competição tem início com o surgimento da vida, sendo estabelecida, portanto, muito antes das organizações e de suas táticas. Há, contudo, pontos de contato entre a rivalidade natural e a rivalidade empresarial. Henderson (1998), recuperando um princípio da biologia, afirma que adversários que buscam seu sustento de modo idêntico não podem coexistir e precisam diferenciar-se o bastante para possuir uma vantagem única.

Ao citar “A Origem das Espécies”, de Charles Darwin, o autor nos leva a pensar que, com a adequação de alguns termos, o recorte abaixo poderia ter sido extraído de um *handbook* de administração estratégica.

Alguns cometem o erro fundamental de considerar as condições físicas de uma região como as mais importantes para os seus habitantes; penso, entretanto, que não se pode pôr em dúvida que a natureza dos demais habitantes com as quais cada um tem que competir é normalmente um elemento muito mais importante para o sucesso (Darwin, citado por Henderson, 1998, p. 09).

Já, etimologicamente, a palavra estratégia deriva do grego *stratos agein*, que significa o exército que avança (Bernardes, 2005; Bracker, 1980). Desse modo, pode-se perceber que o vínculo entre a atividade militar e a estratégia não é recente. Conseqüentemente, o termo *strategos* designou a função do general (a arte do general) (Bethlem, 1981), ou seja, os *strategos* eram os comandantes que exerciam a administração de tribos e possuíam poderes militares e políticos.

Grave & Mendes (2001) destacam que, no século V a.C., *strategos* relacionava-se à capacidade gerencial, de liderança e poder; a estratégia emerge como meio de “um vencer o outro”, dando origem a um instrumento de vitória na guerra. Ainda com relação ao surgimento do termo, Bracker (1980) enfatiza que o verbo grego *stratego* significa planejar a destruição dos inimigos, com a utilização efetiva de recursos.

Foi baseado nessas concepções que Sun Tzu, um samurai chinês, aproximadamente no século V a.C., escreveu o mais antigo tratado de estratégia militar propriamente dito, desenvolvendo, assim, treze artigos sobre *A Arte da Guerra*. Entendendo que a inteligência se encontra no cerne da estratégia, Tzu percebe que o supremo ato da guerra é subjugar o inimigo sem lutar. Percebe-se, então, que o pensamento de Sun Tzu estava centrado em uma visão intelectual da guerra, ou seja, na importância da doutrina, da inteligência (conhecer o inimigo, conhecer a si) e no pensar antes do agir (Tzu, 2000).

Estes valores expostos por Sun Tzu, no século V a.C., permanecem enraizados nos fundamentos da concepção estratégica dos dias atuais, isto é, na coesão interna para se relacionar com o externo, também nos avanços sobre o externo e, principalmente, na habilidade e na inteligência (Bernardes, 2005).

Mais tarde, a estratégia é retratada como a destreza no emprego de forças para sobrepor uma posição, buscando criar um sistema unificado de governança, visando o domínio sobre certas cidades, localizadas em pontos privilegiados. O principal objetivo era assegurar o comércio lucrativo (Grave & Mendes, 2001). Os autores ainda acrescentam que, já nesta época, ocorreram algumas (re)significações conceituais do termo, ou seja, o *stratego* não era considerado apenas como um chefe militar, mas também como um chefe político, alguém que, embora não estivesse na linha de frente, guardava elementos primaciais da estratégia.

Pode-se destacar, então, que a palavra estratégia, de acordo com estas vertentes de pensamento, nasce para fazer referência à inteligência de comando e da administração político-militar, sendo relacionada também à importância atribuída ao líder (Bernardes, 2005; Mintzberg et al., 2000). Nessa mesma linha de pensamento, Grave e Mendes (2001) destacam que a estratégia tem sua origem relacionada a (1) uma ordem superior; (2) uma mediada de ação e (3) um meio de comandar.

Evered (1983) também observou a presença dessas características nos primeiros pensamentos de estratégia, quando expõe que:

Inicialmente, strategos, referiu-se a um papel – um general em comando de um exército. Mais tarde, veio significar a arte do general, ou seja, as skills psicológica e comportamental com as quais ele ocupava o papel. Ao tempo de Péricles – 450 a.C., significava skill gerencial – administração, liderança, discurso, poder. E, ao tempo de Alexandre – 330 a.C., referia-se a skill de empregar forças para sobrepor-se a oposição e para criar um sistema unificado de governança global (Evered, 1983, p. 58).

Desse modo, percebe-se que o entendimento do significado originário de estratégia passa pelos estudos de natureza militar, mitológica e biológica, entre outros. É importante deixar claro que estes significados primeiros do termo exerceram certa influência na formação do pensamento estratégico contemporâneo (Bernardes, 2005; Fernandez, 2004), alvo deste estudo.

Camargos e Dias (2003) destacam que o advento da estratégia está relacionado a várias fases e significados, evoluindo, assim, de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina de conhecimento administrativo, ou seja, a administração estratégica e seus correlatos, dotada de conteúdo,

conceitos e razões práticas, que vem conquistando espaço tanto no âmbito acadêmico quanto no empresarial.

Conseqüentemente, é importante dar continuidade às origens do pensamento estratégico, mas, agora, direcionando seu surgimento e desenvolvimento para os meios empresarial e acadêmico.

Na visão de Bracker (1980), uma das primeiras aplicações da estratégia para o mundo dos negócios ocorreu quando Sócrates consolava Nichomachies, um militar grego que perdeu uma eleição para a posição de general para Antisthenes, um homem de negócios (*businessman*) grego. De acordo com o autor, Sócrates comparou as tarefas do general e do homem de negócios e mostrou ao primeiro (general) que, no ocorrido, um (*businessman*) havia planejado o uso de seus recursos para alcançar seus objetivos. O autor destaca que esse ponto de vista foi perdido, devido a vários propósitos, com a “queda” da cidade grega e somente veio à tona novamente com o advento da revolução industrial.

Já correlacionando o surgimento da estratégia no meio empresarial a períodos menos remotos, a maior parte dos autores concorda que as primeiras referências sobre o tema datam o século XX e, mais especificamente, das décadas de 1950/1960 (Ansoff, 1987; Gheamawat, 2000; Vasconcelos, 2001).

Montgomery & Porter (1998) destacam que a moderna noção de estratégia empresarial tem como marco o trabalho liderado por Kenneth Andrews e Roland Christensen, na *Harvard Business School*. A preocupação destes pesquisadores, no início da década de 1960, consistia em pensar as empresas de forma holística, integrando suas áreas funcionais. Nesta linha de pensamento, Gheamawat (2000) enfatiza que a *Harvard Business School* foi a primeira escola a destacar que os gerentes deveriam ser treinados para pensar estrategicamente, e não somente para agir como administradores funcionais.

Nesta abordagem, a formulação de estratégias envolve o confronto de pontos fortes e fracos da empresa com oportunidades e ameaças externas. Desta idéia simples, porém revolucionária, emergiu a matriz SWOT, que reúne as iniciais de *Strength* (força), *Weakness* (fraqueza), *Opportunity* (oportunidade) e *Threat* (ameaça) que, segundo Gheamawat (2000), busca maximizar a adaptação de uma organização ao seu ambiente.

A partir deste ponto, o debate sobre estratégia empresarial cresce exponencialmente. Disciplinas acadêmicas, como política de negócios e gestão estratégica, são organizadas e seu conteúdo torna-se cada vez mais complexo e multifacetado. É importante destacar que, no Brasil, os cursos sobre estratégia empresarial acompanhavam as temáticas ensinadas nas escolas norte-americanas, baseando-se assim apenas em estudos de caso, não havendo, conseqüentemente, sistematização e conteúdo teórico formalizado, pressupondo que a vivência com a realidade forneceria a perspectiva estratégica (Bertero et al., 2005).

Continuando esta linha do tempo, Zacarelli (1995) e Bertero et al. (2005) destacam que momento decisivo na consolidação do campo da estratégia foi a edição, em 1965, do livro “Estratégia Empresarial”, de Igor Ansoff¹⁸. Nesta obra, o autor apresenta a estratégia por meio de uma maior sistematização, ou seja, destaca a estratégia como um esforço de coordenação e controle¹⁹ (é importante ter em mente que os primeiros estudos sobre estratégia tinham, de início, uma concepção completamente deliberada da mesma, e o termo estratégia deliberada nem ainda existia. Deste modo, usava-se somente o termo “Estratégia” [Prado Jr., 2003]). Outros momentos importantes nesse contexto

¹⁸ Juntamente com Alfred Chandler e Keneth Andrews exerceu um papel fundamental nos primeiros estudos sobre estratégia.

¹⁹ Todavia, de acordo com BERTERO et al. (2005), o que se denominava planejamento tinha uma relação estreita com o enfrentamento de situações duvidosas sobre o futuro dos ambientes de negócio, ou seja, tinha mais as características de uma programação de etapas seqüenciais para a resolução de problemas pré-definidos.

foram a realização do “Seminário Internacional de Administração Estratégica”, em 1973, na Universidade de Vanderbilt; a publicação, em 1980, de “Estratégia Competitiva”, em que Michael Porter estabelece conceitos inovadores, agregando assim na discussão sobre estratégia a análise econômica, fornecendo um arcabouço teórico mais sólido sobre a área e elevando-a do nível de instrumentalidade absoluta em que se encontrava com o trabalho de Ansoff; a edição de “Vantagem Competitiva das Nações”, em 1990, em que Porter amplia a teoria estratégica para questões macroeconômicas; a constatação, pela revista *Business Week*, em 1993, de que o planejamento estratégico deixou de ser o serviço de maior receita nas empresas européias de consultoria; o lançamento, neste mesmo ano, de “*The Rise and Fall of Strategic Planning*”, no qual Mintzberg demonstrou a precariedade dos conceitos de planejamento estratégico e a publicação, em 1994, de “Competindo pelo Futuro”, obra na qual Hamel e Prahalad consagraram novas visões, como competências essenciais e arquitetura estratégica.

Foi também na década de 1990 que começaram a emergir as primeiras críticas aos modelos de posicionamento, especialmente no que se refere às concepções de Porter. Todavia, de acordo com Bertero (2005), tais críticas ainda não parecem abalar o prestígio que a abordagem de Porter acabou conquistando na gestão estratégica. Isso ocorreu devido ao fato de que a teoria enfatizada por Porter atende às expectativas dos profissionais de administração em geral, qual seja, é uma teoria que tem explicações e permite que se entenda, codifique e decodifique a realidade, sendo assim tranqüilamente aplicada. Essa perspectiva pode ser constatada por meio das pesquisas realizadas por Bignetti e Paiva (2002) e Rodrigues Filho (2004), a respeito dos trabalhos sobre estratégia no Brasil. De acordo com os mesmos autores, o pensamento atual sobre estratégia no país está ancorado nos trabalhos de Porter e também nos de Mintzberg, considerando a quantidade de trabalhos nos quais os mesmos foram citados.

Pode-se concluir, com base no exposto, que várias definições de estratégia podem emergir, devido às várias concepções de sua origem e, conseqüentemente, às várias correntes teóricas e linhas de pensamento advindas (Ansoff, 1987; Betis & Prahalad, 1995; Cabral, 1998; Camargos & Dias, 2003; Chrisman et al., 1988; Mintzberg, 1987). Pode-se dizer, então, que a estratégia apresentou longas distinções históricas e que, felizmente, a mesma está experimentando novas formas de ecletismo (Mintzberg & Lampel, 1999). Desse modo, pode-se afirmar que não existe um conceito único e definitivo de estratégia, pois este termo foi e é norteado por vários significados, diferentes em sua amplitude e complexidade no decorrer do desenvolvimento da administração estratégica (Bertero, 1995; Camargos & Dias, 2003; Whittington, 2002).

Nessa linha de pensamento, a estratégia, em seu significado original, ou seja, pré-Mintzberg, era considerada simplesmente uma intenção. Era considerada também de forma subjetiva, isto é, um plano sobre a forma de se atingir certo objetivo no que tange a eventos futuros, sendo considerada, portanto, uma interpretação daquilo que pode ser feito ou daquilo que pode acontecer, podendo ser irrealista ou até mesmo impossível (Mariotto, 2001; 2003).

A inovação feita por Mintzberg neste campo de atuação pode ser percebida como uma tentativa de introduzir objetividade no conceito de estratégia, de maneira que possa ser vista por um observador externo imparcial (Mariotto, 2001; 2003). Todavia, o autor enfatiza que a estratégia, como um instrumento que uma empresa pode utilizar para atingir de forma mais efetiva seus objetivos, pode ser tanto objetiva quanto subjetiva.

Pode-se dizer, então, que o campo da estratégia, devido às várias concepções e linhas de pesquisa que dela se originaram, é povoado por uma pluralidade de paradigmas que são, muitas vezes, conflitantes. Essas diferentes formas de pensar e interpretar o que seja estratégia caracteriza as diferentes

correntes de pensamento presentes no campo, o que acaba por polarizar estas compreensões. Desse modo, devido aos diferentes contextos de estudo, quer na esfera teórica, ou na prática das empresas, uma elaboração conceitual única para o termo torna-se uma incógnita.

Mintzberg e Lampel (1999) e Mintzberg et al. (2000) identificaram dez escolas de pensamento no campo da administração estratégica, dividindo-as em escolas prescritivas e descritivas. Conseqüentemente, estes autores apresentam três escolas de natureza prescritiva, ou seja, que tratam a estratégia como tentativas deliberadas de ação, como a **escola do design** (que vê a formação da estratégia como um processo de concepção), a **escola do planejamento** (para quem a formação da estratégia é um processo formal) e a **escola do posicionamento** (que caracteriza a estratégia como um processo analítico); e seis escolas de natureza descritiva, como a **empreendedora**, que trata a estratégia como um processo visionário; a **cognitiva**, para a qual a formação da estratégia é um processo mental; a de **aprendizado**, que vê a estratégia como um processo emergente; a do **poder**, que caracteriza a estratégia como um processo de negociação, conflito e disputa de poder; a **cultural**, que concebe a formação da estratégia como um processo coletivo a **ambiental**, que trata a formação da estratégia como um processo reativo. Por fim, o autor destaca a escola da configuração, que concebe a formação da estratégia como um processo integrado de transformação.

No Quadro 8 estão sintetizadas as características das dez escolas de pensamento estratégico.

QUADRO 8 – As dez escolas de pensamento estratégico

Escola de pensamento estratégico	Características
Design	Estratégia como um processo de concepção
Planejamento	Estratégia como um processo formal
Posicionamento	Estratégia como um processo analítico
Empreendedora	Estratégia como um processo visionário
Cognitiva	Estratégia como processo mental
Aprendizado	Estratégia como um processo emergente
Poder	Estratégia como processo de negociação, conflito e disputa de poder.
Cultural	Estratégia como processo coletivo
Ambiental	Estratégia como processo reativo
Configuração	Estratégia como processo integrado de transformação

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Mintzberg et al. (2000).

Mintzberg e Lampel (1999) enfatizam que, apesar das diferenças das premissas apresentadas pelas escolas de pensamento estratégico, muitas delas são claramente estágios ou aspectos da formação desse processo. Isso porque, de acordo com os mesmos, a formação da estratégia é um “juízo” de design, uma visão intuitiva e um aprendizado emergente; ela ocorre tanto sobre a transformação quanto para a perpetuação; envolve a cognição individual e a interação social; cooperação tanto quanto conflito; ela tem que incluir a análise antes e a programação depois, tão bem como a negociação durante e tudo isso deve ocorrer em resposta ao que possa ser demandado pelo ambiente.

de acordo com os mesmos, a estratégia é um plano, ou seja, uma direção, uma ação para o futuro, um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo; uma posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados; uma perspectiva, ou seja, a maneira fundamental de uma empresa fazer as coisas e um truque, isto é, uma manobra específica para enganar um concorrente.

Seguindo esta linha de raciocínio, Mintzberg (1987b) destaca que como plano ou padrão, mais especialmente como posição ou perspectiva, uma estratégia define a organização, proporcionando às pessoas uma caracterização para compreender e diferenciar uma empresa das outras. É importante esclarecer que estas definições (5 Ps) podem apresentar correlações, como ocorre nas escolas de pensamento estratégico, como destacado anteriormente. Carrol (1987) e Oliveira (2005) compartilham dessa visão, ou seja, de acordo com os mesmos, qualquer análise estratégica envolve o uso de alguns desses conceitos de forma interligada.

Christensen²⁰, citado por Almeida (1999), conceitua estratégia como políticas centrais que apresentam relações com as principais atividades da empresa (marketing, produção, compras, P&D, pessoal, relações trabalhistas) que são estabelecidas, de forma a diferenciar uma empresa da outra, incluindo o planejamento da dimensão, da forma e do clima organizacionais.

Na visão de Oliveira (2005, p.28) estratégia empresarial é:

a ação básica estruturada e desenvolvida para alcançar, de forma adequada e, preferencialmente, diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa para o ambiente.

²⁰ CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K. R.; BOWER, J. L.; HAMERMESH, R. G.; PORTER, M. E. **Business policy**: text and cases. Richard D. Irving Inc, 1965.

Para Inkpen e Choudhury (1995), estratégia é identificada ou definida por meio do “exame” dos elementos organizacionais, como suas linhas de produtos, mercados, canais de distribuição, alocação de recursos financeiros, operacionalização dos seus objetivos e dos planos e políticas que guiam as decisões organizacionais.

Mintzberg (1978) definiu primeiramente estratégia como um padrão em uma sucessão de decisões e, mais tarde, juntamente com Waters, como um padrão em uma sucessão de ações (Mintzberg e Waters, 1985). Com essa definição, o autor deixa claro que, em qualquer organização real, não é mais preciso verificar uma seqüência de ações estabelecidas previamente em um plano para que possa ser chamada de estratégia (Mariotto, 2003). Complementando a concepção de estratégia proposta por Mintzberg (1978), Snow e Hambrick (1980) e Hambrick (1983) destacam a estratégia como um padrão em sucessão de decisões que (a) guia a organização em direção ao seu alinhamento com o ambiente e (b) molda seus procedimentos e políticas internas. Ou seja, para estes autores, a estratégia é um mecanismo de adaptação.

Mintzberg (1996), tentando delinear um conceito de estratégia homogeneizador entre aprendizado e planejamento, destaca que

[...] a concepção de uma estratégia recente ou original é realizada através de um processo criativo (de síntese), para o qual não há técnicas formais (análise), e que, programar esta estratégia em toda uma organização complexa para atingir o ambiente externo é requerido uma boa quantidade de análise formal [...] (Mintzberg, 1996, p.92).

Pode-se perceber, então, que, para se conceituar a “expressão” estratégia empresarial, deve-se considerar a identificação e a interação de algumas palavras-chave, como, por exemplo: posicionamento da empresa no ambiente; interação entre aspectos internos e externos; abordagem de futuridade ou de

antevisão; maneira de alcançar um resultado ou objetivo; formação das principais ações da empresa (Oliveira, 2005) e, também, mudanças, competitividade, desempenho, missão, objetivos, resultados, integração e adequação organizacional (Camargos e Dias, 2003).

Desse modo, tentando encontrar um conceito homogeneizador para este estudo, a estratégia pode ser concebida como todas as ações desempenhadas nas empresas (por seus proprietários, gerentes e funcionários em geral), para que estas consigam apresentar algum tipo de vantagem competitiva (isto é, “*a ocorrência de níveis de performance acima da média de mercado em função das estratégias adotadas pelas firmas*” (Vasconcelos e Cyrino, 2000, p.20) sobre seus concorrentes, para que as mesmas consigam manter seus clientes e atrair novos, visando, conseqüentemente, se manter no mercado com lucro. Estas ações podem ser planejadas ou não, ou seja, podem ser emergentes e ou deliberadas.

2.4.1 Estratégias emergentes e deliberadas

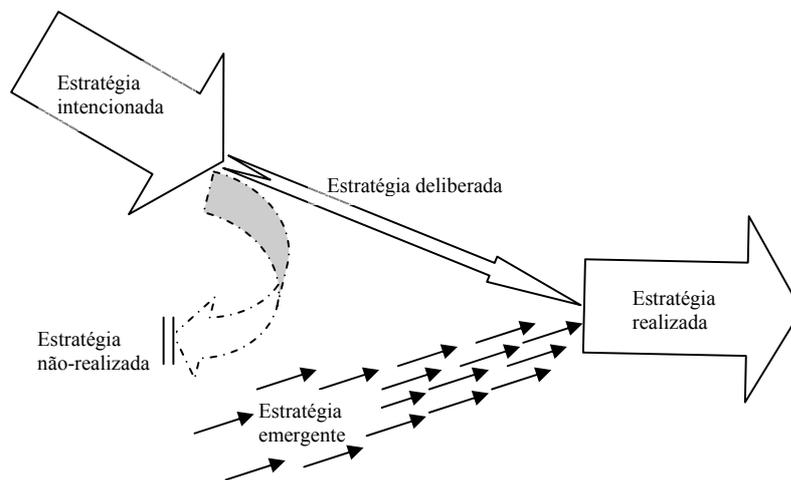
Na percepção de Mintzberg (1978), dois tipos de estratégia podem ser identificados, que são estratégias intencionadas e estratégias realizadas. De acordo com o mesmo, essas duas concepções podem ser combinadas em três caminhos, isto é, (1) estratégias intencionadas que foram realizadas – estas podem ser chamadas estratégias deliberadas; (2) estratégias intencionadas que não foram realizadas – estas podem ser chamadas de estratégias não-realizadas; e (3) estratégias realizadas que nunca foram intencionadas – que podem ser chamadas de estratégias emergentes.

Percebe-se, então, que as estratégias deliberada e emergente podem ser consideradas como dois fins ao longo de um contínuo em que as estratégias do mundo real situam-se. Nesse sentido, é por meio da comparação entre estratégia intencionada com estratégia realizada que se pode conceber a distinção entre

estratégias deliberadas – realizadas como intencionadas – e estratégias emergentes, ou seja, padrões ou consistências realizadas na falta de intenções (Mintzberg & Waters, 1985; Mintzberg, 1987).

A polaridade existente entre estratégias emergente e deliberada está sintetizada na Figura 3.

FIGURA 3: Estratégias deliberada e emergente



Fonte: Mintzberg (1987)

Nesse sentido, uma estratégia emergente é uma estratégia não planejada, no sentido de uma linha de ação que só é percebida como estratégica por uma empresa na medida em que ela vai se desdobrando ou, até mesmo, depois que ocorreu; uma estratégia deliberada, de forma oposta, é um padrão de ação seguido de acordo com um plano (Mintzberg, 1978).

Nessa linha de pensamento, Prado Jr. (2003), fazendo uma comparação entre os pressupostos das estratégias deliberada e emergente, enfatiza que a concepção de estratégias na visão deliberada seria um processo preponderantemente analítico e restrito à alta gestão, sendo instrumentalizado por técnicas de análise de competitividade fundamentadas em uma lógica puramente racional e econômica. Já os defensores da visão emergente, de acordo com o mesmo, não se mostram convencidos de que esse tipo de idéia seja capaz de tratar adequadamente alguns aspectos que os mesmos consideram fundamentais para uma verdadeira compreensão dos fenômenos gerenciais considerados como estratégicos. A estratégia não existiria, portanto, apenas em função da capacidade de análise e planejamento circunscrito a poucos indivíduos, ou seja, ela também se formaria a partir do reconhecimento ou identificação na organização de um padrão bem mais amplo de decisões, de caráter operacional, e tomadas sem um cálculo estratégico formalizado e previamente divulgado. Nessa concepção (emergente), a estratégia tomaria forma também em razão da capacidade de ajuste, adequação e aprendizagem da organização como um todo, incluindo-se, necessariamente, uma série de outros atores organizacionais que não somente os componentes da alta direção (Prado Jr. 2003).

Participando desta conversação, ou seja, defendendo uma perspectiva de aprendizado quanto às estratégias organizacionais Mintzberg (1996:92) esclarece que “[...] *é claro, que nós precisamos pensar. É claro que nós queremos ser racionais. Todavia, há um complicado mundo afora [...]*”. As estratégias emergentes surgem, então, das atividades diárias das empresas, representando, algumas vezes, o inesperado, as “idéias soltas” (Osborn, 1998).

Visando esclarecer um pouco mais estas definições, pode-se destacar o conceito enfatizado por Borges Jr. e Luce (2000:38), para os quais a estratégia deliberada “*é aquela na qual a empresa antecipa os acontecimentos do meio*

ambiente e desenvolve um plano de ação prévio para responder a esses eventos de forma a maximizar os seus resultados". Nesta linha de pensamento, os autores, ao enfatizarem a estratégia emergente, destacam que emergente vem do verbo emergir, ou seja, vir à tona, aflorar, surgir, aparecer, caracterizando assim maior flexibilidade e autonomia de ação. É nesse sentido que Camargos e Dias (2003) destacam que qualquer organização, de forma consciente ou não, adota uma estratégia, considerando-se que a não adoção de estratégias de forma deliberada por uma organização pode ser entendida como estratégia.

Continuando este raciocínio, é importante destacar que uma estratégia, para ser perfeitamente deliberada, isto é, para que a estratégia realizada seja conduzida exatamente como intencionada, três condições devem ser satisfeitas. Primeiro, devem existir intenções precisas em uma organização, articuladas em um concreto nível de detalhes e também não podem haver dúvidas sobre o que foi desejado antes que qualquer ação for realizada; segundo, por causa das empresas significarem ação coletiva, não é possível disseminar alguma dúvida sobre as intenções serem organizacionais ou não; terceiro, essas ações coletivas devem ser realizadas conforme intencionadas, o que significa que nenhuma força externa (de mercado, tecnológica ou política) poderia interferir nelas.

Nesta mesma linha de pensamento, ou seja, para uma estratégia ser perfeitamente emergente, deve haver consistência nas ações a todo tempo e a falta de intenção sobre elas (Mintzberg e Waters, 1985). Os autores continuam seu raciocínio e destacam que é improvável encontrar perfeitas estratégias deliberadas nas empresas e, também, é muito difícil imaginar uma ação com total falta de intenção. O que eles querem enfatizar é que se espera encontrar tendências na direção de estratégias emergentes e deliberadas, em vez de formas ideais das mesmas.

