

T658.878
LIM
ade

DANIELLE PEDRETTI MORAIS LIMA

**ADEQUAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS AOS RECURSOS:
O CASO DE EMPRESAS DO SETOR DE SUPERMERCADO**

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

Orientador:

Prof. Dr. Ricardo de Souza Sette

LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL
2005

CENTRO de DOCUMENTAÇÃO
CEDOC/DAE, UFLA

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

Lima, Danielle Pedretti Morais

Adequação das estratégias aos recursos: o caso de empresas do setor de supermercado / Danielle Pedretti Morais Lima. – Lavras: UFLA, 2005.
191 p. : il.

Orientador: Ricardo de Souza Sette.
Dissertação (Mestrado) – UFLA.
Bibliografia.

1. Estratégia. 2. Estrutura. 3. Recurso 4. Supermercado. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD-658.87

DANIELLE PEDRETTI MORAIS LIMA


**ADEQUAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS AOS RECURSOS:
O CASO DE EMPRESAS DO SETOR DE SUPERMERCADO**

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

APROVADA em 28 de janeiro de 2005

Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos UFLA

Prof. Dr. Daniel Carvalho de Rezende FACECA


Prof. Dr. Ricardo de Souza Sette
UFLA
(Orientador)

LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL
2005

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos que estiveram ao meu lado durante todos os momentos:

Primeiramente, a **Deus** pela oportunidade e experiência maravilhosa que me proporcionou, além do aprendizado, lições para a vida toda, companheirismo, amizade, dedicação e confiança.

Em especial aos meus **Pais Waldyr e Marly**, essenciais na minha vida, por todo apoio e estímulo em todos os momentos, por fazer crer que sempre é possível transpor os obstáculos impostos pela vida e principalmente pelo carinho e incansável paciência.

A minha **irmã Renata**, que foi minha fonte de inspiração, pelo incentivo no curso de mestrado, compartilhando de forma tão completa minhas idéias e minha vida, por ser meu exemplo de profissional e principalmente pelo companheirismo, estímulo nos momentos difíceis e minha luz.

A minha **sobrinha Mariana** que com sorrisos sempre prontos e momentos de descontração foi muitas vezes meu entusiasmo para continuar a caminhada.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos especiais:

- ao orientador Prof. **Dr. Ricardo de Souza Sette**, que acompanhou este trabalho, agradeço pelo convívio, pelo estímulo e o período de aprendizado que levarei pelo resto da vida. Agradeço também as indicações dos caminhos a seguir.
- ao meu co-orientador Prof. **Dr. Antônio Carlos dos Santos**, pela expressiva colaboração, apoio e atenção dedicada, sem os quais este trabalho não seria possível.
- ao Professor **Dr. Daniel Carvalho de Rezende**, membro da Banca Examinadora, pela atenção dispensada e paciente leitura, pelas arguições colocadas, que contribuíram e complementaram este trabalho.
- aos **Professores da Universidade Federal de Lavras** pela oportunidade, confiança e ensinamento.
- aos Professores **Dr. Mozar José de Brito, Dr. Robson Amâncio e Dr. Luiz Marcello Antonialli**, que sempre me incentivaram e apostaram profissionalmente em mim.
- aos **gerentes e proprietários dos supermercados** estudados, pela disponibilidade e valiosas colaborações para tornar este trabalho viável.
- à **Associação Mineira de Supermercados (AMIS)** pela presteza, contribuição e pelo aprendizado, colaborando efetivamente para realização deste trabalho.
- ao **Instituto Presbiteriano Gammon** pela oportunidade, que contribuíram para que esta etapa da minha vida se concretizasse, por acreditar no meu trabalho, o que muito me honrou.
- às minhas amigas **Daniella Aparecida Monteiro e Débora de Abreu Araújo** e aos meus amigos **Anderson Alves Santos, Cláudio Vilela Rodrigues e Igor Senger**, pela convivência, pela força nos momentos difíceis que unidos passamos, pelos muitos ensinamentos e incentivos constantes, nos tornando amigos leais.
- aos **funcionários da Universidade** pela dedicação e orientação.
- à todos que contribuíram para que esta etapa tão importante da minha vida se concretizasse.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	i
LISTA DE FIGURAS	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Objetivo	06
1.1.1 Objetivo geral	06
1.1.2 Objetivo específico	06
2 REVISÃO DE LITERATURA	07
2.1 O estudo das estratégias nas pequenas, médias e grandes empresas ...	07
3 REFERENCIAL TEÓRICO	15
3.1 Competitividade: as organizações em busca de um diferencial competitivo	16
3.2 Estratégia empresarial	28
3.2.1 Abordagem baseada em recursos	34
3.3 Estrutura organizacional	48
4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DE SUPERMERCADOS	64
4.1 Evolução e características do setor supermercadista	64
4.2 Definição do setor supermercadista	78
5 METODOLOGIA	83
5.1 Características da pesquisa	83
5.2 Definição do universo e seleção da amostra	86
5.3 As técnicas de pesquisa	87
5.4 Instrumento de coleta de dados	89
5.5 Análise das informações	91

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO	93
6.1 Dimensão organizacional	97
6.1.1 Supermercados de pequeno porte	100
6.1.2 Supermercados de médio porte	103
6.1.3 Supermercados de grande porte	107
6.2 Adequação aos recursos	110
6.3 Dimensão da estratégia	121
6.4 Dimensão competitiva	158
7 CONCLUSÕES E SUGESTÕES	161
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	169
9 ANEXOS	180
9.1 Questionários	181

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Tipos de recursos disponíveis pelas empresas.....	46
QUADRO 2 Características sobre flexibilidade organizacional	51
QUADRO 3 Estrutura e suas características	58
QUADRO 4 Tipificação dos formatos de lojas, número de itens e <i>check-outs</i>	79
QUADRO 5 Recurso adaptado à estratégia: a performance competitiva do setor supermercadista	94
QUADRO 6 Dimensão organizacional	97
QUADRO 7 Informações relevantes aos funcionários dos pequenos supermercados	113
QUADRO 8 Informações relevantes aos funcionários dos médios supermercados	117
QUADRO 9 Informações relevantes aos funcionários dos grandes supermercados	120
QUADRO 10 Competências relevantes à competitividade do setor supermercadista	156

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 As cinco partes básicas da organização	55
FIGURA 2 A inversão da estrutura das operações tradicionais do varejo .	63
FIGURA 3 Seqüência interativa de pesquisa em ciências sociais	89
FIGURA 4 <i>Layout</i> ideal utilizado nos supermercados de grande porte	146
FIGURA 5 <i>Layout</i> ideal utilizado nos supermercados de vizinhança	147

RESUMO

LIMA, Danielle Pedretti Morais. **Adequação das estratégias aos recursos: o caso de empresas do setor de supermercado.** 2005. 191p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras.¹

O presente trabalho tem como objetivo avaliar a relação entre estratégia e estrutura, fatores determinantes na gestão administrativa das empresas do setor supermercadista, levando-se em consideração dois enfoques: a estratégia baseada nos recursos internos da firma por meio da abordagem denominada Competição Baseada em Recursos (RBV) que explica as causas dos distintos desempenhos das empresas pela utilização de seus recursos tangíveis, intangíveis e suas competências e as diferentes estruturas adotadas pelos supermercados mostrando que os processos variam de acordo com a dinâmica de cada organização, sua estrutura ou ramo de atuação. No mercado atual, e onde as mudanças se processam em um ritmo intenso, não é possível admitir que as organizações sejam ineficazes na gestão de seus recursos. A pesquisa realizada foi de caráter qualitativo, visando o levantamento das principais informações sobre o perfil dos supermercados, sua estrutura organizacional e estratégia. O levantamento dos dados foi realizado em Belo Horizonte capital de Minas Gerais. A amostra foi constituída de nove empresas do setor de supermercado de grande, médio e pequeno porte. Os resultados do trabalho de campo serviram para o balizamento das conclusões, na qual se identificou a importância da dimensão estratégica no processo de tomada de decisão e adequação dos seus recursos frente à heterogeneidade de suas estruturas. Pode-se perceber, que as empresas vêm apresentando um novo modo de articular seus recursos com adoção de novas tecnologias, desenvolvimento de novos produtos, realização de treinamentos, formação de parcerias e foco na plena satisfação dos clientes, delineando formas diferenciadas de coordenar, controlar, comunicar e repassar as informações, construindo assim sua própria trajetória. É importante salientar que a estrutura torna-se pré-condição para obtenção de vantagens competitivas. Ao final do trabalho, são feitas recomendações para realização de novas pesquisas na área acadêmica e organizacional.

¹* Comitê orientador: Prof. Dr. Ricardo de Souza Sette (Orientador) – UFLA; Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos (Co-orientador) – UFLA; Prof. Dr. Daniel Carvalho de Rezende - FACECA

ABSTRACT

LIMA, Danielle Pedretti Morais. **Adequacy of the strategies according to resources: the case of companies related to supermarket business.** 2005. 191p. Dissertation (Master's in administration) - University Federal of Lavras, Lavras.²

The objective of the present work is to evaluate the relation between strategy and structure, both determined on companies management of supermarket business, taking into consideration two approaches: the strategy based on company's internal resources through an approach called Competition Based on Resources (RBV) which explains the causes of company's distinctive performances by utilizing their own tangible and non-tangible resources and their competencies; and different structures used by supermarkets showing that the processes vary according to the dynamics of each organization, its structure of performance. In the current market, where the changes happen in an unequal rhythm, it is not possible to admit inefficient allocation of resources by business organizations. The research done was of a qualitative type, aiming the principal data survey about the supermarkets outline, their organizational structure and strategy. The data survey was done in Belo Horizonte, the capital city of Minas Gerais. The sample was constituted of nine big, medium and small sized firms of supermarket business. The results of the field work were useful for bounding the conclusions, on which it was identified: the importance of the strategic dimension on the decision making process; and the resources adequacy towards the structures heterogeneity. It could be realized that the firms have been presenting a new way of articulating their resources with the use of new technologies, development of new products, training strategies, partnership formation and focus on the full satisfaction of clients, outlining different ways of coordinating, controlling, communicating and revising information, and thus building their own course. It is important to point out that the structure becomes the precondition in order to obtain competitive advantages. Finally, it is recommended new researches on the academic and organizational subjects.

^{2*} Guidance Committee: Dr. Ricardo de Souza Sette (Major Professor) – UFLA; Dr. Antônio Carlos dos Santos – UFLA; Dr. Daniel Carvalho de Rezende - FACECA

1 INTRODUÇÃO

A crescente globalização e a abertura externa das diferentes economias têm levado o tema estratégia a se configurar, nos anos mais recentes, como de importância vital para se repensar os enfoques e instrumentos utilizados pelas organizações para operarem em um ambiente de rápidas e imprevisíveis mudanças, com uma dinâmica cujo centro está no fluxo de informações, novas tecnologias, diversificação de produtos e serviços e de um mercado consumidor cada vez mais exigente.

Atualmente, as empresas do setor de supermercado vêm sofrendo impactos decorrentes da integração da cadeia produtiva, dos desafios da globalização e da reestruturação de grandes grupos econômicos (fusão de empresas e introdução de programas de inovação tecnológica e organizacional). Diante dessa perspectiva, as empresas têm se voltado não somente para o ambiente interno, mas vêm proclamando a orientação para o mercado como fonte de sucesso e principal estratégia, articulando assim um novo estilo de gestão.

Nesse sentido, estudar o setor de supermercados na perspectiva estratégica implica em um aprofundamento das questões relacionadas tanto com o ambiente interno quanto com o ambiente externo. O fato é que as empresas, em decorrência de novos desafios e dilemas, buscam de forma dinâmica conquistar continuamente o sucesso, seja priorizando suas necessidades, seu desempenho, pela mudança da cultura organizacional ou aprimoramento da qualidade de produtos e serviços.

Na literatura sobre organizações, especialmente nas últimas décadas, encontram-se vários enfoques utilizados pelos pesquisadores para estudar a estratégia no universo das pequenas, médias e grandes empresas. Dentre esses enfoques, podem-se destacar: os estudos que abordam a utilização da estratégia

como um importante condutor e dinamizador do processo gerencial, com finalidade de conquistar sucesso, melhor desempenho e aprimoramento da qualidade de produtos e serviços; a análise das principais competências essenciais capazes de atribuir vantagens competitivas difíceis de serem imitadas pelos concorrentes; as condições organizacionais internas que determinam a tomada de certas decisões estratégicas, ou seja, o comportamento dos executivos frente à tomada de decisões que influenciam e determinam o próprio futuro da empresa; os recursos e as competências como principais fontes para explicar como ela cria e mantém suas vantagens competitivas.

Neste trabalho, o estudo centra-se em analisar, os recursos internos da firma por meio da abordagem estratégica denominada Competição Baseada em Recursos (*Resource-Based View* – RBV). Esta abordagem possibilita novas maneiras de formulação e implementação de estratégias, ao tentar explicar as causas dos distintos desempenhos das empresas pela utilização de seus próprios recursos e competências, não mais por meio da estrutura da indústria. Embora as oportunidades e ameaças continuem sendo primordiais, a modificação freqüente do espaço competitivo torna-se extremamente instável o desenvolvimento de estratégias, baseados nesses critérios.

A abordagem baseada em recursos tenta explicar a heterogeneidade de desempenhos entre firmas quando as mesmas participam de um mesmo posicionamento estratégico, além de explicar questões fundamentais sobre as fontes e manutenção da vantagem competitiva das empresas. A RBV é adequada a apoiar ambientes dinâmicos, bem como a possibilitar o entendimento do porquê empresas que compartilham de uma mesma (ou diferentes) indústrias em um mesmo patamar competitivo apresentam desempenhos distintos.

Dessa forma, a empresa pode conceber um *portfólio* de recursos (financeiro, físico, organizacional, arquitetura estratégica, tecnologia, inovação, capital humano, reputação e ativos estratégicos) que não pode ser transferido a

outra sem custo, e que a capacita e possibilita-lhe implementar estratégias de modo a obter e manter uma posição competitiva. Na verdade, a RBV busca diminuir as distâncias entre teorias de competências internas e as teorias das estratégias competitivas externas, possibilitando observar a empresa de fora para dentro e também de dentro para fora, potencializando assim a competitividade.

Pretende-se estudar, mediante o emprego da RBV, as relações entre estratégias e estruturas em empresas de pequeno, médio e grande porte da economia mineira e que compreendem o setor de supermercados. O setor foi escolhido como objeto de estudo por exercer forte influência no desenvolvimento e crescimento da economia global, sendo considerado competitivo e inovador dentro da economia mineira, fonte geradora de emprego e renda. As empresas estudadas estão localizadas em Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais.

A atividade supermercadista passou a utilizar novas técnicas, ferramentas e atitudes com objetivo de superar as adversidades decorrentes das mudanças rápidas caracterizadas pela intensa competição. É importante salientar que esse segmento vem crescendo, profissionalizando suas estruturas gerenciais, inovando com a adoção de marca própria, novos formatos de lojas, “*layout*” e rápida adaptação ao nível tecnológico internacional. Em relação ao ambiente externo, as empresas buscam otimizar as parcerias com fornecedores e criar uma concorrência como fator positivo e saudável para o mercado. Mas, principalmente, o setor quer se expandir, adotar novos produtos e, principalmente, encantar os clientes que passaram a ser mais exigentes, questionadores e nada fiéis.

A importância da elaboração de um perfil do desenvolvimento do setor supermercadista e de seu desempenho diante da abertura de mercado, da globalização e da competitividade, está intimamente ligada à possibilidade de melhor compreensão da realidade e da adoção de uma estratégia de

desenvolvimento coerente. Cabe salientar que as empresas, de acordo com sua estrutura, implantam e elaboram estratégias de forma diferenciada, o que torna-se objeto de enfoque deste estudo, sendo fundamental conhecer as diferenças que as empresas possuem com foco em seus produtos ou serviços, na logística de atendimento, nos diversos canais de distribuição, nas diferentes formas de comunicação, na estratégia de preços ou ainda na personalização dos produtos oferecidos para atrair os compradores, com ênfase nos recursos e competências essenciais na busca efetiva pela vantagem competitiva.

As empresas têm estruturas diferentes que exigem ações adequadas para chegar ao sucesso e novas estratégias para conquistar novos nichos de mercado. Os processos variam de acordo com cada organização sua estrutura ou ramo de atuação, permitindo maior integração das pessoas que nelas trabalham e facilitando a busca da qualidade dos bens e serviços gerados.

A pesquisa de campo foi elaborada com a finalidade de permitir a análise das estratégias utilizadas pelo segmento varejistas a partir das diferentes estruturas adotadas pelos supermercados.

A dissertação foi concebida da seguinte forma: a primeira seção é composta de Introdução geral, em que foi apresentado o tema, especificado o problema de pesquisa e identificados a relevância e os objetivos desta investigação. A segunda seção corresponde à revisão de alguns principais trabalhos científicos desenvolvidos por pesquisadores brasileiros, relacionados à estratégia e à competitividade em organizações do setor supermercadista e também a outras empresas de diferentes segmentos e estruturas.

A terceira seção refere-se ao referencial teórico que norteou este projeto. Nele discorre-se sobre três aspectos da teoria administrativa: (1) a competitividade advinda da crescente globalização das atividades econômicas e do acirramento da concorrência que vem impondo às empresas do setor supermercadista novas diretrizes, interligando uma série de fatores considerados

como determinantes de vantagens competitivas das empresas; (2) as estratégias empresariais, dando ênfase, principalmente, às características que compõem a abordagem estratégica denominada Competição Baseada em Recursos (*Resource-Based View* – RBV), possibilitando novas maneiras de formulação e implementação de estratégias; (3) a necessidade de adotar estratégias diferentes em decorrência das estruturas organizacionais diferentes, tornando-as mais aptas a responder às mudanças de mercado cada vez mais intensas.

Além do referencial teórico que tratou das principais abordagens a serem utilizadas, suas concepções e contribuições, a quarta seção refere-se à contextualização do setor de supermercado, possibilitando uma análise da evolução histórica do setor, a definição dos formatos das lojas e de uma visão estratégica dos seus recursos e competências voltados para conquistar o mercado e fidelizar clientes.

A quinta seção abrange o caminho metodológico para a efetivação desta pesquisa, que foi de cunho qualitativo, com realização de entrevista pessoal e identificação da amostra que contemplou três empresas de estruturas diferentes (pequeno, médio e grande) do setor de supermercado na cidade de Belo Horizonte, MG.

Na sexta seção são apresentados os resultados das entrevistas com os gerentes e proprietários do setor, além da análise dos efeitos das estratégias adotadas pelos supermercados de acordo com a sua estrutura para alcançar diferencial e vantagem competitiva.

A sétima seção refere-se aos aspectos conclusivos do trabalho, com seus benefícios e contribuições para essa área de estudo, bem como as recomendações e sugestões de tópicos a serem futuramente aprofundados.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral da presente pesquisa é verificar a adequação das estratégias adotadas diante das estruturas organizacionais e recursos existentes nas empresas do setor de supermercados.

1.1.2 Objetivos específicos

Quanto aos objetivos específicos buscar-se-á:

- identificar as estruturas organizacionais dos pequenos, médios e grandes supermercados;
- identificar os recursos dos pequenos, médios e grandes supermercados;
- verificar as estratégias gerenciais adotadas pelos pequenos, médios e grandes supermercados;
- verificar a adequação das estratégias às estruturas organizacionais e recursos dos supermercados mediante as vantagens competitivas.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A presente seção fundamenta-se no trabalho relacionado com o universo empresarial e na necessidade das empresas de escolherem uma trajetória de crescimento mais forte e duradoura, com iniciativas de expansão.

É importante que a direção da empresa conheça profundamente os pontos fortes e os ativos diferenciados de sua base competitiva antes de procurar expandir suas fronteiras. A configuração e a evolução das empresas devem ser entendidas à luz da interação dinâmica entre seus recursos, mercado e as estratégias empresariais.

Buscou-se, portanto, na literatura, uma abordagem exploratória dos trabalhos que travaram contato com o universo das pequenas, médias e grandes empresas, analisando-o sob o aspecto das estratégias utilizadas por elas. Tais estudos contribuíam para compor um cenário rico de novas considerações e debates, servindo como ponto de partida para o maior entendimento e compreensão das ações e estratégias utilizadas pelas empresas.

2.1 O estudo das estratégias nas pequenas, médias e grandes empresas

Pode-se verificar que as abordagens sobre as PME's agregam valor a um terreno ainda a ser investigado dos estudos administrativos, principalmente referentes à formação estratégica das pequenas empresas, possibilitando assim a ampliação do conhecimento sobre o tema a ser explorado.

As pequenas e médias empresas apresentam características próprias que reagem e se adequam de forma diferenciada das grandes empresas, em termos de gestão e estratégia. Sabendo-se que, isoladamente, a pequena e a média empresa não conseguem superar as adversidades, foi possível identificar que alguns grupos empresariais passaram a se unir, formando associações, cooperativas, congregações e comunidades.

Objetivou-se conhecer o posicionamento e o sucesso dessas instituições associativas, avaliando tanto as variáveis internas quanto as variáveis externas. As variáveis internas consideradas de maior importância para se articular estratégias nas empresas de pequeno e médio porte se referem aos recursos humanos e finanças; quanto às variáveis externas, as exigências fiscais e financeiras foram consideradas as variáveis mais preponderantes Versiani & Gaspar (2000) e Sauer & Colossi (1997).

Na mesma linha de investigação, Gimenez (1997) objetivou descrever, em seu estudo a respeito da estratégia empresarial das pequenas empresas, como as estruturas cognitivas dos dirigentes das empresas de pequeno porte podem influenciar e levar a diferentes escolhas de estratégias. O resultado deste estudo mostrou que as estratégias prospectoras estariam mais atreladas a um ambiente inovador com utilização tecnológica enquanto que os modelos tradicionais preferiam estratégias defensivas. Parte-se assim da análise de que as decisões estratégicas sofrem influência de diversos fatores. Um deles trata do comportamento dos executivos frente à tomada de decisão que influencia o comportamento e o próprio futuro da empresa. Buscou-se relacionar estes fatores, para através dessa compilação, alertar para a importância dos aspectos individuais, culturais e organizacionais no processo de decisão estratégica.

No trabalho de Menezes & Almeida (1997) e Oliveira (1997), a preocupação central é identificar, em virtude da crescente competitividade nas organizações e da globalização, novas exigências e competências para as pequenas e médias empresas permanecerem no mercado, salientando a necessidade de um sistema de informações gerenciais (clientes, fornecedores, concorrentes, agentes legais, aspectos econômicos, legais, sociais e tecnológicos) comumente encontrado nas grandes empresas, que pode ser chamado de “vigilância ambiental” ou “inteligência empresarial”.

Estudos sobre estratégia estabelecem que, dentre os vários caminhos a serem seguidos pelas empresas, a busca pela otimização de seus processos vem ocorrendo por meio do aprendizado organizacional com a aquisição de novos compromissos valorativos, do crescimento exponencial da informação, de uma nova forma de pensar e agir de seus empregados, além da proliferação de alianças estratégicas, fazendo surgir novas formas organizacionais por meio das redes, alianças ou *clusters*. As pequenas e médias empresas se unem estrategicamente, principalmente por apresentarem características peculiares, como dificuldade de acesso ao crédito, às tecnologias gerenciais e científicas, às informações básicas e treinamento. Portanto, passa-se a desenvolver um processo de mudança, buscando alternativas de sobrevivência no mercado cada vez mais competitivo Oliveira (2002), Cancellier (2001), João (2001), Prohmann & Seleme (2000) e Roglio & Selig (1998).

Bortoli Neto et al. (1998) identificaram mudanças significativas no ambiente organizacional das empresas de pequeno porte com maior comprometimento dos funcionários, uma maior rapidez das informações, redução de perda de mercadorias, ou seja, uma melhor eficiência atendendo às necessidades dos clientes. Porém, a operacionalização dessas mudanças encontrou grandes dificuldades, em virtude de ser uma empresa familiar de pequeno porte.

Diante da velocidade das mudanças, Pereira et al. (1999) ressaltam que as empresas estão sempre inventando novas formas de obter vantagens competitivas. Uma delas é usar a criatividade como um dos principais componentes para a inovação e um dos caminhos para o sucesso estratégico.

Révillion & Rossi (2000) analisaram o setor de supermercado como um todo. O trabalho considerou o universo de pequenos, médios e grandes supermercados, sendo possível identificar a forte influência dos grandes supermercados capazes de exercer uma maior atratividade sobre os

consumidores em detrimento dos médios e pequenos. Essa realidade é reflexo das diversas maneiras utilizadas pelos *hipermercados* para diferenciar seus produtos e serviços, como uma estrutura de loja que ofereça maior conforto, conveniência e limpeza, além de opções diferenciadas de pagamento, modernidade e eficiência de equipamentos, uma maior variedade de produtos e qualidade no nível de serviços prestados ao cliente.

Martins et al. (1998) e Figueiredo et al. (2000) mostraram como as empresas de pequeno porte do setor de alimentos e do setor varejista vêm buscando trabalhar suas estratégias em um mercado com forte concorrência, no qual a grande barreira não é a entrada, mas a permanência no mercado controlado por grandes empresas. Dentro das estratégias adotadas, as empresas dão maior ênfase à estratégia denominada “*target buyers*”, ou seja, as atenções voltadas para o “cliente alvo”. Os resultados decididamente revelaram três estratégias de sucesso: a correção simples de falhas, a correção adicionada de compensação (correção *plus*) e a troca de produtos. Estas estratégias mostraram ter impacto positivo sobre a plena satisfação e a fidelização dos clientes.

Forte (1999) amplia a visão sobre estratégia quando insere comparativamente as estratégias empresariais utilizadas por grandes indústrias, de acordo com setores e porte específicos. Evidencia-se que, independente dos setores e portes específicos, as empresas buscam uma trajetória própria, levando ao empresário uma profunda reflexão, de seus pontos fortes e fracos, seu setor de atuação, seu mercado, seu cliente, seu fornecedor e suas necessidades.