Desse modo, a administração das estratégias deliberadas e emergentes em qualquer empresa é de extrema importância para seus objetivos, ou seja,

estas visam fundamentalmente à consistência no longo prazo (deliberada) e à flexibilidade no curto prazo (emergente) (Borges Jr. e Luce, 2000), sendo ambas, aspectos ou componentes de um mesmo fenômeno (Prado Jr., 2003).

Nesta mesma linha de pensamento, Cabral (1998) destaca que a estratégia real é produto da interação entre as estratégias pretendidas, planejadas e as estratégias emergentes (adaptativas ou reativas), sendo o pensamento, o instrumento apropriado à sua construção.

À guisa de uma possível conclusão do que foi exposto sobre o tema, pode-se dizer que a diferença fundamental entre a estratégia deliberada e a emergente é que a primeira foca na direção e no controle, tendo desejado as coisas feitas e a segunda revela a noção de aprendizado estratégico, sendo ambas de suma importância quando o assunto tratado corresponde às estratégias empresariais.

Após toda essa discussão envolvendo a estratégia empresarial, desde o seu surgimento e pressupostos, passando pelos seus conceitos, até o entendimento do que seja estratégia deliberada e emergente, caminhar-se-á para a noção de estratégias genéricas, que também faz parte do recorte teórico escolhido para a condução deste estudo.

2.4.2 Estratégias genéricas

Na percepção de Murray (1988), foi no ano de 1980 que a noção de estratégia genérica começou a abranger a área de política de negócios das empresas. Zaccarelli e Fishman (1994) destacam que o conceito e o uso de estratégias genéricas surgiram praticamente juntos com o planejamento estratégico, que foi enfatizado, primeiramente, no livro *Corporate Strategy* de Ansoff, sendo também adotados por Porter, em seu livro “Estratégia Competitiva”. Ansoff²¹, citado por Kotha & Vadlamani (1995), também deixa

²¹ ANSOFF, I. **Corporate strategy**. New York: McGraw, 1965.

claro que a noção de estratégia genérica é tão antiga quanto a própria idéia de estratégia.

O advento da noção de estratégias genéricas teve como principal objetivo oferecer uma estrutura teórica para a disciplina estratégica que, até então, não tinha como sustentáculo uma fundamentação teórica básica (Murray, 1988).

Seguindo este raciocínio, ou seja, caminhando na defesa da adoção de estratégias genéricas, White (1986) é enfático ao dissertar que qualquer tentativa de categorizar o complexo fenômeno da estratégia empresarial em um limitado número de tipos estratégicos necessariamente envolverá a simplificação. Isso porque é necessário concentrar certos aspectos da postura estratégica empresarial enquanto outros devem ser ignorados, isto é, a importância do uso de tipologias de estratégias genéricas está na redução do vasto leque de combinações que o pesquisador teria que considerar, revelando, assim, sua preferência por determinado conjunto de variáveis.

Costa & Silva (2002) constataram que, em busca do sucesso continuado, os estudiosos da administração estratégica têm aplicado os mais variados tipos de estratégias a empresas semelhantes e, ao mesmo tempo, os mais variados tipos de empresas têm adotado estratégias semelhantes. O que os autores querem deixar claro é que muitas empresas e estudiosos da estratégia empresarial têm adotado tipologias estratégicas, ou seja, um conjunto de estratégias genéricas capazes de descrever os comportamentos estratégicos das organizações.

É importante enfatizar que o enfoque em estratégias genéricas apresenta a vantagem de sistematizar o estudo, procurando, assim, identificar pontos comuns nos padrões de decisões que justifiquem sua aglutinação em grupos, formando, conseqüentemente, uma taxonomia útil para análise (Almeida, 1999). Pode-se ter como exemplo a categorização feita por Mintzberg & Waters (1985) que “gerou” oito tipos de processos de formação de estratégias (planejada,

empreendedora, ideológica, guarda-chuva, desconectada, consensual e imposta), as quais podem ser confundidas ou consideradas estratégias genéricas.

Pode-se considerar, então, que se tornou comum encontrar, na literatura, o uso de taxonomias de estratégias genéricas (Hatten & Schendel, 1977; Karnani, 1984; Miller & Dess, 1993). Nesse sentido, uma estratégia genérica pode ser caracterizada como uma categorização ampla de escolhas estratégicas que podem ser aplicadas a qualquer empresa, em qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento das mesmas (Herbert & Deresky, 1987). Ou seja, poderiam ser identificados padrões estratégicos que capturariam a essência das diversas atitudes competitivas da maioria das empresas (Costa & Silva, 2002). Nesse sentido, Porter (2004) destaca que as estratégias genéricas são utilizadas para criar uma posição defensável para uma empresa a longo prazo e, conseqüentemente, para superar seus concorrentes.

Zaccarelli & Fishman (1994), White (1986), Murray (1988) e Parnell & Wright (1993) enfatizam, ainda, que a estratégia de uma empresa pode ser considerada como a junção de várias estratégias genéricas compatíveis entre si e adequadas às particularidades da empresa e, conseqüentemente, à situação do ambiente em que estão inseridas.

É importante destacar também autores como Chrisman et al. (1988) que, verificando a confiabilidade das tipologias estratégicas genéricas, deixam claro que uma classificação deve atender aos objetivos básicos de diferenciação, identificação, generalização e recuperação da informação. Essa diferenciação está relacionada ao caráter distinto de cada uma das classes, enquanto que generalização refere-se à possibilidade de realização de estudos comparativos baseados nesta classificação. Uma classificação atingirá o objetivo de identificação se, após a realização de estudos comparativos, mantiver sua consistência. Finalmente, é necessário que um sistema de classificação seja capaz não apenas de acumular conhecimento, mas também de permitir sua

recuperação. O alcance deste objetivo permitirá generalizações advindas de estudos comparativos.

Os autores esclarecem ainda que, para que esses quatro objetivos sejam alcançados, é necessário que este sistema de classificação possua certos atributos. O primeiro atributo corresponde à existência de características-chave que possibilitem a identificação de semelhanças dentro de um grupo, assim como diferenças entre grupos. A simplicidade da classificação também é necessária, pois, deve haver um pequeno número de classes, sem o comprometimento da abrangência do modelo. O terceiro atributo, a estrutura hierárquica, facilita a recuperação da informação e também simplifica a utilização do sistema. O quarto atributo, ou seja, a capacidade de dinamismo, é de suma importância, pois, a classificação de estratégias genéricas deve ser útil para avaliar não apenas as estratégias passadas da empresa, como também suas estratégias futuras. Isso traz uma dificuldade ao uso de tipologias, pois, nem sempre o sistema de classificação consegue preencher todos esses requisitos (Chrisman, et al., 1988).

Como poderá ser observado a seguir, esta pesquisa realizará um recorte teórico nas tipologias estratégicas de Porter (2004), Mintzberg (1988; 2006) e Miles et al. (1978), sendo estas consideradas estratégias genéricas, como já destacado acima.

Nesse sentido, é importante ressaltar que, embora seja reconhecido que as estratégias empresariais não são estáticas, mas sim formuladas e implementadas a todo tempo, padrões de ação consistentes e inter-relacionados podem ser encontrados, o que confirma a existência de tipos estratégicos genéricos (Herbert & Deresky, 1987).

É importante esclarecer que o uso das diferentes abordagens e autores não tem a intenção de destacar os pontos fortes e fracos dos mesmos, mas, sim,

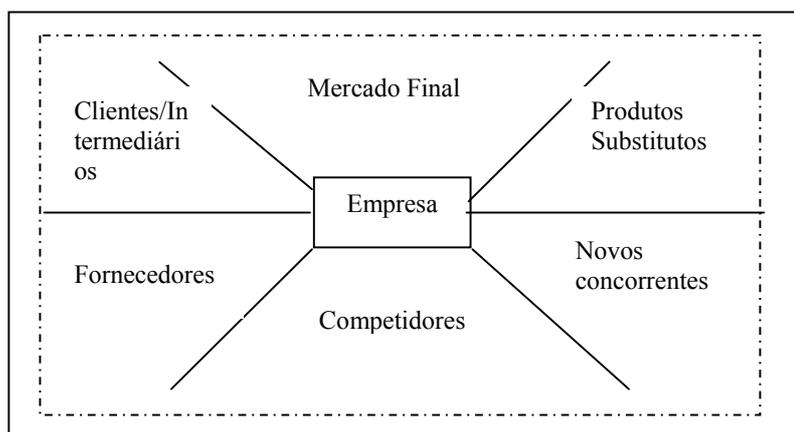
buscar pontos de similaridade e complementaridade que permitam enriquecer a análise proposta.

2.4.2.1 A tipologia de Porter

O marco inicial das contribuições de Porter para a gestão estratégica está relacionado à sua ênfase na análise estrutural da indústria por meio da identificação de seus atributos. Na visão deste autor, a orientação estratégica de uma empresa resulta do equacionamento dinâmico das forças que nela atuam, isto é, compradores, fornecedores, produtos substitutos, entrantes potenciais e organizações concorrentes. Desse modo, o conjunto de ações ofensivas e defensivas que comportam a estratégia de uma empresa visa não apenas garantir uma posição sólida para a mesma no mercado, mas também incrementar sua competitividade frente aos concorrentes (Porter, 2004).

Os elementos básicos de uma indústria e sua influência sobre determinada empresa podem ser vistos na Figura 4.

FIGURA 04: Elementos básicos da indústria e sua influencia sobre a empresa.



Fonte: Silva (1988)

Pode-se dizer, então, que o impacto da perspectiva de Porter, iniciada há vinte anos, ainda se faz fortemente presente nos dias atuais, sendo tão profunda a ponto de, para muitos, o modelo tornar-se sinônimo de gestão estratégica (Bertero et al., 2005). Bignetti & Paiva (2002) deixam claro que a perspectiva de análise competitiva de Porter, o autor mais citado por pesquisadores brasileiros, é empregada, por exemplo, para identificar as forças ambientais que influenciam a concorrência das empresas e para a análise da competitividade de empresas de diversos portes e dos mais variados setores. Silva (1988) já enfatizava que a literatura sobre estratégia competitiva (EC) recebeu uma abrangência muito grande com a publicação do livro de Porter (Estratégia Competitiva), enfocando a questão da estratégia de uma empresa no *locus* onde esta se desenrola, ou seja, no âmbito do mercado e ou da indústria da qual a empresa faça parte.

Desse modo, Porter (2004) apresenta uma análise das estratégias competitivas baseada em cinco dimensões, ou seja, ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos e serviços substitutos, poder de barganha dos clientes e rivalidade entre os competidores. De acordo com o mesmo, a estratégia competitiva significa a escolha deliberada de um conjunto diferenciado de atividades em relação aos seus concorrentes, visando à entrega de um produto ou serviço de valor único, definindo, assim, um posicionamento estratégico (Porter, 2004). Ou seja, a estratégia, de acordo com esta perspectiva, é uma escolha de otimização entre tipos gerais de combinações entre produtos e mercados (Vasconcelos & Cyrino, 2000). A vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa tem ao criar condições para seus compradores. Esta vantagem pode tomar a forma de preços inferiores ao da concorrência, por meio de benefícios equivalentes, ou de fornecimento de benefícios únicos, que mais do que compensam um preço-prêmio (Motta, 1995).

Porter (2004) destaca que, para que as ‘indústrias²²’ enfrentem as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas para superar as outras empresas, que são: a estratégia de liderança em custo, a estratégia de diferenciação e estratégia de enfoque. As duas primeiras buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos, enquanto a estratégia de enfoque visa a uma vantagem de custo ou a uma diferenciação em segmento de mercado específico (Motta, 1995). Pode-se dizer, então, que o “crédito” pela articulação do conjunto das três estratégias genéricas e suas validações em uma tipologia testável caminha em total direção a Michael Porter (Kotha & Vadlamani, 1995).

A liderança em custo, que se tornou bastante conhecida na década de 1970, consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais em busca deste objetivo. Nesse sentido, a liderança em custo exige, entre outras coisas, um controle rígido dos custos e das despesas gerais, a minimização do custo em áreas como assistência, força de vendas, publicidade. Conseqüentemente, custo baixo em relação aos concorrentes torna-se tema central de toda a estratégia, embora qualidade, assistência e outras questões não possam ser totalmente ignoradas. O autor continua seu raciocínio e enfatiza que uma posição de baixo custo coloca a empresa em posição favorável contra compradores poderosos, pois, estes somente podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente. Isso também ocorre na defesa da empresa contra fornecedores poderosos, ou seja, o baixo custo traz maior flexibilidade para a empresa enfrentar os aumentos dos custos dos insumos (Porter, 2004).

Jarillo²³, citado por Cabral (1998), enfatiza que a estratégia genérica de liderança em custo pode apresentar risco, ou seja, a possibilidade da empresa

²² Quando o termo indústria for utilizado neste estudo, deve-se incluir também empresas do comércio varejista.

²³ JARILLO, J. Estratégias para ambientes muito competitivos. *Administração de Empresas*. **Nova Cultural**, v. 1, p. 97-108, 1988.

ênfatizar custos em detrimento de outros aspectos pode levá-la a uma situação em que esta tem capacidade de gerar produtos altamente competitivos em termos de custo, porém, em completa desarmonia com as expectativas do mercado.

A segunda estratégia genérica apresentada por Porter (2004) é a diferenciação, ou seja, diferenciar o produto ou serviço que a empresa oferece, criando, assim, algo que seja considerado único para todo o mercado, ou seja, um produto que seja considerado único pelos clientes. Nesse sentido, a diferenciação torna-se uma estratégia competitiva atraente quando as necessidades e preferências dos clientes são diversas demais para serem satisfeitas por produtos padronizados (Cabral, 1998) e ou quando estes consumidores tomam suas decisões de compra, dando importância para os atributos do produto e não somente baseados em preço (Murray, 1988). Os métodos para a empresa atingir esta diferenciação podem ser realizados de várias formas, ou seja, por meio da imagem da marca, das peculiaridades do produto, serviços sob encomenda, serviços de pré e pós-venda, formas de pagamento, dentre outras dimensões (Porter, 2004; Murray, 1988).

Porter (2004:39) ênfatiza que *“a diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca, como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço”*.

Porter (2004) entende que as empresas devem buscar todas as oportunidades de custo que não sacrifiquem a diferenciação, bem como explorar todas as possibilidades de diferenciação que não sejam dispendiosas. O autor deixa claro que, embora não possa existir mais do que uma empresa líder em custo, é possível que haja várias empresas seguindo e obtendo sucesso com uma estratégia de diferenciação.

Por fim, a última estratégia genérica apresentada por Porter (2004) está relacionada ao enfoque de um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Esta estratégia baseia-se na idéia

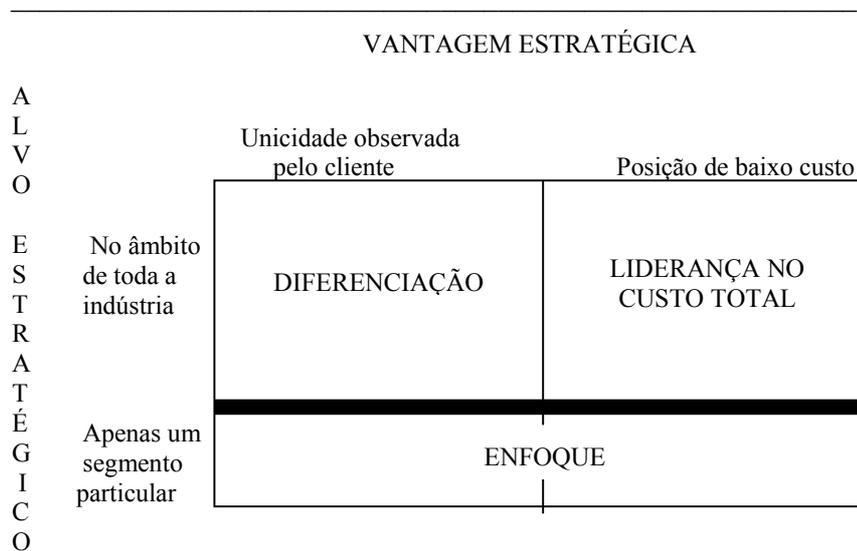
de que a empresa é capaz de atender ao seu alvo ou nicho, de forma mais efetiva do que seus concorrentes que estão competindo de forma mais ampla, ou seja, tentando atender a um público maior. Nessa linha de pensamento, a empresa consegue atingir a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu público-alvo particular, ou por ter custos mais baixos na obtenção desse alvo.

Quando baseada em custos baixos, uma estratégia de enfoque depende da existência de um segmento comprador cujas exigências podem ser atendidas mais economicamente do que aquelas do resto do mercado. Do mesmo modo, quando baseada em diferenciação, uma estratégia de enfoque depende da existência de um segmento comprador que exija produtos com atributos únicos. Sua essência é consistente com a redução do mercado, até um ponto em que a empresa possa tornar-se líder de determinado segmento (Thompson e Strickland²⁴, citados por Cabral, 1998).

As três estratégias genéricas (de custo, diferenciação e enfoque) propostas por Porter (2004) estão caracterizadas na Figura 5.

²⁴ THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. **Strategic Management**: concepts and cases. 8th edn. Chicago:Irwin, 1995.

FIGURA 5: Três estratégias genéricas



Fonte: Adaptado de Porter (2004)

É importante deixar claro também que, a partir da década de 1990, começaram a emergir as primeiras críticas, no que tange à tipologia enfatizada por Porter, como, por exemplo, o trabalho de Kotha & Vadlamani (1995) que destacam uma diminuição na aplicação da tipologia do autor a trabalhos mais recentes. No entanto, tais críticas ainda não abalaram o prestígio que essa abordagem acabou conquistando na gestão estratégica, pois, a teoria enfatizada pelo autor atende às expectativas dos profissionais de administração em geral, qual seja, é uma teoria que tem explicações e permite que se entenda, codifique e decodifique a realidade, sendo assim facilmente aplicada (Bertero et al., 2005).

Como será visto a seguir, a próxima tipologia, ou seja, aquela proposta por Mintzberg (1988²⁵; 2006), é um refinamento da estratégia genérica de diferenciação proposta por Porter.

2.4.2.2 A tipologia de Mintzberg

Mintzberg destaca uma visão mais crítica no que tange às estratégias genéricas de Porter. Nesse sentido, entre outros autores que apresentam complementos e refinamentos a esta tipologia, pode-se destacar seu trabalho, ou seja, Mintzberg (1988²⁶; 2006) apresenta, de forma mais detalhada, a estratégia de diferenciação anteriormente enfatizada.

Mintzberg entende que a maioria das estratégias é falha, seja por focarem de maneira muito estreita alguns tipos especiais de estratégias, seja por proporem agregações arbitrárias (citado por Carneiro et al., 1997).

Desse modo, Mintzberg (2006) destaca que, na concepção da literatura de gestão estratégica, uma empresa distingue-se das outras no mercado competitivo no momento em que consegue diferenciar suas ofertas de alguma maneira. Assim, Mintzberg (1988, apud Carneiro et al., 1997; 1998) e Mintzberg (2006) destacam que uma empresa pode diferenciar suas ofertas de seis maneiras básicas, ou seja, pela diferenciação por preço, pela diferenciação por imagem, pela diferenciação por qualidade, pela diferenciação por design, pela diferenciação por suporte e pela não diferenciação.

A diferenciação por preço destaca que, se os demais atributos do produto/serviço forem iguais, ou não muito diferentes aos dos de seus concorrentes, os consumidores tenderão a preferir aquele que exibir um preço mais baixo. A empresa poderia, então, obter lucros maiores que os seus

²⁵ Citado por Carneiro et al. (1997; 1998).

²⁶ Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). **Advances in strategic management**. Greenwich, Conn.: Jay Press, 1988. v. 5. p. 1-67.

concorrentes, se a queda na margem bruta fosse compensada pelo aumento do volume de vendas ou, de forma complementar, se a empresa fosse capaz de desenvolver uma estrutura produtiva que lhe permitisse um custo de produção mais baixo que o de seus concorrentes.

Uma empresa também pode diferenciar seu produto por meio da sua imagem, ou seja, ela pode desenvolver uma imagem que torne seu produto distinto dos demais. Isso pode ser alcançado por meio de propaganda, de técnicas de promoção, isto é, apresentação e embalagem do produto, ou inclusão de detalhes que, embora não melhorem o desempenho do produto, o tornam mais atrativo para alguns clientes.

Outra forma de diferenciar o produto de uma empresa sem ter, necessariamente, que alterar seus atributos intrínsecos é oferecer algo mais, junto com o mesmo. Mintzberg, citado por Carneiro et al. (1997), classifica essa estratégia genérica de diferenciação por suporte ou diferenciação periférica. Essa diferenciação pode ser realizada pela ampliação do nível de serviços agregados ao produto, como, por exemplo, prazo de entrega menor, financiamento à venda e assistência técnica pré e pós-venda.

Já a diferenciação por qualidade está relacionada às características do produto que o tornam melhor que os dos concorrentes. É importante destacar que este tipo de diferenciação não torna o produto fundamentalmente diferente, mas, apenas, melhor. Neste sentido, o produto possui confiabilidade inicial, maior durabilidade a longo prazo, e ou desempenho superior. Ao contrário da diferenciação por imagem, que está relacionada a investimentos em propaganda e promoção, a diferenciação por qualidade advém dos atributos do próprio produto (Mintzberg, citado por Carneiro et al., 1997).

No que tange à diferenciação baseada em design, esta se caracteriza por oferecer algo que seja realmente diferente, ou seja, que se destaque do “design dominante”, oferecendo, assim, características únicas. O(s) produto(s) de uma

empresa diferenciado(s) por design deve(m) apresentar característica(s) distinta(s) dos produtos concorrentes, que substituam esses, não por atributos ligados à qualidade, e sim por serem diferentes.

Por fim, a estratégia de não-diferenciação caracteriza-se por acompanhar e imitar os lançamentos dos concorrentes e apoiar seus próprios lançamentos com ações inovadoras e eficientes de marketing, caso haja espaço suficiente no mercado para produtos concorrentes (Mintzberg citado por Carneiro, 1997).

A estratégia de não-diferenciação assemelha-se ao conceito de meio-termo desenvolvido por Porter (2005). Todavia, duas diferenças merecem destaque, pois, (1) Mintzberg, citado por Carneiro (1997), considera que a estratégia de não-diferenciação pode ser desenvolvida explicitamente, enquanto Porter (2004) considera o meio-termo como resultante da implementação inadequada de uma das estratégias genéricas “ideais” e (2) ao contrário de Porter (2004), Mintzberg, citado por Carneiro (1997), não enfatiza a estratégia de não-diferenciação a um desempenho inferior aos das demais estratégias supracitadas.

Nesta linha de pensamento, ou seja, dando prosseguimento à ênfase nas estratégias genéricas e, conseqüentemente, nas taxonomias dos diversos autores citados, a atenção será voltada, agora, para a tipologia de Miles et al. (1978).

2.4.2.3 A tipologia de Miles, Snow, Meyer e Coleman Jr.

A tipologia de Miles et al. (1978) tem chamado a atenção dos pesquisadores em administração estratégica, pois, ao contrário da enfatizada por Porter (2004), essa é apresentada de forma mais abrangente, oferecendo, conseqüentemente, melhores qualidades conceituais para um agrupamento de empresas mais preciso (Gimenez et al., 1999). O ponto forte desta taxonomia é que ela conduz a relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos, de forma que analisa as organizações como universos integrados em interação com seus ambientes (Gimenez et al., 1999), reconhecendo a inseparabilidade da

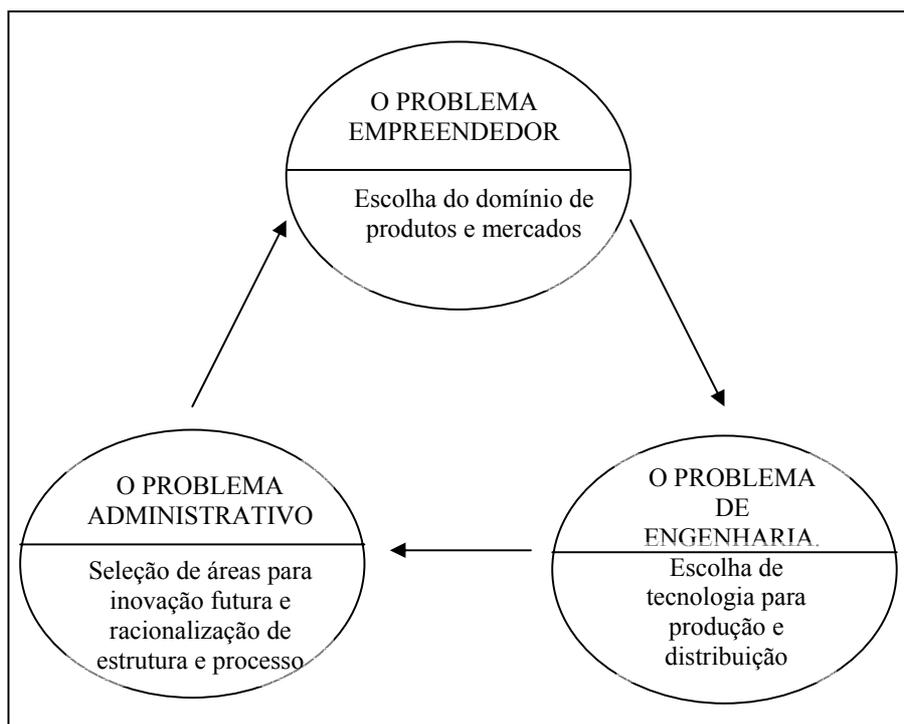
estratégia com o contexto onde esta é formada e implementada (Ginsberg, 1984). Desse modo, a estrutura teórica proposta por Miles et al. (1978) trata de caminhos alternativos nos quais as organizações definem seus domínios de produto/mercado (estratégia) e ‘constroem’ mecanismos (estruturas e processos) para perseguir estas estratégias.

É nesse sentido que Miles et al. (1978) desenvolveram o ciclo adaptativo, ou seja, um modelo geral do processo adaptativo, consistente com a perspectiva da escolha estratégica dos estudos organizacionais. Os proponentes desta perspectiva enfatizam que o comportamento organizacional é apenas parcialmente predeterminado pelas condições ambientais, sendo as escolhas feitas pelos dirigentes principais das empresas pontos críticos na determinação das estruturas e processos organizacionais. Continuando sua linha de pensamento, os autores destacam que, embora essas escolhas sejam numerosas e complexas, elas podem ser vistas como três amplos “problemas” de adaptação organizacional, ou seja, o problema empreendedor (com a definição de um domínio de produto/mercado, ou seja, um produto e/ou serviço específico e um mercado-alvo ou segmento de mercado); o problema de engenharia (com a escolha de sistemas técnicos, como por exemplo, novos meios de comunicação e informação e controles articulados que operacionalizem soluções gerenciais no que tange ao problema empreendedor) e o problema administrativo (relacionado à estrutura e aos processos organizacionais que permitirão à organização continuar evoluindo).

Na Figura 6 está representada, de forma esquemática, o que Miles et al. (1978) denominaram de ciclo adaptativo. Para estes autores, esse ciclo deve ser percebido como um modelo geral da fisiologia do comportamento organizacional, estando os três problemas (empreendedor, de engenharia e administrativo) intimamente interligados. Apesar de a adaptação iniciar-se pela

fase empreendedora, seguida pela de engenharia e, depois, pela administrativa, os autores deixam claro que o ciclo pode iniciar-se também pelas outras fases.

FIGURA 06: O ciclo adaptativo



Fonte: Miles e Snow (1978) citado em Gimenez (1999)

Miles et al. (1978), visando esclarecer quais estratégias as empresas em seus ambientes empregam na solução de seus problemas empreendedor, de engenharia e administrativo, propuseram uma tipologia de estratégias genéricas que chamaram de estratégias competitivas, em oposição às estratégias corporativas. Nesse sentido, Hambrick (1983) destaca que estratégias corporativas estão relacionadas às decisões que uma determinada empresa toma no que tange ao tipo de negócio que vai atuar e, as estratégias competitivas relacionam-se a como a organização compete em determinado negócio.

Desse modo, os autores propõem a existência de quatro tipos de estratégias competitivas genéricas que podem ser adotadas pelas empresas, ou seja, estratégia defensiva, estratégia prospectora, estratégia analítica e estratégia reativa. É importante deixar claro que a relação entre os quatro tipos de estratégia e o ambiente é conceito central no modelo de Miles et al. (1978) e que a principal dimensão de análise desta tipologia é a orientação da empresa em relação à questão produto-mercado. Essa relação produto-mercado é acompanhada por mecanismos complementares, tais como estruturas e processos organizacionais voltados para a implementação da estratégia, como destacado anteriormente.

Na estratégia defensiva, a empresa procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável, com enfoque mais limitado que seus concorrentes, tentando assim proteger seu domínio por meio do preço e da qualidade dos produtos e ou serviços. Ou seja, atua de modo conservador, especialmente no que concerne a produtos e mercados. Desse modo, não procura estar entre os líderes, restringindo-se ao que sabe fazer bem, delimitando, assim, um espaço estável de mercado para si.

Neste tipo de estratégia, o problema empreendedor relaciona-se a como confirmar uma porção de mercado, com o objetivo de criar um domínio estável no ambiente onde a empresa está inserida. Já o problema de engenharia está relacionado à produção de bens e serviços de forma mais eficiente possível, podendo ser resolvido por meio da adoção de uma tecnologia altamente eficiente. No que tange ao problema administrativo, este está relacionado a como alcançar o controle severo da organização, de forma a garantir eficiência por meio da implementação de controles centralizados e da ênfase em certas áreas funcionais, como, por exemplo, finanças e produção.

Já na estratégia prospectiva, a empresa responde às suas escolhas de maneira que é quase o oposto do focado na estratégia defensiva. Desse modo,

amplia continuamente sua linha de produtos e ou serviços, ou seja, procura por novas oportunidades, tendências e alterações no ambiente. Nesse sentido, os autores deixam claro que a capacidade principal da empresa prospectora inclui a busca e a exploração de novas oportunidades de produtos e mercados.

De acordo com Miles et al. (1978), devido ao fato de a busca dessas novas atividades não serem limitadas para o domínio corrente da organização, as empresas com estratégia prospectiva são, freqüentemente, as criadoras de mudança nas suas respectivas indústrias. Assim, a reputação de inovador é essencial para o sucesso do prospector, à medida que lhe permite cativar os clientes ávidos por novidades, dispostos a pagar um preço prêmio. No entanto, Miles et al. (1978:551) deixam claro que *“para um prospector, manter uma reputação de inovador no desenvolvimento de produtos e mercados deve ser tão importante ou até mais importante que alta lucratividade”*.

Com relação aos problemas empreendedor, de engenharia e administrativo, o prospector caracteriza o primeiro por meio da localização e exploração de novas oportunidades de produto e mercado, ficando a solução deste problema condicionada ao composto de produtos atuais e futuros. O problema de engenharia consiste em evitar comprometimentos de longo prazo com relação a uma dada tecnologia, pois, as tecnologias serão constantemente revistas em função dessa visão de futuro. Por fim, o problema administrativo do prospector está relacionado à criação de processos que facilitem as operações da empresa, em vez de controlá-las, pois esta busca, a todo o momento, novas oportunidades por produtos e ou mercados (Miles et al., 1978).

No que tange à estratégia analítica, a empresa procura manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e, ao mesmo tempo, adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Assim, a empresa que adota essa estratégia assume uma postura ambígua, pois procura manter, por um lado, certa estabilidade

frente a alguns produtos e mercados e, por outro, busca novas oportunidades com produtos e mercados bem sucedidos no setor. Nesse sentido, a estratégia analítica é uma combinação única dos tipos estratégicos prospectores e defensivos, e representa uma alternativa viável em relação àquelas outras estratégias. Isto é, de acordo com Miles et al. (1978:553). “*um experiente analisador (analyser) combina os pontos fortes do prospector (prospector) e do defensor (defender) dentro de um mesmo sistema*”. Todavia, é importante deixar claro que o “analisador” vai em direção a novos produtos e mercados somente depois de estes mostrarem-se viáveis (Miles et al., 1978).

Seu problema empreendedor está relacionado a como identificar e explorar novas oportunidades de produto e mercado, mantendo uma base firme de produtos e clientes tradicionais. Com relação ao problema de engenharia da empresa com estratégia analítica, este está relacionado a como alcançar e garantir um equilíbrio entre as demandas conflitantes por flexibilidade e estabilidade tecnológica. Do mesmo modo, seu problema administrativo consiste em como criar estruturas e processos diferenciados, de forma a acomodar, ao mesmo tempo, as áreas dinâmicas e estáticas da empresa.

Por fim, na estratégia reativa, o comportamento é mais inconsistente do que os outros tipos, pois a empresa não arrisca em novos produtos/serviços, a não ser quando ameaçada por competidores. Desse modo, ela pode ser considerada uma espécie de não estratégia. Sua característica principal é esperar para ver e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e ou manter lucratividade. De acordo com os autores, este não é um tipo estratégico puro, mas residual, e não congruente com a postura de resposta ao ambiente. Isto é, os reativos, na prática, não possuem uma estratégia definida ou não possuem nenhuma estratégia (Miles et al., 1978).

Pode-se dizer, então, que os tipos estratégicos identificados por Miles et al. (1978) se diferenciam na forma como algumas das dimensões dos problemas empreendedor, de engenharia e administrativo são resolvidas. Uma síntese teórica entre as categorias estratégicas identificadas pelos autores supracitados, reproduzida por Contant, Mokwa e Varadarajan (1990), é mostrada no Quadro 5.

É importante deixar claro que, nesta dissertação, será considerada somente a inter-relação entre os problemas empreendedor e administrativo das empresas pesquisadas em seus contextos ou ambientes. Isso porque esta pesquisa não está considerando os supermercados pesquisados como um todo, como fizeram Gimenez et al. (1999), mas, somente o segmento de hortifrutigranjeiros. Desse modo, pode-se perceber que o problema de engenharia enfatizado por Miles et al. (1978), no seu modelo, não apresenta grande importância quando se estuda um segmento como este.

Não se pretende, aqui, mutilar a tipologia dos autores supracitados. Todavia, como esta tipologia apresenta-se como genérica e sua teoria não contradiz sua aplicação em segmentos específicos de empresas, achou-se conveniente tal aplicação. Pode-se justificar esta atitude também por meio da própria teoria dos autores, pois, de acordo com os mesmos, é importante deixar claro que a principal dimensão de análise desta tipologia é a orientação da empresa em relação à questão produto-mercado (Miles et al., 1978).

Uma vez apresentados os aspectos teóricos ligados às pequenas e médias empresas (PMES), passando pelo varejo e varejo de alimentos – supermercados, chegando até alguns pressupostos e vertentes da estratégia empresarial, é necessário, agora, apresentar os postulados teóricos referentes à metodologia da presente pesquisa.

QUADRO 9: Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos.

Componentes do ciclo adaptativo	Dimensões	TIPOS ESTRATÉGICOS			
		Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Problema empreendedor e soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Ampla e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudanças	Investidas oportunistas e postura da adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no domínio e forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado/busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
Problema de Engenharia e Soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única/focal	Tecnologias múltiplas	Tecnologias inter-relacionadas	Aplicações tecnológicas mutáveis
	Anteparos tecnológicos	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções.
Problemas Administrativo e Soluções	Coalizão dominante	Finanças e produção	Marketing e P&D	Pessoal de planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora/dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/autoridade de linha	Por produtos e ou mercados	Dominada por assessores/orientada por matriz	Autoridade formal rígida/desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho do mercado/volume de vendas	Métodos múltiplos/cálculo de riscos cuidadosos	Evitar problemas/resolver problemas remanescentes

Fonte: Contant, Mokwa e Varadarajan (1990).

3 METODOLOGIA

Antes de adentrar para a discussão e o esclarecimento do tipo de pesquisa realizada, dos objetos de estudo, das técnicas de coleta de dados utilizadas e os métodos de análise e interpretação dos dados da pesquisa, é de extrema importância ressaltar em qual paradigma este estudo predominantemente se baseia.

Na concepção de Guba e Lincoln (1994), um paradigma de pesquisa constitui um sistema de crenças básicas, ou seja, uma visão de mundo que guia o pesquisador. Desse modo, ao assumir essa definição de paradigma, se admite também que objetos de pesquisa, problemas pesquisados e métodos de coleta e análise dos dados pesquisados serão influenciados pela visão de mundo do pesquisador. Isso porque, de acordo com estes autores, esse sistema de crenças se baseia em pressupostos ontológicos, epistemológicos e metodológicos, por meio dos quais os pesquisadores explicitam suas concepções sobre a natureza da realidade, a natureza da relação sujeito e objeto pesquisado e a forma pela qual o pesquisador buscará apreender a realidade, respectivamente.

É nesse sentido que Burrell e Morgan²⁷, citados por Morgan (2005), enfatizam que a teoria social em geral e a teoria das organizações poderiam ser analisadas de acordo com quatro amplas visões de mundo refletidas em diferentes suposições metateóricas que destacam a natureza de ciência, a dimensão subjetivo-objetiva, a natureza da sociedade e a dimensão da regulação-mudança radical. Essas quatro amplas visões de mundo ou paradigmas – funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical – refletem distintas escolas de pensamento, abordagens e perspectivas (Morgan, 2005).

²⁷ BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London, and Exeter, NH: Heinemann, 1979.

Nesta linha de pensamento, esta pesquisa adotou a abordagem e a perspectiva do paradigma funcionalista. Este paradigma “*é baseado na suposição de que a sociedade apresenta existência concreta e real, e um caráter sistêmico orientado para produzir um sistema social ordenado e regulado*” (Morgan, 2005, p.61). Desse modo, o comportamento dos seres humanos na sociedade é sempre caracterizado como algo demarcado por um contexto de mundo real de relacionamentos concretos e tangíveis, baseando-se ontologicamente na crença de uma ciência social objetiva. Nesse sentido, a perspectiva funcionalista é reguladora e prática em sua orientação básica e, conseqüentemente, preocupa-se em entender a sociedade de maneira a gerar conhecimento empírico útil (Morgan, 2005).

Reconhecendo o paradigma predominante nesta pesquisa, pode-se caminhar, agora, para um maior detalhamento das questões metodológicas da mesma.

3.1 Tipo de pesquisa

Optou-se, neste estudo, pela realização de uma pesquisa de cunho qualitativo (Bogdan & Biklen, 1994).

De acordo com Alencar (2000), a partir da década de 1970, a utilização das análises de cunho nitidamente qualitativo vem crescendo nos estudos relacionados ao comportamento humano. Godoy (1995a) corrobora com esta visão ao enfatizar que, somente nos últimos trinta anos, a pesquisa qualitativa começou a ganhar um espaço reconhecido em áreas como a psicologia, a educação e a administração de empresas. Especificamente no campo da administração de empresas, culminou com a publicação, em 1979, de um número da revista *Administrative Science Quarterly* totalmente dedicado ao tema “*qualitative methodology*”.

Os estudos de campo qualitativos, como o próprio nome diz, baseiam-se em dados qualitativos, ou seja, são aqueles que não são expressos por números, ou, então, os números representam um menor papel de análise na pesquisa (Moreira, 2000). Conseqüentemente, neste tipo de pesquisa, não se procura enumerar ou medir os eventos estudados, nem empregar instrumental estatístico na análise dos dados. Em vez disso, ela envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando, assim, compreender os fenômenos segundo a perspectiva do(s) participante(s) da situação em estudo (Godoy, 1995c).

Assim, a pesquisa qualitativa pode ser definida como

[...] aquela que privilegia a análise de microprocessos, através do estudo das ações sociais individuais e grupais, realizando um exame intensivo dos dados, e caracterizada pela heterodoxia no momento da análise (Martins, 2004, p.289).

É importante destacar também que este estudo, de acordo com seus objetivos, apresenta característica de pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva detalha fatos e fenômenos de uma determinada realidade (Triviños, 1992), ou seja, o seu principal objetivo é a descrição de algo (Malhotra, 2001). De acordo com Mattar (2001), o pesquisador que adota a pesquisa descritiva em seus estudos precisa saber o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem ou o quê deseja medir, quando e onde o fará, como o fará e por que deverá fazê-lo. É importante esclarecer também que esta pesquisa foi conduzida por meio de um corte transversal no tempo (Malhotra, 2001) na realidade das empresas estudadas, ou seja, os resultados que serão encontrados são o reflexo do momento em que os dados foram coletados.

A presente pesquisa enquadra-se também na tipologia do estudo de caso, especificamente, estudo multicase. O método de estudo de caso (Yin, 2005) se propõe a investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, no qual os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos. Este é realizado por meio do uso de múltiplas fontes de evidências, como documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos, entre outros. Além da atenção do pesquisador destinada a essas fontes em particular, alguns princípios predominantes são importantes para a coleta de dados no estudo de caso. Incluem-se aqui o uso de: várias fontes de evidência (ou seja, evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que focam o mesmo conjunto de fatos), uma reunião formal de diferentes evidências a partir do relatório final do estudo de caso e um encadeamento das evidências, isto é, a realização de ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou (Yin, 2005).

Conseqüentemente, um estudo de caso se caracteriza como um método de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, visando ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular (Godoy, 1995b). Nesse sentido, Stake (1994) disserta que o estudo de caso é utilizado por muitos na medida em que destaca a atenção para questões que especificamente podem ser aprendidas por um caso único. O autor deixa claro também que o estudo de caso qualitativo é caracterizado pelo gasto substancial de tempo do pesquisador em contato com as atividades e operações do caso estudado, refletindo, revisando significados, entre outros.

Para Yin (2005), o estudo de caso tem se tornado o método preferido por pesquisadores que querem responder a questões do tipo ‘como’ e ‘por que’ certos fenômenos ocorrem, quando existe pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse está sobre fenômenos atuais, que podem ser analisados somente em algum contexto de vida real. Godoy (1995b) destaca, ainda,

que quando dois ou mais sujeitos ou instituições estão envolvidos na pesquisa, pode-se falar de casos múltiplos. Desse modo, podem-se encontrar pesquisadores cujo principal objetivo seja descrever mais de um sujeito, organização ou evento, e aqueles que pretendem estabelecer comparações, como é o caso desta dissertação. Ou seja, nesta foi realizado um estudo de caso descritivo múltiplo, em que os dados da pesquisa são apresentados em seções separadas, relatando cada um dos casos individualmente, mas também consta no relatório um capítulo ou uma seção que apresenta a análise e os resultados dos dados de forma cruzada.

É importante deixar claro também que, para que o estudo de caso tenha validade e confiabilidade, devem ocorrer uma preparação para o mesmo, isto é, um treinamento para um estudo de caso específico (para que o pesquisador compreenda os conceitos básicos, terminologias e pontos relevantes referentes ao estudo), o desenvolvimento de um protocolo para a investigação (a discussão da literatura e estruturas teóricas relevantes e discussão aprofundada dos tópicos do protocolo), a triagem das indicações para o estudo de caso e a condução de um estudo de caso final (Yin, 2005).

Este mesmo autor destaca, ainda, que o protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso, e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de um estudo de caso único (mesmo que o caso pertença a uma série de casos em um estudo de casos múltiplos). Desse modo, visando elucidar um pouco mais o conteúdo geral do protocolo de estudo de caso, Yin (2005:94) apresenta as seguintes seções presentes no mesmo, ou seja, o protocolo deve ter:

- uma visão geral do projeto de estudo de caso, ou seja, os objetivos do projeto, questões do estudo de caso e leituras necessárias relacionadas ao tópico que está sendo investigado;

- procedimentos de campo – acesso aos locais do estudo de caso, fontes gerais de informações e advertências de procedimentos;
- questões do estudo de caso (as questões específicas que o pesquisador do estudo de caso deve manter em mente ao coletar os dados e as fontes em potencial de informações ao se responder cada questão);
- guia para o relatório do estudo de caso (esboço, formato para os dados, uso e apresentação de informações bibliográficas).

Com essas orientações em mente e utilizando a estratégia de basear-se nas proposições teóricas do estudo (Yin, 2005), pode-se caminhar mais tranquilamente no que tange à realização de um estudo de caso de qualidade, ou seja, que apresente confiabilidade. Esse tipo de estratégia (baseando-se em proposições teóricas), de acordo com Yin (2005), é a primeira e a mais utilizada por pesquisadores que adotam o método do estudo de caso. Os objetivos e projetos originais do estudo baseiam-se em proposições como essas que, por sua vez, refletem o conjunto de questões da pesquisa e as revisões feitas na literatura sobre o assunto.

Pode-se dizer, então, que o propósito do estudo de caso não é representar o mundo, mas representar o(s) caso(s), buscando-se, assim, não a generalização, mas, experiências particulares (Stake, 1994). De acordo com Laville e Dionne (1999), é nessa singularidade que residem a força e a fraqueza deste método. Isso porque existe a possibilidade de aprofundamento na análise, devido ao fato de o pesquisador se concentrar em um caso, mas, ao mesmo tempo, estes resultados não podem ser generalizados, pois, as conclusões são válidas apenas para o(s) caso(s) considerado(s).

3.2 Objeto de estudo e amostragem

Os objetos de estudo da presente pesquisa são quatro supermercados, dois de pequeno porte e dois de médio porte, localizados no interior de Minas Gerais, sendo dois em Lavras, um em Juiz de Fora e um na cidade de Mar de Espanha.

No que tange ao tipo de amostragem do estudo, optou-se pela amostra não probabilística por conveniência. A amostragem não-probabilística, de acordo Mattar (2001), é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. De acordo com o mesmo, nesse tipo de amostragem, não há chance conhecida de que um elemento qualquer da população venha a fazer parte da amostra.

Com relação à amostragem por conveniência, Malhotra (2001) enfatiza que esta procura obter uma amostra de elementos convenientes, sendo a seleção das unidades amostrais deixada a cargo do entrevistador. Nesse sentido, com a utilização de amostras por conveniência, o pesquisador não pode incorrer em generalizações e inferências que envolvam o total da população.

3.3 Técnicas de coleta de dados

As técnicas de coleta de dados utilizadas na presente pesquisa foram a entrevista e a observação não-participante.

A entrevista é o método de coleta de informações mais utilizado nas pesquisas sociais. Ela pode ser empregada como técnica principal de um estudo ou mesclada com outras técnicas (Alencar, 2000). Desse modo, a entrevista é definida como um processo de interação social entre duas pessoas, no qual uma delas, o entrevistador, tem o objetivo de obter informações por parte da outra (o entrevistado). Essas informações são obtidas por meio de um roteiro de

entrevista, de acordo com uma problemática central e, conseqüentemente, com uma lista de pontos previamente estabelecidos (Haguette, 1987).

Alencar (2000) destaca também que o questionário e o roteiro são os instrumentos mais comuns na entrevista em que existe um contato face a face entre o entrevistador e o entrevistado. Este pode ser estruturado, semi-estruturado ou misto. No questionário misto são elaboradas questões estruturadas e semi-estruturadas. Dependendo da natureza da pesquisa, este questionário pode conter escalas para captar as atitudes de um entrevistado sobre um dado objeto e questões abertas para coletar informações relacionadas com razões, motivos e experiências.

As entrevistas realizadas denominam-se também focadas, pois, são realizadas em um período de tempo relativamente curto (uma hora; uma hora e meia). Nesse caso, as entrevistas assumem o caráter de uma conversa informal. Todavia, elas se baseiam no conjunto de perguntas retiradas das proposições teóricas norteadoras do estudo que se originaram no protocolo do estudo de caso (Merton, Fiske e Kendall²⁸, citados por Yin, 2005).

Desse modo, para a condução desta pesquisa, foram entrevistados os proprietários/dirigentes dos pequenos supermercados e, nos médios supermercados, os responsáveis pela administração dos mesmos e pela categoria de hortifrutigranjeiros. Assim, foram realizadas, ao todo, sete entrevistas com os representantes ou proprietários dos quatro supermercados estudados, como já destacado anteriormente. É importante destacar também que todas as entrevistas foram gravadas.

Como já enfatizado acima, a outra técnica de coleta de dados utilizada neste estudo é a observação. Godoy (1995b) afirma que a observação tem um papel essencial no estudo de caso, pois, quando se observa, procura-se apreender

²⁸ MERTON, R. K.; FISKE, M.; KENDALL, P. L. **The focused interview**: a manual of problems and procedures, 2 ed. New York: Free Press, 1990.

aparências, eventos e ou comportamentos. Seguindo este raciocínio, pode-se caracterizar a técnica de observação como participante e não participante (Godoy, 1995b; Alencar, 2000; Stacey, 1977).

De acordo com Alencar (2000), na observação não-participante, o pesquisador encontra-se presente no local onde o indivíduo ou o grupo observado desenvolvem suas ações. No entanto, ele não se faz passar por membro do grupo, ou seja, não realiza as ações que os membros dos grupos desenvolvem. Stacey (1977) corrobora a concepção de Alencar ao enfatizar que, na observação não-participante, o observador está onde seus sujeitos estão, mas, este não é um entre eles e não está inteiramente junto com os demais observados. Godoy (1995b), seguindo este raciocínio, enfatiza que, na observação não-participante, o pesquisador atua apenas como espectador atento, baseado nos objetivos da pesquisa e em um roteiro de investigação.

Por fim, pode-se dizer que coletar dados por meio de observações pode ocorrer durante a permanência do pesquisador no campo, esteja ele realizando entrevistas, aplicando questionários ou outra técnica qualquer de coleta de dados (Vergara, 2005).

Desse modo, a escolha das duas técnicas de coleta de dados representa o caráter qualitativo da pesquisa e também evita tendências resultantes de uma fonte única. Todavia, organizar e analisar todo o material obtido por meio de observação e entrevistas não são tarefas fáceis e exigem a aplicação de uma metodologia da qual a análise de conteúdo faz parte (Godoy, 1995b).

3.4 Análise e interpretação dos dados

Os dados coletados na presente pesquisa foram analisados segundo o método da análise de conteúdo. Godoy (1995b) enfatiza que a análise de

conteúdo tem sido uma das técnicas²⁹ mais utilizadas para a interpretação dos dados obtidos por meio de entrevistas e de pesquisa documental. Nesta linha de pensamento, Minayo (2004) e Dellangnelo & Silva (2005) destacam que, embora também seja bastante utilizada em pesquisas de natureza quantitativa, a análise de conteúdo é um dos métodos mais comumente adotados no tratamento de dados de pesquisas qualitativas.

Godoy (1995a) destaca que, para a análise de conteúdo, qualquer comunicação que vincule um conjunto de significações de um emissor para um receptor pode, a princípio, ser decifrada por essa técnica. Assim, o pesquisador busca compreender as características, estruturas e ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagem tomados em consideração.

Nesse sentido, Minayo (2004) afirma que a análise de conteúdo busca ultrapassar o nível do senso comum e do subjetivismo na interpretação e alcançar uma vigilância crítica em relação à comunicação de documentos, textos literários, biografias, entrevistas e observação.

Desse modo, a análise de conteúdo pode ser conceituada como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores, quantitativos ou não, que permitam a “inferência” de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens (Bardin, 2004).

Pode-se dizer que as diversas definições da análise de conteúdo acompanham perspectivas de pesquisas qualitativas ou quantitativas, visões mais objetivas ou subjetivas da realidade e enfoques que podem estar localizados em diferentes paradigmas da análise organizacional (Dellangnelo & Silva, 2005). Todavia, estas mesmas autoras argumentam que a análise de conteúdo pode ser

²⁹ GODOY (1995b) define a análise de conteúdo como uma técnica de pesquisa, enquanto BARDIN (2004) e MINAYO (2004) admitem-na como método de pesquisa.

aplicada em qualquer área de pesquisa de interesse nos estudos organizacionais, devido à amplitude de temas a ela relacionados.