Ceretta & Niederauer (1999) verificam os impactos da moderna tecnologia de gestão e adoção de estratégias expressivas e competitivas do setor de supermercado com o objetivo de alcançar melhor eficiência e desempenho. O ponto central da análise desse estudo revela que as empresas do segmento de supermercado vêm adotando estratégias ofensivas com lideranças tecnológicas, porém, apenas os supermercados classificados na categoria de *hiper* obtiveram

melhoras significativas de eficiência técnica e desenvolvimento técnico-gerencial do setor. Quanto aos supermercados médios e pequenos, a adoção de tecnologia alterou de forma pouca significativa a sua eficiência, trazendo pouca penetração de benefícios diante das modernas tecnologias de gestão.

Werner & Segre (2001) procuraram explicar que empresas do setor de supermercado vêm desenvolvendo suas estratégias competitivas com foco na adoção de tecnologias de informação e comunicação, de novos processos organizacionais e na valorização dos recursos humanos (estimulando o treinamento e desenvolvimento das competências do indivíduo) como forma de garantir a competitividade para empresa.

Com visão no ambiente interno, as empresas desse segmento adotam a profissionalização de suas estruturas gerenciais, qualidade no atendimento, inovam na adoção de marca própria (*mix* de produtos) e adotam novas tecnologias. Quanto ao ambiente externo, as organizações buscam fortalecer e otimizar as parcerias com os fornecedores, desenvolvendo novos formatos de lojas (*layouts*), além de praticar o marketing de relacionamento a partir da identificação do perfil dos clientes e das suas necessidades.

É primordial identificar que a competência essencial e os recursos desse setor estão na capacidade de conhecer os clientes, estruturar as operações e o gerenciamento para atingir uma maior interação da empresa com o mercado, compartilhar informações e conhecimentos atrelados a uma cultura de equipe, introduzir novas parcerias, utilizar a tecnologia da informação como aliada para alcançar vantagens competitivas sustentáveis e, de maneira proativa, agregar valor aos serviços oferecidos.

As pequenas, médias e grandes empresas adotam a perspectiva da competição baseada em recursos como um dos principais fatores para explicar como as empresas criam e mantêm sua competitividade. O objetivo é tentar explicar diferenças de desempenho por meio de recursos e competências de cada

organização, não apenas pela estrutura da indústria Hayashi Junior et al. (2003) e Melo & Cunha (2001).

Harb (2001) e Werner & Segre (2001) analisaram o setor supermercadista salientando que as competências essenciais são capazes de atribuir vantagens competitivas difíceis de serem imitadas pelos concorrentes. Os resultados apresentados possibilitaram a identificação de três competências essenciais, fundamentais não apenas para o setor supermercadista como para atuação estratégica de outros setores da economia. São elas: demonstrar comprometimento com a organização, conhecer a cultura da região e conhecer o código do consumidor. Quanto à existência de competências emergentes, estas são consideradas cruciais à organização, revelando a necessidade do aperfeiçoamento do capital humano por meio da maior qualificação e treinamento contínuo dos profissionais.

Hoffmann (2001) salienta que as empresas do segmento de supermercado buscam adotar vantagens competitivas a partir de uma performance invejável, tanto no ambiente interno quanto externo. O autor considera que, ao contrário do que muitos pensam nesse caso, não é a tecnologia, recurso passível de imitação, a grande arma das empresas, mas os principais fatores que conferem diferenciais a uma empresa são os recursos dos quais somente ela tem posse, que são exclusivos e raros. Esses recursos estão baseados no conhecimento das “pessoas que trabalham na empresa”. Neste caso, os funcionários deverão ser treinados periodicamente, pois exercem uma forte influência na imagem e desempenho dos resultados por ter contato direto com os clientes.

As mudanças organizacionais do setor varejista estão associadas à estrutura e aos processos organizacionais. O processo de escolha das estratégias centra-se em identificar o nicho de mercado ou buscar algum tipo de aliança com empresas de porte semelhante e, principalmente, das decisões dos gestores

empresariais. Como o setor de supermercado foi um dos mais atingidos pela dinâmica concorrência e pelas inúmeras mudanças econômicas, culturais e tecnológicas, esse segmento passa a buscar vantagens competitivas por meio de custos inferiores, assistência e suporte aos clientes, de diferenciação e custo reduzido na sua operação. Essa combinação possibilitaria uma performance superior frente aos seus rivais Loureiro (2003) e Freitas et al. (2002).

Com a crescente competitividade desse segmento, verifica-se que os pequenos e médios supermercados buscam a tecnologia por meio da informatização interna das suas lojas, da automação das operações e de programas de fidelização de clientes, revelando que os grandes e pequenos podem se beneficiar da inovação e das novas técnicas de gestão. Percebe-se que com o crescimento do setor, os supermercados passaram a impor regras no relacionamento comercial, transformando os fornecedores em parceiros nesse processo, rumo à vantagem competitiva (Marques & Alcântara, 2003).

Os trabalhos sobre estratégia e competitividade nas pequenas, médias e grandes empresas de diferentes setores e especificamente no setor de supermercado destacam como fatores preponderantes: (1) a utilização da estratégia torna-se um importante condutor e dinamizador do processo gerencial, com finalidade de conquistar sucesso, melhor desempenho e aprimoramento da qualidade de produtos e serviços; (2) análise das principais competências essenciais capazes de atribuir vantagens competitivas difíceis de serem imitadas pelos concorrentes; (3) as condições organizacionais internas que determinam a tomada de certas decisões estratégicas, ou seja, o comportamento dos (gestores) executivos frente à tomada de decisão, que influenciam o comportamento e o próprio futuro da empresa; (4) o aprendizado e a utilização da tecnologia da informação estão diretamente ligados às decisões estratégicas nas empresas e (5) as empresas desenvolvem recursos valiosos e raros como principais fontes para

explicar como criam e mantêm suas vantagens competitivas sustentáveis, definindo assim suas estratégias.

Evidencia-se que os autores atribuem como ponto importante a articulação entre recursos e competências essenciais, traçando estratégias para manutenção e aumento da competitividade no mercado. Essa conjugação é própria e diferenciada de acordo com a estrutura da empresa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta terceira seção traça uma análise das estratégias adotadas pelas empresas com estruturas diferentes, com a finalidade de alcançar competitividade por meio da abordagem baseada em recursos (RBV). Essa rica contribuição desloca a origem da vantagem competitiva do lado de fora para dentro das organizações (articulando uma combinação das perspectivas externas e internas) através dos recursos tangíveis e intangíveis como forma de alcançar uma performance superior frente à concorrência.

O primeiro tópico sobre competitividade revela que a abertura do comércio internacional, caracterizada pelo fenômeno da globalização, provocou mudanças profundas no cenário empresarial, influenciando de forma expressiva a estrutura e as novas “regras do jogo” competitivo. Com o intuito de obter vantagens competitivas, as empresas passam a dedicar maior atenção a todos os recursos que geram valor agregado superior (gerenciamento de tempo, de produção, aprendizado coletivo, lançamento de novos produtos, *know-how* em tecnologia, parcerias e distribuição) e competências com finalidade de obter vantagem competitiva sustentável.

O segundo tópico apresenta uma síntese das diversas metodologias referentes às estratégias adotadas pelas empresas, com ênfase na Visão Baseada em Recursos (RBV) para compreender o mecanismo interno das firmas, a partir dos recursos tangíveis e intangíveis e das competências essenciais.

O terceiro e último tópico refere-se às estruturas organizacionais, atualmente conhecida como *arquitetura estratégica ou design organizacional*, revela que estruturas diferentes apresentam formas oriundas de agrupar e explorar seus recursos e por isso merecem estratégias adequadas ao seu perfil.

Além disso, passou-se a ter a visão da estrutura organizacional como elemento institucionalizador de mudanças, vislumbrando organizações mais

flexíveis com gerência participativa, inovação, tecnologia da informação e aprendizado coletivo para se tornarem mais competitivas e facilmente adaptáveis ao ambiente instável (Faria & Fischer, 2001).

3.1 Competitividade: as organizações em busca de um diferencial competitivo

A maior parte das empresas não negligencia as diversas transformações e ajustes estruturais a que vêm sendo submetidas. Nessa nova economia de incessantes mudanças, com oportunidades de negócios mundiais, inovação tecnológica e produção do conhecimento, as empresas buscam a competitividade por meio da aquisição de novos compromissos valorativos, do crescimento exponencial da informação, de uma nova forma de pensar e agir de seus empregados, desenvolvendo estratégias capazes de garantir uma posição exclusiva e diferenciada que permita enfrentar seus concorrentes.

O termo competitividade assume uma nova dimensão juntamente com o conceito de estratégia, alcançando um *status* nos debates entre acadêmicos e vários segmentos empresariais, principalmente pela sua complexidade e relevância frente aos desafios da nova ordem econômico-social globalizada.

Alencar (1996) salienta que o mundo contemporâneo assiste a um período de aceleradas transformações tecnológicas decorrentes de uma nova era - o surgimento da fonte fundamental de riqueza o conhecimento, cujos limites são impossíveis de se visualizar. Por sua vez, esse processo está conduzindo a rápidas, contínuas e profundas mudanças econômicas, políticas e sociais, resultando em uma reestruturação da dinâmica gerencial das organizações, especialmente em empresas que lidam em um ambiente competitivo.

O ambiente atual na qual estão inseridas as organizações tem exigido cada vez mais a necessidade de aumento da qualidade, de redução de custos, de maior produtividade, de menores perdas, de maior rapidez, de menor quantidade

de defeitos, colocando as organizações em um ritmo frenético em busca de vantagens que as diferenciem da concorrência. Porém, na busca pela vantagem competitiva, as empresas precisam compreender as mudanças e seguir rumo ao sucesso (Liczbinski, 2002).

Veloso, *apud* Liczbinski (2002, p. 28), salienta que:

Independente do tamanho da empresa, o rompimento das barreiras tende a criar necessidades de reestruturação organizacional e adoção de tecnologias modernas, tendo em vista que os produtos nacionais passarão a concorrer com similares vindos de outras regiões com qualidade igual ou superior a um preço mais competitivo.

Da mesma forma, é relevante que as organizações possam ter como premissa o fato de que não é suficiente administrar, é necessário, sim, que se organizem e utilizem formas mais adequadas de conhecimento interno e externo com a adoção de novas práticas administrativas, de novas tecnologias e, inclusive, no segmento do setor de supermercado a utilização de novas vantagens competitivas.

Haguenauer (1989) argumenta que a competitividade poderia ser vista como a capacidade que uma empresa possui para produzir mercadorias com padrões de qualidade específicos na qual utilizaria recursos em níveis iguais ou inferiores aos que prevalecem em indústrias semelhantes ou uma relação de competição por recursos escassos e essenciais à sobrevivência das empresas.

Dessa forma, a competitividade estabelecida pela empresa no mercado depende fundamentalmente da adoção, criação e da renovação das vantagens competitivas por meio da implementação de estratégias que possibilitem atingir seus objetivos e, conseqüentemente, alto desempenho.

As empresas devem avaliar criteriosamente os diferentes mercados nos quais realizam suas operações, como também o ambiente interno, buscando a

melhor forma de combinarem seus valores potenciais e habilidade de acordo com suas necessidades e possibilidade de forma a permanecerem no mercado.

Conforme examina Band (1997), as empresas, para se manterem competitivas, precisam promover vantagens competitivas a longo prazo, estar cada vez mais próximas do fornecedor e do cliente, introduzir novas formas de parcerias, gerar um ambiente de trabalho voltado para a aprendizagem, valorizar o “ser humano”, suas habilidades e conhecimentos, agregar valores aos produtos: qualidade, custo, prazo e serviços adicionais.

A competitividade pode ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrencias que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Portanto, o sucesso competitivo passa, assim, a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, em um processo em que cada produtor se esforça para obter peculiaridades que o distingam favoravelmente dos demais, como custo, preço, melhor qualidade, habilidade de servir à clientela, dentre outros (Coutinho & Ferraz, 1994).

Sem dúvida, a dinâmica competitiva tem como objetivo criar mercados internos amplos, que estimulem a criação de novos produtos e promovam assim a diferenciação em atributos e qualidades de bens e serviços. Contador (1995) destaca que a competitividade deve ser analisada por meio dos campos e armas da competição que, de forma geral, servem para definir e analisar a atuação das empresas em mercados competitivos. De acordo com o autor, campos de competição podem ser determinados como os atributos que interessam ao comprador, isto é, a competição pode ser realizada através dos cinco campos: preço, produto, prazo, assistência e imagem.

As armas de competição referem-se ao campo de atuação da empresa e as armas que irão combinar para alcançar vantagens competitivas, que são: produtividade, qualidade no processo produtivo e gerencial, competência dos

recursos humanos, inovação tecnológica, estoque reduzido, pessoal motivado, participativo e capacitado.

- A competição por preço: uma empresa que pretende influenciar a utilização de seus produtos ou serviços geralmente usa como principal ferramenta os preços que, quando bem articulados, podem gerar um relacionamento duradouro com os clientes, visto que as empresas geram produtos e serviços valiosos a preços que os consumidores estejam dispostos a pagar, fortalecendo a sua participação no mercado.
- A competição por produto: as empresas realizam a competição por produto por meio da diferenciação com um *mix* capaz de identificar o perfil do consumidor e servi-lo. Essa competição passa a ser considerada a “alma do negócio”, intensificada pela eficácia, pela qualidade, pela confiança, pela durabilidade, pelo estilo e *design* do produto a ser oferecido ao cliente. Dessa maneira, as empresas são capazes de se adequar a diferentes grupos de consumidores, tendo como objetivo principal a criação de produtos e serviços que mereçam a plena satisfação dos consumidores.
- A competição por prazo: as empresas devem desenvolver eficiência no sistema de cotações e informações, em prazo de entrega e prazo de pagamento. Quanto ao prazo de entrega, a necessidade de se articular uma postura logística na qual o fornecedor tem de acompanhar a do comprador, com maior quantidade e flexibilidade. Em termos de pagamento torna-se primordial a existência de parâmetros de negociação.
- A competição por assistência: as empresas devem estabelecer estratégias de marketing interno, descrevendo o trabalho realizado

pela empresa para treinar, motivar e capacitar seus funcionários no bom atendimento aos consumidores. Já o marketing interativo descreve a habilidade dos funcionários em atender o cliente. Este julga a qualidade do serviço não apenas por sua qualidade técnica, mas também por sua qualidade funcional. Verifica-se também a inclusão de uma demonstração de produtos antes da venda ou fornecimento de garantia de longo prazo e financiamentos flexíveis. Após a venda, poderá ser oferecido aos clientes um período de treinamento para o uso do equipamento e um programa de instalação e consertos direcionado às necessidades do cliente.

- A competição por imagem: a empresa poderá realizar sua competição por imagem, por produto, por propriedades físicas e atributos da marca, bem como por outras associações que envolvam a questão da preservação ambiental e de responsabilidade social. Por meio da competição por imagem, a empresa pretende criar um perfil coerente, comprometido respeitando os clientes, os funcionários e o meio ambiente.

É necessário analisar que a competitividade empresarial está vinculada não apenas às realizações efetuadas no interior das empresas na busca por uma eficiência organizacional e qualidade nos produtos e serviços, mas também nas relações estabelecidas entre redes de fornecedores e clientes, bem como um “*entorno territorial*” capaz de proporcionar um desenvolvimento inovador (Llorens, 2001, p. 50).

Para Fleury (1994), as empresas competitivas são aquelas que implementam um conjunto de inovações em face da concorrência mundial.

Dessa maneira, as empresas implementam as inovações buscando flexibilidade, forte esforço de racionalização, com finalidade de redução de

custos, processos de focalização e terceirização, introdução de novas técnicas *just in time*, qualidade de produtos e serviços, redefinição do processo de trabalho buscando um maior envolvimento e qualificação da mão-de-obra, além, é claro, da reestruturação organizacional que tem induzido a mudanças nas relações interfirmas provocando um movimento de redefinição na divisão do trabalho e na natureza das relações entre clientes e fornecedores.

Sem dúvida, a dinâmica competitiva tem como objetivo criar mercados internos amplos, que estimulem a criação de novos produtos e promovam assim a diferenciação em atributos e qualidades de bens e serviços.

Assim, as empresas passam a adotar suas estratégias explorando sua capacidade de coordenar o capital humano, avaliar seus recursos internos e trabalhar seus pontos fortes e fracos. Hamel & Prahalad (1990) salientam que por meio do aprendizado coletivo da organização é possível coordenar diversas atividades de produção e associar múltiplas linhas de tecnologia, proporcionando a rápida adaptação aos negócios e às oportunidades de mudança.

Conforme Harb (2001), algumas empresas apresentam uma maior competitividade do que outras em virtude de serem capazes de prever os cenários futuros, de imaginar, criar e gerar produtos, serviços ainda inexistentes e de difíceis de serem imitados.

A grande preocupação das empresas está centrada em criar um ambiente competitivo fundamentalmente novo, enquanto que empresas reativas não se importam em criar o futuro, apresentam-se vinculadas à espécie de não-estratégia, com a abordagem típica do “esperar para ver”. Essas empresas retardatárias muitas vezes se encontram presas ao passado com técnicas ultrapassadas de gestão (Kumschlies & Crispim, 2003).

Hamel & Prahalad (1997) e Nisembaum (2000) ampliam essa perspectiva e argumentam que em vez das empresas se concentrarem em uma espécie de estratégia reativa, com adoção de gestões passadas, reagindo somente

quando ameaçadas por competidores, estas deveriam, por meio dos seus estrategistas, concentrar-se nas competências organizacionais (competências básicas e competências essenciais), contribuindo de maneira fundamental para o sucesso empresarial e permitindo que a organização possa alcançar seus objetivos operacionais e estratégicos.

As competências básicas são consideradas requisitos fundamentais para a sobrevivência das empresas e para o seu pleno desenvolvimento, porém, não são suficientes para alavancar e criar novas oportunidades. As competências essenciais são consideradas primordiais para se alcançar vantagens competitivas, formadas principalmente por um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, inovação, tecnologia e liderança em produtos ou serviços; seu valor é automaticamente percebido pelo cliente, além de proporcionar à organização um diferencial competitivo Hamel & Prahalad (1997), Nisembaum (2000) e Fleury (1994).

Desenvolver recursos e competências proporciona à organização uma posição vantajosa na “corrida” pela competitividade por meio da capacidade de provisão de um benefício fundamental ao cliente, sendo difícil de ser imitados pelos oponentes: *“evidentemente, as competências mais valiosas são as que abrem as portas para uma ampla variedade de possíveis mercados de produtos”* (Hamel & Prahalad, 1997, p. 229).

A eficácia das empresas está fortemente associada à natureza e às características dos recursos por meio do desenvolvimento de *know-how*, de habilidades, de inovação, no caso específico do segmento do setor supermercadista, por meio de *layouts* inovadores capazes de aumentar a visibilidade dos produtos e, principalmente, pela tecnologia da informação que vem ganhando cada vez mais importância como um diferencial e como uma fonte de vantagem competitiva para as empresas. As empresas desse segmento articulam suas estratégias tornando-se mais competitivas adaptando-se às

mudanças no comportamento dos gostos dos consumidores, alteração no comportamento dos rivais com a implementação de inovações, novos produtos, novos processos e combinação de habilidades, atitude e conhecimento Hamel & Prahalad (1997), Teece et al. (1997) e Collis & Montgomery (1995).

Verifica-se que a competição por competência abrange não apenas a competição por produto ou mesmo negócio, mas estabelece uma competição entre empresas. Sendo assim, o desenvolvimento de estratégias de mercado requer das empresas recursos específicos que envolvam habilidades, conhecimento e competência. As empresas disputam o mercado por meio dos recursos tangíveis (equipamentos, instalações, novos formatos de lojas, estoques e matéria-prima) e intangíveis (reputação, marca, confiança e experiência acumulada) que, usados de forma inteligente, tornam-se mais fortes e efetivos com finalidade de trazer vantagem competitiva sustentável.

É importante ressaltar que os hiper e supermercados estão procurando atender aos seus clientes com outros tipos de formato de lojas, desenvolvendo *layout* que preencha todos os requisitos, facilitando a aquisição de cada compra e ganhando venda de outros setores com um *mix* de produtos e serviços voltados para seus interesses, como açougue, bazar, papelaria, brinquedos, eletrodomésticos, dentre outros. Portanto, os hipermercados, particularmente, aumentam sua linha de atuação e funcionam como lojas especializadas, oferecendo assessoria, atendimento personalizado e diferencial.

Para Grant (1991, p. 117):

A habilidade para estabelecer uma vantagem de custo requer a posse de plantas eficientes em escala, tecnologia de processo superior, propriedade de fontes de baixo-custo de matérias-primas ou acesso ao trabalho de baixo-salário. Similarmente, a vantagem de diferenciação é conferida pela reputação da marca, propriedade de tecnologia ou uma ampla rede de vendas e serviços.

Essas habilidades e competências são capazes de estabelecer vantagens com a finalidade de implementar estratégias, proporcionando um maior conhecimento da perspectiva interna dos processos de negócios, levando em consideração a expectativa dos clientes, sendo capaz de contribuir para uma melhor performance das estratégias de recursos humanos nas organizações (Harb, 2001).

Hamel & Prahalad (1997) afirmam que existem fatores capazes de determinar se uma competência pode ser considerada “específica” às organizações. No mínimo, três condições devem ser satisfeitas:

- 1) o valor percebido pelo cliente: as empresas devem articular o reconhecimento das necessidades dos clientes, concentrando seus esforços nas competências consideradas primordiais e que fazem a diferença para os clientes como forma de proporcionar amplos atributos e benefícios.
- 2) diferenciação entre concorrentes: as empresas que possuem a capacidade de oferecer ao cliente melhorias contínuas e significativamente superiores na qualidade de seus produtos ou serviços desenvolvem competências essenciais superando os concorrentes.
- 3) capacidade de expansão: uma competência é realmente importante quando constitui a base para a entrada em novos mercados de produtos, ou seja, para ser qualificada como uma competência essencial, torna-se fundamental que os produtos específicos adotados pelas empresas estejam vinculados à capacidade de aplicar competências. A empresa *“se afasta de uma visão de suas competências baseadas no produto em direção a uma visão baseada*

na habilidade”, criando novas oportunidades (Hamel & Prahalad, 1997, p. 239).

Verifica-se a necessidade de estabelecer que as competências essenciais causem impactos de desempenho e contribuem diretamente nos resultados das organizações, atribuindo vantagens competitivas, porém, nem toda vantagem competitiva é uma competência essencial. Harb (2001) argumenta que a competência está atrelada à capacidade de uma empresa trabalhar e desenvolver continuamente suas habilidades e aptidões, proporcionando a implementação de suas estratégias. Competências essenciais constituem um aprendizado coletivo na organização, especialmente no modo de coordenar diversas habilidades de produção, harmonizar fluxos de tecnologia, a organização do trabalho e a entrega de valor (Hamel & Prahalad, 1990).

É importante destacar que as empresas não estão apenas centradas em obter o desenvolvimento de vantagens competitivas posicionais que distinguem o tipo e a natureza dos recursos que podem ser construídos ou adquiridos pelas organizações, mas desenvolver uma vantagem competitiva sustentável que garanta e seja capaz de tornar difícil a imitação ou reprodução de seus recursos estratégicos. A eficácia nesse modelo garante um diferencial às empresas, visto que os recursos como tecnologia, treinamento, equipamentos possuem pouca proteção à imitação e podem, ao longo do tempo, serem desenvolvidos e reproduzidos pelos concorrentes.

As competências essenciais envolvem uma incorporação de diversas tecnologias, o conhecimento das preferências dos clientes e a busca por novos mercados. A empresa que administrar de maneira harmoniosa todas essas variáveis será capaz de ser superior e desenvolver barreiras à competição. A competição pela competência ocorre em quatro níveis que são: desenvolvimento e acesso às habilidades e tecnologias, competição pela síntese de competências,

competição pela maximização da fatia do produto essencial da organização e competição pela fatia do produto essencial da organização (Hamel & Prahalad, 1997).

Particularmente a incorporação das novas tecnologias em produtos, processos e sistemas organizacionais vem diferenciando o mercado, melhorando a performance das empresas e possibilitando uma maior universalização. Hamel & Prahalad (1997) reconhecem inúmeras ameaças que podem surgir para a empresa caso não implemente suas estratégias com base nos recursos e competências relevantes, sendo fundamental não um *portfólio* de produtos ou serviços, mas um *portfólio* de competências.

Dentre os inúmeros perigos com os quais as organizações se defrontam em virtude da ausência de uma competência capaz de alavancar a competitividade, podem-se salientar os eventuais riscos de que as oportunidades de crescimento possam ser consideradas truncadas, um desalinhamento das competências necessárias frente às novas oportunidades do mercado, competências fragmentadas em virtude do isolamento das unidades de negócios, ausência de investimento no desenvolvimento de suas próprias competências, ameaças dos concorrentes em virtude de desenvolverem competências essenciais e efetivamente buscarem novas formas de participação em outros mercados e as empresas que não possuem foco nas competências podem acabar perdendo habilidades valiosas quando fazem desinvestimento em um empreendimento.

Com finalidade de criar um espaço competitivo as organizações têm de se adequar aos novos cenários, transformando o ambiente e implementando estratégias frente à nova realidade. Dessa forma, tem-se que as mudanças organizacionais vêm envolvendo um conjunto de reconfigurações radicais no modo com que as pessoas executam suas atividades e principalmente nas dimensões das competências requeridas para atuação do gerente como gestor de competências. Harb (2001) salienta que as competências conjuntas de uma

equipe de trabalho podem ser consideradas propriedades que emergem da articulação e da sinergia entre as competências individuais de seus membros, possibilitando o compartilhamento de valores e crenças, influenciando a performance dos indivíduos dentro da organização.

Evidencia-se que a equipe gerencial precisa conhecer com precisão e participar ativamente de cinco tarefas fundamentais da administração de competências: (1) identificar as competências essenciais existentes; (2) definir uma agenda de aquisição de competências essenciais; (3) desenvolver as competências essenciais; (4) distribuir as competências essenciais e (5) proteger e defender a liderança das competências essenciais (Hamel & Prahalad, 1997).

Essas competências essenciais passam a ser trabalhadas a partir da definição original, criativa e compartilhada dos objetivos, na qual prevaleça a consistência de esforços, a vigilância contínua da gerência e comunidades de pessoas dentro da organização “detentoras” de capacidades valiosas que, a longo prazo, permitem uma visualização das reais fontes de vantagens competitivas, estimuladas por um gerenciamento capaz de consolidar tecnologias em âmbito corporativo e nas habilidades de produção em competências que possibilitem negócios individuais para se adaptarem rapidamente às oportunidades.

Dessa forma, enfatiza-se a importância das empresas saberem reconhecer e transformar as oportunidades do mercado, considerando fundamental a compreensão da natureza das atividades de cada organização para se entender a ação estratégica adotada. Tais ações dependem necessariamente de como as empresas articulam suas competências, seus recursos, bem como o ambiente de negócio.

Cabe salientar que as estratégias são concebidas de modo diferenciado, em função da importância relativa que se atribui ao ambiente competitivo para que sejam alcançados os objetivos organizacionais. As organizações respondem às exigências por maiores padrões de desempenho e definem suas estratégias

competitivas por meio das competências essenciais e de um “estoque” de recursos (tangíveis e intangíveis) de cada organização.

Como as empresas são vistas estrategicamente como heterogêneas (Visão Baseada em Recursos), a administração e a exploração dos recursos destas também podem ser. Assim elas se desenvolvem e se capacitam de forma diferenciada das demais. A perspectiva da RBV busca abordar a empresa do ponto de vista interno, em que cada empresa sustenta sua competitividade com seus recursos internos e suas peculiaridades.

3.2 Estratégia empresarial

A orientação futura do negócio exige das empresas mecanismos de mensuração de seu desempenho competitivo ajustados aos novos e dinâmicos imperativos ambientais. O desempenho competitivo das organizações apresenta-se vinculado aos recursos e às competências gerenciais da organização, assumindo um significado equivalente ao conceito de vantagens competitivas.

O termo estratégia teve sua origem do grego “*strategos*”, que tem como significado “*a arte de traçar os planos de uma guerra*” (Bueno, 1996, p. 273). Durante muito tempo esta tática foi utilizada pelos generais com a finalidade de julgar seus oponentes. Por sua vez, Ferreira, *apud* Antonialli (2000, p. 32), salienta que estratégia é a “*arte de explorar os meios disponíveis com finalidade de conseguir alcançar objetivos específicos*”. Com o tempo, a palavra estratégia ganhou destaque e várias concepções no âmbito organizacional e passou a ser utilizada pelos teóricos da administração de diversas formas, principalmente para auxiliar as empresas a articularem metas, planos, configuração de políticas para competir ou aplicação de melhores práticas, apresentando assim diferenciação frente à concorrência.

As empresas utilizam-se de estratégias para alcançar objetivos, os quais, em geral, estão associados ao desempenho das mesmas. Para Oliveira (1988, p.

148), estratégia “*são diretrizes e regras com o objetivo de orientar o posicionamento das empresas no ambiente*”. Por meio dessas diretrizes a empresa poderá procurar definir e adotar estratégias capazes de levar à alteração das suas próprias características, além de resultar em extraordinários níveis de eficiência em circunstâncias de constantes mudanças. Diante dessa perspectiva, muitas empresas estabelecem tipos diferenciados de estratégias capazes de nortear sua postura no mercado competitivo, porém, torna-se necessário que se possa adequar esse conjunto de estratégias de acordo com cada momento da empresa, sendo necessário que não haja aspectos conflitantes e que seja feito de forma ordenada de acordo com as necessidades da empresa.

A estratégia organizacional passou a incorporar aspectos intuitivos e emergentes. Na análise sobre a evolução dos estudos a respeito da estratégia, identificam-se conceitos extremamente importantes na compreensão da definição. Mintzberg et al. (2000) ampliam o enfoque dado à estratégia tornando-a mais abrangente, isto é, estes autores traçam uma evolução dos estudos sobre estratégia passando pela concepção e a introdução dos 5Ps: plano, artimanha ou truque, padrão, posicionamento e perspectiva. Com a adoção dessa definição, pretende-se estabelecer uma direção com base em planos predeterminados de ação, incorporando o processo de aprendizado e ampliando o espaço para a organização desenvolver habilidades de refletir sobre seus padrões de conhecimento e percepção (Mintzberg et al., 2000).

Para Porter (1989, p. 6), estratégia competitiva pode ser entendida como:

A busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência industrial. Duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva. A primeira é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam esta atratividade.

Percebe-se que a essência da formulação de estratégia competitiva tem a indústria como papel preponderante por influenciar na determinação de regras do jogo competitivo. O autor examina as estratégias competitivas para a empresa e levanta questões sobre as forças que movimentam e buscam uma melhor articulação entre os fatores, como parcerias com fornecedores, relação com empregados e governo de forma a permitir o melhor posicionamento da empresa para competir no mercado.

Porter (1999) enfatiza que, tendo em vista que as organizações estão em um sistema aberto e em uma constante variação ambiental, torna-se necessário conhecer instrumentos de análise e formulação de estratégias capazes de sustentar elevados patamares competitivos, sendo a única forma de se garantir uma posição diferenciada.

O autor considera ainda que o estado de concorrência depende de cinco forças competitivas básicas: ameaças de novos entrantes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes. Além de determinar que o grau de concorrência em uma indústria encontra-se arraigado em algumas forças competitivas, existem ainda três estratégias genéricas potencialmente bem sucedidas para superar as outras empresas, que são: liderança no custo, diferenciação e enfoque. Porter (1999) acrescenta que o objetivo do pleno conhecimento da natureza dessas forças possibilita às empresas articularem ações capazes de enfrentá-las ou influenciá-las a seu favor, podendo elaborar, modificar e gerir estratégias consideradas pertinentes para serem aplicadas.

Zacarelli (2000) ressalta o surgimento da estratégia moderna que, por meio de novos conceitos e visões substitui gradativamente o planejamento estratégico, em sua maior parte, porque este apresenta algumas fragilidades, pois as organizações não dependem apenas da lógica interna, mas também da

externa, ou seja, do seu principal oponente - o concorrente. Muitas empresas planejam, articulam vendas, trabalham logísticas internas, estabelecem estratégia de marketing, mas se esquecem que os objetivos almejados não podem ser determinados de forma unilateral; eles dependem da ótica da concorrência de mercado e seus pontos fortes e fracos dentro da perspectiva das vantagens competitivas. Neste jogo competitivo, *“a nova estratégia descreve e teoriza com maior precisão o que acontece no mundo real das empresas e dos negócios”* (Zacarelli, 2000, p. 20).

Hamel & Prahalad (1997) trabalham o conceito de estratégia ressaltando que as empresas deveriam concentrar-se nas competências essenciais como sendo um conjunto de habilidades, tecnologias, recursos físicos e gerenciais que geram valores e diferenciais competitivos, conseguindo sustentar vantagens frente à concorrência.

Uma arquitetura estratégica pode ser definida como o que precisamos fazer certo agora para que se possa interpretar o futuro. A estratégia torna-se um vínculo entre o hoje e o amanhã. Mostra fundamentalmente as competências que as organizações precisam possuir e desenvolver agora, que novos grupos de clientes precisa começar a entender agora, que novos canais deveria estar explorando agora para interceptar o futuro, sendo considerada um plano para abordar a oportunidade (Hamel & Prahalad, 1997, p.127).

A estratégia de uma empresa precisa ser baseada na identificação das competências essenciais e daquelas que precisam ser desenvolvidas para proporcionar novas oportunidades no mundo dos negócios, capazes de alavancar melhor os recursos e satisfazer as necessidades de novos clientes (Harb, 2001).

A diferença das empresas de desempenho superior esta relacionada às suas competências essenciais, que também atuam como o principal vínculo de ligação de sua estratégia, especialmente em empresas diversificadas. De acordo com Hamel & Prahalad (1997), a empresa deverá ampliar o seu foco de

competição, estabelecendo estratégias competitivas que superem apenas o olhar para os produtos. A visão do amanhã e do desempenho superior futuro concentra-se nos recursos, capacidades e competências das organizações.

Cabe salientar que o desempenho competitivo de uma organização não depende apenas das características da empresa ou da tecnologia implementada, mas de um conjunto de habilidades, ações planejadas e recursos pelos quais se compete. Conforme Ansoff (1991, p. 96), torna-se preponderante saber “*quais os produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagem sobre os concorrentes*”.

A perspectiva proposta por Miles & Snow (1978) propõe a existência de quatro tipos de estratégias genéricas: defensiva, prospectora, analítica e reativa. Essas categorias de estratégias competitivas diferenciam as empresas através da relação estratégia/estrutura e ambiente. As empresas passam a responder de forma diferenciada a três problemas que fazem parte do ciclo adaptativo: o problema de definição de um domínio de produto/mercado, o problema de escolhas de sistemas técnicos e os problemas administrativos que envolvem a estrutura e os processos organizacionais.

Embora as oportunidades e ameaças sejam extremamente importantes, percebe-se que, em virtude de um ambiente competitivo, da ausência de respostas imediatas às necessidades das empresas e das dificuldades e novos desafios impostos ao mundo organizacional, os estudos baseados no Desempenho Conduzido pela Estrutura (DCE) passam a não mais atender e explicar os desempenhos competitivos entre empresas de uma mesma indústria. Isto ocorre, principalmente, quando as oportunidades e ameaças estão presentes em um mesmo posicionamento estratégico, apresentando dessa forma lacunas e obstáculos ao pleno desenvolvimento da empresa (Hayashi Junior et al., 2003).

Os estudos que abordam o Desempenho Conduzido pela Estrutura determinam que as empresas são homogêneas e os seus recursos são facilmente transferíveis, porém, a Visão Baseada em Recursos advoga que, na realidade, as empresas são heterogêneas e os recursos não podem ser facilmente transferíveis. O diferencial competitivo está justamente na capacidade de alocar e fazer melhor uso dos recursos. Dessa forma, as empresas se capacitam e executam estratégias de modo a obter uma posição privilegiada no mercado (Mello & Cunha, 2001).

Procurou-se utilizar a abordagem estratégica pela perspectiva baseada em recursos (*Resource-Based View* - RBV), na tentativa de identificar as diferenças de desempenho por meio dos recursos e competências de cada organização, visto que a fonte da vantagem competitiva encontra-se na alavancagem dos recursos essenciais, tornando a empresa mais eficiente e capaz do que seus concorrentes (Hayashi Junior et al., 2003).

O estudo baseado nos recursos das empresas vem ganhando notoriedade na literatura estratégica, dando um enfoque promissor ao estudo das vantagens competitivas.

Conforme Wilk & Fensterseifer (2003, p. 14), essa visão possibilita responder:

A lacunas presentes nas propostas anteriores, baseadas em sua maioria na escola de organização industrial. Essa visão possibilita um novo arranjo de pessoas, tecnologia, equipamentos e mercados. Através da abordagem VBR podemos ir um pouco mais além, visualizando uma estrutura mais sutil, composta de um conjunto de conhecimentos, experiências e recursos estratégicos que podem multiplicar o potencial competitivo individual das firmas.

Como desafio para a formulação de modelos estratégicos, a abordagem da RBV permite à empresa buscar um *portfólio* de recursos estratégicos permitindo sustentar e garantir a vantagem competitiva.

3.2.1 Abordagem Baseada em Recursos

A visão baseada em recursos centra-se nas idéias propostas por Penrose (1959) e Demsetz (1973) de que o desempenho superior da empresa não está centrado em um produto bem posicionado na indústria, mas na posse e utilização produtiva, pela firma, de recursos essenciais e, principalmente, na heterogeneidade dos serviços produtivos em função dos recursos, fornecendo assim a cada uma um caráter único.

As vantagens competitivas são oriundas das formas como se articulam, agrupam e exploram os recursos (ativos, competências e capacitações específicas), sendo que cada organização apresenta uma forma única e exclusiva de combinar recursos predeterminados (Rosário & Barbosa, 2002).

A RBV tem como principal perspectiva a tentativa de explicar questões fundamentais sobre as fontes e manutenção da vantagem competitiva das empresas em termos de recursos internos da firma considerados ativos geradores de lucratividade para a empresa.

Cada empresa presente no mercado pode ser considerada uma “coleção de recursos produtivos” cuja forma de utilização produtiva depende das percepções, habilidades, competências e visões estratégicas de seus gestores e empregados.

Conforme Hayashi Junior et al. (2003, p. 1), pode-se entender recursos como:

Qualquer elemento pertencente de modo semi-permanente à empresa que não pode ser transferido a outra sem custos e, que a capacita a conceber e executar estratégias de modo a obter e/ou manter certa posição competitiva.

Dessa forma, os recursos passam a ser definidos não pela sua durabilidade, mas pelos serviços potenciais neles embutidos. Considerando que esses recursos sejam escassos, raros, especializados e complementares, capazes

de agregar valor efetivo em produtos e serviços, passam então a ser utilizados como fonte de vantagens competitivas, conduzindo a empresa a uma posição vantajosa em termos de produto-mercado, apresentando uma performance superior diante dos concorrentes (Collis & Montgomery, 1998).

A teoria da estratégia empresarial apresenta dois enfoques pertinentes quando se trata de vantagens competitivas. O primeiro deles aponta o desempenho superior de uma empresa a partir do seu posicionamento no mercado e o segundo atrela a vantagem competitiva derivada dos recursos e capacidades das empresas. A articulação dos recursos e competências permite a identificação de uma situação superior das empresas em relação à média das indústrias e sucesso em sua estratégia competitiva (Day, 1999).

A perspectiva da Visão Baseada em Recursos é *“ligar o entendimento da vantagem competitiva e das dinâmicas da vantagem competitiva às características dos recursos e como estas características mudam ao longo do tempo”* (Foss, 1997, p. 7).

Nesse sentido, o autor salienta que a RBV é baseada em duas generalizações:

1. verifica-se a existência de diferenças sistemáticas básicas entre as firmas, na medida que controlam seus recursos para implementar suas estratégias.

2. estas diferenças são relativamente estáveis.

A estrutura básica da RBV surgirá a partir da combinação dessas duas generalizações, permitindo o emergir da construção de duas suposições básicas:

1. diferenças na acumulação de recursos das firmas causam diferenças de performance.

2. as firmas procuram elevar e não apenas maximizar a sua performance econômica.

De modo geral, percebe-se que tais generalizações permitem identificar que a questão-chave é a aquisição de recursos com a finalidade de implementar estratégias. Portanto, as empresas desenvolvem e combinam seus recursos na tentativa de obter um desempenho superior ao dos seus competidores, considerando simultaneamente duas dimensões: eficiência (relação entre os recursos capazes de proporcionar a relação custo-benefício) e eficácia (refere-se à capacidade de satisfazer os desejos dos consumidores).

É importante salientar que as empresas têm níveis diferentes de 'eficiência' e de 'eficácia', por combinarem recursos difíceis de serem imitados pelos rivais e por apresentarem competências, habilidades e "capacidade dinâmica" (centrada na descoberta e exploração de competências internas e externas através das mudanças organizacionais e tecnológicas) proporcionando à organização um diferencial competitivo Collis & Montgomery (1995) e Peteraf (1993). Para os autores, as estratégias utilizadas pelas empresas têm como objetivo auferir a criação de valor, ou seja, retornos lucrativos, principalmente pela utilização produtiva e precisa de seus recursos.

Conforme salienta Wernerfelt, *apud* Binder (2003, p. 2), ao analisar as empresas em termos dos seus recursos, essa perspectiva traz:

Um novo olhar sobre sua posição estratégica diferente da análise por produto, ajuda a identificar tipos de recursos que geram maior rentabilidade, auxilia na escolha entre explorar mais os recursos existentes ou aquisição de novos e aquisições passam a ser vistas através da compra de um feixe de recursos.

Portanto, a RBV passa a explicar e auxiliar uma empresa a determinar suas vantagens competitivas não somente em termos de desempenho, mas também em comportamento. Peteraf (1993) considera que existem quatro

macrocondições que devem estar simultaneamente presentes para garantir à organização a criação e sustentação da vantagem competitiva: 1) heterogeneidade, 2) limite à competição *ex-ante*, 3) limite à competição *ex-post* e 4) mobilidade imperfeita.

A heterogeneidade em uma empresa envolve situações em que o desempenho de recursos estratégicos utilizados no processo de produção e comercialização é escasso e limitado em quantidade, podendo, muitas vezes, ser fixo ou “quase-fixo”, não sendo possível expandi-lo rapidamente. Dessa forma, as empresas que possuem recursos estratégicos passam a desenvolver características superiores às da concorrência. Detentoras de recursos escassos passam a obter rendimentos acima da média.

Quanto às limitações *ex-ante* a competição e às limitações *ex-post* a competição, Peteraf (1993) afirma que uma empresa somente apresenta esse tipo de competição se possuir uma posição superior em termos de recursos estratégicos e esses recursos não forem do conhecimento de seus concorrentes. Ou seja, se o valor dos recursos não for de conhecimento dos competidores antes de sua aquisição e utilização, isso revela que as empresas teriam o desenvolvimento dos recursos não-negociáveis, como, por exemplo, a imagem da empresa. Neste caso, os lucros provêm de uma assimetria de informações e conhecimentos.

No que se refere à competição *ex-post*, a firma apresentaria uma posição de vantagem por meio de um conjunto de recursos heterogêneos em relação aos seus concorrentes. Conforme Peteraf (1993), os principais limites à competição *ex-post* envolvem a capacidade de proteção de um recurso contra a imitação ou substituição, ou seja, “*os recursos devem ser difíceis ou impossíveis de serem imitados pelos concorrentes ou de serem substituídos por outros mais eficientes*” (Peteraf, *apud* Mello & Cunha, 2001, p. 4).

Para que se tenha um diferencial competitivo torna-se necessário utilizar

barreiras ou mecanismos de isolamento impedindo a identificação de quais recursos são valiosos ou como reproduzi-los. Esses recursos apresentam um amplo grau de informação e conhecimento tácito adquirido ao longo do tempo, como reputação, história da empresa e uma marca de sucesso, sendo impossível de ser copiado ou acelerado a partir de investimentos (Peteraf, *apud* Mello & Cunha, 2001).

Barney (1991) salienta que a mobilidade imperfeita é a condição na qual um recurso pode gerar vantagens competitivas sustentáveis, não sendo facilmente transferíveis para outras empresas. Esse fato ocorre quando, de algum modo, uma empresa possui especialização. Assim, os recursos estarão atendendo a uma necessidade específica, tendo nenhum ou pouco uso em outra empresa, apresentando ineficiência na sua utilização, como, por exemplo, o desenvolvimento de recursos negociáveis com fornecedores.

É importante ressaltar que as empresas também diferem em termos de capacidades organizacionais essenciais, ou seja, o aspecto chave está inteiramente relacionado às habilidades, à interação e à combinação dos recursos da firma. Portanto, uma firma pode ser lucrativa não apenas por deter melhores recursos, mas sim por apresentar uma competência capaz de proporcionar, gerar e fazer um melhor uso desses recursos (Rezende, 2001).

Conforme Penrose (1959, p.137), independente dos mercados mudarem ou não, as firmas devem aperfeiçoar seus processos e produtos, motivadas pela vantagem competitiva que as inovações podem oferecer.

No longo prazo, a lucratividade, a sobrevivência e o crescimento de uma firma não dependem tanto da eficiência com que ela é capaz de organizar a produção de uma gama qualquer de produtos amplamente diversificada quanto da habilidade da firma em estabelecer uma ou mais 'bases' amplas e relativamente fecundáveis, desde que ela possa adaptar e ampliar suas operações em um mundo de incerteza, de mudança e competitivo.

Peteraf (1993) afirma que algumas empresas apresentam um desempenho superior ao de seus concorrentes, seja porque elas são dotadas de recursos com níveis diferenciados de eficiência e eficácia, sendo capazes de produzir mais economicamente e principalmente por possuir recursos que melhor satisfaçam os desejos dos consumidores ou clientes. Estas empresas possuem diferencial que as tornam especiais, exclusivas e difíceis de serem imitadas pelos seus rivais, sendo justamente as competências, as capacidades e habilidades a base de conhecimento produtivo e organizacional fonte de máxima competitividade Penrose (1959), Nelson (1991), Barney (1991) e Hamel & Prahalad (1990).

Como consequência, a empresa que está em vantagem competitiva passa a gerar lucro baseada fundamentalmente nos seus recursos, apresentando novas oportunidades externas envolvendo consumidores, concorrentes e tecnologia (Barney, 1991).

Para Foss (1997), a empresa poderá formular suas estratégias utilizando recursos e capacidades de que dispõem, preocupando-se principalmente com a qualidade das vantagens que possui do que efetivamente com sua quantidade. Portanto, as tarefas das empresas devem ser: identificadas, classificadas e desenvolvidas por recursos próprios e úteis, deve-se conhecer as forças e fraquezas da concorrência e saber identificar as melhores oportunidades de utilização de seus recursos e capacidades.

Barney (1991) afirma que para um recurso trazer vantagem competitiva sustentável é necessário fundamentalmente que os seus recursos sejam *valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não possuem equivalente estratégico*.

Dessa forma, pode-se considerar como recurso valioso um recurso útil para a empresa tornando complexa sua imitação. As empresas que detêm esses recursos são capazes de manter posição de barganha frente a outros

concorrentes, possibilitando assim estar em uma posição superior ao concorrente, alcançando vantagens competitivas.

Segundo Wernerfelt (1984, p. 174):

As firmas que detêm esses recursos, contam com a vantagem de mover-se primeiro através da identificação de uma classe de recursos e do modo de aquisição deles através do custo e receita, economia de escala no uso de recursos, fidelidade do consumidor, parceria com fornecedores, experiência de produção e liderança tecnológica (capacidade de manter os funcionários preparados para desenvolver idéias avançadas).

O autor estabelece que a combinação desse *portfólio* de recursos permite que a empresa crie “barreiras para a proteção destes”, chegando primeiro em sua aquisição. Dessa forma, os recursos valiosos podem ser físicos, intangíveis ou de capacidade organizacional.

Quanto aos recursos raros, efetivamente a grande preocupação centra-se em como eles serão utilizados para a implementação de estratégias, pois os recursos fundamentalmente estão acessíveis a todas as empresas, podendo ser considerados físicos e intangíveis. O diferencial está em como o recurso é desenvolvido (acumulado) dentro do ambiente de cada empresa. Aqueles que são difíceis de serem imitados envolvem busca por habilidades, capacidades, exclusivos de uma única empresa, refletindo um caminho particular e individual, sendo retratado por meio da sua história. “*Estes recursos e capacidades refletem as personalidades, experiências e relacionamentos que existem apenas em uma firma individual*” (Barney, 1995, p. 53).

Peteraf (1993) revela que a empresa que apresenta uma posição exclusiva no mercado é, em geral, detentora de recursos raros e escassos, no sentido de serem limitados em oferta, porém, esses possibilitam sustentar níveis diferenciados de eficiência e eficácia.

Pode-se estabelecer que, além da raridade dos recursos, a escassez pode advir de uma restrição de produto ou poder de mercado em um ambiente extremamente competitivo, a ameaça da competição de novos produtos, novas técnicas e novos canais de distribuição. Novas maneiras de influenciar a demanda do consumidor pode ser considerada uma das principais influências das firmas, sendo mais importante do que a utilização de um outro tipo de competição monopolística ou predatória (Penrose, 1959, p. 113).

Juntamente com esses recursos encontra-se o conceito de imitabilidade imperfeita que permite à empresa criar obstáculos impedindo ou dificultando a imitação de ativos estratégicos. É importante salientar que alguns recursos e capacidades, como reputação, confiança, amizade, trabalho em equipe e cultura, tornam-se muito difíceis de imitar (Barney, 1991).

Caso os recursos para algumas empresas sejam raros, valiosos e não passíveis de serem imitados, cabe às empresas articularem outro tipo de recursos similares (desenvolver atitudes baseada na qualidade de outra empresa) ou recursos diferentes (empresas com a mesma visão de mercado, mas adotam diferentes estratégias). Dessa forma, as empresas implementam as mesmas estratégias, porém, de maneiras diferentes.

Para entender melhor a natureza dos recursos, Penrose (1959) e Barney (1991) classificam-nos nas seguintes categorias principais:

- *Recursos físicos* - como instalações, máquinas e equipamentos, localização geográfica e acesso à matéria-prima. Entende-se que no setor supermercadista a disposição das instalações é realizada pelo *layout* das lojas e melhor posicionamento das gôndolas; a localização torna-se principal fator de sucesso do supermercado, sendo necessário um programa de viabilidade mercadológica para sua implementação (Borges, 2001). Para o autor, o segmento

supermercadista tem de se preocupar, antes de realizar uma instalação de pequeno, médio ou grande porte, com algumas características essenciais, como o tráfego de pedestres, acesso e fluxo de veículos, os concorrentes e, principalmente, as características da região para tornar-se competitivo. Quanto às máquinas e equipamentos, o segmento utiliza-se da automação comercial (*check-outs e relatórios gerenciais referentes ao desempenho da loja*), além de inovar com equipamentos que permitem o acondicionamento das seções de frios e congelados, oferecendo também aos clientes novos *designs* de carrinhos e terminais inteligentes.

Conforme Collis & Montgomery (1995) enfatizam, recursos valiosos podem assumir uma variedade de formas, pois dependem da combinação de recursos e do caminho que a firma está perseguindo. Um recurso valioso pode ser físico, podendo tornar um negócio vantajoso no mundo competitivo, potencializando assim os recursos físicos, intangíveis (tais como nome da marca ou *know-how* tecnológico) ou capacidades organizacionais (rotinas, conhecimentos, habilidade, processos e cultura da companhia).

- *Recursos organizacionais* - formados principalmente pela estrutura formal da empresa, envolvendo aspectos de planejamento, sistema de atividades, sistema de autoridade por meio do controle, coordenação, processos e sistema de comunicação e de informação que coordenam os recursos humanos e físicos de modo produtivo.