É importante esclarecer que a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais (Bardin, 2004), a saber:

- (i) a pré-análise – fase que pode ser identificada como uma fase de organização, ou seja, nela estabelece-se um esquema de trabalho que deve ser preciso, com procedimentos bem definidos, embora flexíveis. Na maior parte dos casos, esta fase envolve: a leitura flutuante, na qual deve haver um contato exaustivo com o material de análise; a constituição do *corpus*, que envolve a organização do material de forma a responder a critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência; a formulação de hipóteses e objetivos, ou de pressupostos iniciais flexíveis que permitam a emergência de hipóteses a partir de procedimentos exploratórios; a referenciação dos índices e elaboração dos indicadores a serem adotados na análise e a preparação do material ou, se for o caso, edição (Bardin, 2004). Considerando-se uma perspectiva mais qualitativa, pode-se esclarecer que hipóteses nem sempre são definidas e indicadores nem sempre são quantitativos (Dellangnelo e Silva, 2005);
- (ii) a exploração do material – fase em que os dados brutos do material são codificados para se alcançar o núcleo de compreensão do texto. A codificação envolve procedimentos de recorte, contagem, classificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas (Bardin, 2004). De acordo com Dellangnelo e Silva (2005), é nesta fase que o pesquisador deixa claro os procedimentos utilizados para sustentar suas conclusões e considerações. É importante deixar claro aqui que, embora Bardin

(2004) fale da categorização como um processo na etapa de análise, esta também é considerada uma das técnicas próprias da análise de conteúdo, como a análise de enunciação ou de expressão (Dellangnelo e Silva, 2005);

- (iii) o tratamento dos resultados obtidos e interpretação – nessa fase, os dados brutos são submetidos a operações estatísticas (pesquisa quantitativa) ou à leitura das ausências e presenças (pesquisa qualitativa), a fim de se tornarem significativas e válidas as informações obtidas. A partir dessas informações, o pesquisador propõe suas inferências e ou realiza suas interpretações de acordo com o quadro teórico e os objetivos propostos, ou identifica novas dimensões teóricas sugeridas pela leitura do material (Bardin, 2004).

É importante destacar que existem várias técnicas na análise de conteúdo (análise categorial; análise de avaliação ou representacional; análise da expressão; análise das relações; e análise da enunciação) que atuam no sentido de promover o alcance e a compreensão dos significados manifestos e latentes no material de comunicação (Minayo, 2004; Dellangnelo & Silva, 2005).

Desse modo, nesta pesquisa foi utilizada a técnica de análise categorial, que é conduzida por meio da divisão do texto em unidades, ou seja, em categorias segundo reagrupamentos analógicos (Bardin, 2004). De acordo com Minayo³⁰, citada por Dellangnelo & Silva (2005):

a palavra categoria, em geral, se refere a um conceito que abrange elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si. Essa palavra está ligada à idéia de classe ou série. As categorias são empregadas para se estabelecer

³⁰ MINAYO, M. C de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

classificações. Nesse sentido, trabalhar com elas significa agrupar elementos, idéias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso (Minayo, 1998, p. 70 apud Dellangnelo e Silva, 2005).

Assim, a categorização tem como objetivo primeiro fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos, por meio do isolamento dos mesmos e da repartição destes, procurando impor uma certa organização às mensagens (BARDIN, 2004).

Dentre as várias possibilidades de categorização, a análise temática foi utilizada neste estudo, dividindo-se, assim, os relatos coletados em unidades de significação (BARDIN, 2004). Na visão de Richardson³¹, citado por Dellangnelo e Silva (2005), a análise temática consiste em isolar os temas de um texto e retirar as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado.

Seguindo este raciocínio, Bardin (2004) afirma que a análise de conteúdo é transversal, isto é, recorta o conjunto das entrevistas realizadas por meio de uma grade de categorias projetada sobre os conteúdos. Desse modo, a grade de categorias utilizada nesta pesquisa será a fechada. De acordo com Vergara (2005), na grade fechada definem-se, de forma preliminar, as categorias relacionadas aos objetivos de pesquisa, identificando-se, assim, os elementos a serem integrados nas categorias já estabelecidas.

A unidade de codificação (Bardin, 2004) utilizada nesta pesquisa para a organização dos resultados foi o tema. De acordo com Berelson³², citado por Bardin (2004), um tema é uma afirmação acerca de um assunto, ou seja, uma frase, uma frase composta, um resumo ou uma frase condensada, por influência da qual pode ser afetado um vasto conjunto de informações singulares.

³¹ RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

³² BERELSON, B. **Content analysis in communication research**. Nova York, III. Univ. Press, 1952, Hafner Publ. Co., 1971.

Conseqüentemente, a interpretação dos resultados ocorreu por meio do emparelhamento (*pattern-matching*), sendo realizada, assim, a associação dos resultados ao referencial teórico utilizado, procedendo-se, posteriormente, à comparação (Laville e Dionne, 1999).

Finalizando, pode-se concluir pela total efetividade tanto o método de estudo de caso, para coleta e apresentação dos dados, quanto de análise de conteúdo, para a interpretação dos mesmos, ou seja, estes métodos foram essenciais na ponte entre referencial teórico–metodologia–resultados e discussão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Antes de apresentar os resultados da pesquisa, é importante esclarecer alguns pontos, visando a um maior entendimento e ao detalhamento desta dissertação.

Nesse sentido, é importante enfatizar que foram escolhidas, por conveniência, empresas supermercadistas (duas pequenas e duas médias) situadas em diferentes cidades de Minas Gerais, visando enriquecer a análise comparativa proposta e aumentar a confiabilidade dos resultados apresentados.

Desse modo, é importante deixar claro, primeiramente, que as empresas pesquisadas apresentam certas características no setor de hortifrutigranjeiros, condizentes com o contexto em que estão inseridas, com seu público-alvo (apesar de venderem para todas as classes sociais) e com sua posição no mercado.

Outra questão a ser levantada está relacionada às médias empresas supermercadistas estudadas. Isso porque, apesar de serem predominantemente locais, estas empresas possuem lojas em várias regiões de determinada cidade e em cidades diferentes, ou seja, em contextos competitivos distintos, o que pode influenciar a adoção de produtos e ou serviços diferentes na sessão de hortifrutigranjeiros dos supermercados.

Por esse motivo, foram levados em consideração, na presente pesquisa, um único supermercado de cada uma das redes e, mais especificamente, o supermercado onde se localizava, de forma conjunta, o escritório central da rede, isto é, onde seus gerentes administrativos, de categoria e ou de compras se localizavam.

No que tange às pequenas empresas estudadas, o pressuposto preponderante para a escolha das mesmas, sem desconsiderar os demais

adotados no referencial de PMEs, foi a presença diária do proprietário na loja à frente dos negócios.

Outra consideração importante a ser feita está relacionado à “separação” das pequenas empresas das médias, para análise dos dados, apesar da presença conjunta destas configurações empresariais na literatura sobre o tema. Alguns critérios, como a presença diária do dono na empresa (caracterizando a pequena empresa), o número de check-outs, a presença ou não das cinco sessões tradicionais (mercearia, carnes, frutas, legumes e verduras, frios e laticínios, não-alimentos e, às vezes, padaria) no supermercado e, por fim, caso preciso, o número de itens vendidos na empresa e sua área de vendas podem ser considerados.

Todas essas características, visando separar as pequenas das médias empresas na apresentação dos resultados desta dissertação, baseiam-se em pressupostos da caracterização dos supermercados compactos e convencionais realizada pela Abras (2004).

Com essas considerações em mente pode-se caminhar para a apresentação e a discussão dos resultados desta pesquisa.

4.1 Supermercado A: caracterização do supermercado e do setor de hortifruti-granjeiros

Caracterização

O supermercado A é uma média empresa (com oito check-outs) pertencente a uma rede de supermercados que está presente em cinco cidades de Minas Gerais (Juiz de Fora, Ponte Nova, Viçosa, Cataguases e Ubá). Esta rede possui dezenove lojas, uma central de distribuição e um escritório central. Todavia, pode-se considerá-la como predominantemente local (Bawmback, 1983), pois, quinze de seus supermercados estão localizados na cidade de Juiz de Fora.

No que tange à estrutura hierárquica, a empresa é composta por duas diretorias (comercial/administrativa e financeira), postos que são ocupados pelos proprietários da rede, além de departamento de compras, cinco gerências (administrativa, TI, expansão, marketing e recursos humanos) e de coordenadores e pessoal da base.

Com relação à divisão do trabalho na empresa, constatou-se que esta, em níveis hierárquicos superiores, é rigorosa, isto é, apresenta a relação “uma pessoa, um cargo”. Todavia, esta divisão não é muito fixa (Mintzberg, 1995) em níveis hierárquicos mais baixos. Por exemplo, o funcionário que atua no setor de hortifrutigranjeiros, chamado na empresa de auxiliar operacional, também realiza outras atividades relacionadas à organização do supermercado de forma geral. Como comentou o gerente da categoria hortifrutigranjeiros:

[...] éh, aqui o nosso funcionário, ele... ele é... ah.. auxiliar operacional, né? Tá certo?Então, auxiliar operacional é... atinge tanto a parte de banca, quanto a parte de organização da loja, né?

Pode-se observar também que os proprietários da empresa compõem a administração da mesma (Bawmback, 1983), participando integralmente das principais decisões. Nas palavras do gerente administrativo:

[...] o J., ele sempre deixa muito bem claro, obviamente, que eles são diretores, e eles é... dão a opinião final. Mas, tanto o J. quanto o P. eles precisam realmente de uma avaliação da base, da staff da empresa. [...] Eles participam integralmente! São dois diretores extremamente ativos, né?, nas operações da empresa. O J. mais ligado à área administrativa e comercial e o P. na área financeira, mas todos dois atuam, sistematicamente, nos processos da empresa.

Em se tratando especificamente da sessão de hortifrutigranjeiros, deve-se comentar, a priori, a importância do segmento para a empresa. Essa importância está relacionada à atração do cliente para dentro do mesmo. Isso porque os hortifrutigranjeiros são alimentos perecíveis, que não podem ser adquiridos em grandes lotes, como as compras de não perecíveis. Desse modo, eles têm que ser comprados frescos e, conseqüentemente, atraem os clientes todos os dias ou quase todos os dias da semana para dentro do supermercado, tornando-se, assim, uma sessão estratégica.

Nas palavras do gerente da categoria hortifrutigranjeiros e do gerente administrativo do supermercado:

O hortifruti, hoje, no mercado em geral, ele é o, o grande chamarisco, né? Ele faz aquele tipo... aquelas oferta tipo... boi de piranha mesmo pra chamar o cliente, né?(Gerente de categoria)

Bom, o hortifrutigranjeiro é... é uma das categorias né?, apesar da sua participação ser pequena hoje, ela participa em torno de seis a dez por cento, é... da venda de uma loja, mas ela é uma categoria imprescindível. É o que a gente chama hoje de categoria de atração, né? Hoje é... é... um supermercado que realmente tem que ter no seu mix a parte de hortifrutigranjeiro, porque o cliente, ele é... é um segmento que traz o cliente a todo momento, né? Normalmente o cliente vai buscar o hortifruti quase que todos os dias, né?, a sua parte de hortifrutigranjeiro diariamente ou de dois em dois, ou de três em três dia. Então, é uma categoria que ela... atrai cliente, né?[...] Eu não consigo enxergar um supermercado de médio ou grande porte que não tenha o hortifruti (Gerente Administrativo)

Devido a essa grande importância do segmento para o supermercado, o setor está sendo terceirizado para uma empresa especializada no varejo de hortifrutigranjeiros. Essa firma, de acordo com o gerente administrativo do supermercado, é uma empresa de renome no Brasil, responsável pelo setor de hortifruti de vários supermercados.

Hoje a gente tá com um trabalho um pouco diferente na parte de hortifruti. Hoje a gente tem uma empresa especializada, trabalhando com praticamente metade das nossas lojas, que é a B., né? Uma empresa especialista na área de hortifrutigranjeiro, tá?, uma empresa de renome no Brasil, tem vários supermercados que trabalham com essa empresa, e é muito comum, né? A gente libera o espaço, né? E eles obviamente trabalham os produtos, né?, e nós fazemos aí o acompanhamento das promoções, dos preços que eles praticam (Gerente Administrativo).

Todavia, é importante deixar claro que este processo ainda está em negociação. Desse modo, somente a metade das lojas da rede é administrada por essa empresa. No supermercado objeto de estudo da pesquisa, o setor ainda é gerenciado internamente. Como o próprio gerente administrativo e da categoria hortifruti comentam:

Nós tamos com hoje, com a metade das lojas terceirizadas com a B., ainda partindo pra uma negociação cem por cento. Inclusive a nossa loja do Jôquei (Gerente administrativo).

Fazemos as duas coisas. Nós fazemos a medição pra vê qual que tá sendo (Voz divertida) mais vantagem pra gente. (Gerente da categoria)

Oliveira (2005) comenta que a estratégia empresarial consiste na ação básica desenvolvida pela empresa para alcançar seus objetivos futuros, visando ao melhor posicionamento desta no ambiente.

Visando caracterizar um pouco mais a sessão de hortifrutigranjeiros do supermercado, é importante esclarecer que esta apresenta uma variedade média³³ de produtos no setor e alguns serviços aos consumidores. Pôde-se perceber também, por meio de observação não-participante, que o supermercado trabalha com produtos de categoria A³⁴.

Todos os produtos do setor de hortifrutigranjeiros comercializados pelo supermercado objeto de estudo no momento da pesquisa estão caracterizados no Quadro 6.

QUADRO 10: Caracterização dos produtos da sessão hortifrutigranjeiros

PRODUTOS	ESPECIFICAÇÃO
Frutas	Maçã (nacional, argentina e verde); mamão (amazonas e papaia); mexerica; melão; manga; laranja (pêra, serra d'água, baía); goiaba; kiwi; abacaxi; abacate; banana (prata, nanica e três quinas); melancia; coco (verde e seco); morango; maracujá; limão; uva (rubi, rosada), pêra.
Legumes	Batata; ervilha; jiló; abobrinha; vagem; pimentão (verde e vermelho); cebola; cenoura; alho; couve-flor; beterraba; repolho; moranga; batata doce; chuchu; pepino; berinjela; batata baroa; rabanete; quiabo; tomate; inhame.
Verduras	Cheiro verde; coentro; louro; manjeriço; salsa; rúcula; couve;

³³ Até três variedades de um mesmo produto, como, por exemplo, maçã (gala, nacional e argentina); banana (prata, nanica e três quinas).

³⁴ Produtos em ótimo estado de conservação, qualidade e tamanho, classificados como produtos de categoria A (CAT. A).

	alface; espinafre; rúcula, almeirão.
Granjeiros	Ovos (vermelho e branco); caipira. Ovo de codorna.

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação aos serviços que a empresa disponibiliza para seus consumidores no setor, podem-se destacar produtos em embalagens especiais (com frutas ou legumes selecionados), balança perto da sessão para pesagem e conferência e funcionário localizado próximo à sessão para auxiliar os clientes no momento das compras, caso necessário. Essa parte será especificada quando da identificação das estratégias da empresa no setor, que será realizada a seguir.

4.1.1 Estratégias adotadas pelo supermercado no segmento

Como se pôde perceber com a caracterização do setor de hortifrutigranjeiros do supermercado A, este é de extrema importância para o funcionamento diário da empresa, pois, esta categoria leva os clientes diariamente à loja. Tornando-se, assim, um segmento estratégico para o supermercado.

Nesse sentido, entre as diversas estratégias adotadas no setor pelo supermercado, pode-se dizer, preliminarmente, que a empresa apresenta predominantemente posição estratégica analítica (Miles et al., 1978) com relação a produtos e mercados. Ocorre, conseqüentemente, esse posicionamento também no que tange às estruturas e processos que visam à alocação dos produtos no setor.

A empresa, no setor, também realiza um trabalho intenso de redução de custos, apesar de esta não ser sua posição estratégica definida. A empresa busca, a todo momento, a diferenciação (Porter, 2004) de seus produtos, principalmente no que tange à qualidade (de forma mais acentuada), preço e suporte (Mintzberg, 2006).

Para um maior detalhamento das estratégias e ou ações adotadas pela empresa no setor visando ser mais “atraentes” que seus concorrentes, estas serão discutidas em tópicos, ou seja, de acordo com as categorias de análise estabelecidas, baseadas no referencial teórico utilizado.

- Solução dos problemas empreendedor e administrativo – estratégia analítica

O supermercado, no setor de hortifrutigranjeiros, adota estratégia analítica, ou seja, procura manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável, adicionando no seu portfólio um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor, após uma análise cuidadosa (Miles et al., 1978).

Nas palavras do gerente administrativo do supermercado

A inovação é importante também é imprescindível em qualquer segmento, mas, a estabilidade, também, ela é importante, porque, é... ah... isso, inclusive, é uma reclamação do cliente, de hoje, encontrar um produto na loja e na semana que vem volta pra busca esse produto e não existe esse produto mais, né? Então, o que acontece é que você tem que manter os produtos que, normalmente, são produtos atrativos, são produtos que vendem e busca, obviamente, sempre, novas oportunidades de negócio.

Essa constatação do posicionamento analítico do supermercado no setor de hortifruti também é corroborada pelo gerente da categoria e pelo gerente de compras.

A empresa, no setor, adota novos produtos e serviços, mas... somente depois de uma análise cuidadosa (Gerente da categoria).

[...] porque, nem todos os produto, é bom pra mim. É, exatamente, você tem que analisar o que é bom pra você... você analisa o produto dentro do próprio sistema... pra vê onde ele te dá o retorno (Gerente de compras).

Esse posicionamento analítico (Miles et al., 1978) adotado na solução do seu problema empreendedor faz, como já dito, com que a empresa adote uma linha de produtos e serviços estáveis e, ao mesmo tempo, acrescente inovações que foram bem sucedidas em outras empresas/concorrentes e/ou que se mostram viáveis, adotando-as ou não após uma análise cuidadosa. Essas características são constantemente enfatizadas pelo gerente administrativo e de compras do supermercado.

É o que a empresa realmente trabalha, né?, e manter é, para o seu consumidor final, é... condição de tá.. de encontrar sempre na empresa aqueles produtos que melhor se encaixam com a sua... com a sua vida doméstica, né?, aqueles produtos que ele... que realmente ele compra, né? que ele gosta de utilizar, que ele gosta de degustar, mas trazendo sempre novidades, né? O cliente busca isso, o cliente que sabe o que tá acontecendo no mercado, o que de novo tem no mercado e ele gosta de experimentações... Então, acho que o supermercado realmente tá bem dentro [...] (Gerente administrativo).

O supermercado não vai trazer uma nova fruta imediatamente. Vai analisa primeiro a aceitação da fruta. É, se eu vê que é... se você, no seu analise, você fize e vê assim.. “Opa, essa fruta é boa pra mim lá, eu vó vender bastante essa fruta lá” (Gerente de compras).

Nesse sentido, como enfatizam Miles et al. (1978), a empresa apresenta características ambíguas, pois, ao mesmo tempo em que mantém no seu portfólio uma linha de produtos estáveis, busca por novas oportunidades e tendências no mercado. Nas palavras do gerente administrativo:

O que eu tenho que fazer é estar atualizado, buscar novidades e verifica a possibilidade de trazer essas novidades pra dentro do seu mercado. É viável? É viável. Então, vamos implantar, né? Faz uma análise, faz um estudo, verifica aí novamente os pontos chaves dessa nova implementação [...] (Gerente administrativo).

Essas novas tendências e oportunidades são verificadas por meio do monitoramento que a empresa realiza no seu mercado/ambiente (que foi classificado pelo gerente administrativo e da categoria da empresa como médio), ou seja, a empresa gasta um tempo razoável (Contant et al., 1990) no monitoramento de mudanças no setor de hortifrutigranjeiros e em empresas concorrentes, confirmando, assim, sua estratégia analítica no setor.

Isso pode ser verificado observando-se as seguintes palavras do gerente da categoria:

Num vou dizer que eu vou todo dia dentro da loja deles, mas eu to sempre olhando, o que eles tão aprontando, né? Entendeu?(Gerente da categoria)

Por exemplo, o patrão tem hora que bota todo mundo aqui e vai todo mundo pra São Paulo. Vai vê o que acontece, que que tá acontecendo lá em São Paulo. Ai eu te pergunto: o que que nós temo a vê com São Paulo? Não, é justamente porque eles sabem que o concorrente também faz isso, entendeu? Ele fala assim, oh, de repente ele pega aqui cinquenta, bota

dentro do ônibus e leva pra lá. Fala: “Vamo vê o que o pessoal tá arrumando lá” (Gerente de categoria).

Pode-se dizer que a empresa mantém este mesmo posicionamento estratégico analítico no que tange à solução dos seus problemas administrativos. Isso pôde ser observado quando do questionamento feito aos entrevistados sobre seus esforços como gerentes em relação aos concorrentes no setor. Nas palavras do gerente administrativo:

Age-se com base nas oportunidades, do mercado, e na busca daquelas oportunidades que se mostram potenciais e, ao mesmo tempo, protegendo uma posição financeira segura... isso é sempre muito importante (Gerente administrativo).

De acordo com Miles et al. (1978), a estratégia analítica é uma combinação única dos tipos estratégicos prospectores e defensivos, e representa uma alternativa viável àquelas outras estratégias. Isto é, de acordo com Miles et al. (1978:553) “*um experiente analisador (analyser) combina os pontos fortes do prospector (prospector) e do defensor (defender) dentro de um mesmo sistema*”.

Após analisar o posicionamento estratégico do supermercado no setor e verificar que o mesmo apresenta estratégia analítica em relação aos seus produtos/mercados e, conseqüentemente, na solução de seu problema empreendedor e administrativo, realiza-se a análise dessa empresa, baseada nas outras tipologias em estudo, ou seja, a de Porter (2004) e a de Mintzberg (1988³⁵ e 2006).

³⁵ Citado por CARNEIRO et al. (1997; 1998).

Diferenciação

Como já enfatizado preliminarmente, o supermercado, no setor de hortifrutigranjeiros, realiza um trabalho muito intenso de diferenciação (Porter, 2004; Mintzberg, 2006) de seus produtos e serviços. Mais especificamente, a empresa busca diferenciar seu portfólio de produtos por meio de qualidade (principalmente), preço e suporte (Mintzberg, 2006).

O binômio qualidade e preço sempre acompanha o discurso dos entrevistados, mostrando, assim, sua importância como diferencial para o supermercado no segmento.

A questão da qualidade dos produtos é sempre muito focada, tendo sido pronunciada diversas vezes durante a entrevista pelo gerente administrativo e da categoria.

É uma categoria bastante importante, uma categoria que você tem que trabalhar muito a questão de qualidade, né?... porque hoje o cliente realmente compra aquilo que tá bom, né?, aquele produto que realmente tá bem visto[...](Gerente administrativo).

O que acontece muito nessa área de hortifruti é que você vê bastante promoções e produtos de qualidade diferenciada...Então, você vê, às vezes, um concorrente anunciando uma batata, uma cebola, né?, uma cenoura, com diferenciação muito grande de preço, e, você vai perceber, o produto é bem alguém daquele produto que nós estamos vendendo em nossas bancas. Então, a gente tem realmente que trabalhar isso, mostrar pro cliente que, em alguns casos, existe essa diferença de qualidade. Então, é... ah... pode acontecer, né?, diferenciações de preços em função da, da diferença extrema de qualidade também que acontece nesse segmento (Gerente administrativo).

[...] é...mais...melhor qualidade... primeiramente melhor qualidade.Hoje em dia, o primeiro passo é

qualidade... porque se cai a qualidade, o cliente num vai gostar, entendeu?(Gerente da categoria).

Mintzberg (2006) e Porter (2004) deixam claro que uma empresa distingue-se das outras no mercado competitivo no momento em que consegue diferenciar suas ofertas de alguma maneira. Mintzberg (1988³⁶) caracteriza esse comportamento de estratégia de diferenciação por qualidade. Essa estratégia está relacionada às características do produto que o tornam melhor que os dos concorrentes, fazendo-os possuir maior confiabilidade inicial e maior durabilidade a longo prazo.

Como destacado anteriormente, a empresa tenta também diferenciar seus produtos no segmento por meio do preço. De acordo com o gerente administrativo:

O Ceasa, é... por ser uma categoria, como eu já falei, de atração, né?, uma categoria que visa atrair o público pra dentro da loja, pra que esse público conheça a loja e passe a ser um cliente fiel, passe a comprar, inclusive, mercadorias de outro setor, nós não podemos deixar de falar no preço, né?, importantíssimo hoje. Então, é... a empresa trabalha realmente numa política de buscar pro cliente o menor preço possível (Gerente administrativo).

Nós trabalhamos hoje com uma campanha forte na terça-feira, que é a “Terça na Feira”... e, nesse dia, a gente realmente consegue uma negociação especial, a gente, abaixa as margens bastante, sabe?, realmente, pra atrair esse consumidor e ter um nível de comparação razoável pra concorrência, né? Isso é imprescindível! (Gerente administrativo).

³⁶ Citado por CARNEIRO et al. (1997; 1998).

O supermercado chega a adotar no setor preço abaixo de custo, visando atrair o cliente, no que tange ao quesito preço. Percebe-se, desse modo, a busca, por parte da empresa, por uma estratégia de diferenciação por preço no segmento. Mintzberg (1988; 2006) destaca que, na estratégia de diferenciação por preço, se os demais atributos do produto/serviço forem iguais, ou não muito diferentes aos dos de seus concorrentes, os consumidores tenderão a preferir aquele que exibir um preço mais baixo.

Nas palavras do gerente administrativo e da categoria hortifruti:

E ainda existem casos, inclusive, que o supermercado chega a vender a preço de custo, né?, o produto que ele compro, e, às vezes, até abaixo... que a gente chama de investimento, né? Existem produtos que, às vezes, a gente perde, né?, éh... na margem final, ou seja, entre o preço de custo e o preço de venda, eu vendo mais barato que o preço de custo exatamente pra quê? Pra que eu atraia esse cliente pra loja (Gerente administrativo).