- *Recursos financeiros* - formados por todos os tipos de recursos financeiros e de investimento que permitem e possibilitam à organização conceber e executar suas estratégias.

Na Visão Baseada em Recursos (RBV), o desempenho das empresas tem como ponto central os recursos financeiros disponíveis nas empresas ou a utilização de recursos de terceiros e de investimento que permitem e possibilitam à organização conceber e executar suas estratégias (Barney, 1996).

- *Recursos de capital humano* - inclui fundamentalmente o treinamento, o processo de aprendizagem, a experiência, o conhecimento (domínio de *know-how* técnico com desenvolvimento de novos produtos, melhoria dos já existentes e descobertas de novos materiais) e *insights* dos funcionários e gestores.

Grant (1991) e Kay (1996) expandem a divisão proposta e especificam mais cinco categorias:

- *Arquitetura estratégica* - estes recursos encontram-se associados aos recursos organizacionais. Esta arquitetura assumiu três tipos de contratos. Conforme Kay (1996), a arquitetura estratégica pode ser categorizada em **interna, externa e redes**.

A arquitetura interna refere-se a aspectos do relacionamento da empresa com seus empregados e a **externa** está centrada na estrutura voltada para relacionamentos da empresa com outras organizações, isto é, seus concorrentes, os fornecedores (considerados um dos mais importantes parceiros de uma empresa, intensificado pelas alianças, parcerias e a colaboração ganhando espaço e favorecendo ambas as partes) e os clientes. Já a arquitetura

estratégica em **redes** representa uma estrutura que envolve contratos consensuais entre um grupo de empresas em cooperação.

Com relação à RBV, esta apresenta *“ainda um caráter de olhar para dentro da organização, porém a mesma não pode contentar em ver-se. Assim a arquitetura estratégica é encontrada em todas as mudanças feitas pelas empresas”* (Hayashi Junior et al., 2003, p. 13). Desse modo, mesmo que pareça contraditória, a arquitetura estratégica destaca-se diante de outros elementos como um dos principais recursos utilizados na execução de mudanças de conteúdo estratégico. Mintzberg (1995) realça a definição de estratégia relacionando-a com empresa-ambiente.

- *Reputação* - pode ser considerada como um atributo associado à empresa, envolvendo marca, qualidade dos produtos, confiança e reconhecimento do cliente, ou seja, a relação cliente-empresa deixará de ser meramente econômica e passará a ser vinculada a outras relações, como lealdade, comprometimento, fidelidade e garantia.
- *Inovação* - o aspecto chave da estrutura é a noção de “capacidades inovativas” que referem-se à habilidade ao empregar, interagir e combinar recursos da firma. Como consequência, têm-se mudanças internas que passam a estimular a busca por novos produtos e novas “maneiras de fazer as coisas” incentivada, na sua maioria, por fatores ambientais (novos rivais, mudança no gosto dos consumidores, novos substitutos) que mudam radicalmente a direção e os procedimentos técnicos utilizados.

- *Recursos tecnológicos* - vêm ganhando destaque em virtude das aceleradas mudanças e como fonte de vantagem competitiva. Para Penrose (1959), os recursos tornam-se forças das empresas para se manterem no mercado, para um dado produto, para aprender tudo que podem sobre o produto, mercado e, principalmente, a tecnologia, enfatizando a importância da inovação como fator determinante na gestão das empresas.
- *Ativos estratégicos* - são denominados como fonte de vantagem competitiva, relacionando-se ao domínio ou posicionamento da empresa no mercado.

Essa expansão da divisão de recursos considera, pela primeira vez, o relacionamento existente entre as empresas e seus diversos fornecedores, concorrentes, clientes e intermediários. Tem-se que *“o valor da arquitetura reside na capacidade das organizações que a estabelecem para criarem conhecimentos e rotinas organizacionais, respondendo de forma flexível às circunstâncias variáveis e conseguindo intercâmbio fácil e aberto de informações”* (Kay, 1996, p. 74).

Os recursos tecnológicos e a inovação vêm ganhando destaque em virtude das aceleradas mudanças e como fonte de vantagem competitiva. Quanto aos ativos estratégicos, eles são denominados de fonte de vantagem competitiva, relacionando-se ao domínio ou posicionamento da empresa no mercado.

Esta divisão proposta por Barney & Kay, *apud* Hayashi Junior et al. (2003), em relação aos recursos essenciais, é apresentada no Quadro 01, revelando as tipologias de recursos (incluindo as competências) e que nortearam este estudo.

QUADRO 1 Tipos de recursos disponíveis pelas empresas

Tipos de recursos	Descrição
Financeiros	Incluem todos os tipos de recursos financeiros que possibilitem à organização conceber e executar estratégias (Barney, 1996 b).
Capital humano	Incluem o treinamento, a experiência, a inteligência, o conhecimento, o julgamento, <i>insights</i> , etc. (Barney, 1996b).
Organizacional	Incluem a estrutura formal da empresa, os sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, a cultura, bem como relações entre grupos pertencentes à firma e também com outros de fora.
	Arquitetura estratégica Referem-se aos relacionamentos da empresa com outras organizações (fornecedores, clientes, intermediários, concorrentes).
Físicos	Incluem fábrica, instalações, máquinas e equipamentos, localização geográfica e acesso à matéria-prima, etc. (Barney, 1996b).
Tecnologia	<i>Softwares, hardwares</i> , equipamentos e maquinários, etc. (Grant, 1991).
Inovação	Refere-se à questão a capacidade da empresa de oferecer novos produtos no mercado (Kay, 1996).
Reputação	Associação da empresa com imagem, produtos de qualidade, confiança, reconhecimento de produto, filosofia de qualidade da empresa (Kay, 1996; Grant, 1991).
Ativos estratégicos	Estão relacionados ao domínio ou posição de mercado da empresa e podem ser de três tipos: monopólio natural, restrições de mercados devido a licenças ou regulamentações e vantagens relacionadas à curva de experiência. (Kay, 1996).

Fonte: Barney (1996) e Kay (1996), *apud* Hayashi Junior et al. (2003), com adaptações

Conforme Collis & Montgomery (1998), a visão com base em recursos propõe que os recursos, acumulados ao longo do tempo, determinam a competência para o desenvolvimento das atividades que, por sua vez, definem os níveis de custo e diferenciação.

Os recursos tangíveis podem ser avaliados no balanço patrimonial da empresa e referem-se às propriedades, às instalações e aos estoques de matérias-primas. Os *recursos intangíveis* não podem ser diretamente observados, tais como o conhecimento, informação, reputação, habilidades gerenciais, nome da marca, imagem da empresa, lealdade do consumidor, confiança, conhecimento das preferências do consumidor, cultura organizacional, habilidades tecnológicas ou gerenciais não documentadas e os relacionamentos com fornecedores, concorrentes e clientes e capacidades organizacionais. As capacidades organizacionais referem-se a uma articulação dos dois ativos, como processos e pessoas, pois representam a habilidade de coordenação da empresa em relação às suas rotinas e ao desenho organizacional. Quanto maior as habilidades da empresa em converter os mesmos recursos disponíveis à concorrência em produtos ou serviços diferenciados, maior será sua vantagem competitiva (Collis & Montgomery, 1998).

As capacidades organizacionais essenciais e estratégicas devem estar centradas na criação de um produto atrelado às necessidades do consumidor beneficiando em preço e, principalmente, em diferencial (Mello & Cunha, 2001).

Os recursos das empresas podem ser considerados todos os ativos que envolvem competências, processo organizacional, os atributos e as informações da empresa. Devido às mudanças incessantes que as organizações vêm sofrendo, o caráter inovador ganha destaque e proporciona melhor desempenho e vantagens competitivas sustentáveis por meio da utilização de recursos e competências, que possibilitam à empresa formar e defender seu conteúdo estratégico (Barney & Hesterly, *apud* Hayashi Junior et al., 2003).

Os recursos essenciais abrem as portas para uma série de investigações sobre novas fontes de vantagens competitivas, tornando a empresa que os possui mais eficiente e capaz do que outras.

Hamel & Prahalad (1997) salientam a necessidade de algumas premissas para explicar os recursos em empresas abertas. São elas: as empresas apresentam conjunto de recursos concentrados nas empresas (técnico, financeiro, humano, etc.), bem como nas suas unidades de negócios voltadas para produtos e mercados; a limitação ou a abundância de recursos não são garantia de conquista de liderança global; a eficiência da empresa está diretamente relacionada a ganhos nos faturamentos e lucros líquidos e não na diminuição de investimentos e corte de funcionários; a tarefa de alocar e alavancar recursos deve merecer a mesma atenção da alta gerência.

De acordo com os fundamentos da RBV, a vantagem competitiva é mantida à medida que a empresa articula suas estratégias baseadas na superioridade dos seus recursos internos, principalmente considerando seus recursos organizacionais (estrutura formal da empresa) como fonte principal para tornar a empresa mais dinâmica, ou seja, em virtude das mudanças ambientais, é necessário que as empresas consigam manter, criar e desenvolver novas capacidades (Hamel & Prahalad, 1997).

3.3 Estrutura organizacional

Presencia-se um período de transição entre os princípios tradicionais do desenho organizacional e os novos, focando rearranjos organizacionais voltados para as inovações do mundo externo. Vivencia-se o mundo da “era”, a “era da qualidade”, a “era do conhecimento”, a “era da tecnologia”, isto é, vislumbra-se uma terceira revolução industrial, na qual as organizações passam a enfrentar novos desafios, dilemas e horizontes que se abrem com a formação dessa nova economia que privilegia a informação, a comunicação e o conhecimento (Antunes, 2003).

Na literatura da estrutura organizacional ressalta-se a necessidade das organizações se tornarem mais flexíveis para poder responder as mudanças

ambientais que se processam em um ritmo cada vez mais intenso. Por algum tempo a organização era vista com um fenômeno estático, segundo Chandler, *apud* Rezende (2001, p.11) a estrutura deveria se adaptar a estratégia ressalta-se que:

Outra contribuição essencial é a diferenciação entre estratégia e estrutura. A estratégia tende a definir uma determinada estrutura desejada, mas de uma maneira geral, sem detalhamento. A estrutura consiste da organização e governança adotada pela firma, ou seja, como as decisões são tomadas e implementadas, ou, em outras palavras, o que a firma realmente faz.

Atualmente a estrutura passa a ser vista como um recurso que proporciona a obtenção de vantagens competitivas. A terceira revolução industrial abriu as portas para a revolução da informação e da comunicação e, juntamente com ela, um conjunto de outras revoluções que tem exigido a reestruturação das organizações e setores produtivos inteiros, levando à reavaliação de suas estruturas organizacionais, repensando novas estratégias com o objetivo de atender às necessidades impostas pela competitividade.

Pode-se determinar que novas formas organizacionais surgem atreladas às exigências de eficiência e produtividade rearticulando ou, até mesmo, colocando em “xeque” os modelos burocráticos considerados até então símbolos de eficácia e discutindo o método de gestão apresentado por elas.

Evidencia-se uma revolução organizacional, ou seja, uma mudança na natureza das organizações. O mundo economicamente industrializado que apresentava um perfil essencialmente burocrático se transforma, não rompendo parâmetros, mas articulando-se diante de uma nova economia, cujos principais pilares fundamenta-se nas mudanças da qualidade de produtos e serviços, atendimento ao cliente, diversificação das atividades, parceria, novas formas de

negociação, inovação e tecnologia essencial para a definição e manutenção do posicionamento estratégico (Omaki & Florêncio, 2003).

As transformações presentes em todos os níveis exigem a condução e a valorização de trajetórias próprias, levando a profundas modificações principalmente quanto à postura adotada por essas novas organizações que se baseavam até então na visão da burocracia clássica fundamentada no caráter formal das comunicações, na hierarquização da autoridade e previsibilidade dos funcionários.

Conforme Santos & Mendonça (2002, p. 1):

As organizações do tipo burocráticas já não parecem responder adequadamente aos novos valores que vêm sendo progressivamente formados ao longo dos anos; é preciso que novas estruturas organizacionais sejam gradativamente configuradas, considerando esta nova realidade emergente.

Para Faria & Fischer (2001) a estrutura organizacional passa a não mais ser vista como um elemento institucionalizador de estabilidade, mas uma condição fundamental para a mudança por meio da flexibilidade e do gerenciamento de conflitos. Portanto, surge uma grande necessidade de redesenhar as organizações, ou seja, suas estruturas organizacionais no esforço de melhorar o desempenho organizacional.

Há uma forte tendência à flexibilidade das estruturas, ancorada na facilidade de adaptação a ambientes instáveis e turbulentos. Com base nos dados do Quadro 2 torna-se possível identificar as diversas dimensões da flexibilidade no ambiente organizacional.

QUADRO 2 Características sobre flexibilidade organizacional

Da estrutura organizacional interna	Poucos níveis hierárquicos formais, poucos limites entre funções e unidades, trabalhos realizados em equipes, <i>empowerment</i> , recompensas por contribuições, estímulo à habilidade e empregabilidade dos funcionários, organização por processos e criação de relações laterais
Nas relações entre empresas	Formação de redes de cooperação entre organizações (<i>joint-ventures</i> , alianças, consórcios), subcontratações e terceirizações
Na organização interna da produção	Automação flexível, ou automação programável, sistemas de <i>kan ban</i> , controle da qualidade total, <i>just-in-time</i> e trabalho em equipe
No mercado de trabalho	Demanda de alto nível de habilidades, responsabilidades e participação dos trabalhadores
Em processo e produtos	Levando a inovações

Fonte: Sefertzi, *apud* Faria & Fischer (2001)

Moraes Júnior & Medeiros (2003) advogam que as organizações passam por uma reestruturação envolvendo a necessidade de maior preparação e atuação de uma gerência participativa, com a finalidade de modificarem as estruturas departamentais rígidas baseadas em tarefas, focar no aprendizado contínuo e coletivo, ampliando as habilidades na resolução de problemas e implementando equipes baseadas em projetos como forma dominante de executar o trabalho, por meio de uma comunicação aberta e total.

Dessa forma não se estabelece uma estrutura estática e limitada, mas um ambiente dinâmico capaz de gerar equilíbrio entre todos os envolvidos (clientes, funcionários, fornecedores, a comunidade e os acionistas) seja na redução de níveis hierárquicos, no tamanho funcional por meio da menor formalização, maior descentralização decisória ou no melhoramento dos procedimentos de comunicação existentes (Antunes, 2003).

Esses novos arranjos organizacionais apresentam mudanças significativas na base técnica de produção, no campo da organização e gestão dos processos decisórios. Nesse sentido, encontra-se uma mão-de-obra mais participativa, com maior iniciativa no diagnóstico de falhas de processo, buscando elementos chaves, como velocidade, eficácia e eficiência.

Conforme Mintzberg (2003), as estruturas organizacionais, como a divisão do trabalho, as formas de coordenação, a formalização do comportamento, a centralização e a descentralização, sofrem influência de uma série de fatores situacionais e parâmetros de *design*, como ambiente, idade e tamanho da organização, tecnologia, processos produtivos e fatores contingenciais utilizados. Outro fator importante na determinação e que influencia diretamente a estrutura organizacional é o *portfólio* de estratégias que a empresa adota para atingir objetivos de crescimento e expansão. A eficácia estrutural depende do ajuste rigoroso entre os fatores situacionais e os fatores contingenciais.

Chandler (1962) afirma que, devido ao crescimento desenfreado dos fatores externos, como de infra-estrutura e devido ao aumento populacional, as empresas inevitavelmente tiveram que se adequar a esta realidade impulsionada pelos fatores situacionais, tendo de ampliar sua produção para atender e adequar as necessidades dos novos mercados, modificando suas estruturas organizacionais.

Antunes (2003, p. 4) salienta que:

O desenvolvimento econômico e tecnológico determinou e ainda vem determinando novas estratégias de crescimento que têm provocado a reelaboração das estruturas organizacionais. Deve-se acrescentar, ainda, que a introdução de determinada tecnologia, assim como as decisões pelo crescimento da empresa influenciando no tamanho da mesma, constituem uma opção estratégica da organização para se alcançar objetivos dentro de um contexto de transformações econômicas e acirrada competitividade.

Verifica-se, assim, que as variáveis situacionais e contingenciais devem ser articuladas e combinadas para que a organização possa atingir vantagens competitivas, portanto, com o maior impacto das novas tecnologias, com a diminuição dos ciclos de vida dos produtos, as estratégias múltiplas que devem ser escolhidas e incorporadas de acordo com as características e o perfil de cada empresa (Antunes, 2003). A configuração organizacional é consequência da dinâmica desse processo; quanto mais rápido ocorrem as identificações e consolidações das estratégias, mais dinâmicas também são as mudanças nas estruturas organizacionais.

De acordo com Vasconcellos, *apud* Santos & Mendonça (2002), a estrutura organizacional é composta por três componentes básicos que estão interligados: sistema de atividade, sistema de autoridade e sistema de comunicação. O sistema de atividade envolve a cúpula estratégica, os níveis intermediários e os níveis hierárquicos inferiores, devendo cada um ser responsável pela parcela das atividades que lhe competem dentro do ambiente organizacional.

O sistema de autoridade é composto por inúmeros fatores situacionais e relacionados principalmente ao poder no processo de tomada de decisão e comando das pessoas envolvidas no exercício de suas funções. O sistema de autoridade pode ter amplitude administrativa e níveis hierárquicos (supervisão dos chefes, gerentes, linha intermediária), descentralização da autoridade (o processo de tomada de decisão pode ser realizado pelos funcionários) e a delegação de autoridade (o chefe transmite ao seu subordinado poder de decisão) (Vasconcellos, *apud* Santos & Mendonça, 2002).

Para Mintzberg (2003), o processo de autoridade significa *“influenciar a divisão do trabalho e os mecanismos de coordenação que afetam diretamente as funções da organização”* (p.36). Quanto ao *design* do sistema de tomada de decisão tem-se a descentralização vertical como um sistema de autoridade

formal - fazer escolhas e autorizá-las com um gerente que coordena o trabalho por supervisão direta ou confere a um analista que possa fazê-lo e padronizá-lo. Quanto à descentralização horizontal, o sistema de comunicação poderá ser efetuado por um único indivíduo, por poucos especialistas ou o poder vai para qualquer pessoa.

O sistema de comunicação está associado às informações que são fundamentais ao funcionamento da estrutura organizacional. A organização providencia os meios para que as pessoas compartilhem um vocabulário que permita uma comunicação livre de ruídos. O compromisso assumido entre os participantes da organização é com a verdade. Cabe identificar quais informações serão comunicadas aos funcionários, como comunicá-las e quando e por quem essas informações essenciais deverão ser feitas dentro da empresa (Santos & Mendonça, 2002).

Analisar as mudanças estruturais das organizações sob a luz das estratégias faz-se necessário, bem como identificar os aspectos mais importantes da estrutura e os tipos básicos de configurações organizacionais existentes.

O processo de desenvolvimento de uma estrutura organizacional é designado como desenho da organização, *design* ou arquitetura estratégica. Cabe ressaltar que, ao desenhar as estruturas organizacionais, os gestores devem ter em conta a estratégia e, segundo Chandler (1993), basta que a estrutura e a estratégia não se *coadunem* para que possam aparecer dificuldades organizacionais.

Na visão de Mintzberg (2003), a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente pelo resultado de uma soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas. É primordial que, para um ambiente harmonioso uma boa estrutura deve ser baseada em regras, em rígidas hierarquias de autoridade e com amplitude de controle.

Ao conceituar a estrutura organizacional torna-se necessário sintetizar os elementos que constituem o desenho organizacional; a modelagem adotada por Mintzberg (2003) desenvolve as diferentes partes que compõem a organização e as pessoas que pertencem a cada uma dessas partes.

Mintzberg (2003) estabeleceu cinco partes básicas na organização: núcleo operacional, a cúpula estratégica, a linha intermediária, a tecnoestrutura e a assessoria de apoio.

A Figura 1 evidencia as cinco partes básicas da organização. É bom ressaltar que a organização nem sempre é criada com essa estruturação integral. À medida que ela cresce, vai incorporando cada uma das partes.

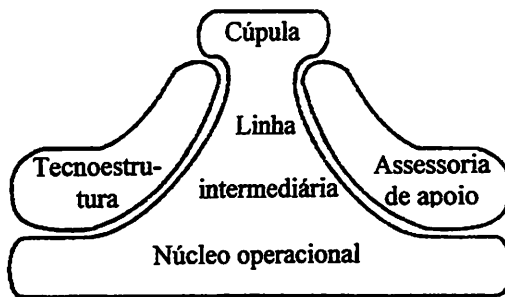


FIGURA 1 As cinco partes básicas da organização
Fonte: Extraído de Mintzberg (2003)

O núcleo operacional da organização é considerado um dos sistemas vitais de qualquer organização. Ele abrange os operadores que estão vinculados diretamente com a fabricação dos produtos e a prestação dos serviços. Porém, além do núcleo operacional, as organizações precisam também dos componentes administrativos que compreendem a cúpula estratégica, a linha intermediária e a tecnoestrutura.

A cúpula estratégica é composta por membros com responsabilidade global pela organização e é encarregada de assegurar que ela cumpra sua missão de modo eficaz e também de satisfazer às necessidades dos que controlam ou de outra forma exercem poder sobre a organização. *“A cúpula estratégica, entre as cinco partes da organização é a que exerce papel mais importante na formulação das estratégias”* (Mintzberg, 2003, p. 25).

Os membros que compreendem a linha intermediária são denominados supervisores diretos; são gerentes com autoridade formal que ligam a cúpula estratégica ao núcleo operacional. É importante salientar que em uma hierarquia organizacional, o gerente de linha intermediária desempenha várias tarefas na supervisão direta, acima e abaixo dele, como coleta de informações, *“feedback”* a respeito do desempenho alcançado pela sua unidade, interferência no fluxo de decisões e formulação de estratégias para suas unidades, mesmo que estas venham a sofrer interferências das estratégias formuladas no âmbito global na organização. Cabe ressaltar que algumas decisões são tomadas pelo gerente, outras são transferidas para o nível superior da hierarquia.

Na tecnoestrutura encontram-se os analistas de controle que podem ser divididos em três formas de padronização: os analistas de sistema e métodos que padronizam os processos de trabalho (engenheiros industriais), os analistas de planejamento e controle são considerados os planejadores de longo prazo envolvendo o controle de qualidade, os programadores de produção e os contadores e, por fim, os analistas de pessoal, incluindo os treinadores e recrutadores. Para Mintzberg (2003), na tecnoburocracia os analistas são responsáveis e preparados para a transformação da organização, seja planejando, mudando ou treinando as pessoas que executam o trabalho.

A assessoria de apoio é criada e tem como objetivo dar apoio à organização fora de seu fluxo de trabalho operacional principalmente as

empresas de grande porte que apresentam numerosas unidades, todas com alto grau de especialização.

Mintzberg (2003, p. 28) reflete que:

Essas unidades de apoio são, em sua maioria, bem diferente da tecnoestrutura, (...) principalmente, como unidade de aconselhamento (embora também possam aconselhar), ao contrário tem funções distintas a desempenhar, muitos desses serviços são ignorados na estrutura organizacional e acabam por serem rotulados apenas como "assessoria de aconselhamento".

Para Mintzberg (2003, p. 34), a estrutura organizacional envolve exigências fundamentais, como: *"idade e tamanho da organização, pelo sistema técnico que adota, pelo ambiente em que opera e pelos racionamentos de poder que a circundam e a inspiram"*. É importante salientar que, independentemente de a organização ser mais simples ou mais complexa, há um mecanismo de coordenação (supervisão direta, padronização e ajustamento mútuo) que se adapta melhor. Ao conceituar estrutura organizacional, é necessário discutir também os elementos constituintes da mesma, observando como interferem no *design* organizacional. Nessa análise são consideradas a complexidade, a formalização e a centralização, bem como suas variações, como delineadoras do formato organizacional.

De acordo com Mintzberg (2003), emergem cinco configurações básicas e que são distintas. São elas: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e adhocracia. Estas configurações são representadas no Quadro 3, no qual são identificadas as estruturas e as características de cada configuração.

QUADRO 3 Estruturas e suas características

Configuração básica	Simple	Burocracia mecanizada	Burocracia profissional	Forma divisionalizada	Adhocracia
Especialização de serviços	Pequena especialização	Muita especialização horizontal e vertical	Muita especialização horizontal	Especialização horizontal e vertical divisões/ escritório central	Muita especialização horizontal
Treinamento e doutrinação	Pouco	Pouco	Muito	Algum treinamento e doutrinação	Muito treinamento
Formalização e comportamento	Pouca formalização	Muita formalização	Pouca formalização	Muita formalização	Pouca formalização,
Grupamento	Comumente funcional	Comumente funcional	Funcional e por mercado	Mercado	Funcional e por mercado
Sistema de planejamento e controle	Pouco planejamento controle e	Planejamento para a ação	Pouco planejamento controle e	Muito controle do desempenho	Planejamento para a ação limitado
Instrumentos de interligação	Poucos	Poucos	Na administração	Poucos	Muitos na organização
Descentralização	Centralização vertical e horizontal	Descentralização horizontal limitada	Descentralização horizontal e vertical	Descentralização vertical limitada	Descentralização seletiva
Desenho					

Fonte: Extraído de Mintzberg (2003)

As estruturas simples são compostas por organizações jovens e pequenas; a parte-chave da organização é constituída pela cúpula estratégica, com uma pequena hierarquia gerencial com supervisão direta do proprietário-dirigente. Geralmente compreendem um ambiente simples e dinâmico, quase sempre utilizam pouca ou nenhuma estrutura, composta de poucos assessores de apoio. A maior parte dos membros da administração ou colaboradores são pessoas que foram formadas informalmente na prática do trabalho quotidiano e seu comportamento é formalizado por uso mínimo de treinamento e de instrumentos de religação.

Conforme Mintzberg (2003), a coordenação de uma estrutura simples é largamente efetivada pela supervisão direta; o poder está centralizado na mão dos dirigentes e a gestão das operações internas está geralmente sob comando de poucas pessoas além do proprietário. A tomada de decisão é realizada de maneira flexível, vinculada à rapidez de respostas às mudanças do contexto de mercado. A cúpula estratégica possui amplo controle sobre as decisões a serem tomadas, como a formulação de estratégias a serem implementadas.

Porém, a estrutura simples apresenta alguns problemas associados à sua configuração, como a centralização do poder e, conseqüentemente, causa problemas nas questões estratégicas e operacionais, além da formação profissional do pessoal ser modesta.

A burocracia mecanizada é representada por uma hierarquia de autoridade claramente definida, com procedimentos muito formalizados com padronização dos processos de trabalho e dos canais de comunicação. Em contraste com a estrutura simples, tem uma administração elaborada. O poder de tomada de decisão é relativamente centralizado. A estrutura administrativa é elaborada com nível de distinção entre linha e a assessoria. De um lado, gerentes em uma linha intermediária (considerados planejadores de trabalho auxiliam nos distúrbios que surgem entre trabalhadores), assumem o papel de interligação

entre os analistas e a tecnoestrutura, agregam informações de *feedback* hierarquia acima e elaboram planos de ação.

Na abordagem de Mintzberg (2003, p. 189), *“a burocracia mecanizada é uma estrutura com uma obsessão – a saber, por controle. Uma mentalidade de controle permeia a organização de cima para baixo”*. A razão porque esta estrutura requer uma obsessão por controle reflete da tentativa de manter a estabilidade para funcionar e controlar os conflitos e problemas motivacionais que surgem no trabalho no núcleo operacional. A burocracia mecanizada é encontrada em organizações maduras e estáveis. O processo de formulação e implementação de estratégias é claramente uma atividade de cima para baixo, enviada à cúpula de estratégia e transmitida para a cadeia de autoridade para implementação por meio de um plano de ação.

A burocracia profissional é uma estrutura que necessita de pessoal altamente especializado e com elevado controle sobre o seu próprio trabalho, sendo, portanto, o núcleo operacional o seu principal componente chave. A burocracia profissional enfatiza a autoridade de natureza profissional – o poder do conhecimento especializado. É uma estrutura altamente descentralizada, tanto na dimensão vertical quanto na horizontal.

A forma divisionalizada é representada por empresas menos integradas e mais um conjunto de unidades relativamente independentes, unidas por uma estrutura administrativa frouxa. As formas divisionalizadas são unidades de linha intermediária, em que as unidades são divisões e sua administração é realizada por um escritório central. Esta forma constitui uma estrutura sobreposta a outras. Para Faria & Fischer (2001), como numa corporação conglomerada, cada “divisão” possui uma estrutura particular e personalizada para lidar com sua própria situação sujeita a sistemas de controle de desempenho de uma sede central que supervisiona e monitora o comportamento divisional em base pessoal.

Porém, a divisionalização leva à descentralização. Mintzberg (2003, p. 240) salienta que *“a descentralização exigida para a forma divisionalizada é altamente circunscrita não necessariamente mais do que a delegação de alguns gerentes do escritório central a outros gerentes que dirigem as divisões”*. Entretanto, o escritório central, apesar de ampliar a autonomia para que as divisões possam tomar suas próprias decisões, permanece monitorando os resultados dessas decisões, sendo a comunicação realizada de maneira formal.

O controle das divisões é feito pelos gestores de topo que supervisionam diretamente as divisões de modo a participar nas decisões mais importantes. As divisões recebem poder para dirigir seus próprios negócios. Na verdade, apesar das divisões definirem as estratégias voltadas para certos mercados-produtos, o escritório central gerencia o *“portfólio”* estratégico mais adequado a ser adotado (Mintzberg, 2003). Cabe ao escritório central contratar e substituir os gerentes de divisões como também monitorar o desempenho divisional em base pessoal. Além de gerenciar os recursos humanos, o escritório central também aloca os recursos financeiros globais.

A adhocracia é uma organização que requer projetos que envolvem especialistas advindos de diferentes especializações em equipes efetivas de forma que eles possam coordenar por *“ajuste mútuo”*, auxiliados talvez por comitês permanentes, forças-tarefas, estrutura matricial e assim por diante (Faria & Fischer, 2001).

Diante disso, a adhocracia compreende gerentes funcionais, gerentes integradores e gerentes de projetos. O poder de tomada de decisão passa a ser distribuído entre gerentes e não-gerentes em todos os níveis hierárquicos, de acordo com a natureza da tomada de decisão. Esta forma de estrutura concentra-se na inovação e na solução de problemas de interesse dos seus clientes. A formação estratégica esta centrada na cúpula estratégica e circula outros pontos da organização.

Para essa configuração, o foco dos seus trabalhos centra-se na inovação que significa romper com antigos padrões estabelecidos e nos programas de treinamento cujas habilidades e conhecimentos são amplamente desenvolvidos pelos seus profissionais.

Conforme Mintzberg (2003, p. 284), “*a adhocracia permite que os diferentes especialistas possam unir esforços em equipes multidisciplinares, cada uma formada em torno de um projeto de inovação específico*”. É importante salientar que nesse tipo de configuração não existe monopolização de poder para a inovação.

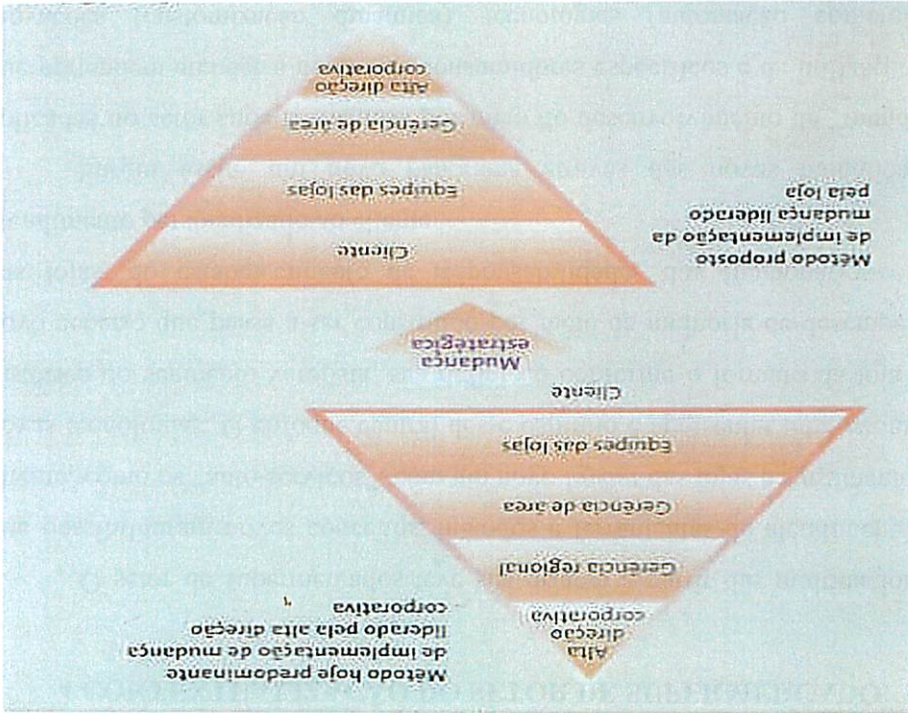
A adhocracia operacional tem um interesse em inovar e solucionar os problemas que envolvam diretamente os cliente, possibilitando uma inversão da estrutura estratégica da empresa, ou seja, diante de um problema de um cliente, a organização procura soluções inovadoras por meio da maior agilidade, criatividade e interação entre seus especialistas.

Assim tem-se que a assessoria de apoio torna-se central na adhocracia e, segundo Mintzberg (2003), essa configuração possibilita à organização descentralizar suas atividades em uma estrutura mais dinâmica e ágil.

De acordo com a Figura 3 é possível perceber que essa configuração procura as melhores opções para atender às necessidades dos consumidores e utiliza membros funcionais de equipe com responsabilidade e coordenação para efetuar os melhores níveis de desempenho na prática.

Richardson (1972) salienta que a forma de coordenação de mercado é fundamental, favorecendo a facilidade de controlar e, ao mesmo tempo, diversificar a cadeia de distribuição ligada diretamente à estrutura da empresa. A relação firma/mercado torna-se importante para a organização empresarial e para o desenvolvimento de suas "capabilities" (conhecimento, experiência e habilidades). Com base nessas configurações e nas escolhas estratégicas realizadas pela administração das organizações, percebe-se que a construção do ambiente se dá em relação à estrutura e aos processos organizacionais. Dessa forma tem-se que os processos e a estrutura condicionam a estratégia (March & Simon, *apud* Leite & Oliveira, 2004).

FIGURA 2 A inversão da estrutura das operações tradicionais do varejo
Fonte: Kearney (2004)



4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DE SUPERMERCADO

O setor de supermercados teve sua origem a partir das multinacionais que possibilitaram novos conceitos, métodos e ferramentas de atendimento ao cliente, como os “auto-serviços”, com um novo *layout* das lojas e surgimento de novas tecnologias. O enfoque central desse capítulo é apresentar uma evolução histórica do segmento varejista, sua definição conforme o formato da loja e o novo cenário que passa a ser construído por meio da melhoria de desempenho das lojas, do estabelecimento de responsabilidades dos funcionários e no atendimento personalizado ao cliente.

Surgiu assim um novo panorama através das novas modalidades aplicadas no setor supermercadista por meio do desenvolvimento de “mundos” que pretendem atender a nichos de consumidores específicos e da utilização de inovações (customização dinâmica), tecnologias (automação comercial), parceria com fornecedores e treinamento de funcionários. Foi possível assim vivenciar uma verdadeira revolução no “sistema de comércio”, gerando um diagnóstico que permite amplos benefícios para as lojas, funcionários, fornecedores e clientes.

4.1 Evolução e características do setor supermercadista

Os supermercados tiveram sua origem no século XX, tendo como plataforma de lançamento os Estados Unidos. Os supermercados norte-americanos eram compostos de lojas independentes e redes de mercearias ou “armazéns” que atuavam por meio de solicitação de pedidos por telefone, na qual se permitia o crédito, entrega a domicílio e, principalmente, o atendimento personalizado ao comprador (Cyrillo, 1987).

Em virtude da Grande Depressão ocorrida em 1929, nos Estados Unidos, com a diminuição do poder aquisitivo dos americanos, houve uma enorme

necessidade de minimizar os custos e preservar a manutenção das vendas realizadas pelos comerciantes. Neste momento surgiu a idéia do aparecimento do conceito moderno de “auto-serviço” (*self-service*) denominado supermercado que permitiria aumentar a comercialização e o giro das mercadorias. Essas novas lojas “armazéns” apareciam com novos formatos, desenhos de gôndolas e ofereciam carrinhos e cestas aos clientes para escolherem os produtos dentro da área de estoque de venda da loja (Cyrillo, 1987).

Após se consolidar como uma importante forma de varejo nos Estados Unidos, os supermercados no Brasil surgiram na década de 1950, entre a fronteira do “nacionalismo e do desenvolvimentismo”, firmando-se como elemento essencial na vida das cidades e dos consumidores ávidos e curiosos por conhecer essa nova arquitetura que oferecia produtos e serviços com preços menores, proporcionando um novo templo no padrão de consumo.

Um prédio é alugado na rua da Consolação, 2581, em São Paulo. Empresas são chamadas para desenvolver suas instalações, com base em desenhos norte-americanos, como a Siam-Util, que cria seus balcões frigoríficos abertos e em 24 de agosto de 1953 começa a operar o primeiro supermercado do país. Visando a caracterizar o sistema de venda desta loja, sua diretoria batiza-a de Sirva-se. Tem 1400 metros quadrados de área total construída, dos quais 800 metros quadrados são dedicados à venda. Seus equipamentos e layout são típicos de uma loja de auto-serviço americana (Supermercado Moderno, 1983, p. 55).

Porém, apesar da novidade instaurada, o sistema de auto-serviço sofreu resistência por parte dos clientes acostumados com o método de cadernetas, impondo dificuldades ao pagamento à vista (Abras, 2004). A Companhia de Tecelagem Parahyba S/A, em 1953, foi uma das primeiras companhias a terem como objetivo a satisfação dos clientes por meio da utilização do modelo de cooperativas que possibilitavam o pagamento das compras no final do mês, sendo descontado na folha de pagamento dos funcionários. Para isso, foi

utilizado um sistema de cartão com foto capaz de identificar os funcionários. Neste cartão era definido o limite de crédito e o número de quotas autorizadas equivalente ao salário do empregado (Supermercado Moderno, 1983).

Além das lojas de “auto-serviço” que atendiam à cooperativa dos funcionários da Companhia de Tecelagem Parahyba S/A, outras importantes lojas foram inauguradas na cidade de São Paulo (o supermercado Sirva-se e Peg-Pag), com gôndolas, carrinhos, cestas e *design* inspirados aos modelos americanos. A primeira loja de supermercado inaugurada em 1954 na cidade de São Paulo foi a Peg-Pag, considerada um dos empreendimentos pioneiros e denominado de “escola dos supermercados”, pois seus proprietários investiram na contratação de funcionários qualificados e especializados para trabalhar em cada seção e departamento. É importante considerar que o treinamento e o aperfeiçoamento dos funcionários eram constantes (Sesso Filho, 2003).

O estilo de estratégia de vendas realizado pelo supermercado Peg-Pag era ousado e inovador para a época, com utilização dos meios de comunicação como rádio e televisão. O precursor desse modelo dinâmico de supermercado foi Raul Borges, considerado o pai dos supermercados no Brasil (Sesso Filho, 2003).

Aos poucos os consumidores perceberam que esse meio de compra trazia inúmeras vantagens, como: comodidade adquirindo a quantidade de mercadoria que desejasse, economia de tempo e possibilidade de preços menores (Abrás, 2004).

Neste período de desenvolvimento o setor do segmento varejista sempre foi afetado por medidas econômicas que objetivavam a elevação da renda nacional como a expansão do mercado interno. Porém, juntamente com a sociedade brasileira esse setor passou por períodos inflacionários, mudanças da base tributária, desenvolvimento e aumento da competitividade da indústria de alimentos, urbanização e planos de estabilização (Sesso Filho, 2003).

Esse período também é marcado por tempos de mudanças nos “*padrões da arquitetura aos padrões de comportamento, do papel da família aos hábitos cotidianos*” (SuperHiper, 1998, p. 57). No contexto familiar, um aumento do número de mulheres na força de trabalho colocara um número maior de mães nas profissões, aumentando a importância das questões sobre equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Novas forças econômicas, como a competição global, também modificaram o cenário, criando uma necessidade sem precedentes de funcionários comprometidos.

O surgimento dos auto-serviços, por não oferecerem mais um atendimento pessoal, passou a influenciar nos hábitos de consumo e nas decisões de compra dos clientes que começaram a ser incentivados por embalagens dos produtos, propagandas, *layout* das lojas e pela comunicação.

Veiga, *apud* Abras (2004, p. 59), salienta que:

A chegada dos supermercados passou de imediato também a influir fortemente nas indústrias, nos atacadistas e nos fornecedores em geral, seja pela imediata necessidade de embalagens apropriadas, seja também pela mudança da rotina do tradicional relacionamento entre vendedor e comprador. Despertou também as atenções especiais por parte das agências de propagandas, dos publicitários em geral, e dos meios de comunicação. Todos vislumbravam ali uma inédita novidade no mercado brasileiro.

O supermercado tornou-se uma instituição nacional, para muitas pessoas um lugar solene, sendo necessário se aprontar, utilizando uma vestimenta mais sofisticada para ir às compras. Os clientes consideravam que aquele ambiente colorido, chamativo e bem iluminado não merecia trajes comuns e nem chinelos, como se fossem ir fazer compras apenas em uma mercearia ou uma quitanda. Isso se deve ao fato das lojas serem bem elaboradas, com pisos rústicos, inspirados nos modelos americanos. O setor varejista trabalhava não apenas com uma nova forma de atendimento do público, mas também com o seu imaginário.

“Afinal, aquela forma de varejo que chegava timidamente ao país transformaria de forma radical a face do comércio brasileiro nas cinco décadas seguintes” (50 anos de supermercado no Brasil, 2004, p. 60).

Ao término da década de 1950, o conceito de auto-serviço havia se expandido para o mundo todo, divulgado principalmente pelos fornecedores de equipamentos e mercadorias. A década seguinte tornou-se um ambiente apropriado para a multiplicação de supermercados; dessa maneira, o conceito de supermercado passou se expandir e em face disso surgiram pequenas lojas espalhadas pelas cidades, que deram origem a algumas das maiores redes que atuam hoje no mercado brasileiro (Harb, 2001).

Porém, apesar desse mundo progressista que marcou a década de 1950, o início dos anos 60 caracterizou-se pela primeira grande crise econômica do Brasil em sua fase industrial. Neste período, houve uma queda importante dos investimentos e a taxa de crescimento da renda brasileira também caiu fortemente. A sociedade brasileira atravessou, a partir da posse e precoce renúncia de Jânio Quadros, um período de grande instabilidade política e econômica, com achatamento dos salários e perda do poder aquisitivo dos trabalhadores. Essa situação refletia diretamente no varejo. Diante de uma intensa instabilidade econômica e política instaurou-se o processo de ditadura militar no ano de 1964 (Vasconcellos et al., 1999).

Neste período começaram a surgir inúmeras barreiras ao desenvolvimento do setor supermercadistas, como: **barreiras de ordem legal** - o reconhecimento do setor só ocorreu por volta do período de 1968; **hábitos de compras** - os clientes ainda preferiam o setor tradicional com atendimento personalizado para efetuar suas compras; **custos** – pequenos empreendimentos (empresas familiares) tinham vantagens em termos de custos por utilizarem o mesmo imóvel de moradia para a instalação do estabelecimento comercial, enquanto que os modelos de auto-serviço não dispunham deste benefício;

sonegação - como os supermercados faziam os registros mecânicos de compras, isso dificultava a sonegação de impostos; **isenções** - as cooperativas possuíam isenção de impostos, mas esses benefícios não eram estendidos aos supermercados; **linhas de crédito** - não se dispunha de linhas de crédito, em sua maioria pelo risco comercial de realização de investimentos nesse setor; **altas taxas de inflação** - havia uma grande dificuldade em manter uma política de controle de preços por parte do Governo Federal (Sesso Filho, 2003).

Essas dificuldades impunham o desinteresse dos empresários em continuarem um processo inovador no setor de auto-serviços, em virtude da diminuição do giro de mercadorias e da perda do poder de barganha junto aos fornecedores.

A partir de 1964, com o regime militar, surgiram as políticas de estabilidade (política antiinflacionária) e de transformações institucionais da economia brasileira promovidas pelo Governo Castelo Branco. O Plano de Ação Econômica do Governo (PAEG) tinha como linhas gerais, especialmente, uma dura política de contenção salarial e o fortalecimento do sistema monetário com controle de emissão monetária e de crédito que buscava a estabilização dos preços, gerando repercussões negativas sobre o consumo e sobre o setor supermercadista.

Porém, com mudanças no diagnóstico das políticas econômicas adotadas pelo Governo Costa e Silva e pelo ministro da economia Delfim Netto, houve fundamentalmente uma nova orientação para a política monetária e creditícia, com controle de preços e a criação do Conselho Interministerial de Preços (CPI). Assim, a forma com que se passou a conduzir a economia foi claramente expansionista. Esse período, que se convencionou chamar de “Milagre Econômico”, perdurou de 1968 a 1973 e tais medidas estimularam o consumo e favoreceram o setor supermercadista (Vasconcellos et al., 1999).

Diante deste cenário da expectativa dos comerciantes e do setor de supermercado, foram decretados 1) o fim do Imposto sobre Vendas e Consignação (IVC), cobrado desde 1936, medida que permitia uma mudança do sistema fiscal capaz de melhorar a qualidade de atendimento e dos serviços prestado nas lojas e 2) a regulação e o reconhecimento legal do setor de supermercado que era regido pela legislação de 1945; juntamente com essas mudanças foi criada, em 11 de novembro de 1968 em São Paulo, Associação Brasileira dos Supermercados (ABRAS) (50 anos de supermercado no Brasil, 2004, p. 65).

Na década de 1970, o “Milagre Econômico” atingiu seu auge com o aumento das exportações que resultou em um equilíbrio da balança comercial e um crescimento do PIB de 14% em 1973.

Durante esse período, os supermercados proliferaram, devido, principalmente, ao:

Programa de Modernização e Reorganização da Comercialização, na qual destinou através da Caixa Econômica Federal uma linha de financiamento para o setor, a qual utilizava-se recursos do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDE) e do PIS (Sesso Filho, 2003, p. 13).

Porém, essas regras estabelecidas pelo governo por meio das medidas de liberação de crédito, apesar de favorecerem a proliferação e a expansão do setor, apenas privilegiaram algumas empresas do setor varejista que possuísem faturamento acima de CR\$ 24 milhões anuais (1970). Apesar de privilegiar apenas uma parcela do setor, estimulou a expansão do segmento de auto-serviço com redução de barreiras ao desenvolvimento, como surgimento dos primeiros hipermercados no país 50 anos de supermercado no Brasil (2004) e Vasconcellos et al. (1999).

Os anos 70 marcaram a guinada do supermercadismo nacional rumo ao grandioso, ao gigantesco. Agora, no mesmo lugar e ao mesmo tempo, o consumidor poderia encontrar batatas e tomates, a eletrodomésticos, roupas, tapetes e artigos finos para presentes. Com o surgimento de lojas atraentes, completas e amplas assim, os consumidores adotam uma nova postura. Passam a marcar encontros nessas locais e a comentar à respeito de tudo que está à venda nos hipermercados. Famílias inteiras passam a adotar hábitos de passear nesses hipermercados aos sábados. Assim, dois tipos de consumidores são captados pelo ramo: o das crianças e dos esposos, abrindo novas e excelentes oportunidades para merchandising (50 anos de supermercado no Brasil, 2004, p. 69-70).

No auge do milagre econômico brasileiro que teve como característica marcante a entrada de capital estrangeiro na forma de investimentos diretos, especialmente através de empréstimos, ocorreu o surgimento dos primeiros hipermercados no país, por iniciativa dos investidores norte-americanos e europeus. Em 1975, o Carrefour, a maior cadeia de supermercados da França, instalou-se no Brasil, mais especificamente na cidade de São Paulo. Dessa forma, o segmento supermercadista passou a buscar por novos formatos, novas estratégias e ações, consideradas cada vez mais necessárias e constantes 50 anos de supermercado no Brasil (2004), Harb (2001) e Lacerda et al. (2000).

O setor de supermercado trouxe um novo olhar para o consumidor, criando o princípio do *store in store*, ou seja, a loja dentro da loja, amplamente utilizado pelos países desenvolvidos e que ganha força nos supermercados brasileiros. Nas lojas foram introduzidas roupas, cremes hidratantes, fraldas, leite especiais, mamadeiras, chupetas, brinquedos em um espaço privilegiado para o bebê com produtos desenvolvidos especialmente para o público infantil, considerado influenciador de compra. Com artigos de pesca, itens automotivos e bebidas alcoólicas, o homem deixa de ser acompanhante para se tornar comprador. Dentro desse novo hábito, os supermercados passaram a expandir suas vendas e personalizar esse mercado, como o mundo da mulher e da

gestante. Os novos consumidores, que apresentam a tendência mundial de uma vida mais saudável, passaram a demandar por produtos que não engordem, obrigando os supermercados a instalarem nas prateleiras e gôndolas o mundo *diet e light*. O mundo da tecnologia, com computadores, impressoras, *softwares*, jogos eletrônicos e artigos eletroeletrônicos, que antes precisava ser buscado, atualmente já tem um único lugar muito bem definido (50 anos de supermercado no Brasil, 2004 e entrevista realizada com Dr. Adilson Rodrigues, superintendente da sede da AMIS em Belo Horizonte, 2004).

Outras características dos hipermercados são os estacionamentos amplos, seguros, com instalações sofisticadas e enormes e uma variedade em *mix* de produtos de forma a atrair clientes. Todos esses fatores indicam uma grande dificuldade de manutenção, ou seja, a sobrevivência, principalmente dos pequenos e médios varejistas tradicionais que ou se adaptavam ao modelo de auto-serviço ou fechavam suas portas (Cyrillo, 1987).

Com a finalidade de possibilitar a sobrevivência e a permanência no mercado extremamente competitivo para muitos varejistas, surgiu a primeira loja de auto-serviço por atacado no país, a Makro, incorporada pela empresa estrangeira formada pela suíça *Metro Holding*, pela Holandesa *SHV International* e pela norte-americana *Basic Economic Corporation* (Abras, 2004).

Em decorrência da crise do petróleo, em 1973, houve uma grande mudança no contexto econômico do país, com queda do Produto Interno Bruto (PIB), déficits na balança de transações correntes, aumento do endividamento e altas taxas de inflação. Como conseqüência imediata em virtude da contenção salarial e com a perda do poder de compra dos assalariados o setor de supermercados teve perdas expressivas. Para minimizá-las foram utilizadas estratégias como redução das despesas operacionais e fechar as portas aos domingos. Alguns supermercados, inclusive, lançaram produtos com marcas

próprias, na tentativa baratear os preços para os consumidores (50 anos de supermercado no Brasil, 2004, p. 72).

Apesar da diminuição do crescimento econômico, com aumento das taxas de inflação de 46,3% em 1976, houve a necessidade de duras medidas econômicas promovendo um efetivo arrocho salarial e perda expressiva do poder aquisitivo dos trabalhadores. Em virtude desse desequilíbrio econômico, tem-se como reflexo o emergir de um novo tipo de consumidor, mais consciente, atento aos preços, às formas de atendimento diferenciado, à ampliação do *mix* ideal de produtos, à qualidade e à promoções oferecidas pelos supermercados (Abras, 2004).

Na década de 1980, novas medidas econômicas que pretendiam amenizar a dura realidade do país não minimizaram as dificuldades do setor supermercadista. Muitas redes tiveram dificuldades financeiras nesse período porque, *“... a população brasileira vivia em pobreza absoluta... isso gerou um grave problema social, além das quedas de vendas nos supermercados, ainda sofreram saques e depredações em suas redes de loja”* (50 anos de supermercado no Brasil, 2004, p. 74).