Nós, às vezes, compra, como eu te falei, por um e vende por oitenta, ou por noventa, justamente o quê? Pra cair o preço, nem que a gente consiga, entendeu? Mas, aí, se faz um investimento... Perco um pouco... faz um investimento, que num é perda, é investimento, entendeu? Perda é quando cê joga fora, aquilo ali cê num tá jogando fora... Tá ganhando... Cê tá ganhando com outros produtos... é investimento (Gerente da categoria).

Visando à efetividade das suas estratégias de diferenciação em qualidade e preço (Mintzberg, 2006), a empresa dedica-se a certas ações, como, por exemplo, num relacionamento mais próximo com os fornecedores e no controle do transporte e chegada das mercadorias, ou seja, em um controle de perdas muito rígido.

Nas palavras do gerente administrativo, da categoria e do de compras:

Hoje, o supermercado trabalha com uma gerência de prevenção de perdas, né?, um departamento que cuida basicamente de as ações voltadas a prevenir perdas... E o Ceasa, é um dos grandes vilões, né?, por ser mercadorias ali de durabilidade pequena, né? A empresa busca fornecedores que tenham realmente... que forneçam produtos de qualidade, é... novas formas de trabalhar a parte de transporte desses produtos, pra que os produtos cheguem aqui no mercado em condições de venda e que eles tenham condições de se manter na loja, em condições de venda também, né? A manipulação, a parte de estocagem, né?, de fazer um bom gerenciamento de categoria, pra comprar a quantidade ideal que eu vendo, até a próxima compra, não mantendo estoques exagerados, né? (Gerente administrativo)

Foi centralizado os produtos, que era longe da loja. Por exemplo: eu comprava um produto seu e você entregava numa loja e eu não via, eu só ia ver depois que tava na banca... Como que eu ia te devolver?(Gerente da categoria)

Hoje, por exemplo, uma coisa... caixa de madeira. Hoje, a maioria dos nossos produtos aqui é caixa plástica, entendeu? Isso num cai, num perde. A de madeira arrebenta um prego, cai uma tábuia, então, cai a metade do produto no chão. Aqui, hoje, passamos tudo pra caixa plástica (Gerente de compras).

Todavia, deve-se deixar claro que a estratégia de diferenciação por qualidade (Mintzberg, 2006) apresenta uma maior importância para o supermercado no setor, comparada à estratégia de diferenciação em preço (Mintzberg, 2006).

Bom, o que o supermercado faz, é... como eu te falei... é sempre busca, leva pra esse cliente, produtos de

qualidade, com os menores preços. Sempre qualidade e preço, nessa ordem (Gerente administrativo).

A qualidade é... a qualidade é mais importante que o preço. Num adianta você querer pagar vinte centavos numa coisa que num presta (Gerente da categoria).

Como destacado anteriormente, a empresa também adota, no setor, estratégia de diferenciação por suporte (Mintzberg, 1988³⁷; 2006). Essa estratégia pode ser percebida, primeiramente, por meio da constatação da existência de produtos em embalagens especiais (com frutas ou legumes selecionados) e de pré-prontos (legumes descascados e cortados), o que, no supermercado, é conceituado de “picadinho”.

Hoje, o hortifrutigranjeiro, ele deixou de ser aquele... “Ceasa”, né? Que o cliente vai lá e faz a sua escolha..., como um sacolão, né? Hoje, você tem que dar alternativas até em função de públicos diferenciados. Você tem públicos que são mais exigentes, que não têm tempo pra escolher. Então, nós trabalhamos com bandejas, né? Já com preços e pesos já pré-definidos, né? Com mercadorias selecionadas, né? (Gerente administrativo).

Temos o produto embalado na bandejinha inteira e ele picado... ele picado, ele fatiado, ele ralado, entendeu? Aquele cliente... que já quer aquele produto... é... pra gente atender o cliente melhor.. dar mais comodidade ao cliente, né? Entendeu? Às vezes, ele quer chegar lá, que uma saladinha pronta pra hora, num quer... Num quer ralar, num quer sujar a mão, então, tá lá prontinho (Gerente da categoria).

³⁷ Citado por Carneiro et al. (1997; 1998).

A empresa tenta diferenciar-se também, como já enfatizado, por meio da colocação de balança perto da sessão para pesagem e conferência, ou seja, para que os consumidores levem a quantidade de produtos que realmente necessitam ao caixa e, pela presença de funcionários localizados próximos à sessão de hortifruti para auxiliar os clientes no momento das compras, caso necessário.

De acordo com Mintzberg, citado por Carneiro et al. (1997), uma outra forma de diferenciar o produto de uma empresa sem ter, necessariamente, que alterar seus atributos intrínsecos é oferecer algo mais junto com o mesmo. O autor classifica essa estratégia genérica de diferenciação por suporte ou diferenciação periférica. Essa diferenciação é realizada pela ampliação do nível de serviços agregados ao produto.

Realizando uma breve ressalva das estratégias adotadas pela empresa no setor, com base nas tipologias estratégicas adotadas, pode-se dizer que, de acordo com Miles et al. (1978), o supermercado adota estratégia analítica na solução de seus problemas empreendedor e administrativo. De acordo com Porter (2004), a empresa adota diferenciação de seus produtos no mercado; sendo essa diferenciação realizada pelo setor foca em qualidade, preço e suporte (Mintzberg, 1988³⁸; 2006).

No Quadro 7 estão sintetizadas as estratégias adotadas pelo supermercado no setor de hortifrutigranjeiros no período estudado, com base no recorte teórico utilizado como norteador das questões de pesquisa e nas categorias teóricas.

³⁸ Citado por Carneiro et al. (1997; 1998).

QUADRO 11: Estratégias genéricas adotadas no segmento hortifruti

	Miles et al.(1978)	Porter (2004)	Mintzberg (1988; 2006)
Supermercado A	Estratégia analítica	Estratégia de diferenciação	Estratégia de diferenciação por qualidade, preço e suporte

Fonte: Elaborado pelo autor

Visando responder de forma completa aos objetivos específicos da corrente pesquisa, é importante esclarecer também que todas as estratégias adotadas pela empresa no setor estão em um contínuo entre estratégias deliberadas e emergentes. Ou seja, a empresa adota tanto o planejamento quanto o aprendizado, no que tange às suas ações no setor.

Estratégias deliberadas e ou emergentes

Como já destacado, o supermercado trabalha tanto com o planejamento quanto com o aprendizado, visando à efetividade de suas ações no setor. Ou seja, a empresa trabalha tanto com estratégias deliberadas quanto emergentes. Entretanto, é importante deixar claro que o dia-a-dia, ou seja, o pensamento emergente, torna-se muito importante para uma melhor condução do setor, na visão dos entrevistados.

As duas coisas juntas, né?. Existe uma série de atividades que foram implantadas na empresa que são sugestões dos próprios colaboradores, inclusive em função do próprio trabalho do dia-a-dia. Na realidade, a gente começa a aprender... é.... muito.. é... na operação do dia-a-dia, né? Você começa a sentir que, de repente, poderia ser feito de uma outra forma... é... em função também das estratégias, né?, que a empresa prevê, que a empresa faz, né? (Gerente administrativo).

As estratégias deliberada e emergente podem ser consideradas como dois fins ao longo de um contínuo em que as estratégias do mundo real situam-se (Mintzberg e Waters, 1985; Mintzberg, 1987).

Nesse sentido, a empresa trabalha no setor com um departamento de prevenção de perdas e com indicadores de desempenho, tentando colocar em prática o que foi planejado em conjunto. Nas palavras do gerente administrativo:

Nós temos, como eu te falei, nós temos um departamento de prevenção de perdas. Esse departamento, ele faz o acompanhamento sistemático em termo de números dessas perdas, né? Existem os indicadores de desempenho. Esse grupo trabalha essa questão de perdas, ou seja, que vai levar as ações, definidas pela direção, pela gerência, né?, pela supervisão. Vai acompanhar, vai aplicar junto com seus colaboradores, inclusive dissemina essas ações dentro da loja, e que vai trazer idéias também, porque as pessoas que efetivamente executam o trabalho, elas têm muito mais condições de dizer pra gente quais são as melhores alternativas (Gerente administrativo).

É... o dia-a-dia, se você deixar tudo pro final do mês, depois, você vai fazer o quê? No outro mês, você vai recuperar o quê? Não vai fazer nada (Gerente da categoria).

De acordo com Mintzberg (1978), uma estratégia deliberada é um padrão de ação seguido de acordo com um plano, e uma estratégia emergente é uma linha de ação que só é percebida como estratégica por uma empresa na medida em que ela vai se desdobrando ou, até mesmo, depois que ocorreu. Ou seja, elas surgem das atividades diárias das empresas, representando, algumas vezes, o inesperado, as “idéias soltas” (Osborn, 1998).

Finalizando, pode-se dizer que as estratégias adotadas no setor pelo supermercado são produto da interação entre as estratégias pretendidas, as estratégias planejadas e as estratégias emergentes (Cabral, 1998).

4.2 Supermercado B: caracterização do supermercado e do setor de hortifrutigranjeiros

Caracterização

O supermercado B é uma média empresa (com 24³⁹ check-outs) pertencente a uma rede de supermercados que está presente em duas cidades de Minas Gerais.

Esta rede possui seis lojas, sendo cinco localizadas na cidade de Lavras e uma na cidade de Perdões. O supermercado apresenta também uma central de distribuição nas proximidades de Lavras. Neste sentido, pode-se considerar a empresa como predominantemente local (Bawmback, 1983), pois, cinco de seus supermercados estão localizados em uma única cidade.

Sua estrutura hierárquica apresenta-se de forma simples, ou seja, a mesma é composta por cinco gerências (operacional, comercial, recursos humanos, financeira e de logística), pelos supervisores e o pessoal de base.

Constatou-se, por meio de observação não participante, que, na empresa, não existe uma rigorosa divisão do trabalho no que se refere ao pessoal da linha de frente. Isso porque esses funcionários exercem várias funções dentro da empresa, ou seja, trabalham em praticamente todos os setores do supermercado. Nas palavras do gerente operacional:

Tem momento do dia, aí, que você não tem nenhum cliente dentro da loja. Essa loja aqui, principalmente, tem hora que cê entra aqui não tem nenhum cliente

³⁹ Apesar de a empresa apresentar esse grande número de check-outs, somente metade ou menos da metade deles é ocupada por funcionários do supermercado.

dentro da loja. Então, normalmente, aproveita-se o tempo ocioso dessas pessoas, pra fazer uma verificação de data, uma... verificação... algum controle que a gente tem, né? e de..., por exemplo, tem o controle de datas aqui. ... Normalmente, a gente usa pessoal ocioso, né?

Mintzberg (1995) sugere que as pequenas e médias são geralmente caracterizadas por uma estrutura simples, com pequena hierarquia gerencial e divisão do trabalho não rigorosa.

Continuando esta contextualização, mas, caminhando para a caracterização do setor de hortifrutigranjeiros da empresa, pode-se dizer que o mesmo é considerado muito importante para o supermercado, sendo trabalhado e desenvolvido. Percebe-se, então, a grande importância do segmento como atrativo para que os consumidores freqüentem o supermercado regularmente.

Nas palavras do gerente operacional

Inclusive, um dos trabalhos bons que nós temos aí é a área de hortifruti, né?, que é onde deu continuidade... A empresa que, ao adquirir o supermercado, deu continuidade ao trabalho que tava sendo feito aí, buscou algumas melhorias [...] O FLV⁴⁰, como é chamado hoje, né?, ele é a vitrine da loja, né?. Hoje, 'cê' pode dizer que o hortifruti na loja, hoje, é um cartão de visita da empresa, cê entendeu? (Gerente operacional)

Todo este trabalho é feito, pois, o setor apresenta status de inovador, ou seja, de sempre apresentar variedades diferentes e diferenciadas de frutas, legumes e verduras no seu portfólio. Deve-se esclarecer que este apresenta

⁴⁰ Sessão de frutas, legumes e verduras.

grande⁴¹ variedade de produtos no setor e serviços aos consumidores, comercializando somente produtos de categoria A⁴².

Seguindo a caracterização do setor hortifruti do supermercado estudado, no quadro 8 são caracterizados todos os produtos do setor de hortifrutigranjeiros comercializados pelo supermercado objeto de estudo no momento da pesquisa.

QUADRO 12: Caracterização dos produtos da sessão hortifrutigranjeiros

PRODUTOS	ESPECIFICAÇÃO
Frutas	Maçã (nacional, argentina, fugi e verde); pêsego; nectarina; mamão (amazonas e formoso); mexerica (morcote, carioca, espanhola); melão (pele de sapo, neti, orange, do norte); manga (palmer, tomy, borbom, rosa); laranja (pêra, serra d'água, baía, kinkan, big-fruti); jabuticaba; tamarindo; macadâmia; figo (roxo e da índia); lima; goiaba; kiwi; abacaxi; abacate; banana (prata, nanica, maçã e da terra); melancia; coco (verde e seco); morango; maracujá; marmelo; pinha; temóia; limão (taiti, siciliano); uva (thompson, rubi, brasil, rosada, red); pêra (red, argentina, japonesa);
Legumes ...continua...	Batata-inglesa; batata-yacon; batata miúda; ervilha; jiló; abobrinha (paulista, itália, menina); vagem; pimentão (verde, americana e amarelo); cebola; cenoura; alho; couve-flor; beterraba; repolho; moranga; batata doce; chuchu; pepino; pepino japonês; abóbora; berinjela; batata-baroa ou fiúza;

⁴¹ Mais de três variedades de um mesmo produto, como, por exemplo, maçã (gala, nacional, argentina e verde); banana (prata, nanica e três quinas, ouro).

⁴² Produtos em ótimo estado de conservação, qualidade e tamanho, classificados como produtos de categoria A (CAT. A).

	rabanete; quiabo; tomate (caqui, italiano, cereja); inhame; mogango; cará; mandioca; nabo .
Verduras	Cheiro verde; coentro; louro; manjericão; salsa; rúcula; alface (lisa, crespa, rocha, americana); espinafre; rúcula, almeirão. Produtos orgânicos.
Granjeiros	Ovos (vermelho e branco).

Fonte: Elaborado pelo autor

No que tange aos serviços disponibilizados pela empresa no setor para seus consumidores, podem-se destacar: elevada proporção de produtos em embalagens especiais (como frutas ou legumes selecionados), semipreparados de frutas (como figo e pêsego) e pesagem dos produtos feita por funcionários especializados no próprio setor; havendo, conseqüentemente, funcionário localizado próximo à sessão para auxiliar os clientes no momento das compras, caso necessário.

Como será visto a seguir, estes serviços, que têm o objetivo de acrescentar algo mais aos produtos do FLV do supermercado para diferencia-los, estão ligados às estratégias adotadas pela empresa no setor.

4.2.1 Estratégias adotadas pelo supermercado no segmento

A caracterização do setor de hortifrutigranjeiros do supermercado B deixou bem clara a sua extrema importância para a empresa como um todo. O setor é até conceituado de “*cartão de visita do supermercado*”, pelo gerente operacional, mostrando-se um segmento estratégico para o supermercado.

Desse modo, percebe-se que, entre as estratégias adotadas no setor pelo supermercado, pode-se comentar que constatou-se a adoção de estratégia prospectora pela empresa, ou seja, ela está constantemente em busca de novos produtos em feiras, por meio da Associação Mineira de Supermercados e em

empresas de maior porte, localizadas em São Paulo. Busca, assim, se manter inovadora e, conseqüentemente, impulsionadora de mudanças no ambiente competitivo onde está inserida. Assim, a empresa quer ser apontada como a única ou a primeira a disponibilizar determinado produto/serviço.

A empresa também faz um trabalho eficaz de redução de custos. Todavia, esta não pode ser tomada como sua posição estratégica definida, mas sim como uma tendência do setor. Isso porque a empresa concentra-se na diferenciação (Porter, 2004) de seus produtos, principalmente no que tange à qualidade (de forma mais acentuada) e ao suporte (Mintzberg, 2006).

Um maior detalhamento das estratégias e ou ações adotadas pela empresa no setor será realizado a seguir, baseando-se nas categorias de análise estabelecidas, retiradas do referencial teórico utilizado.

Solução dos problemas empreendedor e administrativo – estratégia prospectora

Como destacado anteriormente, foi constatado que a empresa adota, no setor estudado, posicionamento estratégico prospectivo para a solução de seus problemas empreendedor e administrativo.

Especificamente no que tange ao problema empreendedor, ou seja, relação produto/mercado, a empresa busca constantemente por inovações em feiras, associações e em outras empresas de maior porte, especializadas em hortifrutigranjeiros. Conseqüentemente, a estratégia adotada não pode ser considerada somente analítica, pois, não acompanha as ações das empresas do seu contexto ou ambiente competitivo, mas, busca estar à frente destas, ou seja, é motivador de mudança no seu ambiente competitivo.

Nas palavras do gerente operacional:

O setor trabalha com produtos e serviços em constante inovação e mudança contínua..., pois, ...

olha,... as tendências de mercado hoje, é..., elas nos cobram isso automaticamente...esses produtos e serviços aí, é... A inovação, ela tem que ser... no dia-a-dia porque o que você faz bem hoje, já não é o suficiente. O setor tá sempre inovando, isso aí é ponto... porque, já que nós somos uma empresa líder no segmento, nós temos que fazer o que for possível (Gerente Operacional).

Na estratégia prospectiva, a empresa amplia continuamente sua linha de produtos e ou serviços, ou seja, procura por novas oportunidades, tendências e alterações no ambiente. As capacidades principais da empresa prospectora são a busca e a exploração de novas oportunidades de produtos e mercados (Miles et al., 1978).

Tem uns produtos aí que, por ser tão importante aqui pra meia dúzia de clientes (formadores de opinião), num passa disso, a gente tem o produto ali, até sabendo que ele vai dá prejuízo. Mas, como o prejuízo é pequeno, compensa procê ter aquele cliente ali do seu lado. Agora, tem coisa que a gente comprou que adaptou muito bem. Nós achamos que não ia adaptar, igualzinho o Big-fruti (Gerente operacional).

De acordo com Miles et al. (1978:551) “*para um prospector, manter uma reputação de inovador no desenvolvimento de produtos e mercados deve ser tão importante ou até mais importante que alta lucratividade*”.

Pode-se perceber, com o discurso do gerente de operações do supermercado, que o setor da empresa apresenta-se no mercado como inovador e motivador de mudanças, quando se fala do segmento. Nesse sentido, a empresa monitora continuamente o que vem ocorrendo no setor, em busca de novidades no que tange a produtos e ou serviços. Este trabalho também é realizado por

fornecedores e nas associações de que a empresa participa (como a Associação Mineira de Supermercados). Este ainda complementa:

Olha, a gente busca sempre, já que nós lideramos, né?, na cidade, a gente tem de buscar num líder também (grandes empresas especializadas no segmento)...ações que possam nos ajudar a continuar naquele status ali, né? Naquela posição. Porque importante pra nós é “Eu só encontro isso aqui no supermercado B”. Assim, o cliente sabe, ele vai comentar sempre que só no supermercado que tem aquele determinado produto (Gerente operacional).

Para Miles et al. (1978), pelo fato de a busca por essas novas oportunidades não ser limitada ao domínio corrente da organização, as empresas com estratégia prospectiva são, freqüentemente, as criadoras de mudança no ambiente onde estão inseridas.

Seguindo este raciocínio, ou seja, caminhando para os processos e ou procedimentos tomados pela empresa no setor, visando manter seu posicionamento inovador, pode-se dizer que esta concentra-se na busca de novos produtos, ou seja, na identificação de tendências e oportunidades do ambiente. Para isso, a empresa busca o envolvimento dos gerentes de compras, que acompanham todo o processo, isto é, desde as compras dos produtos até o controle de perdas nas bancas, e de todos os envolvidos no setor.

Nas palavras do gerente operacional:

[...] porque essa preocupação de inovação, é, de ‘tá’ buscando novos produtos e prestação de serviços, é um trabalho que não pode parar, ele tem que ser duradouro. Todo tempo a gente tá buscando... quebrando cabeça. Digo a gente, pois, a avaliação da performance do setor é descentralizado e

participativo, né?, encorajando alguns membros da empresa a se envolverem (Gerente operacional).

Na concepção de Miles et al. (1978), a solução do problema administrativo da empresa que adota estratégia prospectora está relacionada à criação de processos que facilitem as operações da empresa, em vez de controlá-las, pois esta busca, a todo o momento, novas oportunidades por produtos e ou mercados.

Dando continuidade ao propósito da pesquisa, será feita a análise desse setor da empresa, com base nas outras tipologias de administração estratégica em estudo.

Diferenciação

Como destacado de forma sucinta anteriormente, o supermercado busca no setor a diferenciação (Porter, 2004; Mintzberg, 2006) de seus produtos. Ainda de forma mais específica, a empresa busca diferenciar seu portfólio de produtos por meio de qualidade (principalmente) e suporte (Mintzberg, 2006).

A diferenciação por qualidade (Mintzberg, 2006) e variedade dos produtos é considerada quesito de grande importância para os gerentes de operações e de compras, sendo, conseqüentemente, a principal estratégia adotada pela empresa no setor. Isso porque, como destacado anteriormente, a empresa posiciona-se como líder no ambiente competitivo onde está inserida, não querendo, assim, sair deste status.

Nas palavras do gerente operacional e de compras:

Hoje, se você tem um hortifruti bem trabalhado, com um mix de produtos bom, com qualidade, né?, de

primeira, é, você tem um, é, um cartão de visita
(Gerente de compras).

*Já havia uma preocupação de trabalhar com
qualidade. Toda a vida houve essa preocupação, né?,
é, agora, e agora, nós assumimos aí, a partir do ano
passado, nós estamos tentando dar continuidade
naquilo que já era bom* (Gerente operacional).

A diferenciação por qualidade está relacionada às características do produto que o tornam melhor do que os dos concorrentes, fazendo com apresentem confiabilidade inicial, maior durabilidade a longo prazo, e ou desempenho superior (Mintzberg, citado por Carneiro et al., 1997).

*Nossa preocupação maior é com qualidade, você
entendeu? O supermercado tem uma tradição aí e nós
não podemos deixar essa tradição cair... nós...
primeira coisa que a gente visa é, realmente,
a qualidade do produto. A qualidade tem que estar na
ponta, pois, trata-se de um produto altamente
perceível, um produto... é que, se não for atraente pro
consumidor, não vende* (Gerente operacional).

*[...] são todos produtos de primeiríssima qualidade.
Produto ruim, ele nem entra na banca. Se ele for
identificado, ele nem entra nas vastas, né?* (Gerente de
compras)

De acordo com Mintzberg, citado por Carneiro et al. (1997), a diferenciação por qualidade advém dos atributos do próprio produto, diferenciando-o, assim, dos seus concorrentes.

Para atingir esta diferenciação por qualidade, o supermercado realiza ações que dão suporte a esta estratégia. Assim, a empresa realiza parcerias com produtores da região, que plantam exclusivamente para o supermercado e constantes treinamentos com os envolvidos no hortifruti (pessoal que manipula e

expõe os produtos) e, principalmente, com os compradores. De acordo com o gerente de operações:

É onde a nossa preocupação de... 'tá' dando o suporte pro pessoal nosso de área de venda, principalmente, que é o que lida com o produto, dando suporte aos nossos compradores... sempre visando à qualidade (Gerente operacional).

Como havia sido enfatizado também, a empresa adota, no setor, estratégia de diferenciação por suporte (Mintzberg, 1988⁴³; 2006). Essa estratégia pôde ser percebida, primeiramente, pela constatação da existência de muitos produtos em embalagens especiais (com frutas ou legumes selecionados) e de pré-prontos (de pêssego e figo), pela pesagem dos produtos no próprio setor, realizada por funcionários qualificados e pela existência de um lavatório, para que o cliente lave as mãos, após realizar as compras no setor.

Com relação às embalagens especiais, o gerente de compras comenta que:

Nós embandejamos esse tipo de produto, né? Essencialmente, um produto melhor de qualidade, um produto selecionado, né? Então, tem aquele, aquele cliente que não gosta de perder tempo com seleção de produto na banca, e, e, é... não importa de pagar um pouquinho mais caro por isso (Gerente de compras).

Uma característica do setor que chamou a atenção está relacionada à pesagem dos produtos. Isso porque os mesmos são pesados no próprio setor, por funcionários especializados, caracterizando um diferencial competitivo. Ou seja,

⁴³ Citado por Carneiro et al. (1997; 1998).

a empresa adiciona algo mais aos produtos do setor, visando ser mais atraente que seus concorrentes.

Os produtos são pesados na área de venda mesmo, do hortifruti. É uma tendência de mercado tá..., acabar com a pesagem na hora do check-out... e começar lá no setor de FLV. É uma tendência de mercado, entendeu?(Gerente operacional)

Na visão de Mintzberg (2006), uma forma de diferenciar o produto de uma empresa, sem ter necessariamente que alterar seus atributos intrínsecos, é oferecer algo mais junto com o mesmo, ou seja, adotar a estratégia genérica de diferenciação por suporte ou diferenciação periférica.

Seguindo este raciocínio, foi constatado também, por meio de observação não-participante, que, no setor de hortifruti da empresa, há um local com pia, sabonete e papel toalha, para que os clientes possam limpar-se após as compras. A empresa mostra, então, que investe na estratégia de diferenciação periférica (Mintzberg, 2006), tentando assim ser inovadora e, conseqüentemente, adicionar algo mais aos produtos do segmento.

De acordo com Mintzberg (1988⁴⁴; 2006), essa diferenciação pode ser realizada por meio da ampliação do nível de serviços agregados ao produto, como, por exemplo, prazo de entrega menor, financiamento à venda, pré e pós-venda.