Pois bem, não demorou muito tempo e o setor passou a modificar o formato das suas lojas com o surgimento das “lojas de sortimento limitado”. A finalidade era reduzir o custo operacional, a área de vendas, mas mantendo a variedade de produtos com a finalidade de atender ao poder aquisitivo dos consumidores e concorrer fortemente com os mercados convencionais por apresentarem preços menores (Sesso Filho, 2003).

Além disso, nos anos 1980/1981, teve início o processo de automação nos supermercados com a implementação do código de barras padrão nas embalagens de mercadorias. Porém, para que essas medidas fossem tomadas, seria necessário o cumprimento de três missões pela Abras: *“ter um código*

único, desenvolver e adotar equipamentos padrão, e unificar a legislação fiscal” (50 anos de supermercado no Brasil, 2004, p. 91).

Portanto, um novo cenário se desenhava para o empresário, com novas perspectivas por meio da utilização de ferramentas com novas tecnologias disponíveis, ou seja, a inovação passou a ser implementada pela informatização do setor (automação comercial, *softwares* avançados, equipamentos e máquinas inovadoras), exigindo um maior treinamento dos funcionários para atender às novas exigências do setor e dos consumidores.

Para conquistar novos clientes ou evitar a perda dos antigos, os supermercados entraram na busca para fidelizar os clientes utilizando o chamado “Sistema de Cliente Preferencial”. Por meio de preços, serviços e promoções anunciados em jornais e televisão, buscavam manter seus compradores, além de patrocinar eventos com o objetivo de suplantar a concorrência.

Com o Governo José Sarney (1986/1990) iniciou-se o período da Nova República, colocando fim a 21 anos de regime militar. As principais medidas adotadas enfocam a questão da necessidade de um pacto social, para conciliar os pleitos de aumentos dos salários reais e a necessidade de reduzir os patamares da taxa de inflação. Diversos planos econômicos foram elaborados, dentre eles o Programa de Estabilidade Econômica, que ficaria conhecido como Plano Cruzado I. Suas principais medidas seriam o padrão monetário, com a mudança da moeda de cruzeiro para cruzado, o congelamento de preços e salários, um rígido tabelamento dos preços dos supermercados, a introdução da tablita que servia como fator de redução para cálculos nas prestações de compras e de crédito e outros financiamentos, o aumento dos impostos e o fim da correção monetária 50 anos de supermercado no Brasil (2004) e Vasconcellos et al. (2000).

Funcionários de supermercados trabalharam o domingo inteiro atualizando os preços dos produtos, mas nem assim os supermercados

tiveram paz nos meses seguintes e viveram períodos que poderiam ser considerados de grande inferno astral do setor. Nos dias seguintes ao tabelamento de preços, grupos de pessoas, com lista de preços divulgadas pelo governo nas mãos, invadiram supermercados de todo o país tentando flagrar irregularidades. Eram os fiscais do Sarney em plena atividade (50 anos de supermercado no Brasil, 2004, p. 79).

Como consequência dessas medidas, o Plano Cruzado I acabou por gerar uma crise de abastecimento. Os supermercados tiveram que limitar o número de mercadorias a serem adquiridas pelos consumidores; em virtude de uma política comercial mal conduzida, começou a faltar mercadorias nos estabelecimentos comerciais, propiciando o surgimento de práticas comerciais distorcidas, com o aparecimento do ágio (Abrás, 2004).

Para o setor supermercadista a situação apenas se normalizou a partir de 1987, pois, em virtude de diversos planos governamentais (Plano Cruzado I e II, Plano Bresser e Plano Verão), o setor passou a viver momentos de crises e muitas redes de supermercados chegaram a quebrar; outras tiveram que se redimensionar para permanecerem no mercado. O setor vivia em extrema apreensão por ser considerado responsável pelos altos custos de vida e pela perda do poder de compra dos brasileiros. Assim, a imagem e a reputação do setor passaram a ser questionados pelos consumidores; muitos clientes consideravam os empresários verdadeiros símbolos de inflação e que só queriam “sugar” o dinheiro do povo, aumentando de forma indiscriminada os preços dos produtos utilizando a “arma” de etiquetar preços, ou seja, a arma dos exploradores. Nesse período também a competitividade tornou-se mais acirrada, levando à rearticulação de estratégias e medidas para superar a crise financeira 50 anos de supermercado no Brasil (2004) e Lacerda et al. (2000).

Nos anos 1990, as transformações no contexto internacional e nacional e também a abertura do mercado brasileiro provocaram novas exigências para o setor supermercadista em face da concorrência. O setor deveria implementar um

conjunto de inovações, buscando a flexibilidade, o enxugamento, a redução de custos e a qualidade. Para Harb (2001, p. 37), “*A ênfase dada nesse período era a prestação de um bom serviço com a redução dos preços dos produtos, pressionando ainda mais os índices de rentabilidade do setor*”.

Porém, as políticas econômicas dos anos 1990 não foram diferentes das medidas vivenciadas até então pelo setor supermercadista no governo passado, com causas e conseqüências desastrosas. O cenário foi marcado por forte recessão, queda do PIB de quase 10%, aumento do desemprego, confisco de depósitos e aplicações financeiras, crescentes denúncias de corrupção, congelamento de preços e salários. Esse quadro tornou insustentável a permanência do presidente ao governo, levando ao seu *impeachment* sendo substituído pelo vice, Itamar Franco (Lacerda et al., 2000, p. 188).

O governo Itamar Franco teve duração de apenas dois anos, tendo sido substituído, por eleições diretas, pelo seu Ministro da Fazenda, Fernando Henrique Cardoso, que governou o país por oito anos. A implementação do Plano Real cujo seu início foi no Governo Itamar, tinha o principal objetivo de manter baixa a inflação, promover reformas tributárias e previdenciárias, privatizar e eliminar a recessão que assolava o país (Lacerda et al., 2000).

O Plano Real foi considerado, por muitos economistas, como a melhor experiência de estabilização da economia brasileira. O setor de supermercado esperava com expectativas as profundas reformas necessárias para o desenvolvimento econômico, que envolviam os âmbitos estrutural, fiscal-tributário, patrimonial, financeiro e administrativo.

Em 1999, o setor supermercadista passou a importar mercadorias, além de automatizar suas operações, isso em virtude de uma inflação controlada e uma moeda valorizada. O setor faturou o correspondente a 6% do PIB, respondendo pela geração de mais de 670 mil empregos diretos na economia, em

um período de pleno desemprego, um dos fatores de maior preocupações do Governo Fernando Henrique Cardoso (Harb, 2001).

Os supermercados também sofreram, neste período, reflexos de inadimplência pontuada com um aumento das taxas de juros e o crescimento dos índices de desemprego. Mas medidas estratégicas foram tomadas com a finalidade de minimizar esta situação por meio da cobrança de juros e qualificando melhor seus clientes (SuperHiper, 1998).

Nesse período surgiram grandes redes de varejo internacional, como a *Wal-Mart* em 1995. Os processos de automação dos supermercados cresceram e passou-se a trabalhar com EDI, sigla para *Eletronic Data Interchange*, sistema de troca eletrônica de dados, que possibilita o processamento de produtos e conecta digitalmente, em tempo real, o supermercado com os fornecedores repondo mercadorias quando a quantidade destas nas gôndolas chega a um número especificado. Essa medida reduz os estoques, diminui custos e melhora a gestão dos negócios (50 anos de supermercado no Brasil, 2004).

Outra inovação do setor a partir de 1997 é o estágio de virtualização com o consumidor. A internet permite que os consumidores possam interagir com os supermercados de forma a identificar os produtos e marcas, rompendo a distância entre fronteira e espaço. A utilização dos computadores contribuiu para aumentar a lealdade do consumidor em relação à rede de supermercado, por meio de um canal direto de informações (SuperHiper, 1998).

À medida que as empresas iam adotando os equipamentos de informática, mais novidades chegavam ao mercado. Assim, além do PDV (que permitia check-out totalmente informatizado), do scanner (que lia o código de barras e revelava o preço da mercadoria), surgiram o TEF (equipamento de transferência eletrônica de fundos) e o PIN (Personal Identification Number), que permitia o débito automático em conta corrente por meio do cartão de banco do cliente (Abrás, 2004, p. 90).

Outros fatores que ganharam importância nos supermercados brasileiros, por exigência dos clientes, foram as adegas, com variedades de marcas de vinhos e a seção para bebês ou de *baby care*, espaço onde as mães podem deixar seus filhos com segurança enquanto realizam suas compras. Além desses, também foram incorporados a lanchonete e a cafeteria, os produtos hortifrutigranjeiros, as flores e plantas, os CDs e seções de perfumaria. “O Carrefour, por exemplo, ampliou de 150m para 350 metros quadrados a área destinada a perfumes e cosméticos” (Gôndola, 2003, p. 13-14).

4.2 Definição do setor supermercadista

O setor de supermercado é o formato do varejo que é caracterizado como um sistema de auto-serviço, com formas bastantes amplas e diferenciadas.

Coutinho, *apud* Abras (2004, p. 111), ressalta que:

Hoje muito mais do que um local de venda, o supermercado se tornou ponto de encontro de amigos e famílias. Ao mesmo tempo vem exercendo importante papel social, investindo e criando empregos, inclusive para pessoas portadoras de necessidades especiais. Tornou-se ainda local de treinamento, onde milhares de menores aprendem ofício.

No ambiente competitivo, no qual confrontam-se as redes de varejo, o formato das lojas se transformou em elemento estratégico. Tanto as grandes lojas como aquelas de pequeno porte podem se diferenciar pelo tamanho da área de vendas, o número de *check-outs*, o número de itens oferecidos, bem como a natureza e origem dos mesmos: alimentos e não alimentos (Abras, 1998). No Quadro 4 encontra-se a classificação dos principais formatos de auto-serviço, segundo dados da Associação Brasileira de Supermercados.

QUADRO 4 Tipificação dos formatos de lojas, número de itens e *check-outs*

Formato de lojas	Nº de <i>check-outs</i>	Área de vendas m ² , nº de itens e seções
<i>Loja de conveniência</i>	1-2	Normalmente localizada em postos de combustíveis ou áreas de grande concentração populacional. Apresenta linha reduzida de produtos (cerca de 1.000 itens) enfatizando bebidas, bomboniere, salgadinhos e snacks. Ausência de não-alimentos. Preços 15% maiores que os dos supermercados.
<i>Loja de sortimento</i>	2-4	Opera com cerca de 700 itens, basicamente de mercearia e poucos produtos perecíveis. A exposição é feita em estruturas metálicas. A estratégia está baseada em preços baixos e poucas marcas. É a loja de desconto.
<i>Supermercado compacto</i>	2-6	Instalado em área de 300 a 700 m ² e média de 4.000 itens. Normalmente, só oferece alimentos e pode dispensar uma das cinco seções tradicionais.
<i>Supermercado convencional</i>	7-20	Tem área de venda de 700 a 2.500 m ² e média de 9.000 itens ofertados. Tem cinco seções tradicionais (mercearia, carne, frutas e verduras, frios e laticínios, não-alimentos) e, às vezes, padaria.
<i>Superloja</i>	25-37	Com área de venda de até 4.500 m ² e em torno de 20.000 itens, com completa linha de produtos de alimentação, com ênfase nos perecíveis. Dá destaque a produtos prontos, semiprontos e congelados. O setor de bazar pode representar até 10% das vendas.

Continua...

QUADRO 4, Cont.

<p><i>Hipermercado</i></p>	<p>50 ou +</p>	<p>Modelo de loja importado da França, que funciona com cinco departamentos: mercearia, perecíveis, têxtil, bazar e eletrodomésticos. Possui dimensões acima de 5.000 m². A área destinada à alimentação ocupa mais da metade da loja. Opera com cerca de 35.000 itens, com linha completa de alimentação e quase completa de não-alimentos.</p>
----------------------------	----------------	---

Fonte: Informe Abras, 1998

O fato é que, independente da estrutura do supermercado, eles se tornam competidores entre si. Porém, continuará existindo espaço para todos os supermercados, principalmente em virtude dos diversos nichos de mercado em que cada um atua e da mudança do perfil e dos hábitos dos consumidores. Alguns consumidores ainda valorizam muito o comércio de vizinhança por ser uma loja ideal em termos de comodidade, por estar próximo de sua residência e outros buscam as grandes lojas que, além de oferecerem preços melhores, podem atender o cliente em extensão de linha (várias marcas) e profundidade (vários tamanhos) (Rodrigues, relato de entrevista concedida pelo superintendente da sede AMIS, 2004).

Por mais tecnologia que inventemos, acredito que o varejo deve cada vez mais se aproximar do cliente, atender aos caprichos e aos desejos dele. Por isso, creio que as lojas menores, aquelas em que o dono conhece cada cliente pelo nome, como as de antigamente, nunca desaparecerão (50 anos de supermercado no Brasil, 2004, p. 185).

Verifica-se que existe espaço para todos, principalmente se os supermercados souberem desenvolver seu potencial máximo em termos de competência e criatividade. Isso tende a mostrar que existe mercado tanto para os pequenos quanto para os grandes, pois cada um tem seu público diferenciado.

O supermercado no mundo moderno tem o cliente como o grande centro das atenções das empresas. Para Kotler (2000, p. 182), “o consumidor agora é rei”, pois os preços são determinados por eles e o ambiente da loja e a variedade de produtos oferecidos têm foco na sua plena satisfação.

As mudanças ocorrem diariamente em todas as áreas com o objetivo de modernizar o auto-serviço de forma a adequá-lo às novas exigências do consumidor, como a implementação da automação, dos *ckeck-outs pela customização* e uma série de inovações, sejam tecnológicas sejam em *layouts*.

O *layout* tornou-se conceito essencial em oferecer atendimento às necessidades do cliente, além de proporcionar a realização de uma compra efetivada com prazer. Diante dessa arquitetura inovadora, os *layouts* apresentam uma variedade de produtos, além de oferecer um ambiente aconchegante, com boa iluminação e que facilite a vida do consumidor na loja. Transformar as lojas num ambiente agradável para atrair o cliente não é mais uma tendência e, sim, uma imposição do mercado.

O consumidor soube muito bem compreender o nosso negócio e adaptá-lo às suas necessidades e ao seu conforto. Esta parceria tem sido tão forte e fiel que estamos a cada dia modernizando o auto-serviço de forma a adequá-lo às novas exigências do mercado, sem perder o jeito especial e pessoal de atender o cliente (Amaral, apud Abras, 2004, p. 121).

Com isso, torna-se salutar que o setor supermercadista entenda de forma clara e objetiva os padrões e novos perfis dos consumidores. A especialização da mão-de-obra tornou-se preocupação primordial, preparando funcionários mais qualificados (treinamento) e polivalentes, com a finalidade de proporcionar um atendimento personalizado. Juntamente com esses fatores é crucial, estabelecer um *mix* de marcas e produtos capaz de atender aos clientes em preço e qualidade.

Portanto, o setor supermercadista oferece produtos líderes, populares, intermediários e, no caso dos hipermercados, a fabricação de produtos com marca própria, que além de surpreender a clientela com novidades, preços e variadas opções tem como finalidade cativá-las com produtos exclusivos. Os supermercados não mais trabalham com itens e sim começam a realizar sonhos; mas, que para que isso aconteça, é necessário uma plena interação entre funcionários e consumidores. Prática realizada em muitos supermercados como estratégia de venda, o produto não existe nas gôndolas, *“o consumidor faz o pedido e assim que chegar o funcionário/gerente entra em contato como o consumidor avisando-o da novidade”*, oferecendo padrões de atendimento de excelência mundial (Supermercado Moderno, 2002, p. 22).

Dessa forma, percebe-se que o setor supermercadista amadureceu e ganhou novos contornos, com olhares admirados dos seus consumidores, formando uma verdadeira parceria de qualidade, prestação de serviço, inovações e tecnologia, mas, principalmente, *“sem jamais perder o foco no cliente, afinal, o cliente é o rei de toda essa história que começou no Brasil em 1953”* (50 anos de supermercado no Brasil, 2004, p. 190).

5 METODOLOGIA

Nesta seção será abordado o caminho metodológico que foi percorrido neste trabalho, classificando o tipo de pesquisa, a forma de coleta de dados e os principais critérios e técnicas utilizados para a análise dos resultados.

A análise do trabalho de pesquisa proposto foi realizada em empresas de pequeno, médio e grande porte do setor de supermercados. Este segmento exerce forte influência no desenvolvimento e crescimento da economia mineira, sendo considerado inovador e extremamente competitivo, fonte geradora de emprego e renda. O setor de supermercados vem demonstrando estar em fase de significativa expansão, fortalecendo sua vantagem competitiva e articulando suas estratégias a partir da agilidade nas decisões, da eficácia nos resultados financeiros e da qualidade dos serviços prestados ao consumidor.

5.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa torna-se importante instrumento utilizado e reconhecido na maior parte dos países desenvolvidos do mundo, constituindo um ato dinâmico de questionamento, indagação e aprofundamento consciente, na tentativa de revelar respostas para problemas por meio da utilização de métodos científicos (Barros & Lehfeld, 1986).

O estudo foi realizado com base em uma pesquisa do tipo qualitativa que, conforme Malhotra (2001, p.155), proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema. Em decorrência disso, explicar-se a sua maior aplicabilidade em estudos relacionados com temáticas que requerem profundidade na investigação (Denzin & Lincoln, 1994).

De acordo com Silva & Menezes (2001, p. 20), a pesquisa qualitativa proporciona uma *“relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um*

vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números".

Porém, é importante ressaltar que a pesquisa qualitativa apresenta também problemas, como salienta Goldenberg (1997, p. 53):

Os dados qualitativos consistem em descrições detalhadas de situações com o objetivo de compreender os indivíduos em seus próprios termos como os dados não padronizáveis: o pesquisador deve ter flexibilidade, criatividade no momento de coletar e analisar.

É fundamental que o pesquisador proceda à verificação das informações necessárias às fontes às quais recorrer e analise-as sem omissão de fatos, ocorrências e detalhes que podem ser extremamente significativos para análise da pesquisa.

Busca-se, portanto, produzir conhecimentos úteis para problemas concretos. A pesquisa qualitativa tenta ver o mundo através dos olhos dos atores sociais (Goldenberg 1997, p. 32). Ela foi escolhida devido ao seu caráter interativo (**trabalho de campo – análise – trabalho de campo – análise**), permitindo uma seqüência de análises parciais em que as pressuposições iniciais pudessem ser acrescidas de maiores informações durante o próprio processo de investigação (Alencar 2000, p. 10). Sendo assim, o paradigma teórico no qual foi baseada essa pesquisa orientou o estudo inicial, podendo ser enriquecido ao longo das pesquisas realizadas.

É nesse aspecto que foi considerado para o estudo uma pequena parcela da população de pequenas, médias e grandes empresas, utilizando o processo denominado pesquisa por amostragem, envolvendo procedimentos que especificam as informações que foram obtidas sendo uma técnica útil para a coleta de informações. No sentido de atender aos objetivos da pesquisa, utilizou-se a amostragem que não pretendeu ser estatisticamente representativa por ter

sido intencionalmente definida, limitando, portanto, as inferências sobre o comportamento do universo empresarial.

A presente pesquisa enquadra-se também na tipologia de estudos de casos que foram estudados em profundidade. Conforme Gil (1994), o método do estudo de caso apresenta a característica de ser um estudo profundo e exaustivo, permitindo um conhecimento amplo e detalhado do mesmo.

O método do estudo de caso torna-se adequado aos estudos de natureza exploratória, visto que o pesquisador deve investigar uma área ou assuntos carentes de pesquisas preliminares. Triviños (1987) salienta a grande importância do estudo de caso, quando se quer pesquisar em profundidade uma ou mais organizações e com grande quantidade de informações, riqueza de detalhes, visando aprender a totalidade da situação.

Para Lazzarini (1997), no que se refere à relação quanto ao número de casos, tem-se que o estudo poderá ser singular ou múltiplo. No estudo de caso singular, este representa apenas um caso para um dado problema e referencial teórico. Quanto ao estudo de caso múltiplo, ele leva em consideração repetições de um fenômeno, mas sem ter uma lógica de amostragem como acontece em outro método. A vantagem desse método é proporcionar evidências presentes em diversos contextos, tornando a pesquisa mais robusta. Para Yin (1990), o estudo de casos múltiplos pode requerer mais tempo e recursos do que o estudo de caso único.

De acordo com Bogdan & Bikken (1994), o estudo de caso consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico e pode ter graus de dificuldades variáveis. Dessa forma, é possível perceber que este método estimula a pesquisa empírica ao investigar uma situação atual dentro de um contexto de vida real, avaliada e manipulada pelos seres humanos (Yin, 1990).

5.2 Definição do universo e seleção da amostra

Constituem objeto de pesquisa as empresas que compõem o setor de supermercados caracterizados como de pequeno, médio e grande porte, localizadas em Belo Horizonte, Minas Gerais. Foram consideradas sete regiões que dividem a cidade de Belo Horizonte: Centro-Sul, Leste, Oeste, Nordeste, Noroeste, Norte e Pampulha.

A principal preocupação consistiu no aprofundamento da compreensão das empresas que compuseram a amostra. A amostra não pretendeu ser estatisticamente representativa por ter sido intencionalmente definida, limitando, portanto, as inferências sobre o comportamento do universo empresarial.

A amostra foi composta da seguinte forma: três empresas de pequeno porte, três empresas de médio porte e três empresas de grande porte do setor de supermercados.

Para a classificação da estrutura, utilizou-se o critério da Abras (1998), que diferencia o tamanho das lojas considerando a área de vendas (compreende o espaço entre o início dos caixas até o último produto exposto), o número médio de itens disponíveis, as porcentagens de venda de produtos não alimentares, o número de *check-outs* (pequeno porte compreendem de 1 a 5 *check-outs*, médio porte representa 6 a 20 *check-outs*, as redes compõem de 21 a 40 *check-outs* e hipermercados acima de 41 *check-outs*) e seções. As empresas do setor são classificadas, ainda, pelo número de lojas (Quadro 4). São denominadas redes ou cadeias as empresas que possuem seis ou mais lojas e de rede ou cadeias independentes as que possuem cinco ou menos lojas.

A escolha das empresas para a composição da amostra obedeceu aos seguintes critérios:

- consulta ao cadastro da Associação Mineira de Supermercados (AMIS), para a escolha das empresas a participarem da amostra nesse segmento.
- O setor contemplado foi escolhido com base no estudo de Fernandes (1997) e da dissertação de doutorado de Sesso Filho (2003). Este último realizou estudos no setor supermercadista nos anos 1990, analisando a teoria insumo-produto, multiplicadores (produção, emprego, renda, impostos e Produto Interno Setorial), revelando que o setor escolhido tem significativa representatividade na economia mineira, sendo considerado um setor-chave quando se analisam os multiplicadores de emprego, renda, produção e índices de ligações intersetoriais.

5.3 As técnicas de pesquisa

Este estudo serviu-se de informações obtidas por meio de entrevista pessoal realizada com o superintendente da AMIS, Dr. Adilson Rodrigues, em Belo Horizonte e com os donos do empreendimento, no caso da pequena empresa e, nas médias e nas grandes empresas, com os gerentes ou diretores industriais. As entrevistas foram realizadas com base em um questionário misto.

A entrevista é um dos métodos de coleta de informações mais utilizados nas pesquisas sociais, podendo ser realizada por contato face a face, por telefone ou por questionário enviado pelo correio. Ela pode ser planejada ou programada, mas existe possibilidade de entrevistas resultado de “encontros casuais” (Alencar, 2000, p. 76).

Bogdan & Bikken (1987) salientam que as entrevistas podem ser a estratégia dominante na coleta de dados descritivos na linguagem expressa do próprio sujeito, permitindo ao investigador (pesquisador) desenvolver

intuitivamente uma idéia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo e da sua realidade.

O pesquisador poderá utilizar um questionário ou roteiro para a realização da entrevista, sendo considerados os instrumentos mais comuns em uma entrevista que consiste o contato face a face entre o entrevistador e o entrevistado.

O questionário pode ser “estruturado”, “semi-estruturado” ou “misto”. O que diferencia o tipo de questionário a ser utilizado é a proposta da pesquisa e a realidade em que o pesquisador fundamenta o seu estudo. É importante salientar que a elaboração de um questionário necessita de uma análise cuidadosa dos princípios e problemas potencialmente envolvidos na redação e formatação das perguntas.

Rea & Parker (2000, p. 57) afirmam que *“a maneira pela qual as perguntas são redigidas é essencial para o sucesso de uma pesquisa. Uma redação sem critério pode levar a resultados ambíguos e potencialmente enviesados”*.

A essência da formulação do questionário baseou-se em questões estruturadas (fechadas) e semi-estruturadas (abertas), características de um questionário misto. As questões fechadas podem colher informações sobre produção, mas também captar a atitude do entrevistado sobre o objeto e as questões abertas são essenciais para coletar informações relacionadas com razões, motivos ou experiências (Alencar, 2000, p. 81).

Utilizou-se como método de pesquisa a simultânea coleta e análise de informações, chamado de modelo interativo de pesquisa, conforme demonstra a Figura 3. Esse método preconizado por Strauss & Corbin, *apud* Alencar (2000) é conhecido por *grounded theory*, em que a coleta de informações, análise e teoria mantêm-se em relações recíprocas.

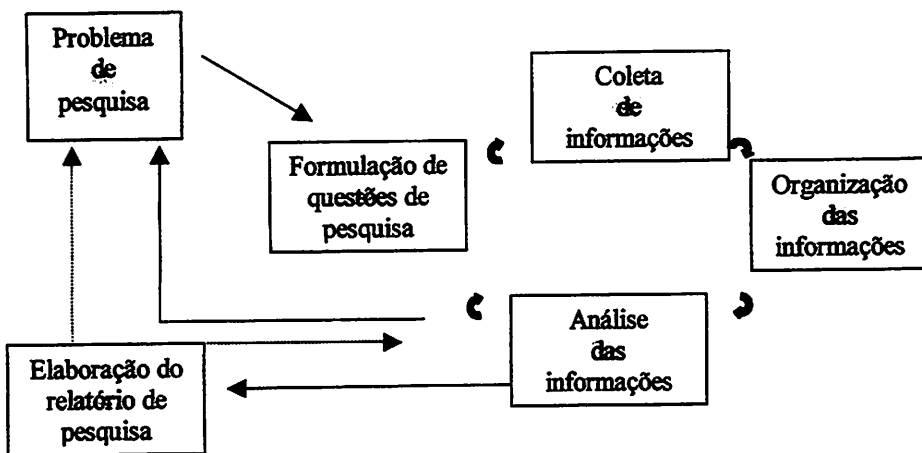


FIGURA 3 Seqüência interativa de pesquisa em ciências sociais
 Fonte: Spradley, *apud* Alencar (2000)

É importante salientar que a pesquisa começa com uma “área de estudo” em que se articula o fenômeno a ser estudado, a teoria e o método utilizados de forma abrangente, mostrando que a “*coleta e análise das informações não sejam atividades estanques*” (Alencar, 2000, p. 10).

Verifica-se uma constante inter-relação entre teoria e prática, em que as informações pesquisadas possam criar um diálogo, uma negociação entre o pesquisador e os pesquisados, dando autonomia ao objeto para mostrá-lo como é.

5.4 Instrumento de coleta dos dados

Neste estudo utilizou-se de dados secundários para dar embasamento à análise posterior – levantamentos bibliográficos, de informações ou de dados já existentes, por meio de publicações e internet, que fornecessem subsídio para a correta interpretação dos fatos. Aplicou-se como método de coleta de dados a técnica da entrevista pessoal e formulou-se um questionário misto que serviu como roteiro básico de pesquisa.

A pesquisa de campo foi realizada no período de julho a setembro de 2004. À medida que a pesquisadora formulava as perguntas, transcreviam-se as informações, aprofundando nas respostas consideradas relevantes para a análise dos dados. Portanto, ao transcrever as respostas, havia a certeza das informações mais relevantes.

As informações sobre o nome dos supermercados pesquisados e dos gerentes e proprietários entrevistados não serão divulgados a pedido dos próprios informantes chaves para resguardar as informações prestadas. A duração média de cada entrevista foi de duas horas. O gravador não foi utilizado em virtude da maioria dos gerentes não o permitir e, no caso dos proprietários de pequenos supermercados, houve um certo acanhamento e receio.

Com o questionário buscou-se identificar as principais características do supermercado, seu funcionamento, sua estrutura e seus pontos estratégicos a partir dos recursos e competências. O questionário foi composto de 51 questões, sendo 12 perguntas fechadas e dividido em quatro partes. A primeira destinava-se a caracterizar o supermercado a respeito de (i) número de lojas, (ii) média de horas por semana em que permanecem abertas, (iii) tamanho, (iv) número de itens vendidos, (v) número de *check-outs*, (vi) faturamento bruto mensal em mil reais e (vii) serviços e produtos utilizados ou ainda em planejamento pela empresa. Esta parte do questionário fundamenta-se nos critérios de classificação da Abras (1998).

A segunda parte referiu-se a (i) estrutura organizacional adotada pela empresa, (ii) os atores envolvidos na tomada de decisão, (iii) quais as informações repassadas, (iv) os veículos utilizados e qual a periodicidade das informações. No que se refere à estrutura, os itens (ii), (iii) e (iv) foram adaptados com base no questionário da tese de doutorado de Santos (2000).

A terceira parte abordou a estratégia baseada em recursos (i) a arquitetura estratégica envolvendo concorrentes, fornecedores e clientes, (ii) o

capital humano, que se refere ao treinamento dos funcionários, formação do profissional, tipo de relação empresa-funcionário e trabalhos desenvolvidos conjuntamente, (iv) tecnologia e inovação, abordando o uso de informatização para avaliação de dados internos, adaptação às inovações tecnológicas e busca por novos produtos (*mix* de produtos), (v) capital físico, que aborda a respeito da localização, das máquinas e equipamentos utilizados e comunicação interna da loja (*layout*), (vi) aspectos financeiros, principais focos de investimento, percepção atual do negócio, últimos investimentos realizados e qual o principal diferencial adotado pela empresa para conquistar novos clientes, (vii) reputação, preocupação da empresa com a sua imagem e quanto aos ativos estratégicos (este recurso foi analisado com a certeza de não existência de monopólios no segmento supermercadista em Belo Horizonte e as vantagens competitivas das empresas de acordo com os itens acima pesquisados), sendo cada pergunta baseada nos tipos de recursos disponíveis nas empresas (Quadro 1), conforme a abordagem estratégica Visão Baseada em Recursos (RBV).

A quarta parte abordou as competências envolvendo conhecimentos e habilidades importantes na prestação de serviços aos clientes, tendo a dissertação de Harb (2001) como referência para formulação das perguntas. O questionário se encontra no anexo A.

De acordo com as informações obtidas por meio da entrevista e do questionário, pôde-se analisar as empresas que compõem este setor e verificar as estratégias adotadas de acordo com a estrutura, para se tornarem mais competitivas, com base na Visão Baseada em Recursos.

5.5 Análise das informações

Após a pesquisa de campo, os dados foram reunidos para que se pudesse mensurar os resultados globais. Verificou-se que as formulações de estratégias no campo empresarial apresentam uma enorme dependência e vínculo ao

contexto em que determinada empresa ou setor encontram-se inseridos. Portanto, uma questão fundamental reside na identificação dos recursos tangíveis, intangíveis, nas habilidades e competências considerados valores estratégicos para a empresa.

Conforme Alencar (2000), as metodologias qualitativas e os estudos de caso revelam-se de extrema validade na investigação destes fatores, tendo sido, portanto, esta a metodologia escolhida para este estudo. Com finalidade de identificar os recursos, competências e habilidades do setor de supermercados, foram utilizadas entrevistas em profundidade que deram subsídio à construção e análise dos resultados.

Quanto ao aspecto qualitativo, o processo de análise e interpretação dos dados transcorreu com tabulação dos questionários respondidos pelos gerentes e proprietários de supermercados, sendo transcritos e analisados detalhadamente. O resultado da pesquisa realizada com a aplicação dos questionários propiciou um conhecimento mais aprofundado das estratégias desenvolvidas por esse segmento. Os resultados e a interpretação dos dados coletados foram abordados na seção VI.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com os efeitos da abertura econômica, o setor de supermercados, como todos os setores da economia, fica exposto à crescente competição. Seu diferencial é exatamente estar dentro da cadeia produtiva, no segmento final, em contato direto com o consumidor e, portanto, a tarefa árdua de driblar os problemas, articular os recursos, gerir os fornecedores, intermediando interesses para que, no final da cadeia de valor, o produto tenha preço, prazo, qualidade e competitividade.

Na tentativa de descobrir esse “*know-how*”, ou mesmo “*feeling*”, ou seja, a percepção de cada supermercado e sua atuação no mercado, a análise dos dados que foram coletados é fundamental para a compreensão desse segmento ora estudado.

Esta seção apresenta uma análise dos principais dados coletados na pesquisa de campo, como características e tendências do processo de competitividade e estratégia no contexto dos supermercados, destacando seus efeitos sobre os processos de modernização advindo dessa inter-relação, as novas exigências dos consumidores e os novos perfis de qualificação profissional sob a luz da teoria Visão Baseada em Recursos; ou VBR.

Para melhor compreensão, elaborou-se um quadro que conjuga os principais resultados alcançados durante a pesquisa e abre essa seção. O Quadro 5 salienta a heterogeneidade dos recursos de acordo com a estrutura organizacional do setor supermercadista.

QUADRO 5 Recurso adaptado à estratégia: a performance competitiva do setor supermercadista

Tipos de recursos	Pequeno	Médio	Grande
Financeiros	Busca expandir sua capacidade com recursos próprios	Adequado para expandir sua capacidade produtiva	Investimento constante em infraestrutura, propagandas, treinamento e novas tecnologias
Capital humano	Funcionários da própria família. Qualificação dos funcionários com pouca padronização e treinamento	Possui funcionários que recebem treinamento especial para cada seção	Promove e estimula o trabalho em equipe, a empresa possui plano de carreira e seus funcionários recebem treinamento constante
Organizacional	Estrutura simples centralizadora, supervisão direta realizada pelo proprietário-dirigente e pelos funcionários (núcleo operacional)	Estrutura mais enxuta. Burocracia mecanizada menos flexível se comparada aos hipermercados	Estrutura divisionalizada e adhocracia. Na forma divisionalizada (escritório central e outras divisões). Quanto a adhocracia diversos peritos especializados e inovações sofisticadas
Arquitetura estratégica Fornecedores	Parceria com fornecedores possibilitando redução de custo (associativismo)	Negociação extremamente flexível com os fornecedores	Maior número de fornecedores, ganhando em economia de escala e desenvolvimento de novos produtos com marca própria
Clientes	O cliente é considerado um cliente-amigo em decorrência da maior atenção e personificação do atendimento	Enorme flexibilidade em atender às especificações dos consumidores	Atende o público de variados gostos, preferências e nível de renda, com um <i>mix</i> variado de produtos

Continua...

QUADRO 5 Cont.

Tipos de recursos	Pequeno	Médio	Grande
Concorrentes	Visão mais local principais concorrentes armazéns e mercearias	Preocupa-se com a proximidade geográfica, os principais concorrentes são os de mesmo porte	Os principais concorrentes são as redes multinacionais agem rapidamente diante das mudanças dos concorrentes desenvolvendo recursos próprios
Físicos	Ainda estão implementando <i>check-out</i> e novas tecnologias na empresa	Automação comercial (automação de frente e retaguarda)	Automação comercial (automação de frente e retaguarda), carrinhos adaptados, balcões refrigerados, gôndolas com tamanhos diferentes
Tecnologia	Maquinário próprio com ausência de inovação	<i>Softwares</i> especializados para o setor de supermercados	<i>Softwares</i> (Avanço) especializados para o setor, mundo <i>on-line</i>
Inovação	Não existe busca de inovações em curto e médio prazo decorrente das dificuldades de capital para realizarem investimentos	Deslocamento da balança de pesagem para os <i>check-outs</i> , produtos com marca própria, especialistas consultores que orientam, fiscalizam a higiene e o acondicionamento dos produtos	Lojas abertas 24 horas, programa de "garantia de origem", programa vale ação oferecendo assistência médica gratuita aos funcionários das fazendas de produção, cantinho da criança, gerenciadora de atendimento, <i>branding</i> , Resposta eficiente ao consumidor, criação do cargo de <i>ombudsman</i> e layouts modernos

Continua.....

QUADRO 5 Cont.

Tipos de recursos	Pequeno	Médio	Grande
Reputação	Imagem de responsabilidade e excelência no atendimento	A imagem como referencial de sucesso cresceu, desenvolveu e amadureceu nas regiões, conquistando assim a preferência de muitos consumidores	A questão ética torna-se ponto determinante para manter a reputação de uma empresa
Ativos estratégicos	Economia de 1,2% no faturamento da empresa (associativismo)	Localização estratégica, possibilitando maior comodidade ao consumidor para realizarem suas compras	Otimização dos estoques e redução dos custos de 30% com o uso de <i>softwares</i> feito sob medida para o setor. Produção de marca própria

Fonte: Dados da pesquisa

A seção está subdividida em 3 dimensões e cada uma delas revela o estudo dos objetivos abordados, sobre os quais se discute, com base nos dados levantados, buscando perceber a contribuição efetiva de tais objetivos ao trabalho, sua conformidade ou não ao perfil apresentado pelos supermercados.

A competência dos supermercados aparece com clareza em três dimensões, interligadas aos objetivos propostos:

- dimensão organizacional, que aborda o perfil do supermercado e a dinâmica interna dos recursos em relação à estrutura empresarial.
- dimensão estratégica, que aborda os diferentes níveis de recursos e sua inter-relação com ambiente interno e externo, favorecendo a estratégia.
- dimensão competitiva, que atrela os recursos às estruturas, realizando a análise mediante as vantagens competitivas.

A forma de focalizar os supermercados por meio de dimensões contribui para revelar as contradições e complementariedades existentes na adoção de estratégias, permitindo uma visão sistêmica e articulada entre as teorias da estrutura e da relação de recursos.

6.1 Dimensão organizacional

A dimensão organizacional irá abordar a articulação existente entre os recursos existentes nos supermercados com relação à estrutura de cada empresa. Optou-se por uma abordagem segmentada por estrutura, devido à percepção, de acordo com a teoria estudada, de que a estrutura possui um papel definidor na conjugação dos recursos existentes nos supermercados. Conforme o Quadro 6 pode-se verificar como as empresas apresentam estruturas heterogêneas quando se refere ao tamanho, mas homogêneas quando se trata de empresas de mesmo porte, aborda-se também o perfil diferenciado do setor de supermercado conforme sua estrutura.

QUADRO 6 Dimensão organizacional

Características	Pequeno	Médio	Grande
Administração	Administração realizada pelo dirigente (proprietário), visão mais centralizadora, são lojas pequenas, jovens e coordenadas pelo patrão.	Possuem uma estrutura enxuta, São lojas de menor porte e consequentemente menos flexíveis. Quando comparadas com os hipermercados	Os hipermercados têm maior preocupação na gestão empresarial com as novas exigências do mercado consumidor.
Tecnologia e Inovação	Ausência de recursos (novas tecnologias), sendo considerado um dos fatores críticos das empresas de pequeno porte	O supermercado de médio porte terá o <i>mix</i> de acordo com a demanda local. Deslocamento da balança de pesagem para os <i>check-out</i>	Possuem cartão fidelidade que atende a necessidade de preço e prazo de pagamento

Continua...

QUADRO 6 Cont.

Características	Pequeno	Médio	Grande
Número de Lojas	Supermercados independentes (com apenas 1 loja). Associativismo (centrais de compras)	Supermercados de vizinhança (possuem mais de 20 lojas que se ex-pandem e são considerados no formato de redes)	Em Belo Horizonte compõem de até seis grandes lojas. As redes ultrapassam 554 lojas
Faturamento	Faturamento R\$ 50 a R\$ 100 mil reais mensalmente por loja	Faturamento de R\$ 300 a R\$ 700 mil reais mensalmente por loja	Faturamento de R\$ 500 a mais de R\$700 mil reais mensalmente por loja
Número de Check-outs	Compreendem no máximo 4 <i>check-outs</i>	Compreendem cerca de 5 a 9 <i>check-outs</i> .	Compreendem mais de 30 <i>check-outs</i>
Área de Venda	A área de venda de produtos em torno de 250 m ²	Formato padrão e definitivo, podendo encontrar tamanhos diversos. Que pode variar entre 251 a 1000 m ²	A área aproximada das lojas perfaz de 2.500 m ² a mais de 5.000 m ² , demonstrando a preocupação com o espaço físico e conforto
Número de Produtos Vendidos	Dois dos três supermercados pesquisados apresentam 301 a 4500 produtos ativos vendidos e apenas 1 apresenta aproximadamente 7.000 a 9.000 produtos à venda	Apresentam aproximadamente por loja de 4.000 a 7.000 de produtos ativos vendidos, basicamente compostos de alimentos	Possuem um número considerável de opções de produtos, em torno de mais de 9.000 itens. A questão da marca própria é outro fator bastante expressivo

Continua...

QUADRO 6 Cont.

Características	Pequeno	Médio	Grande
Hortifrútiis, açougue, Frios e Laticínios	Fragilidades em algumas seções com de FLV, açougue, frios, laticínios e produtos com marca própria. A panificação é o carro-chefe do supermercado	Os serviços e produtos oferecidos contam com seções básicas: padaria, açougue, FLV, frios e laticínios e adoção de marca própria. Possuem funcionários que recebem treinamento especializado para essas seções	Os hipermercados contam com seções básicas: padaria, açougue, FLV, frios e laticínios e produtos com marca própria e quanto ao açougue prepara-se cortes diferenciados para os clientes. Os semi-prontos e congelados são opções das lojas que permanecem aberta 24 horas. A padaria também é âncora e instrumento de conquista e fidelização dos clientes
Merchandising	A atividade de <i>Merchandising</i> não é trabalhada nos supermercados	Constatou-se atividades de <i>Merchandising</i> com degustação dos produtos, brindes e a adoção de calendários promocionais do comércio e datas comemorativas	Os hipermercados utilizam <i>displays</i> , em formatos e tamanhos diversos, além de demonstradoras e degustação que geram muitas vezes o consumo por impulso
Vagas para carro exclusivas para a loja	Os supermercados independentes não oferecem estacionamento exclusivo aos clientes. Sendo considerado pelos proprietários fator irrelevante na tomada de decisão na hora da compra	Todos os supermercados de médio porte apresentam entrega em domicílio (<i>delivery</i>). Estacionamento com vagas exclusivas para clientes	Nos hipermercados a comodidade em se estacionar é crucial, esta ligado a decisão de comprar ou não naquele determinado supermercado

Continua...

QUADRO 6 Cont.

Características	Pequeno	Médio	Grande
Gerenciamento de Espaço	Os pequenos supermercados estudados identificam a necessidade de ampliação do espaço físico para se tornarem	Quanto ao gerenciamento de categorias os supermercados buscam um maior ganho de espaço para exposição de seus itens	O gerenciamento de espaço é considerado uma das grandes preocupações dos gerentes nos grandes supermercadistas

Fonte: Dados da pesquisa

6.1.1 Supermercados de pequeno porte

Os pequenos supermercados são, geralmente, organizações nas quais a administração é realizada ativamente pelo dirigente, existindo uma dependência direta da pessoa do proprietário-dirigente que, geralmente, utiliza-se de fonte interna de capital para financiar seu crescimento, por meio de um montante de suas economias pessoais (Lima, 1999).

O proprietário-dirigente possui uma visão geral da condição de sua empresa, sendo um empreendedor orientado para mudanças pró-ativas. Muitas vezes seu papel é caracterizado por um ritmo excessivo de trabalho, por centralizar a sua atuação na tomada de decisão e na própria dinâmica do pequeno supermercado no ambiente competitivo.

Verifica-se, porém, que a ausência de recursos, principalmente referente a novas tecnologias, torna-se um dos fatores críticos das empresas de pequeno porte, atenuada pelos riscos e desequilíbrios de políticas macroeconômicas, sofrendo uma maior pressão para se manterem competitivas Rosário & Barbosa (2002) e Lima (1999).

Os supermercados de pequeno porte pesquisados possuem vantagens por estarem mais próximos dos seus consumidores; são considerados “supermercados independentes” com apenas uma única loja. Atualmente, vêm criando oportunidades por meio de associações (associativismo) com centrais de

compras que propiciam descontos com fornecedores e redução dos custos, representando uma economia de 1,2% no faturamento da empresa (Gôndola, 2003, p. 28).

Quanto ao faturamento, possuem em torno de R\$ 50 a R\$ 100 mil reais mensalmente por loja, compreendendo o máximo de 4 *check-outs*. Muitos dos supermercados de pequeno porte pesquisados ainda estão implementando o sistema de *check-outs* em suas lojas e alguns ainda permanecem utilizando máquinas registradoras para efetuar o pagamento das compras realizadas. Como são supermercados independentes, a permanência de funcionamentos das lojas corresponde a cerca de 15 horas por dia.

Os supermercados pesquisados possuem uma área de venda de produtos em torno de 250 m². Dois dos três supermercados pesquisados apresentam aproximadamente, por loja, de 301 a 4.500 produtos ativos à venda e apenas um apresenta aproximadamente de 7001 a 9.000 produtos à venda.

Os supermercados independentes não possuem uma padronização na loja em termos de *layout*. Utilizam-se de um atendimento realizado no balcão, com uso de caderneta de anotações dos clientes mais antigos e de maior confiabilidade, revelando uma verdadeira parceria cliente-amigo. Um dos três supermercados pesquisados ainda realizam venda a granel de determinados produtos. Nem todos os funcionários trabalham uniformizados; quase sempre os empregados são da própria família ou, conforme salienta Cancellier (2001, p. 8), são "*peças conhecidas de longa data com as quais o proprietário tem um certo sentimento de cumplicidade*". Alguns serviços, como o de empacotadores não são disponibilizados, muitas vezes, sendo realizado pelo próprio dono. A entrega em domicílio é realizada mediante pedido do cliente ou pedidos realizados por telefone, oferecendo um atendimento personalizado apesar da pequena mobilidade dos compradores, dos meios de comunicação e de transportes.

Os supermercados pesquisados possuem uma estrutura mais centralizadora, informal, geralmente jovem e pequena. São lojas de menor porte, coordenadas pelo patrão. Enquanto os supermercados de médio porte trabalham com *mix* variado de produtos, os pequenos apresentam uma retração quanto ao *mix*, não disponibilizando em suas lojas uma variedade muito grande deles e trabalhando simultaneamente com menores preços e qualidade.

Quanto aos serviços e produtos oferecidos, como padaria, açougue, FLV (frutas, legumes e verduras), frios e laticínios e produtos com marca própria, percebe-se uma grande fragilidade, principalmente na seção de hortifrúteis, que merece um tratamento especial, sendo ainda muito pouco expressiva. Dois dos três supermercados pesquisados pretendem planejar a implementação da seção de carne, geradora de fidelização dos clientes; somente um dos três não planeja oferecer esse diferencial aos clientes. A área de panificação, de acordo com relatos dos entrevistados, é considerada o carro-chefe dos supermercados de pequeno porte, oferecendo produtos de qualidade, por meio da contratação de uma mão-de-obra mais qualificada, da realização de investimentos em treinamentos constantes, além da utilização de matéria-prima de boa qualidade, com o objetivo de obter produtos excepcionais a gosto do cliente.

No que se refere à comercialização de marca própria, esse tipo de produto ainda não é trabalhado pelos supermercados de pequeno porte e todos os supermercados pesquisados não pretendem oferecer essa alternativa para os consumidores.

Quanto ao pagamento, não apresentam cartão de fidelização, apesar de ser um serviço que todos os supermercados pesquisados pretendem implementar a longo prazo. O objetivo é utilizar um cartão que construa um marketing de relacionamento com seus clientes, em termos de vantagens e opções na forma de pagamento. Atualmente, os pagamentos são feitos com cheques pré-datados e

anotação em caderneta para clientes mais antigos, facilitando o pagamento no final do mês.

A atividade de *merchandising* não é trabalhada nos supermercados. A maior preocupação é a necessidade de comunicação com os clientes por meio por meio de promoções.

Com um número limitado de serviços oferecidos aos clientes, os supermercados independentes não oferecem estacionamento exclusivo para seus consumidores. Este fato, segundo os entrevistados, é irrelevante na tomada de decisão dos clientes, pois quase todos são clientes de vizinhança.

Os pequenos supermercados estudados identificam a necessidade de ampliação do espaço físico para se tornarem mais competitivos, oferecendo uma maior diversificação de produtos oferecidos, adequando-se às exigências dos consumidores e possibilitando assim um melhor gerenciamento e atendimento ao cliente.

6.1.2 Supermercados de médio porte

Com a questão do crescimento dos grandes centros urbanos, a questão do trânsito e a violência, uma opção inegável e que tem promessa de crescimento a médio prazo são os chamados supermercados de vizinhança. Estes são de médio porte, são bem aparelhados e possuem como grande diferencial, além da proximidade à residência, a personalização do cliente. Portanto, a tendência para os supermercados de vizinhança é tão expressiva que, hoje, é possível encontrar esse tipo de loja em qualquer bairro, inclusive na área central, como no caso de Belo Horizonte, onde existem dezenas deles. Por seu formato compacto, as dimensões da loja permitem localização em regiões densamente povoadas, como no hipercentro das metrópoles.

Em virtude de um mercado extremamente competitivo tem-se reconhecido a importância do crescimento dos supermercados de médio porte,

considerados supermercados de vizinhança, cujo faturamento global do setor não pode ser ignorado. Os supermercados de médio porte pesquisados possuem mais de 20 lojas, muitas expandem-se e configuram-se com o formato de redes, possuem faturamento de R\$ 300 a R\$ 700 mil reais mensalmente por loja, com cerca de 5 a 9 *check-outs*. O deslocamento da balança da seção de hortifrúteis para os *check-outs* foi uma medida para facilitar a vida dos clientes e melhorar a circulação deles nas lojas, eliminando a fila para pesagem. O tempo que as lojas de médio porte permanecem abertas corresponde a 13 horas por dia, considerando que algumas apresentam horários diferenciados.

Os supermercados de médio porte, em geral, não possuem um formato padrão e definitivo, podendo encontrar tamanhos diversos, que podem variar entre 251 a 1000 m², apresentando aproximadamente, por loja, de 4.000 a 7.000 de produtos ativos vendidos, basicamente compostos por alimentos.

Alguns supermercados pesquisados possuem o serviço de empacotadores, verificado como uma prestação de serviço que gera diferencial, comodidade e que beneficia seus clientes. Todos os supermercados de médio porte apresentam entrega em domicílio (*delivery*), justamente por ser percebido pelo cliente como um diferencial competitivo.

Os supermercados pesquisados possuem uma estrutura mais enxuta; são lojas de menor porte, como foi dito e, conseqüentemente, menos flexíveis quando comparadas com os hipermercados. Trata-se de uma questão de foco. Enquanto o hipermercado busca sofisticação, *mix* muito variado de produtos, facilidades em relação a crédito e estacionamento próprio, o supermercado de médio porte terá o *mix* de acordo com a demanda local. A pesquisa de mercado assume, assim, um nível de importância fundamental, pois é de acordo com a demanda que ele irá oferecer os seus produtos.

Além disso, essa loja irá personalizar o atendimento. Na verdade, ele chama o seu cliente pelo nome; quando chega à padaria, o atendente já sabe suas

preferências, conhece os horários que o cliente frequenta a loja, apresentando uma facilidade enorme em flexibilizar e atender às especificação dos consumidores. Descobrir o que os consumidores querem e suprir suas necessidades é a missão dos supermercadistas com essa gestão de relacionamento. Do cliente obtêm-se informações necessárias e torna-se possível identificar os seus desejos, permitindo um alto nível de atendimento.