Visando sintetizar as estratégias adotadas pela empresa no setor, com base nas tipologias estratégicas adotadas, pode-se dizer que, de acordo com Miles et al. (1978), o supermercado adota estratégia prospectiva na solução de seus problemas empreendedor e administrativo. De acordo com Porter (2004), a

⁴⁴ Citado por Carneiro et al. (1997; 1998).

empresa adota diferenciação de seus produtos no mercado, sendo focando em qualidade e suporte (Mintzberg, 1988⁴⁵; 2006).

No Quadro 8 estão sintetizadas as estratégias adotadas pelo supermercado, no setor de hortifrutigranjeiros, no período estudado, com base no recorte teórico utilizado.

QUADRO 13: Estratégias genéricas adotadas no segmento hortifruti

	Miles et al.(1978)	Porter (2004)	Mintzberg (1988; 2006)
Superm. B	Estratégia prospectiva	Estratégia de diferenciação	Estratégia de diferenciação por qualidade e suporte

Fonte: Elaborado pelo autor

Com o objetivo de responder, de forma completa, às questões de pesquisa, é importante esclarecer também que as estratégias adotadas pela empresa no setor são predominantemente emergentes. Todavia, o supermercado também trabalha com planejamento, mas, de forma menos acentuada. Estas serão mais discutidas no tópico a seguir.

Estratégias deliberadas e ou emergentes

O setor de hortifruti do supermercado B é marcado pela preponderância da estratégia emergente, mas, algumas ações também são deliberadas (aqui tomadas como planejadas), principalmente no que tange à quebra, ou seja, ao controle de perdas dos produtos.

É um setor que é mais é no 'feeling' mesmo, no dia-a-dia, né? Você não tem muita condição de 'tá' programando não (Gerente de compras).

⁴⁵ Citado por Carneiro et al. (1997; 1998).

Quero relatório deles toda semana, se 'tá' bom, se 'tá' ruim... o quê que pode melhorar, né? Isso é cobrado dos nossos encarregados de loja. Cada uma loja tem um encarregado, né?, e eu sempre cobro deles nesse sentido (Gerente operacional).

Uma estratégia emergente é uma estratégia não planejada, no sentido de uma linha de ação que só é percebida como estratégica por uma empresa na medida em que ela vai se desdobrando ou, até mesmo, depois que ocorreu (Mintzberg, 1978). Nesse sentido, pode-se dizer que as estratégias emergentes surgem das atividades diárias das empresas, representando o inesperado, as “idéias soltas” (Osborn, 1998). A estratégia, não existiria, portanto, apenas em função da capacidade de análise e planejamento circunscrito a poucos indivíduos. Ela também se formaria a partir do reconhecimento ou da identificação, na organização, de um padrão bem mais amplo de decisões, de caráter operacional e tomadas sem um cálculo estratégico formalizado e previamente divulgado (Prado Jr., 2003).

Ao contrário, a estratégia deliberada é aquela na qual a empresa tenta antecipar os acontecimentos do meio ambiente. Nesse sentido, desenvolve um plano de ação prévio para responder a esses eventos de forma a maximizar os seus resultados” (Borges Jr. & Luce, 2000).

A empresa, no setor, apresenta, então, um duplo comportamento, apesar de haver a predominância do aprendizado, ou seja, das estratégias emergentes nas ações do setor. De acordo com o gerente operacional:

Tem que acontecer pra depois...você tem uma média, né? Você vai apurar pra ver se saiu da média. Então, não tem jeito 'docê' fazer uma previsão (Gerente operacional).

Sintetizando as ações estratégicas adotadas no setor pelo supermercado,

podem-se aproveitar as idéias de Borges Jr. & Luce (2000:38), para quem a estratégia deliberada *“é aquela na qual a empresa antecipa os acontecimentos do meio ambiente e desenvolve um plano de ação prévio para responder a esses eventos de forma a maximizar os seus resultados”*. E a estratégia emergente, que vem do verbo emergir, ou seja, vir à tona, aflorar, surgir, aparecer, caracteriza uma ação mais flexível e autônoma.

4.3 Supermercado C: caracterização do supermercado e do setor de hortifrutigranjeiros

Caracterização

O supermercado C é uma pequena empresa (com três check-outs), localizada em uma cidade do interior de Minas Gerais. Caracterizando-se, assim, como uma empresa local. Apresenta uma estrutura hierárquica muito simples, ou seja, é formada somente por seu proprietário, pessoal de escritório, caixas e atendentes em geral e o motorista, que realiza diversas funções.

É importante deixar claro também que o proprietário da empresa está à frente dos negócios, dedicando-se exclusivamente à administração diária da mesma.

Mintzberg (1995) sugere que as pequenas e médias empresas são, geralmente, caracterizadas por uma estrutura simples, com pequena hierarquia gerencial e divisão do trabalho não rigorosa. Sua coordenação é efetivada por supervisão direta e o poder na tomada de decisões tende a estar centralizado no executivo principal, o qual detém grande amplitude de controle.

Em somatório com esta perspectiva, Bawmback (1983) enfatiza que as empresas de pequeno porte, como aquelas que são ativamente administradas por seus proprietários, são fortemente personalizadas e predominantemente locais, no que se refere ao seu campo de atuação.

Em se tratando especificamente do setor de hortifrutigranjeiros do supermercado, pode-se dizer que este se apresenta como muito importante para o supermercado, pois está sempre atraindo os clientes. Este setor é também o que traz maiores margens de lucros para a empresa. De acordo com o proprietário:

Nós fazemos um trabalho bem pesado em cima de hortifruti. É uma das coisas boas da nossa empresa assim. O trabalho que a gente faz melhor na nossa empresa é essa gama de hortifrutigranjeiro. Porque é um produto que toda pessoa compra... que movimenta. Então, é um produto que a gente vende o mês inteiro. As pessoas, mesmo com um poder aquisitivo baixo, elas sempre deixam um pouquinho pra fazer essa compra (Proprietário).

O proprietário enfatiza muito a questão da tradição do supermercado no setor. Isso porque, de acordo com o mesmo, o supermercado possui quase trinta anos de existência, o que foi acompanhado pelo setor de hortifruti. Conseqüentemente, por situar-se em uma pequena cidade do interior e ser uma das únicas empresas que possuem caminhão e motorista próprios para buscar as mercadorias na Ceasa, a empresa “construiu”, com os anos, a tradição de ter o FLV sempre fresco, principalmente nas segundas e nas quintas-feiras.

Visando caracterizar um pouco mais a sessão de hortifrutigranjeiros do supermercado, é importante esclarecer que esta apresenta uma pequena⁴⁶ variedade de produtos e também poucos serviços aos consumidores, comercializando somente produtos de categoria A⁴⁷.

⁴⁶ Menos de três variedades de um mesmo produto, como, por exemplo, maçã (nacional e argentina); banana (prata e nanica).

⁴⁷ Produtos em ótimo estado de conservação, qualidade e tamanho, classificados como produtos de categoria A (CAT. A).

No Quadro 9 estão caracterizados todos os produtos do setor de hortifrutigranjeiros comercializados pelo supermercado no momento da pesquisa.

QUADRO 14: Caracterização dos produtos da sessão hortifrutigranjeiros

PRODUTOS	ESPECIFICAÇÃO
Frutas	Maçã (nacional e argentina.); mamão (amazonas e formoso); mexerica (morcote); goiaba; abacaxi; banana (prata e nanica); melancia; coco (verde e seco); morango; maracujá; laranja (pêra e lima); pêra (argentina).
Legumes	Batata inglesa; batata-doce; couve-flor; jiló; abobrinha (menina); vagem; pimentão verde; cebola; cenoura; alho; beterraba; repolho; moranga; batata-doce; chuchu; pepino; abóbora; berinjela; batata-baroa ou fiúza; quiabo; tomate; inhame; mandioca.
Verduras	Cheiro verde; salsa; (alface lisa e crespa); espinafre; couve, almeirão. Taioba; agrião; mostarda.
Granjeiros	Ovos (vermelho e branco).

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação aos serviços disponibilizados pela empresa no setor, para seus consumidores, pode-se dizer que a empresa disponibiliza apenas funcionários para pesagem e embalagem no próprio setor; há, assim, funcionário localizado próximo à sessão, para auxiliar os clientes no momento das compras, caso necessário.

Dando continuidade à apresentação do setor de hortifruti da empresa C, serão apresentadas as estratégias adotadas no mesmo, de acordo com as abordagens estratégicas referenciadas.

4.3.1 Estratégias adotadas pelo supermercado no segmento

Como visto, o setor de hortifrutigranjeiros do supermercado C é importante para o funcionamento diário da empresa, ou seja, este setor leva os clientes com frequência à loja. Pode-se considera-lo, então, um segmento estratégico para a empresa.

Nesse sentido, entre as diversas estratégias adotadas, no setor, pelo supermercado, com base nas tipologias estratégicas em estudo, pode-se dizer que a empresa apresenta posição estratégica defensiva (Miles et al., 1978) com relação a produtos e mercados e, conseqüentemente, em relação às estruturas e processos que visam à alocação de seus produtos no setor.

A empresa busca também a diferenciação (Porter, 2004) de seus produtos, principalmente no que tange à qualidade e suporte (Mintzberg, 2006). Todavia, realiza um controle de custos no setor, visando sempre sua redução, apesar de não ser uma estratégia definida.

Visando um maior refinamento das estratégias e ou ações adotadas pela empresa no setor, estas serão discutidas de acordo com as categorias de análise estabelecidas, com base no referencial teórico utilizado.

Solução dos problemas empreendedor e administrativo – estratégia defensiva

A empresa, visando solucionar seus problemas empreendedor e administrativo no setor, adota posicionamento estratégico defensivo. Desse modo, atua de modo conservador, especialmente no que concerne a produtos e mercados (Miles et al., 1978).

A gente não varia muito, mesmo porque... isso aí, no interior, você não pode varia muito não. Há uma boa quantidade de itens, né?, que já são tradicionais, mas não varia muito do tradicional não (Proprietário).

Especificamente na solução do problema empreendedor no setor, a empresa caminha de forma cuidadosa, baseando-se em um forte monitoramento interno. Assim, ela não amplia sua linha de produtos/serviços, mantendo-os estáveis. De acordo com o proprietário da empresa

Que a gente num varia muito não. O portfólio é mais ou menos constante... É claro que um, um, um item ou outro, mais isso aí! A condição que existe no nosso povo não é pra coisa sofisticada não, mas é... é o comum mesmo, o tradicional (Proprietário).

De acordo com Miles et al. (1978), neste tipo de estratégia, o problema empreendedor relaciona-se a como confirmar uma porção de mercado, com o objetivo de criar um domínio estável no ambiente onde a empresa está inserida.

O discurso do proprietário-dirigente da empresa deixa ainda mais claro o posicionamento defensivo da empresa, pois, de acordo com o mesmo:

Não tem assim, uma quantidade imensa de itens, mas, com qualidade. A gente procura trabalha em cima disso aí com produtos de melhor qualidade (Proprietário).

Na estratégia defensiva, a empresa procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável, com enfoque mais limitado que seus concorrentes, tentando, assim, proteger seu domínio por meio do preço e ou da qualidade dos produtos e ou serviços (Miles et al., 1978).

Caminhando para uma maior especificação da estratégia defensiva adotada pela empresa no setor, pode-se dizer que este mesmo posicionamento é mantido pela empresa na solução do seu problema administrativo. Isso porque ela procura manter no setor uma posição financeira segura, por meio de

controles de custos e de qualidade dos produtos. Isso tudo é realizado pelo proprietário da empresa ou por supervisão deste, o que confirma, mais uma vez, o posicionamento adotado.

A questão é a manutenção mesmo... manutenção de uma posição, é... Sem pensar muito em inovar muito, o produto. Então, a gente pensa muito mesmo é em fazer uma manutenção na posição financeira... no segmento, controlando custo e qualidade... tentando!
(Proprietário)

Existe um rapaz que faz a relação do que 'tá' precisando. Então, é, ele tem a liberdade de escolha do produto. Só que aí entra a minha gerência, a gente analisa, vê se num tá sobrando, né?, as perdas e a parte financeira, ela é centralizada comigo. A responsabilidade de pagamento é minha... Pega, agenda pagamento, vê a data de pagamento, isso aí sou eu (Proprietário).

De acordo com Miles et al. (1978), a solução do problema administrativo da empresa com estratégia defensiva está relacionado a como alcançar o controle severo da organização, de forma a garantir eficiência por meio da implementação de controles centralizados e da ênfase em certas áreas funcionais, como finanças e produção.

Continuando a discussão sobre os resultados da pesquisa, será feita a análise do setor da empresa, com base nas outras tipologias de administração estratégica em estudo.

Diferenciação

Como destacado anteriormente, quando da caracterização do setor, o supermercado busca no mesmo a diferenciação (Mintzberg, 2006; Porter, 2004) de seus produtos. Especificamente, a empresa busca diferenciar seu portfólio de

produtos por meio de qualidade (principalmente) e suporte (Mintzberg, 2006). Todavia, é importante deixar claro que a principal estratégia adotada pela empresa no segmento está relacionada à busca constante da melhor qualidade de seus produtos.

Eu acho que o trabalho nosso melhor é o diferencial por qualidade mesmo. Lá na Ceasa, o que se olha mais é a qualidade dos produtos do que propriamente o preço, que, às vezes, o preço tá melhor de um, mas você vai olhar a qualidade, tá inferior (Proprietário).

A diferenciação por qualidade está relacionada às características do produto que o tornam melhor que os dos concorrentes, baseando-se, assim, em atributos que advêm do mesmo (Mintzberg, citado por Carneiro et al., 1997).

Confirmando a estratégia da empresa no setor, o proprietário deixa ainda mais clara a questão da qualidade de seus produtos e sua não adoção de uma estratégia de diferenciação por preço.

É, a qualidade... preço eu não sei! Não sei te dizer. Agora, qualidade eu te diria que é muito boa, porque o produto tá chegando na hora. O funcionário vai lá buscar essa mercadoria, traz, ela é escolhida, ela é olhada e sempre traz a melhor... e o freguês já pega ela descarregando, ela chegando. Ela não é guardada, ela simplesmente chega aqui e ela é comprada na hora. Então, a qualidade é muito boa (Proprietário).

A diferenciação torna-se uma estratégia competitiva atraente quando os consumidores tomam suas decisões de compra dando importância para os atributos do produto, e não somente baseados em preço (Murray, 1988).

Para atingir a diferenciação por meio da qualidade dos seus produtos no setor, a empresa tem funcionário especializado que realiza as compras. Apresenta também uma relação mais próxima com seus fornecedores da Ceasa,

somente adquirem produtos de primeira linha e, com relação às verduras, tem plantação própria, garantindo maior confiabilidade da procedência das mesmas.

Constatou-se também que a empresa adota, de forma mais tímida, estratégia de diferenciação por suporte. Isso porque, por ser uma empresa de pequeno porte, esta mantém um contato mais próximo com os clientes, principalmente no momento da pesagem e embalagem dos produtos que são realizados no próprio setor e não nos check-outs do supermercado.

O caixa não é lugar de se conversar muito. E a pessoa já passou pelo setor lá, e chega lá, como é que ela vai volta pra trás com um produto que não era aquele que ela 'tava' levando? Aí, você, tendo uma pessoa que atende, que conhece, que sabe de onde veio o produto, que hora que chegou, se alguém já levou, se gostou daquele produto..., que tem produto que a pessoa fica na dúvida se leva ou se num leva, entendeu? Essa informação que o funcionário dá, ela é muito importante, ela é relevante (Proprietário).

De acordo com Mintzberg, citado por Carneiro et al. (1997), outra forma de diferenciar o produto de uma empresa, sem ter necessariamente que alterar seus atributos intrínsecos, é oferecer algo mais junto com o mesmo. Essa diferenciação pode ser realizada por meio da ampliação do nível de serviços agregados ao produto, como, por exemplo, prazo de entrega menor, financiamento à venda, assistência técnica, pré e pós-venda.

Recapitulando as estratégias adotadas pelo supermercado no setor, com base nas tipologias estratégicas adotadas, pode-se dizer que, de acordo com Miles et al. (1978), o mesmo adota estratégia defensiva na solução de seus problemas empreendedor e administrativo. De acordo com Porter (2004), a

empresa busca a diferenciação de seus produtos no mercado e, na concepção de Mintzberg (1988⁴⁸; 2006), esta diferenciação foca em qualidade e suporte.

No Quadro 9 estão sintetizadas as estratégias adotadas pelo supermercado no setor de hortifrutigranjeiros, no período estudado.

QUADRO 15: Estratégias genéricas adotadas no segmento hortifruti

	Miles et al. (1978)	Porter (2004)	Mintzberg (1988; 2006)
Superm. C	Estratégia defensiva	Estratégia de diferenciação	Estratégia de diferenciação por qualidade e suporte

Fonte: Elaborado pelo autor

Visando responder de forma completa os objetivos específicos da e pesquisa, é importante esclarecer também que há a predominância de estratégias emergentes no setor. Essa característica da empresa será mais especificada a seguir.

Estratégias deliberadas e ou emergentes

De acordo com o proprietário da empresa, no setor, não há como pensar a longo prazo, devido, principalmente, à sazonalidade dos produtos. Nesse sentido, as estratégias adotadas têm caráter emergente, ou seja, estão relacionadas ao aprendizado, ao dia-a-dia, não havendo, portanto, planejamento formal.

Não, de maneira alguma, de forma alguma. Isso aí é o dia-a-dia mesmo. Hortifruti é dia-a-dia. É questão mais é do dia-a-dia, é aquela coisa, é a semana. Ali, é

⁴⁸ Citado por Carneiro et al. (1997; 1998).

a semana, e contando sempre um pouco com o que sobrou da semana passada: 'Oh, traz menos porque sobrou, houve uma certa rejeição desse produto essa semana' (Proprietário).

De acordo com Mintzberg (1978), estratégias realizadas que nunca foram intencionadas podem ser chamadas de estratégias emergentes. Ou seja, são padrões ou consistências realizadas na falta de intenções (Mintzberg e Waters, 1985; Mintzberg, 1987).

Aquela coisa... a gente evita pensar muito lá na frente né? A atenção nossa seria mais no dia-a-dia. Infelizmente, não dá pra pensar muito no futuro. Você não sabe o quê que vai 'vim'. Realmente, hoje, a gente 'tá' pensando no que a gente vai vender na segunda-feira. Pra semana que vem, nós vamos ver a situação que vai ta, semana que vem (Proprietário).

Nesse sentido, uma estratégia emergente é uma estratégia não planejada, no sentido de uma linha de ação que só é percebida como estratégica por uma empresa, na medida em que ela vai se desdobrando ou, até mesmo, depois que ocorreu (Mintzberg, 1978). A estratégia não existiria, portanto, apenas em função da capacidade de análise e planejamento circunscrito a poucos indivíduos, ou seja, ela também se formaria a partir do reconhecimento ou identificação na organização de um padrão bem mais amplo de decisões, de caráter operacional e tomadas sem um cálculo estratégico formalizado e previamente divulgado (Prado Jr., 2003).

Desse modo, todas as ações da empresa no setor, como visto, apresentam características da estratégia emergente.

4.4 Supermercado D: caracterização do supermercado e do setor de hortifrutigranjeiros

Caracterização

O supermercado D é uma pequena empresa de bairro (com dois check-outs) localizada na cidade de Lavras, MG. Pode-se caracterizá-la, assim, como uma empresa local.

Sua estrutura hierárquica é muito simples, por ser uma empresa familiar. Nesse sentido, a empresa é composta por seu proprietário, que administra a empresa, sua esposa e filhas, que cuidam da parte financeira, os caixas e o pessoal de atendimento das sessões presentes no supermercado.

Bawmback (1983) destaca as empresas de pequeno porte como aquelas que são ativamente administradas por seus proprietários, fortemente personalizadas e predominantemente locais, no que se refere ao seu campo de atuação.

É importante deixar claro também que todos na empresa (inclusive seu proprietário) realizam diversas funções, dependendo da necessidade do momento, demonstrando assim uma divisão do trabalho quase inexistente na empresa.

Mintzberg (1995) sugere que as pequenas e médias são, geralmente, caracterizadas por uma estrutura simples, com pequena hierarquia gerencial e divisão do trabalho não rigorosa.

Com relação à sessão de hortifrutigranjeiros do supermercado D é importante deixar claro que esta apresenta-se de forma diferente. Ou seja, o setor de hortifruti do supermercado apresenta uma variedade restrita de produtos, de categoria B⁴⁹. Mais especificamente, a empresa trabalha no setor com a batata inglesa, a cebola, alho e a banana.

⁴⁹ Produtos em bom estado de conservação e qualidade, mas, de tamanho inferior, classificados como produtos de categoria B (CAT. B).

De acordo com o proprietário da empresa, isso nem sempre foi assim. Isso porque o mesmo já teve na empresa um setor de hortifrutigranjeiros com uma variedade completa de produtos, o que não dera muito certo, ou seja, de acordo com o mesmo, havia pouco giro e, conseqüentemente, muita perda na sessão, por se tratar de perecíveis.

Hoje, o hortifruti no caso aí eu trabalho com pouca coisa é... como diz, é um produto perecível, né? Porque, um tempo atrás, eu trabalhei com verdurão... Então, a perda é, como se diz, é...perde mesmo, né? Então, a gente procura trabalha com, produto que, num dá perda, né? Às vezes a gente deixa até a desejar, mas, coisa perecível a gente tem que trabalhar com menos, né, menos possível.

É nesse sentido que Oliveira (2005) comenta que a estratégia empresarial consiste na ação básica desenvolvida pela empresa para alcançar seus objetivos futuros, visando ao melhor posicionamento desta no ambiente.

Desse modo, devido ao contexto competitivo que está inserido e a grandes perdas passadas que o setor contabilizou, o proprietário deliberou trabalhar somente com os quatro produtos enfatizados anteriormente.

Então, a gente acaba que não pode ficar sem esse produto, que é um produto que em termo de compra, é..., então, o freguês necessita, né?, desse produto. O giro é meio lento, então, como se diz, tinha que ter uma aceitação melhor. Há um tempo atrás eu já trabalhei, sabe?, com mais verduras, frutas, aí, mas, num foi satisfatório a venda.

Essa característica que distingue o supermercado D, pois, na maior parte das vezes, é a sessão de hortifruti que atrai os clientes para dentro do supermercado, o que não ocorre com o mesmo.

Dando prosseguimento à discussão dos resultados da pesquisa, serão apresentadas as estratégias adotadas pela empresa no setor, de acordo com as tipologias estratégicas adotadas.

4.4.1 Estratégias adotadas pelo supermercado no segmento

Como já destacado anteriormente, a empresa no setor mantém uma linha restrita de produtos e serviços, mantendo-se, assim, nesta posição.

Nesse sentido, a empresa foca em um determinado tipo de público comprador ou região da cidade, pois, como já dito, situa-se em um bairro da cidade de Lavras, MG.

Mais especificamente, o proprietário da empresa foca em custos, tentando, assim, ter os preços mais atraentes para aquele público em seu ambiente competitivo.

Conseqüentemente, de acordo com as tipologias estratégicas utilizadas como recorte teórico deste estudo, a empresa no setor mantém posição estratégica defensiva na solução dos seus problemas empreendedor e administrativo (Miles et al., 1978). Seguindo este raciocínio, pode-se dizer que o proprietário foca em custos (Porter, 2004), tentando, assim, atingir seu público alvo com preços mais baixos que seus concorrentes. Ou seja, de acordo com Mintzberg (2006) a empresa busca no setor diferenciação por preço.

Essas estratégias adotadas pela empresa no setor serão mais especificadas a seguir.

Solução dos problemas empreendedor e administrativo – estratégia defensiva

Como destacado acima, a empresa no setor adota estratégia defensiva (Miles et al., 1978) na solução dos seus problemas empreendedor e administrativo.

Como visto, a empresa mantém uma linha muito restrita e estável de produtos no setor, posicionando-se de forma a garantir rígido controle de custos.

A linha é muito restrita. Pouca variedade. Era..., como se diz..., era mais legumes. Mas aí, como se diz, num saiu bem, né? A perda muito grande, e aí eu optei a trabalha com... só com esses itens. Com produto estável. Sempre estável (Proprietário).

Na estratégia defensiva, a empresa procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável, com enfoque mais limitado que seus concorrentes, tentando, assim, proteger seu domínio por meio do preço e da qualidade dos produtos e ou serviços. Ou seja, atua de modo conservador, especialmente no que concerne a produtos e mercados (Miles et al., 1978).

Resolvi focar num produto que atende os clientes através de preço, principalmente! Então, eu, não tem intenção de volta, com essa linha (Proprietário).

Nesse tipo de estratégia, o problema empreendedor relaciona-se a como confirmar uma porção de mercado, com o objetivo de criar um domínio estável no ambiente onde a empresa está inserida (Miles et al., 1978).

Outra característica da empresa no setor, que confirma o posicionamento estratégico defensivo da empresa, está relacionada à forte centralização das decisões no proprietário do supermercado.

As decisões são centralizadas em mim... são direcionadas a mim (Proprietário).

O problema administrativo da empresa que adota estratégia defensiva está relacionado a como alcançar o controle severo da organização, de forma a garantir eficiência por meio da implementação de controles centralizados e da ênfase em certas áreas funcionais, como, por exemplo, finanças e produção (Miles et al., 1978).

Continuando a apresentação e a discussão das estratégias adotadas pelo supermercado D no setor de hortifrutigranjeiros, serão apresentadas as demais, com base no referencial teórico em análise.

Enfoque em custo

Como enfatizado anteriormente, o supermercado D localiza-se em um bairro da cidade de Lavras, MG, atendendo, especificamente, os moradores daquela região geográfica.

Conseqüentemente, por localizar-se em um bairro popular, o proprietário da empresa resolveu adotar a estratégia de enfoque em custos (Porter, 2004), tentando manter a posição que tem no mercado e evitar perdas.

É muito raro os clientes me cobrarem outras variedades. Muito raro acontece isso. Coisa perecível a gente tem que trabalhar com menos, né?, menos possível. Aqui, pelo menos, essas simples é... hortifrutí, aí, tem que ter, né?, pra atender. Se não, perde muito (Proprietário).

A estratégia genérica de enfoque está relacionada a focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um

mercado geográfico. Nesse sentido, a estratégia da empresa consiste em satisfazer melhor às necessidades de seu público alvo, por apresentar custos mais baixos que seus concorrentes, para atingir este alvo (Porter, 2004).

Procuramos ter os custos mais baixos para atender nosso cliente... por causa da concorrência, né? Senão a gente fica fora do mercado, né? (Proprietário)

Quando baseada em custos baixos, uma estratégia de enfoque depende da existência de um segmento comprador, cujas exigências podem ser atendidas mais economicamente do que aquelas do resto do mercado (Thompson e Strickland⁵⁰, citados por Cabral, 1998).

Como será destacado a seguir, a empresa busca esta contenção de custos, visando atender ao público do bairro (seu público-alvo) com preços menores do que seus concorrentes.

Diferenciação em preço

Como destacado anteriormente, a empresa, no setor, adota uma linha de produtos bem restrita, objetivando evitar perdas. Desse modo, como visto também, ela busca a constante diminuição de seus custos, tentando, assim, atingir seu público, ou seja, os moradores do bairro, com preços mais baixos que os da concorrência. Pode-se dizer, então, que, de acordo com Mintzberg (1988⁵¹; 2006), a empresa busca, no setor, diferenciação por preço.

Aqui, foco no preço. No preço. Até tive outro fornecedor aí, mas o preço dele era, era muito alto.

⁵⁰ THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. **Strategic Management**: concepts and cases. 8th edn. Chicago:Irwin, 1995.

⁵¹ Citado por Carneiro et al. (1997; 1998).

Então, eu optei até, até ficar sem o produto, no caso da banana, né? (Proprietário)

Mintzberg (1988; 2006) enfatiza que, na estratégia de diferenciação por preço, se os demais atributos do produto/serviço forem iguais, ou não muito diferentes aos dos de seus concorrentes, os consumidores tenderão a preferir aquele que exibir um preço mais baixo.

A qualidade também é importante. Mas tem muitos clientes que, às vezes, como se diz, opta pelo preço, né? Então, a gente busca ter um preço mais acessível né?, pra chamar a atenção, né? Sempre um agrado pro cliente do bairro, né? (Proprietário)

Assim, a empresa obteria seus lucros se a queda na margem bruta fosse compensada pelo aumento do volume de vendas ou se a empresa fosse capaz de desenvolver uma estrutura que lhe permitisse um custo mais baixo que o de seus concorrentes (Mintzberg, 1988; 2006).

Para atingir estas estratégias, a empresa, no setor, mantém um portfólio muito restrito (como já visto) e também mantém um relacionamento mais próximo com seus fornecedores, principalmente os rurais, visando sempre à obtenção de melhores preços aos consumidores.

Pode-se dizer, em retrospectiva, que a empresa, apesar de manter uma linha muito restrita de produtos no setor, adota certas estratégias no mesmo. Conseqüentemente, de acordo com Miles et al. (1978), ela posiciona-se de forma defensiva no que tange à solução de seus problemas empreendedor e administrativo; enfoca em custos (Porter, 2004), visando ter uma estrutura mais enxuta e, conseqüentemente, tenta diferenciar-se por preço (Mintzberg, 2006), objetivando ser mais atraente que seus concorrentes nesse quesito.

No Quadro 10 estão destacadas as estratégias adotadas pelo supermercado, no setor de hortifrutigranjeiros, no período estudado.

QUADRO 16: Estratégias genéricas adotadas no segmento hortifruti

	Miles et al. (1978)	Porter (2004)	Mintzberg (1988; 2006)
Superm. D	Estratégia defensiva	Estratégia de enfoque em custo	Estratégia de diferenciação por preço

Fonte: Elaborado pelo autor

Visando responder, de forma completa, os objetivos específicos da pesquisa é importante esclarecer também que há a predominância de estratégias emergentes no setor da empresa. Essa característica será mais bem discutida a seguir.

Estratégias emergentes e ou deliberadas

Devido à grande simplicidade das ações da empresa no setor e de as decisões estarem sempre centradas nas mãos do proprietário, pode-se dizer que há a predominância do pensamento emergente na empresa e, principalmente, nas ações direcionadas ao setor.

O setor é no dia-a-dia, né? De acordar, às vezes, com a procura, né, a gente tenta, como diz, servir o cliente, né? Mas, não tem planejamento não! (Proprietário)

As estratégias adotadas pela empresa no setor são emergentes, ou seja, são padrões ou consistências realizadas na falta de intenções (Mintzberg e Waters, 1985; Mintzberg, 1987), isto é, são estratégias realizadas que não foram intencionadas (Mintzberg, 1978).

Porque... por causa também de ser perecível, né? Ai não tem como. Como eu disse, é do dia-a-dia mesmo. São coisas de momento... momentânea mesmo, né?
(Proprietário)

Borges Jr. e Luce (2000), ao enfatizarem a estratégia emergente, destacam que emergente vem do verbo emergir, ou seja, vir à tona, aflorar, surgir, aparecer, caracterizando assim maior flexibilidade e autonomia de ação. É nesse sentido que Camargos e Dias (2003) destacam que qualquer organização, de forma consciente ou não, adota uma estratégia, considerando-se que a não adoção de estratégias de forma deliberada, por uma organização, pode ser entendida como estratégia.

Conseqüentemente, o aprendizado ou o emergir predominam como balizador das estratégias adotadas pelo proprietário e funcionários da empresa no setor, caracterizando assim suas ações.

4.5 Comparativo das abordagens estratégicas adotadas pelos supermercados estudados

O objetivo geral desta pesquisa é identificar as estratégias genéricas adotadas por supermercados de diferentes portes (pequenos e médios), considerando-se as especificidades do varejo alimentício de hortifrutigranjeiros.

Para atingir este objetivo, foram utilizadas três tipologias estratégicas, chamadas estratégias genéricas, ou seja, uma categorização ampla de escolhas estratégicas que podem ser aplicadas a qualquer empresa, em qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento das mesmas (Herbert & Deresky, 1987).

Conseqüentemente, foram adotadas, no recorte teórico do presente estudo, as estratégias genéricas de Porter (2004), Mintzberg (1988⁵²; 2006) e

⁵² Citado por Carneiro et al. (1997; 1998).

Miles et al. (1978), tipologias estas que representaram muito bem a realidade dos quatro supermercados estudados. Isto é, cada tipologia apresentou-se como complemento para a outra, enriquecendo o estudo.

Especificamente tratando da tipologia de Miles et al. (1978), em que as pequenas e médias empresas apresentaram mais diferenças nas estratégias adotadas, pode-se dizer que as pequenas empresas apresentaram, no setor, um comportamento mais conservador, ou seja, adotam um portfólio estável de produtos, tentando, assim, manter sua posição no mercado.

Nesse sentido, o supermercado C e o supermercado D adotam estratégia defensiva na solução dos seus problemas empreendedor e administrativo. Ou seja, as empresas procuram localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável com enfoque mais limitado que seus concorrentes, tentando assim proteger seus domínios por meio do preço e da qualidade dos produtos e ou serviços. Ou seja, atuam de modo conservador, especialmente no que concerne a produtos e mercados (Miles et al., 1978). Esse comportamento é muito acentuado na empresa D, onde grandes prejuízos relacionados ao setor fizeram com que o proprietário diminuísse drasticamente seu portfólio, mantendo-o bem restrito.

No que tange às médias empresas supermercadistas estudadas, o mesmo não pode ser dito. Isso porque ambas as empresas apresentam um comportamento mais agressivo no que tange a produtos e mercados, principalmente no que se refere à empresa B.

A empresa A situa-se no ponto médio do contínuo (estratégia prospectora/defensiva), pois, ao mesmo tempo, adota uma linha de produtos estáveis e busca por inovações bem sucedidas em empresas do seu ambiente competitivo.

De acordo com Miles et al. (1978), esse posicionamento pode ser conceituado de estratégia analítica. Assim, a empresa procura manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e, ao mesmo tempo, adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. A empresa que adota essa estratégia assume uma postura ambígua, pois, procura manter por um lado certa estabilidade frente a alguns produtos e mercados e, por outro, busca novas oportunidades com produtos e mercados bem sucedidos no setor.

Já no setor de hortifruti da empresa B, há um comportamento totalmente inovador. Desse modo, a empresa busca estar à frente dos seus concorrentes com relação a produtos e mercados, adotando, de acordo com Miles et al. (1978), estratégia prospectora.

Nesse sentido, a empresa amplia continuamente sua linha de produtos e ou serviços, ou seja, procura por novas oportunidades, tendências e alterações no ambiente. Miles et al. (1978) deixam claro que as capacidades principais da empresa prospectora são a busca e a exploração de novas oportunidades de produtos e mercados.

O Quadro 10 sintetiza as estratégias adotadas pelos supermercados A, B, C, D no setor de hortifrutigranjeiros, baseando-se na tipologia de Miles et al. (1978).

QUADRO 17: Estratégias genéricas adotadas pelos supermercados

	Supermercado A	Supermercado B	Supermercado C	Supermercado D
MILES et al. (1978)	Estratégia analítica	Estratégia prospectora	Estratégia defensiva	Estratégia defensiva

Fonte: Elaborado pelo autor

Como destacado acima, as pequenas empresa adotam no setor um comportamento conservador, enquanto as médias empresas adotam um posicionamento mais agressivo no que tange a produtos e mercados. Percebe-se, então, que as médias empresas, baseadas nesta tipologia de administração estratégica, estão em busca de crescimento, enquanto as pequenas buscam se manterem estáveis.

Dando continuidade à comparação das estratégias adotadas por supermercados de diferentes portes no setor de hortifruti, estes serão analisados, agora segundo a tipologia de Porter (2004).

Com a aplicação desta tipologia à realidade das empresas estudadas, puderam-se perceber pequenas diferenças e também similaridades adotadas, tanto pelas pequenas quanto pelas médias empresas supermercadistas no setor pesquisado.

Conseqüentemente, tanto a empresa A quanto a B e a C buscam a diferenciação (Porter, 2004) de seus produtos e serviços, tentando, assim, serem mais atraentes que seus concorrentes no setor.

Porter (2004) destaca que, na estratégia de diferenciação, a empresa busca diferenciar seu produto ou serviço, criando, assim, algo que seja considerado único para todo o mercado, ou seja, um produto que seja considerado único pelos clientes. Conseqüentemente, a diferenciação torna-se uma estratégia competitiva atraente quando as necessidades e as preferências dos clientes são diversas demais para serem satisfeitas por produtos padronizados (Cabral, 1998) e ou quando estes consumidores tomam suas decisões de compra dando importância para os atributos do produto e não somente baseados em preço (Murray, 1988). A diferenciação pode ser alcançada por meio da imagem da marca, das peculiaridades do produto, serviços sob encomenda, serviços de pré e pós-venda, formas de pagamento, dentre outras dimensões (Porter, 2004; Murray, 1988).

Seguindo a descrição e a comparação das estratégias genéricas adotadas pelas empresas baseando-se em Porter (2004), pode-se dizer que somente a empresa D assume posição distinta da demais, pois, adota estratégia de enfoque em custos (Porter, 2004) no setor, visando atingir seu público-alvo pelo quesito preço baixo.

Na estratégia genérica de enfoque em custos, a empresa foca um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Esta estratégia baseia-se na idéia de que a empresa é capaz de atender ao seu alvo ou nicho de forma mais efetiva do que seus concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Nesta linha de pensamento, a empresa consegue os custos mais baixos na obtenção de seu alvo (Porter, 2004).

No Quadro 11 são apresentadas as estratégias adotadas pelas empresas no setor de hortifrutigranjeiros, com base em Porter (2004).

QUADRO 18: Estratégias genéricas adotadas pelos supermercados

	Supermercado A	Supermercado B	Supermercado C	Supermercado D
PORTER (2004)	Estratégia de diferenciação	Estratégia de diferenciação	Estratégia de diferenciação	Estratégia de enfoque em custos

Fonte: Elaborado pelo autor

Seguindo este raciocínio e caminhando para a comparação das estratégias dos supermercados estudados com base em Mintzberg (1988⁵³; 2006), pode-se dizer que foram encontradas mais similaridades do que diferenças nas estratégias adotadas pelos pequenos e médios supermercados no setor.

⁵³ Citado por Carneiro et al. (1997; 1998).

Os supermercados A e B, ou seja, as médias empresas buscam diferenciar-se, principalmente, por meio da qualidade (Mintzberg, 2006) dos seus produtos. Estas empresas ainda buscam no setor a estratégia de diferenciação por suporte e, especificamente, tratando da empresa A, estratégia de diferenciação por preço (Mintzberg, 2006).

O mesmo ocorre com a pequena empresa C, que tenta diferenciar-se por qualidade e suporte e a empresa D, que busca diferenciar-se por meio do preço de seus produtos.

Todavia, é importante deixar claro que as estratégias de diferenciação por suporte adotadas pelas pequenas e médias empresas possuem algumas diferenças. Isso porque, nas pequenas empresas, a diferenciação por suporte está relacionada a um relacionamento mais próximo do consumidor por meio de seu atendimento no próprio setor, estratégia esta que já está sendo adotada pela média empresa B e também de forma mais tímida na empresa A. As médias empresas também apresentam produtos em embalagens especiais, semipreparados, local para higiene após as compras (em se tratando de empresa B), ou seja, estruturas e processos que os pequenos supermercados não possuem.

As estratégias genéricas adotadas pelas empresas no setor de hortifrutigranjeiros, baseado em Mintzberg (1988; 2006) estão destacadas no Quadro 12.

QUADRO 19: Estratégias genéricas adotadas pelos supermercados

	Supermercado A	Supermercado B	Supermercado C	Supermercado D
MINTZBERG (1988; 2006)	Estratégia de diferenciação qualidade; preço e suporte.	Estratégia de diferenciação qualidade e suporte.	Estratégia de diferenciação qualidade e suporte.	Estratégia diferenciação em preço.

Fonte: Elaborado pelo autor

As diferenças e similaridades entre as estratégias adotadas por pequenas e médias empresas do ramo supermercadista, especificamente tratando-se do setor hortifruti, estão sintetizadas no Quadro 13, que descreve as estratégias adotadas pelas empresas, com base em Miles et al. (1978), Porter (2004) e Mintzberg (1988; 2006).

É importante voltar a dizer que as tipologias adotadas para o estudo caracterizaram muito bem as estratégias adotadas nos setores das empresas estudadas, sendo uma complemento das outras.

QUADRO 20: Visão geral das estratégias adotadas pelas empresas no setor.

	Supermercado A	Supermercado B	Supermercado C	Supermercado D
Miles et al. (1978)	Estratégia analítica	Estratégia prospectora	Estratégia defensiva	Estratégia defensiva
Porter (2004)	Estratégia de diferenciação	Estratégia de diferenciação	Estratégia de diferenciação	Estratégia de enfoque em custos
Mintzberg (1988; 2006)	Estratégia de diferenciação qualidade; preço e suporte.	Estratégia de diferenciação qualidade e suporte.	Estratégia de diferenciação qualidade e suporte.	Estratégia diferenciação em preço.

Fonte: Elaborado pelo autor

Estas estratégias adotadas pelas pequenas e médias empresas supermercadistas apresentam algumas diferenças no que tange às suas ações motivadoras. Isto é, nos pequenos supermercados, há a predominância de estratégias emergentes como norteadoras das ações no setor e, nos médios, há tanto o planejamento quanto o vir a ser, ou seja, o emergente.

Pôde-se constatar, assim, que as médias empresas já apresentam uma administração mais profissional, adotando meios como indicadores de desempenho, fazendo parcerias, ou seja, tentando, juntamente com o aprendizado do dia-a-dia, ter uma visão mais de longo prazo, visando, conseqüentemente, à maximização das operações do setor. Isso porque, como visto, este setor mostrou-se de grande importância para três (A, B, C) dos quatro supermercados pesquisados.

Já as pequenas empresas estudadas, nas quais os proprietários tendem a centralizar as decisões, o setor é trabalhado de forma emergente, sendo as estratégias implementadas fruto do aprendizado, isto é, padrões ou consistências realizadas na falta de intenções (Mintzberg & Waters, 1985; Mintzberg, 1987).

5 CONCLUSÕES

Identificar e discutir estratégias adotando, para isso, um referencial teórico, é uma forma de manter o pensamento ordenado e sistematizado, para que o conhecimento gerado possa ser utilizado para comparações, contribuindo, assim, para o aprimoramento da compreensão das estratégias nas organizações.

Na aplicação de tipologias para a identificação das estratégias genéricas adotadas por supermercados de diferentes portes (pequenos e médios), verificou-se que a aplicação deste conhecimento sistematizado permitiu a obtenção detalhada das estratégias adotadas pelos mesmos no varejo alimentício de hortifrutigranjeiros, sob diferentes pontos de vista, permitindo explorar o que há de melhor em cada uma delas.

Nesse sentido, pode-se dizer que as três tipologias de estratégias genéricas utilizadas como recorte teórico representaram bem os setores das quatro empresas estudadas. Desse modo, foram identificadas diferenças, mas também similaridades nas estratégias adotadas pelos supermercados objeto de estudo, de acordo com os objetivos propostos.

No que tange à tipologia de Miles et al. (1978), como visto, as médias empresas apresentam um comportamento mais agressivo no setor (principalmente no que tange à empresa B) e as pequenas, um comportamento bastante conservador, mantendo uma linha estável de produtos e serviços no varejo de hortifrutigranjeiros. Observam-se, assim, posicionamentos distintos entre as pequenas e médias empresas, pois, as primeiras buscam a estabilidade e as segundas, crescimento.

Com relação às demais tipologias adotadas, ou seja, a de Porter (2004) e Mintzberg (1988; 2006), foram encontradas na análise similaridades e diferenças entre as estratégias adotadas pelos supermercados.

No que tange às similaridades, pode-se destacar que, de acordo com Porter (2004), as empresas A, B e C adotam estratégias de diferenciação no

setor. Conseqüentemente, somente a empresa D adota estratégia diferente, ou seja, adota estratégia de enfoque em custos. Seguindo este raciocínio, pode-se dizer que a diferenciação por qualidade e por suporte (Mintzberg, 2006) é uma estratégia adotada pelas empresas A, B e C, no setor. No entanto, é importante dizer também que, no que tange à estratégia de diferenciação por suporte, as médias empresas adotam mais ações que as pequenas, buscando se destacar ainda mais por esta estratégia, pois, possuem mais recursos.

A empresa A ainda busca diferenciação por preço, estratégia esta também adotada pela empresa D. Assim, baseando-se em Mintzberg (2006), pode-se dizer também que as pequenas e médias empresas adotam algumas estratégias em comum, mas também outras distintas. Todavia, de acordo com essa tipologia, há mais semelhanças do que diferenças nas estratégias adotadas pelos pequenos e médios supermercados.

Conseqüentemente, ao responder ao primeiro objetivo específico, ou seja, caracterizar o portfólio de produtos e serviços do segmento alimentício de hortifrutigranjeiros, esta pesquisa demonstrou que, em relação aos pequenos, os médios supermercados apresentam um portfólio mais desenvolvido, isto é, com uma gama maior de produtos e serviços voltados à satisfação de seus consumidores.

Foram identificadas também as principais estratégias adotadas por empresas do setor varejista de supermercados (objetivo número dois), sendo, posteriormente, classificadas de acordo com a tipologia de emergentes e ou deliberadas.

Nesse sentido, a empresa A adota estratégia analítica com relação a seus produtos e mercados, e estratégia de diferenciação (por qualidade, preço e suporte). Ou seja, esta mantém uma linha de produtos estáveis no setor e, ao mesmo tempo, adiciona aqueles que foram bem sucedidos em empresas concorrentes; dedica-se a certas ações, como, por exemplo, num relacionamento

mais próximo com os fornecedores e no controle do transporte e chegada das mercadorias, ou seja, em um controle de perdas muito rígido e, por fim, a empresa disponibiliza, para seus consumidores, no setor, produtos em embalagens especiais (com frutas ou legumes selecionados), balança perto da sessão para pesagem e conferência e funcionário localizado próximo à sessão para auxiliar os clientes no momento das compras, caso necessário. Pode-se dizer que estas ações estão localizadas no contínuo deliberado/emergente, isto é, a empresa utiliza tanto o planejamento quanto o aprendizado para a condução do setor de forma efetiva.

A empresa B adota estratégia prospectora com relação a seus produtos e mercados, ou seja, posiciona-se como uma empresa inovadora no setor. Busca também diferenciar seus produtos e serviços e, mais especificamente, busca diferenciá-los pela qualidade e suporte, adotando, conseqüentemente, estratégias deliberadas e emergentes, com maior ênfase para as segundas. Nesse sentido, a empresa participa constantemente de feiras, em busca de novidades; realiza também parcerias com produtores da região, que plantam exclusivamente para o supermercado e realiza constantes treinamentos com os envolvidos nos hortifrutigranjeiros (pessoal que manipula e expõe os produtos) e, principalmente, com os compradores. O setor também disponibiliza muitos produtos em embalagens especiais (com frutas ou legumes selecionados) e de pré-prontos (de pêssego e figo), pesagem dos produtos no próprio setor, realizada por funcionários qualificados e local para que o cliente lave as mãos, após as compras no setor.

Já as empresas C e D adotam estratégia defensiva na solução dos seus problemas empreendedor e administrativo, ou seja, comportam-se de forma conservadora com relação a produtos e mercados, adotando, assim, uma linha de produtos e serviços bastante estável. A empresa C também busca a diferenciação de seus produtos por meio da qualidade e do suporte. Todavia, a estratégia de

suporte adotada pela empresa no setor condiz com suas capacidades, ou seja, não é tão desenvolvida como nas médias empresas (A e B).

Para atingir a diferenciação por meio da qualidade dos seus produtos no setor, a empresa tem funcionário especializado que realiza as compras; apresenta também uma relação mais próxima com seus fornecedores da Ceasa; somente adquire produtos de primeira linha e, com relação às verduras, tem plantação própria, garantindo maior confiabilidade quanto à sua procedência. Suas ações baseiam-se em estratégias emergentes, ou seja, no aprendizado do dia-a-dia.

Já a empresa D busca a estratégia de enfoque em custo no setor e, conseqüentemente, diferencia-se dos seus concorrentes pelo preço de seus produtos. Para isso, seu proprietário busca constantemente redução dos custos do setor, visando sempre à diminuição dos mesmos. A principal ação do proprietário, nesse sentido, fim está relacionada à oferta de produtos mais “duráveis” nos hortifrutigranjeiros, como batata, cebola e alho. Da mesma forma que ocorre na empresa C, o setor da empresa D baseia-se no aprendizado, isto é, nas estratégias emergentes.

No geral, ou seja, fazendo-se uma comparação entre as estratégias genéricas adotadas no varejo alimentício de hortifrutigranjeiros, com base em diversas abordagens teóricas (objetivo número três), pode-se dizer que há algumas diferenças nas estratégias adotadas por PMEs supermercadistas, principalmente no que tange ao seu posicionamento produto/mercado. Todavia, como visto, similaridades também tornaram-se presentes, como, por exemplo, as estratégias de diferenciação por qualidade e suporte, que foram constatadas nos três (A, B, C) dos quatro setores das empresas estudadas.

Embora potencialidades e limitações das diferentes tipologias de administração estratégica tornem-se evidentes, este estudo serviu para mostrar a complementaridade entre elas, ou seja, deixou bem claro que existem interfaces entre as teorias utilizadas no estudo.

Mas, ao mesmo tempo, não se deve deixar de levar em consideração outras diversas abordagens sobre estratégia que poderiam contribuir para estudos futuros no setor, como a teoria da visão baseada em recursos (RBV), por exemplo.

Contribuições e limitações do trabalho também podem ser relacionadas. Com relação às contribuições, pode-se repetir a importância do uso das tipologias de administração estratégica utilizadas no estudo (visando à comparação dos estudos) e sua complementaridade; a possibilidade da identificação das estratégias adotadas por pequenas e médias empresas supermercadistas, especificamente tratando do setor de hortifrutigranjeiros e a possibilidade da continuidade dessas configurações empresariais baseadas neste e em futuros estudos complementares sobre o setor destas empresas.

No que concerne às limitações do estudo, pode-se relatar que os resultados da pesquisa correspondem ao período de tempo em que a mesma foi realizada. Nesse sentido, eles também não podem ser extrapolados para outras empresas, pois, correspondem somente à realidade daquelas que foram estudadas. Isso porque nenhum procedimento estatístico foi utilizado nesta dissertação, abrindo caminho, conseqüentemente, para estudos futuros, com uma amostragem probabilística, por exemplo.

Finalmente, pode-se concluir, com base no referencial teórico, na metodologia e nos resultados da pesquisa, que existem diferenças nas estratégias adotadas por pequenas e médias empresas supermercadistas, mas também similaridades, de acordo com o recorte teórico utilizado. Ainda, que o setor de três das quatro empresas estudadas busca um relacionamento mais próximo, tanto com fornecedores quanto com clientes, visando à sua condução de forma efetiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, A. F. **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa**: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SP. 2004. 209 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Carlos.

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000. 109 p.

ALMEIDA, A. F. de. Análise das Estratégias Competitivas de Quatro Bancos sob Diferentes Enfoques Teóricos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Paraná. **Anais...** Paraná: ANPAD, 1999.

ANGELO, C. F. de; SIQUEIRA, J. P. L.; FÁVERO, L. P. L. As compras não planejadas em supermercados: a importância do tempo e da organização da loja na determinação dos gastos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 149-162, jul./set. 2003.

ANSOFF, H. I. The emerging paradigm of strategic behavior. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 8, n. 6, p. 501-515, Nov./Dec. 1987.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA ELÉTRICA E ELETRÔNICA – ABINEE. Disponível em: <<http://www.abinee.org.br/abinee/decon/decon15.html>>. Acesso em: 03 maio 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS NO BRASIL. **50 anos de supermercados no Brasil**. São Paulo, 2004. 190 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Economia/Pesquisa**. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/ondex_rank.html>. Acesso em: 03 maio 2006.

ANTONIALI, L. M. Planejamento estratégico: um caso prático em uma pequena empresa rural que atua em pecuária leiteira. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 2., 1997, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 1997.

BARBOSA, D. C. S.; TEIXEIRA, D. J. A percepção da imagem no varejo de alimentos: a descrição da imagem de um supermercado por seus consumidores.

In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Portugal: Edições 70, 2004. 223 p.

BAWMBACK, C. M. **Basic Small Business Management**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.

BERNARDES, M. E. B. Por uma Abordagem Construcionista das Estratégias de Pequenas Empresas: uma alternativa entre o empreendedor voluntário e o ambiente determinista. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

BERTERO, C. O. Rumos da estratégia empresarial. **Revista de Administração de Empresa – Light**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 20-25, mar./abr. 1995.

BNDES. **Classificação do porte de empresas**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: abr. 2006.

BNDES. **Demografia das firmas brasileiras**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/informes/inf_50.pdf>. Acesso em: abr. 2006.

BERTERO, C. O.; BINDER, M. P.; VASCONCELOS, F. C. de. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. In: BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. **Produção científica em administração no Brasil: o estado da arte**. São Paulo: Editora Atlas, 2005. p. 18-34.

BETHLEM, Agrícola. Os conceitos de política e estratégia. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 7-15, jan./mar. 1981.

BETIS, R. A.; PRAHALAD, C. K. The dominant logic: retrospective and extension. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 16, n. 1, p. 5-14, Jan. 1995.

BIGNETE, L. P.; PAIVA, E. L. Ora (dizeis) ouvir estrelas!: estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 105-125, jan./abr. 2002.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994. 336 p.

BORGES JR., A. A.; LUCE, F. B. Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio “Top de Marketing” da ADVB. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 36-44, jul./set. 2000.

BORINI, F. M.; SADZINSKI, A. L. Do Grande ao Pequeno: A Nova Dimensão da Competitividade Global. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2004.

BRITO, D. Qual é o formato correto de sua loja. **SuperHiper**, São Paulo, v. 24, n. 227, p. 74-77, set. 1998.

BRACKER, J. The historical development of the strategic management concept. **Academy of Management Review**, Ada, v. 5, n. 2, p. 219-224, Apr. 1980.

CABRAL, A. C. de A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

CAMARGOS, M. A. de; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39, jan./mar. 2003.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. de. Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional. Disponível em: <http://www1.oecd.org/plublications/pol_brief/2000/2000-02.pdf>. Acesso em 08 fev. 2004.

CANCELLIER, E. L. P. de L.; ALMEIDA, M. I. R. de; ESTRADA, R. J. S. Monitoramento de ambiente externo na pequena empresa: aplicações e limitações dos sistemas existentes. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Revista de Administração da UFLA**, Lavras, v. 5, n. 1, p. 69-85, jan./jun. 2003.

CARROL, Glenn R. Organizational approaches to strategy: an introduction and overview. **California Management Review**, Berkeley, v. 30, n. 1, p. 08-10, fall, 1987.

CARSON, D. Marketing de pequenas e médias empresas. In: BAKER, M. J. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 238-551.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 3, p. 7-30, set./dez. 1997.

CAVEDON, N. R.; FERRAZ, D. L. da S. Representações sociais e estratégia em pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas – Eletrônica**, v. 4, n. 1, p. 1-16, jan./jul. 2005.

CÊRA, K.; ESCRIVÃO FILHO, E. Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília, 2003.

CHAVES, A. F. A. R. **Estudo das variáveis utilizadas na decisão de compras no comércio varejista de alimentos de auto-serviço - supermercados**. 2002. 206 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Departamento de Economia, Administração e Contabilidade – USP, São Paulo.

CHRISMAN, J. J.; HOFER, C. W.; BOULTON, W. R. Toward a System for Classifying Business Strategies. **Journal Academy of Management Review**, Berkeley, v. 13, n. 3, p. 413-428, 1988.

COLLA, E.; DUPUIS, M. . Research and managerial issues on global retail competition: Carrefour/Wal-Mart. **International Journal of Retail & Distribution Management**, Bradford, v. 30, n. 2, p. 103-111, 2002.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 11, n. 5, p. 365-383, Sept. 1990.

COSTA, L. S. de V.; SILVA, J. P. da. As tipologias estratégicas “realmente existem”? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

CYRILLO, D. C. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas da Faculdade de Economia e Administração de São Paulo (IPE-USP), 1987. 198 p.

DELLANGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. da. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. p. 96-118.

DUTRA, I.; GUAGLIARDI, J. A. As micro e pequenas empresas: uma revisão da literatura de marketing e os critérios para caracteriza-las. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 123-131, out./dez. 1984.

EVERED, R. . So what is strategy? **Long Range Planning**, Oxford, v. 16, n. 3, p. 57-72, 1983.

FARIAS FILHO, J. R.; CASTANHA, A. L. B.; PORTO, C. B. Arquiteturas em Redes: Um Novo Paradigma Competitivo para as Micro, Pequenas e Médias Empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

FERNANDEZ, J. A. Management in times of change: lessons from The Art of War. **Business Strategy Review**, Oxford, v. 15, n. 1, p. 51-58, Spring 2004.

FERREIRA, Clarissa Maria de Araújo Frossard; ARKADER, Rebecca. Iniciativas de implementação de gerenciamento de categorias nas operações de varejo alimentar no Brasil: um estudo de casos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

FERREIRA, R. de C. **A automação comercial do setor de supermercado do Estado de Minas Gerais, como estratégia competitiva: um estudo multicaso**. 2000. 98 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Unidade Federal de Lavras, Lavras, MG.

FIGUEIREDO, K. F.; OZÓRIO, G. B.; ARKADER, R. Estratégias de recuperação de serviços no varejo e seu impacto na fidelização dos clientes. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 3, p. 55-73, set./dez. 2002.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000. 380 p.

GHEAMAVAT, P. Competition and Business Strategy in Historical Perspective. **Harvard Business Review**, Boulder, v. 27, n. 4, p. 64-72, Apr. 2000.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRUGER, E. G. S.; HAYASHI JR., P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de administração Contemporânea**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 53-74, maio/ago. 1999.

GINSBERG, A. Operationalizing organizational strategy: toward an integrative framework. **Academy of Management Review**, Berkeley, v. 9, n. 3, p. 548-557, July 1984.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995b.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995c.

GOLDMAN, A.; RAMASWAMI, S.; KRIDER, R. E. Barriers to the advancement of modern food retail formats: theory and measurement. **Journal of Retailing**, New York, v. 78, n. 4, p. 281-295, 2002.

GONÇALVES, J. P. O caminho para o futuro no varejo. **Revista de Administração de Empresa Light**, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 54-56, jul./ago. 1995.

GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. Pensamento estratégico contemporâneo: possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca do elo perdido? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

GREWAL, D.; IYER, G. R.; LEVY, M. Internet Retailing: enablers, limiters and market consequences. **Journal of Business Research**, New York, v. 57, n. 7, p. 703-717, July 2004.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigm in qualitative research. In: DEZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 1994. p. 105-107.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1987. 224 p.

HAMBRICK, D. C. Some tests os effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, Berkeley, v. 26, n. 1, p. 5-26, 1983.

HATTEN, K. J.; SCHENDEL, D. E. Heterogeneity within an industry: firm conduct in the U. S. brewing industry. **The Journal of Industrial Economics**, Oxford, v. 26, n. 2, p. 97-113, 1977.

HERBERT, T. T.; DERESKY, H. Generic strategies: an empirical investigation of tipology validity and strategy content. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 8, n. 2, p. 135-147, Mar./Apr. 1987.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998. p. 03-09.

INKPEN, A.; CHOUDHURY, N. The seeking of strategy where it is not: towards a theory of strategy absence. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 16, n. 4, p. 313-332, May 1995.

KARNANI, Aneel. Generic competitive strategies: an analytical approach. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 5, n. 4, p. 367-380, Oct./Dec. 1984.

KOTHA, S.; VADLAMANI, B. L. Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 16, n. 1, p. 75-83, Jan. 1995.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998. 486 p.

KUMAR, N. The global retail challenge. **Business Strategy Review**, Oxford, p. 7-13, Spring 2005.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: EDUFMG, 1999. 340 p.

LEONE, N. M. de C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas (PMES): à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 53-59, jan./abr. 1991.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000. 696 p.

LIMA, E. de O. A estratégia emergente na pequena empresa e sua complementaridade à visão estratégica. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Paraná. **Anais...** Paraná: ANPAD, 1999.

LIMA, E. de O. As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. **Anais...** Paraná, 2001.

LIMA, D. P. M. **Adequação das estratégias aos recursos: o caso de empresas do setor de supermercados** 2005. 191 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.

LONGENECKERJ. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gestão empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

LUSTOSA, P. Brasil: o advento dos pequenos. In: SOLOMON, S. **A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo.** Rio de Janeiro: Nórdica, 1986. p. 391-398.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3. ed. Bookman, 2001. 719 p.

MARTINS, H. E. T. de S. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 289-300, maio/ago. 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 277 p.

MARRIOTO, F. L. Mobilizing emergent strategies. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 78-93, abr./jun. 2003.

MENDES, J. V. **Avaliação de sistemas ERPs como ferramenta de mudança organizacional** – um roteiro auxiliar. 2003. 139 f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

MENEZES, E. J. C.; ALMEIDA, M. I. R. Será possível as pequenas e médias empresas crescerem sem informações do ambiente? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

MIGLIATO, A. L. T. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa:** estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas - SP. 2004. 223 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN JR., H. J. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of Management Review**, Berkeley, v. 3, n. 3, p. 546-562, July 1978.

MILLER, A.; DESS, G. G. Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 30, n. 4, p. 553-585, July 1993.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004. 408 p.

MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, Boulder, v. 65, n. 4, p. 66-75, July/Aug. 1987.

MINTZBERG, H. Learning 1, planning 0. **California Management Review**, Berkeley, v. 38, n. 4, p. 92-3, Summer 1996.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, Berkeley, v. 30, n. 1, p. 11-24, fall 1987a.

MINTZBERG, H. The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. **California Management Review**, Berkeley, v. 30, n. 1, p. 25-32, fall 1987b.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995. 334 p.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management Science**, Landing, v. 24, n. 9, p. 934-948, Sept. 1978.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2006. 496 p.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 40, n. 3, p. 21-30, Spring 1999.

MONASH, P. E. Brazilian Retailing. **Discount Merchandiser**, New York, v. 30, n. 11, p. 36-39, Nov. 1990.

MONTAÑO, C. E. **Micro empresa na era da globalização: uma abordagem crítica.** São Paulo: Cortez, 2001. 120 p.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998. 528 p.

MOREIRA, D. A. Natureza e fontes de conhecimento em administração. **Administração on Line FECAP**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-11, 2000.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 58-71, jan./mar. 2005.

MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 01, p. 12-16, mar./abr. 1995.

MURRAY, A. I. A contingency view of Porter's "generic strategies". **Academy of Management Review**, Berkeley, v. 13, n. 3, p. 390-400, 1988.

OECD (2000). Small and médium-sized enterprises: local strength, global reach. Disponível: em <http://www.oecd.org/dsti/sti/industry/smes/>. Acesso em: abr. 2006.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer e avaliar.** 4. edição. São Paulo: Atlas, 2005. 450 p.

OLIVEIRA, V. I. Inovação com estratégia de competitividade. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997, Rio das Pedas. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

OSBORN, C. S. Systems for sustainable organizations: emergent strategies, interactive controls and semi-formal information. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 35, n. 4, p. 481-509, July, 1998.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000. 388 p.

PARENTE, J.; KATO, H. T. Área de influência: um estudo no varejo de supermercados. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 46-53, abr./jun. 2001.

PEREIRA, I. Marcas de supermercado. **Revista de administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 16-27, jan./mar. 2001.

PARNELL, J. A.; WRIGHT, P. Generic strategy and performance: an empirical test of the Miles and Snow typology. **British Journal of Management**, Chichester, v. 4, p. 29-36, 1993.

PETERSON, R. A.; BALASUBRAMANIAN, S. Retailing in the 21st century: reflections and prologue to research. **Journal of Retailing**, New York, v. 78, n. 1, p. 9-16, Spring 2002.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. 1996. 216 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

PRADO JR., S. T. Reflexos do desenvolvimento e da estrutura do campo da estratégia de negócios na diferenciação entre estratégias emergentes e estratégias deliberadas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

REARDON, T.; BERDEGUÉ, J. A. The rapid rise of supermarkets in Latin América: challenges and opportunities for development. **Development Policy Review**, London, v. 20, n. 4, p. 371-388, 2002.

REARDON, T.; TIMMER, P.; BERDEGUE, J. The rapid rise of supermarkets in developing countries: induced organizational, institucional, and technological change in agrifood systems. **Electronic Journal of Agricultural and Development Economics**, Rome v. 1, n. 2, p. 168-83, 2004.

RODRIGUES FILHO, J. Um estudo da produção acadêmica em administração estratégica na Brasil na terminologia de Habermas. **Revista de Administração e Economia – Eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 01-16, jul./dez. 2004.

RUSSO, D. R. **Problemas das micro e pequenas empresas**: um estudo junto aos clientes no balcão SEBRAE – Sede Porto Alegre. 2002. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P. **A segmentação do comércio varejista**. Área de operações industriais – Gerência setorial de comércio e serviços. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Área de operações industriais – Gerência setorial de comércio e serviços. N. 24, dez/2000. Acesso em: 13 maio 2006.

SANTOS, A. M. M. M.; GIMENEZ, L. C. P. **Reestruturação do comércio varejista e de supermercados**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 10 maio 2006.

SEBRAE. Classificação do porte das empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.gov.br>>. Acesso em: abr. 2006.

SEBRAE. A presença das micro e pequenas empresas na economia brasileira. Disponível: <<http://www.sebraesp.com.br/Principal/Conhecendo%20a%20MPE/>>. Acesso em: abr. 2006.

SESSO FILHO, U. A. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990**. 2003. 195 f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SILVA, W. R. da. Estratégia competitiva: uma aplicação do modelo de Porter. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 28, n. 2, p. 33-41, abr./jun. 1988.

SNOW, C. C.; HAMBRICK, D. C. Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems. **Academy of Management Review**, Berkeley, v. 5, n. 4, p. 527-538, Oct. 1980.

SOIFER, J. **A grande pequena empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 128 p.

SOLOMON, S. **A grande importância da pequena empresa**: a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986. 408 p.

STACEY, M. Observation. In: _____ . **Methods of social research**. Oxford: Pergamin, 1977. p. 50-69.

STAKE, R. E. Case studies. In: DEZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 1994. p. 236-247.

TERENCE, A. C. F.; FILHO, E. E. As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. **Anais...** Paraná, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo, Atlas, 1992. 176 p.

TZU, S. **A arte da guerra**. Porto Alegre: L&PM, 2000. 147 p.

van der LINDER, C. **Compras em supermercados eletrônicos: existem barreiras?** 2004. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2004.

VASCONCELOS, F. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005. 287 p.

VRECHOPOULOS, A. P.; O'KEEFE, R. M. DOUKIDIS, G. I.; SIOMKOS, G. J. Virtual store layout: an experimental comparison in the context of grocery retail. **Journal of Retailing**, New York, v. 80, n. 1, p. 13-22, 2004.

WHITE, R. E. Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 7, n. 3, p. 217-231, May/June 1986.

WHITTINGTON, R. . **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002. 179 p.

WILDER, A. **Mudanças no setor supermercadista e formação de associações de pequenos supermercados**. 2003. 189 f. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

ZACCARELLI, S. B. A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico. **Revista de Administração de Empresa Light**, São Paulo, v. 2, n. 5, p. 21-26, set./out. 1995.

ZACCARELLI, S. B.; FISCHMANN, Adalberto A. Estratégias genéricas: classificações e usos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 4. p. 13-22, out./dez. 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO MISTO

Pesquisa: Estratégias genéricas no varejo alimentício de hortifrutigranjeiros: um estudo comparativo entre supermercados de diferentes portes.

PARTE I: Caracterização do Supermercado

Supermercado: _____ Entrevistado: _____
Cidade: _____ Formação: _____
Cargos

- 1.1 Pedir para o entrevistado contar uma breve história do supermercado.
- 1.2 Possui outras lojas? () Não () Sim, quantas ____ Quantas em outras cidades ____ ? Quais cidades?
- 1.3 Número de check-outs da loja _____ .
- 1.4 Como você caracteriza a estrutura da empresa, ou seja, sua hierarquia gerencial (pequena X grande) e divisão do trabalho (rigorosa X não rigorosa)?
- 1.5 As decisões tomadas na empresa estão diretamente ligadas ao executivo principal ou proprietário da empresa?

PARTE II: Caracterização do portfólio de produtos/serviços do segmento de hortifrutigranjeiros.

- 2.1 Pedir para o entrevistado falar do segmento de forma geral (importância para o supermercado como um todo; produtos e serviços do segmento).
 - 2.2 **Produtos** (frutas, legumes e verduras) Observação participante
 - 2.3 **Serviços** (embalagem especial, embalagem com marca própria, local para higiene após as compras, local próprio para pesagem e embalagem, funcionário próximo à sessão para auxiliar os clientes no momento das compras – caso necessário). Observação participante e entrevista
-

PARTE III: Posição competitiva da empresa frente aos concorrentes.

3.1 Liderança em Custo

() 3.1.1 A empresa busca ter os custos mais baixos do mercado visando à competitividade ou assume outro posicionamento? Se sim, como. Se não, qual o outro posicionamento. (D, E)

() 3.1.2 A empresa tem como objetivo aproximar-se ou integrar-se ao (s) fornecedor (es) visando a diminuição dos custos nas mercadorias adquiridas? (D, E)

() 3.1.3 A empresa adota a compra de grandes volumes e ou variedades de mercadorias do (s) fornecedor (es) visando o mesmo fim? (D, E)

() 3.1.4 A empresa compra diretamente do produtor visando à diminuição dos custos na aquisição dos produtos (FLV)? (D, E)

() 3.1.5 Se a empresa realmente buscar a estratégia de liderança em custo, pedir ao entrevistado que fale quais outras ações a empresa realiza visando ao mesmo fim. (D, E)

() 3.1.6 A empresa adota uma política agressiva de preços baixos todos os dias, visando tornar a sessão “um atrativo” para os clientes virem ao supermercado e adquiram outros produtos? Se sim, por que? Se não, por que? (D, E)

3.2 Enfoque

() 3.2.1 Os produtos (frutas, legumes e verduras) vendidos no supermercado visam atingir somente a um público específico? Se sim, por que? (D,E)

() 3.2.2 O supermercado comercializa somente produtos básicos e de preços mais acessíveis? Se sim, por que? (D,E)

() 3.2.3 Ou a empresa trabalha somente com produtos diferenciados para um determinado grupo de clientes? (D, E)

3.3 Diferenciação

() 3.3.1 A empresa busca diferenciar seus produtos em relação aos da concorrência, ou seja, visa torna-los, de alguma forma, “mais atraentes” ? Se sim, como? (D, E)

() 3.3.2 O supermercado adota no seu portfólio produtos orgânicos? Se sim, por que? Se não, por que? (D, E)

() 3.3.3 A empresa adquire variedades ou tipos diferentes do mesmo produto? Qual a finalidade desta ação? Se não, por que? (D, E)

() 3.3.4 Alguns produtos são colocados em embalagens especiais? Se sim, quais e por que? Se não, por que? (D, E)

() 3.3.5 Há produtos que são embalados com a marca da empresa (marca própria)? Se sim, quais e por que? (D, E)

() 3.3.6 A pesagem e embalagem dos produtos são realizados em locais próprios ou nos check-outs da loja? Por que? (D, E)

() 3.3.7 Verificar se há na empresa locais (próximos à sessão de hortifrutigranjeiros) para os clientes se limparem (como por ex. pias com sabonetes e toalhas de papel) após realizarem suas compras. (D, E)

() 3.3.8 O supermercado possui funcionário próximo à sessão de hortifruti apto a tirar possíveis dúvidas dos clientes sobre a origem do produto, a diferença entre as variedades de uma mesma fruta, legume ou verdura, etc? (D, E)

() 3.3.9 A empresa comercializa somente produtos de primeira linha, ou também produtos de segunda linha? Por que? (D, E)

() 3.3.10 A empresa utiliza o preço como estratégia de diferenciação frente aos concorrentes? (D, E)

() 3.3.11 As FLV (frutas, legumes e verduras) estão sempre frescas na banca? Se sim, o que a empresa faz para mantê-las sempre neste estado? (D, E)⁵⁴

⁵⁴ Estratégias deliberadas e ou emergentes

PARTE IV: Caracterização das ações estratégicas adotadas pela empresa

4.1 Emergentes e/ou Deliberadas

4.1.1 As ações desempenhadas pela empresa discutidas nas questões anteriores ocorreram de acordo com um plano ou emergiram com a experiência dos membros da organização? Ou será que houve a predominância da junção entre planejamento e aprendizado nestas ações?

PARTE V: Caracterização da relação entre empresa e ambiente competitivo.

5.1 Problema Empreendedor

5.1.1 A empresa procura manter uma linha de produtos/serviços mais estável que seus concorrentes? Se sim, por que? Se não, por que?

5.1.2 Os produtos e serviços do supermercado relacionados com os da concorrência podem ser caracterizados como:

- (a) Produtos e serviços em constante inovação e mudança contínua; (P)
- (b) Produtos e serviços estáveis, mas ao mesmo tempo com um toque de inovação, ou seja, com a adoção de novos produtos e serviços; (A)
- (c) Produtos e serviços bem focados e relativamente estáveis e consistentes; (D)
- (d) Produtos e serviços que somente respondem às oportunidades e ameaças do ambiente. (R) (Qualquer que seja a resposta, perguntar o porquê).

5.1.3 A empresa procura estar entre os líderes de mercado no segmento ou restringe-se ao que sabe fazer bem, ou melhor, que qualquer de seus concorrentes? Caso encolhesse o segundo caso, a empresa estaria delimitando um espaço estável de mercado para si? Por que?

5.1.4 Em relação aos seus concorrentes, a empresa tem uma imagem no mercado como uma empresa que:

- (a) Oferece menos produtos ou uma linha estável, mas que tem qualidade elevada ou baixos preços; (D)
- (b) Adota inovações no que tange a novos produtos e ou serviços, mas, somente depois de uma análise cuidadosa; (A)
- (c) Somente reage motivada por oportunidades ou ameaças presentes no mercado para manter ou aumentar sua posição; (R)

(d) Tem uma reputação de inovador e criativo quando se fala do segmento. (P) (Qualquer que for a resposta, perguntar o porquê, ou seja, o que levou o entrevistado a fazer esta associação).

5.1.5 O supermercado amplia continuamente sua linha de produtos e serviços do segmento, visando ser o inovador do setor? Se sim, por que. Se não, por que?

5.1.6 A empresa, ao mesmo tempo em que mantém uma linha estável de produtos e serviços, adiciona ao seu portfólio produto e serviços que foram bem sucedidas nos concorrentes? Se sim, por que? Se não, por que?

5.1.7 Ou será que a empresa arrisca-se em novos produtos e mercados somente quando ameaçada por concorrentes? Se sim, por que? Se não, por que?

5.1.8 O total de tempo que o supermercado gasta no monitoramento das mudanças e tendências no segmento de hortifruti no mercado/ambiente pode ser descrito como:

- (a) Longo: A empresa monitora continuamente o mercado/ambiente; (P)
- (b) Mínimo: A empresa realmente não gasta muito tempo monitorando o mercado/ambiente; (D)
- (c) Médio: A empresa gasta um razoável tempo monitorando o mercado/ambiente; (A)
- (d) Esporádico: A empresa algumas vezes gasta uma grande parte de tempo e, outras vezes, gasta pouco tempo monitorando o mercado/ambiente. (R) (Qualquer que for a resposta, perguntar o porquê).

5.2 Problema Administrativo

5.2.1 Em relação aos concorrentes da empresa no segmento presentes no mercado, o supermercado se prepara para o futuro através da:

- (a) Identificação das melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem imediata atenção; (R)
- (b) Identificação das tendências e oportunidades no mercado/ambiente, o que pode resultar na adoção de produtos inovadores para o setor e segmento; (P)
- (c) Identificação de problemas que, se resolvidos, manterão e, então, aperfeiçoarão as ofertas correntes de produtos e ou serviços e posição de mercado da empresa (D)
- (d) Identificação de tendências no setor que outras empresas verificaram ser consistentes, enquanto também resolve problemas relacionados à corrente oferta de produtos e serviços da empresa e as necessidades de seus correntes

consumidores. (A) (Qualquer que for a resposta, perguntar o porquê desta atitude).

5.2.2 Em relação aos concorrentes do supermercado no segmento, o gerente e ou proprietário da empresa tende a se concentrar na (s):

(a) Manutenção de uma posição financeira segura no segmento através de medidas de controle de custos e qualidade; (D)

(b) Análise das oportunidades no mercado/ambiente e a seleção daquelas oportunidades que se mostraram potenciais e, ao mesmo tempo, protegendo uma posição financeira segura; (A)

(c) Atividades que mais necessitam de atenção, que trazem as oportunidades ou problemas que a empresa tem que confrontar no dia-a-dia; (R)

(d) Aquisição de novos produtos e a expansão deste em novos mercados ou segmentos. (P)

(Por que esta atitude?)

5.2.3 Os procedimentos usados na empresa para avaliar a performance do segmento são melhores descritos como:

(a) Descentralizados e participativos, encorajando alguns membros organizacionais e se envolverem; (P)

(b) Fortemente orientado em direção àquelas necessidades relatadas e que demandam atenção imediata; (R)

(c) Altamente centralizado e com responsabilidade primária no executivo principal/proprietário; (D)

(d) Centralizado quando se trata de produtos e ou serviços estáveis, e mais participativo quando se trata de produtos e/ou serviços mais novos. (A)

(Por que este processo ocorre assim?)