De acordo com a pesquisa, os serviços e produtos oferecidos contam com seções básicas: padaria, açougue, FLV (frutas, legumes e verduras), frios e laticínios e produtos com marca própria. É importante manter os produtos sempre bem conservados e organizados de forma a chamar a atenção dos clientes, expondo-os no lado de melhor coloração. A preocupação principal é com a qualidade dos produtos e serviços prestados pelos funcionários que recebem treinamento para essas seções que merecem atenção especial. Por exemplo, a seção de carnes conta com o acompanhamento de um especialista que vai às lojas semanalmente para orientar e acompanhar o manuseio das carnes. Também um consultor de qualidade orienta e fiscaliza a higiene e o acondicionamento dos produtos (como embalagens para o setor do açougue, luvas para manipulação dos produtos perecíveis, touca e jaleco branco). Essas medidas proporcionam ao cliente a segurança e a confiança de estar adquirindo um produto de qualidade.

A padaria, em um dos supermercados pesquisados, ainda está sendo desenvolvida como uma oportunidade de *mix* para agregar valor, oferecendo aos clientes sempre novidade e variedades, como bolos, tortas, pudins, salgados e biscoitos. Verifica-se o cuidado de inserir os produtos em embalagens práticas e higiênicas (na maioria das vezes bandejas de isopor e filmes de PVC que envolvem o produto), os funcionários estão recebendo treinamento na área de panificação através da AMIS e a aquisição de maquinário apropriado para a realização de fabricação própria.

O cartão de fidelidade dos clientes tornou-se uma opção que os supermercados vêm buscando para facilitar cada vez mais a vida do cliente e garantir prazo de pagamento. Outras formas de pagamento são utilizadas, como o cartão de crédito e de débito e cheques pré-datados que permitem 30 e 45 dias para realização do pagamento quando são realizadas compras maiores. Porém é importante salientar que a aceitação desse tipo de pagamento vem caindo substancialmente, o que favorece o setor, principalmente em virtude do alto risco de inadimplência, conforme constatado na SuperHiper (2001). A adoção de marca própria demonstra uma ascensão, principalmente na preferência dos consumidores e ganho de importância na estratégia adotada pelos supermercados de médio porte, apesar de muitos itens serem produzidos pelo próprio supermercado não levarem a sua marca.

Em todos os supermercados de vizinhança constataram-se atividades de *merchandising* com degustação dos produtos, brindes e a adoção de calendários promocionais do comércio e datas comemorativas (distribuindo rosas no dia internacional da mulher e balas nos dias das crianças) e outras que envolvem a própria cultura (festa junina) e costumes da região, com colocação de *displays* e demonstradoras.

No que se refere à questão do estacionamento, dois dos três supermercados de médio porte oferecem vagas exclusivas para seus clientes, fator gerador de comodidade e segurança para os clientes enquanto realizam suas compras. Porém, um deles, em decorrência da localização, não dispõe desse recurso e nem planeja realizar.

Quanto ao gerenciamento de categorias, os supermercados buscam um maior ganho de espaço para a exposição de seus itens, um melhor gerenciamento de estoques e o atendimento mais rápido ao cliente.

6.1.3 Supermercados de grande porte

Os supermercados pesquisados nesta configuração são classificados como de grande porte. Todos possuem outras lojas, configurando um formato de redes e têm faturamento de R\$ 500 a mais de R\$ 700 mil reais mensalmente por loja, com mais de 30 *check-outs*. Salieta-se que cada *check-out* já possui uma balança eletrônica, o que dispensa o cliente de pesar os produtos anteriormente, agilizando suas compras, reduzindo filas e custos adicionais dos funcionários destinados à pesagem dos alimentos.

Quanto ao número de lojas, a pesquisa mostrou que, especificamente em Belo Horizonte os hipermercados compõem-se de até seis grandes lojas. Incluindo as redes, ultrapassa-se o número de 554 lojas, em âmbito nacional, todas caracterizadas segundo os informantes-chave pela busca da horizontalização, reduzindo o número de hierarquias e postos de trabalho desnecessários (remetemos ao caso da pesagem). A crescente intensidade de utilização da informatização e administração buscando a integração levam à percepção da busca pelo crescimento e adequação de sua estrutura à necessidade do cliente Kay (1996), Barney (1996b), *apud* Hayashi Junior et al. (2003). Por exemplo, entre os hipermercados pesquisados, nem todos possuem o serviço de empacotadores, que estão mais presentes em supermercados do que em hipermercados. Confrontando essa situação, o *delivery* é um serviço prestado, mantido pelo supermercado ou terceirizado, o que mostra a clara opção por manter a estrutura considerada importante pelo consumidor. A área aproximada das lojas é de 2.500 m² a mais de 5.000 m², demonstrando a preocupação com o espaço físico e conforto e abrigando um número considerável de opções de produtos, em torno de mais de 9.000 itens. A busca pela diversificação está atrelada à necessidade de uma estrutura flexível que atenda a públicos variados quanto a gostos, preferências e nível de renda. Em média, estão abertos durante 15 horas, sendo a opção de 24 horas encontrada em algumas redes. Salieta-se o

crescente atendimento às especificações dos clientes, com menores tempos mortos, diminuindo os fatores limitantes de consumo.

Em todos os casos apresentados, a questão da adequação à estrutura fica evidente, possuindo os supermercados de grande porte uma facilidade enorme em flexibilizar e atender à especificação dos consumidores. Não resta dúvida da existência de uma maior preocupação da gestão empresarial com as novas exigências de um mercado consumidor mais concorrido. A questão do ajuste entre investimentos e a formatação de acordo com o cliente final tem sido intensificada nesse segmento.

Quanto aos serviços e produtos oferecidos, os supermercados contam com as seções básicas: padaria, açougue, FLV (frutas, legumes e verduras), frios e laticínios e produtos com marca própria. Os semi-prontos e congelados também são encontrados; na maioria das vezes, são o diferencial nos supermercados abertos 24 horas, pois as pessoas que buscam o supermercado neste horário estão dispostas a adquirir produtos de preparo rápido. Quanto ao açougue preparam-se cortes diferenciados para os clientes, além de gôndolas refrigeradas com diversas carnes embaladas em vários tamanhos e cortes.

Na verdade, o *mix* de produtos oferecidos busca evitar que o consumidor saia da loja e precise buscar outro ponto de venda para adquirir o que falta. Igualmente, o público dessa loja manifesta sua intenção em adquirir todos os produtos que necessita na loja. Visando atender esse perfil de cliente, o supermercado também busca incluir a padaria que também oferece produtos de consumo rápido, passíveis de diversificação e variedade, que agregam valor à receita das lojas. A padaria também é âncora e instrumento de conquista e fidelização dos clientes. *“No que se refere ao açougue, cerca de 9,5% do faturamento de uma loja vêm desse serviço e o consumo de carne no Brasil tende a crescer com o aumento do poder aquisitivo e com a estabilidade econômica”* (Gôndola, 2003, p. 41). A busca por um produto embalado,

rigorosamente higienizado, com cortes diferenciados e todas as informações sobre a carne, como prazo de validade, tipo de carne e temperatura para armazenagem é um diferencial estabelecido nas lojas de grande porte, também com enfoque em um cliente que deseja rapidez, eficiência e agilidade, longe das filas, conforme salienta um dos pesquisados.

Uma opção que os supermercados vem buscando para a fidelização do seu cliente é o cartão fidelidade, que atende à necessidade de preço e prazo de pagamento. Outra ferramenta promocional que os supermercadistas gostam de utilizar, visando maior envolvimento e composição do ambiente, é o *merchandising*, confirmando o encontrado em supermercados de médio porte. Esse recurso costuma ser uma fonte útil de benefícios e bonificações vindas dos fornecedores; além de ser capaz de promover a geração de tráfego dentro da loja, ela ajuda a estimular a compra por impulso.

Os elementos mais comuns utilizados em *merchandising*, nos supermercados vizinhos, são os *displays*, em formatos e tamanhos diversos, as demonstradoras e a degustação, de acordo com as negociações entre a área de compras e os fornecedores. Segundo os gerentes, as promotoras e as ações de degustação são bem recebidas pelos clientes e criam um ambiente favorável. Os espaços para essas atividades têm custos e locais determinados.

A questão da marca própria é outro fator bastante expressivo, já que os supermercados desse porte possuem tradição, marketing e reconhecimento; nessa linha, os produtos de marca própria atrelam tais pontos positivos à imagem de seu produto. Na verdade, o cliente compra o produto confiando na marca do supermercado; o elo de confiança existente entre cliente e supermercado passa para o produto naturalmente, portanto, não existe um custo adicional de propaganda e marketing, o que faz com que os produtos geralmente tenham qualidade e custos menores, conquistando uma boa parcela dos consumidores.

Um ponto relevante, principalmente nas grandes capitais, é a questão do estacionamento. Na verdade, a comodidade em estacionar é crucial; ela está ligada à decisão de comprar ou não naquele determinado supermercado. Assim, entendendo seu nível de importância, os supermercados estão aptos a fornecer vagas para carro exclusivas para a loja, muitas vezes realizando investimentos pesados em relação à infra-estrutura e sede própria.

O gerenciamento de espaço é considerado uma das grandes preocupações dos gerentes dos grandes supermercadistas que procuram adaptar o ambiente a uma arquitetura especializada e bem sucedida. Embora disponha de uma infra-estrutura capaz de atender aos diversos gostos com marcas preferidas pelo seu público-alvo, marcas intermediárias e próprias, otimizando espaço, criando áreas alternativas, posicionamento privilegiado e estratégico de seções fornecendo assim um atendimento eficiente, resultando em maiores vendas por metro quadrado, sempre procuram levar, além da realização de compras, conforto, bem-estar e prazer aos consumidores.

6.2 Adequação aos recursos

As transformações no contexto organizacional provocaram novas exigências em face da concorrência mundial, levando à redefinição do papel do Estado e resultando em modificações expressivas nas organizações e nas suas estruturas.

O mundo capitalista apresentou, então, a ruptura do modelo taylorista/fordista que tinha a visão de transformar os indivíduos em máquinas, extremamente competentes em cumprir suas tarefas. Diante deste cenário surgem variados tipos de organizações, algumas voltadas para um novo padrão tecnológico, sendo possível perceber mudanças significativas na composição demográfica da força de trabalho, alterações na estrutura ocupacional dos setores

para uma nova lógica organizativa em que o processo de trabalho passa a ter menos níveis hierárquicos, buscando a “horizontalização”.

O perfil do trabalhador e o seu processo de produção também mudaram. Hoje, os funcionários que fazem parte dessas novas organizações chegam a utilizar o mesmo espaço privado para realizarem suas tarefas. Esse novo caráter virtual rompe fronteiras de tempo e espaço, enfatizando sempre a necessidade de gerir uma enorme quantidade de informação precisa a qualquer momento ou hora do dia (Faria & Fischer, 2001).

Nesse contexto, as corridas pela eficiência e competitividade levam a grande maioria das organizações a fazer parte de um “mundo virtual”, por meio do comércio eletrônico. Esta é a principal ferramenta de definição e manutenção do posicionamento estratégico, levando a profundas modificações, principalmente quanto a postura adotada por essas novas organizações que se baseavam até então na visão da burocracia clássica fundamentada no caráter formal das comunicações, na hierarquização da autoridade e na previsibilidade do funcionário.

Evidencia-se uma revolução organizacional, ou seja, uma mudança na natureza das organizações. O mundo economicamente industrializado que apresentava um perfil essencialmente burocrático se transforma, não rompendo parâmetros, mas articulando-se diante de uma nova economia cujos principais pilares fundamentam-se nas mudanças tecnológicas (Faria & Fischer, 2001).

Esses novos arranjos organizacionais apresentam mudanças significativas na base técnica de produção e no campo da organização e gestão dos processos decisórios. Nesse sentido, encontra-se uma mão-de-obra mais participativa, com maior iniciativa no diagnóstico de falhas de processo, buscando elementos chaves como velocidade, eficácia e eficiência.

A estrutura organizacional normalmente encontrada nos supermercados de pequeno porte é classificada como uma configuração simples, com pequena

ou nenhuma estrutura, centralizadora. Ou seja, é uma estrutura orgânica, com coordenação por supervisão direta realizada pelo proprietário-dirigente (cúpula estratégica) e composta também de funcionários (núcleo operacional), na qual não existem departamentos ou divisões que exigem a descentralização na tomada de decisão.

Nos supermercados de pequeno porte pesquisados, o proprietário-dirigente é o responsável pela cúpula estratégica do supermercado, com supervisão direta na forma de otimizar e de alocar os recursos.

Mintzberg (2003, p. 17) afirma que:

Cabe ao executivo principal (CEO) emitir ordens de serviço, autorizar as decisões importantes, resolver conflitos, fazer planejamento e monitorar desempenho, motivar e remunerar seus funcionários, formular e desenvolver estratégias, sendo responsável pela análise do ambiente e da organização.

No que se refere ao grau de especialização dos gestores, verificou-se que dois dos três deles apresentam formação superior em cursos que possibilitam um amplo conhecimento das atividades realizadas, fundamentado no conhecimento, para resolução de situações de extrema competitividade e exigências do setor. Apenas um dos três apresenta sua mão-de-obra pouco qualificada. Observa-se que a visão de proprietários informalmente formados pela prática do cotidiano do trabalho, pelo *feeling* ou intuição, vem sendo modificada pelas exigências das bases competitivas da concorrência.

Quanto à tomada de decisão, controle e gestão, a forma flexível é adotada pelos próprios donos (chefia) em virtude da própria centralização do poder. Um dos proprietários do supermercado de pequeno porte afirmou “*eu mesmo executo a tomada de decisão e controle, não delego responsabilidade aos funcionários*”.

Especificamente à tendência à flexibilidade da estrutura dos supermercados de pequeno porte, percebe-se que existem poucos níveis hierárquicos formais, os trabalhos são realizados em equipe, existem recompensas por contribuições e estímulo à habilidade dos funcionários. A comunicação é realizada de maneira informal, apesar de, muitas vezes, a informação pertencer à cúpula estratégica do supermercado; os funcionários recebem informações consideradas pelos proprietários como menos significativas, porém, essenciais para a realização de seus trabalhos (Quadro 7).

QUADRO 7 Informações relevantes aos funcionários dos pequenos supermercados

1. Informações sobre funcionamento da loja
2. Procedimentos para realizar o trabalho
3. Como prestar bom atendimento ao cliente
4. Ter postura
5. Conhecer a disponibilidade de mercadorias existentes no supermercado
6. Data de entrega de produtos pelos fornecedores
7. Promoções a serem realizadas no supermercado

Fonte: Dados da pesquisa

A comunicação é feita pelos próprios donos em reuniões quinzenais. Porém, verifica-se que caso haja, no decorrer da semana, falhas, a opção da cúpula estratégica é efetuar reuniões diárias com o núcleo operacional, com a finalidade de identificar os efetuais erros e corrigi-los antes de pôr em risco a missão da organização. Ao repassarem as informações necessárias ao funcionamento do supermercado, os proprietários não fazem uso de canais de comunicação como jornais internos, revistas mensais, vídeos e relatórios.

A estrutura simples caracteriza o proprietário-dirigente como um empreendedor, muitas vezes encontrando as soluções para problemas com um grau maior de facilidade. Ele busca daqui para frente oportunidades no mercado com finalidade de diversificar, incluindo novos produtos, tecnologia, serviços e

formação dos funcionários (com pouca padronização e treinamento), iniciativas muitas vezes limitada em decorrência das dificuldades referentes à alocação dos recursos, especialmente de capital.

Mintzberg (2003, p. 183) salienta que:

Uma grande vantagem da estrutura simples é seu sentido de missão”, porém, “... outras pessoas percebem a estrutura simples como altamente restrita em razão de apenas uma pessoa tomar as decisões, não se sentem participantes de uma jornada excitante, mas como um gado levado ao abate para beneficiar alguém.

Portanto, cabe ressaltar que a administração realizada apenas por uma pessoa dentro da organização poderá levar a situações inusitadas, como, por exemplo, problemas relacionados à saúde do dirigente, dificultando o prosseguimento dos mecanismos de coordenação do supermercado ou de assimilar apenas o “agora” e perceber a complexidade de desenvolver uma visão estratégica mais genérica.

Uma proprietária de um supermercado entrevistada revelou que:

O pai que coordenava e tomava conta de todas as atividades do supermercado. Depois do seu falecimento inesperado, além do susto e da dor, a mãe e os filhos que tiveram que ser os administradores responsáveis pelo rumo da organização, absorvendo a realidade de um trabalho que muitos ainda não conheciam, agindo, reagindo e decidindo ao ambiente competitivo, buscando dessa forma manter a mesma qualidade proposta pelo pai, que com dedicação, conseguiu manter até então uma missão, ótima clientela e admiração de todos os funcionários. Atualmente, todas as tomadas de decisões passam por todos os membros da família, que vem procuram desenvolver ferramentas de implementação de mudanças estratégicas dentro do supermercado, como tecnologia e melhor comunicação visual dentro da loja (relato de entrevista, proprietária de supermercado de pequeno porte).

Atualmente, de acordo com pesquisas realizadas com os proprietários de pequeno porte, percebe-se que estes vêm conseguindo sobreviver num mercado com concorrência extremamente acirrada e garantindo sua participação nele.

Os supermercados de médio porte são geralmente formados por uma configuração denominada burocracia mecanizada. Esta estrutura é composta de cúpula estratégica, núcleo operacional, assessoria de apoio e tecnoestrutura. A tecnoestrutura é considerada a parte-chave da organização, que pode ser denominado no setor supermercadista de médio porte como hierarquias de linha ou gerentes representados por: analistas de controle e qualidade, contadores, analistas pessoais que possibilitam desenhar, planejar, mudar e treinar as pessoas para executarem os trabalhos e controlar os funcionários que executam trabalho menos qualificado (Mintzberg, 2003).

Os funcionários (núcleos operacionais) estão sob a supervisão direta dos gerentes, com limitação do número de pessoas que podem supervisionar. As funções dos gerentes compreendem a capacidade de superar conflitos com os funcionários, interligar os analistas da tecnoestrutura, agregar informações aos membros das hierarquias superiores e elaborar planos de ação. Quanto ao grau de especialização dos gestores, verificou-se que um dos três entrevistados possui ensino médio completo.

O gerente de um supermercado de vizinhança afirmou que:

Teve momentos que o supermercado queria apenas gente formada. Foi uma loucura! Todos querendo ingressar na universidade. Mas depois viram que não adiantava; teria necessidade de pessoas que trabalhassem e conhecessem a parte operacional e não apenas ficassem atrás de uma mesa (relato de entrevista, gerente de supermercado de médio porte).

Entre o restante dos entrevistados, os gerentes apresentam formação superior com especialização em gestão.

Os supermercados de vizinhança tornam os cargos cada vez mais especializados e o trabalho altamente padronizado, principalmente por ser executado pela coordenação. Comparados com a estrutura simples dos supermercados de pequeno porte, constata-se uma grande diferença quanto à forma de organização, níveis hierárquicos e comunicação.

Os atores envolvidos no processo de tomada de decisão, controle e gestão dos supermercados mostram exigências de centralização. A tomada de decisão e o estabelecimento de estratégias estão centrados nos diretores e na alta e média gerência seguindo a cadeia de autoridade formal dentro do supermercado.

Segundo um dos gerentes entrevistados:

Algumas decisões empresariais fogem da nossa responsabilidade. Algumas decisões vêm diretamente dos diretores, algumas coisas acontecem aqui sem a gente saber e algumas decisões que precisam ser tomadas têm de recorrer aos supervisores de unidade ou diretores (relato de entrevista, gerente de supermercado de médio porte).

Dessa forma, a formulação e implementação das estratégias ocorrem claramente de cima para baixo, ou seja, pela cúpula estratégica. Conforme o depoimento dos gerentes entrevistados, é importante perceber que um dos três supermercados não é considerado flexível. Em alguns casos, essa flexibilidade torna-se um processo muito embrionário. Porém, cerca de dois dos três supermercados pesquisados apresentam uma flexibilidade na estrutura, principalmente por envolver controle de qualidade, trabalho em equipe, alto nível de habilidade e responsabilidade dos participantes na execução das tarefas, na implementação tecnológica e inovação e, principalmente, no processo de negociação.

Essa afirmativa é intensificada pelo seguinte relato:

Quanto à negociação somos extremamente flexíveis, cedemos horários, enquanto que nos grandes há mais burocracia. Os fornecedores que desejam seu produto no mercado têm de pagar. Muitos chegam aqui e “choram” muito e falam muito a respeito dos grandes que não aceitam a negociação e acabam perdendo muito tempo lá” (relato de entrevista, gerente de supermercado de médio porte).

Verifica-se que as regras e regulamentos estão presentes neste tipo de supermercado, sendo a comunicação realizada de maneira formal para todos os funcionários da empresa. As principais informações que são repassadas para o núcleo operacional poderão ser visualizadas no Quadro 8.

QUADRO 8 Informações relevantes aos funcionários dos médios supermercados

1. Conhecer as informações que envolvam o interesse do funcionário no setor de recursos humanos
2. Conhecimento dos produtos com a finalidade de esclarecer alguma dúvida ao cliente
3. Necessidade de expansão das lojas, ou seja, reformas que envolvam mudanças de insumos fixos (aumento das instalações) dentro da loja
4. Conhecer as rotinas e ferramentas para executar a venda da mercadoria
5. Conhecer o desempenho da sua área e como ela afeta e gera impactos sobre os outros setores

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme Mintzberg (2003, p.189), *“a Burocracia Mecanizada é uma estrutura com obsessão do saber e do controle, com uma mentalidade de controle que permeia a organização de cima para baixo”*. Esta visão pode ser confirmada pelo depoimento do gerente do supermercado de médio porte, expondo *“que muitas informações fazem parte apenas da diretoria; muitas que não chegam aos funcionários”*.

Em relação às informações repassadas aos funcionários, estas são realizadas pela cadeia de autoridade formal em todos os supermercados de vizinhança pesquisados diretores–gerentes–chefias–funcionários. A comunicação

é realizada por meio de reuniões diárias e reuniões quinzenais, sendo algumas vezes, quando necessário, utilizados quadros de aviso para a convocação para reuniões emergenciais.

É importante mencionar que estruturas organizacionais internas dos supermercados de médio porte sofrem influência do ambiente em virtude de um grande número de concorrentes significativos no mercado. Dessa forma, os supermercados de médio porte respondem de modo satisfatório utilizando ferramentas adequadas para conquistar os clientes e responder positivamente ao ambiente competitivo.

Os supermercados de grande porte caracterizam-se por apresentar, como estrutura organizacional, a forma divisionalizada e a adhocracia. Quanto à forma divisionalizada, esta centra-se no relacionamento estrutural entre o escritório central e as divisões. Cada divisão atua de forma semi-autônoma, livre do controle das outras divisões (Mintzberg, 2003). Dois dos três gerentes de hipermercados acreditam ser uma organização integrada com unidades relativamente independentes, sujeita a um sistema de controle de desempenho da sede central.

Dessa forma, cada divisão recebe autonomia para a tomada de decisões relativas às suas próprias operações. Os hipermercados apresentam uma forma descentralizada, apesar de o escritório central centralizar poder dos gerentes divisionais. Conforme relato do gerente do hipermercado, *“questões de baixo e médio porte a unidade poderá responder. As questões de grande porte há necessidade de se reportar à matriz. A matriz é que monitora o desempenho”*.

Para se manter o sucesso dessa estrutura tornam-se necessárias competências e habilidades dos gerentes das divisões ou a quem o poder é delegado.

O depoimento de um gerente de unidade de um hipermercado mostra esta realidade:

São mais de 50.000 funcionários. Há uma hierarquia de 1º grau completo até pós-graduação. A empresa incentiva o plano de carreira para qualquer empregado; 80% são formados pelo próprio hipermercado, porém, a empresa não exige formação superior, mas sim experiência de mercado. Isto é imprescindível. Não se exige tanto estudo por ser um setor muito dinâmico. Existem sempre transferências dos funcionários para outras cidades o que, muitas vezes, retarda o processo de estudo dos funcionários (relato de entrevista, gerente de supermercado de grande porte).

A forma divisionalizada apresenta dois mecanismos de coordenação, a padronização das habilidades e a supervisão direta, tendo como parte-chave da organização a linha intermediária com plena liberdade de agir de forma a superar as expectativas do escritório central (Mintzberg, 2003). Dessa forma, os hipermercados possuem uma supervisão direta que possibilita um controle dessas divisões (unidades de negócio) de uma maneira mais direta, podendo substituir ou saber intervir quando necessário, sem a necessidade direta dos dirigentes do escritório central.

Os processos de tomada de decisão, controle e gestão nos hipermercados são realizados por um comitê, seguindo autoridade formal (presidência - diretores - assessores especializados - gerentes - assessores funcionais - chefias); os funcionários entrariam apenas no núcleo operacional.

A estrutura organizacional é vista como totalmente flexível, tendo um padrão de âmbito mundial adaptável a cada comunidade que envolve, trabalhos realizados em equipe, organização por processo, estímulo ao conhecimento, a criatividade e habilidades, terceirizações, controle da qualidade total e demanda de alto nível de responsabilidade de todos os membros que participam como funcionários e parceiros (fornecedores) do hipermercado e desenvolvimento e adoção de tecnologia de ponta e inovação para o setor.

Diante das características apresentadas, os hipermercados que têm como estrutura a forma divisionalizada requerem uma organização ágil,

descentralizada, autônoma para tomar determinadas decisões e dinâmica. Os supermercados de grande porte sempre realizam altos investimentos na qualificação do seu pessoal, podendo as informações repassadas para os seus funcionários ser visualizadas no Quadro 9.

QUADRO 9 Informações relevantes aos funcionários dos grandes supermercados

1. Qualquer tipo de ação ou mudança que venha passar a empresa e os funcionários, em decorrência de algum tipo de preparação para adaptar-se à nova realidade na qual a empresa caminha
2. Promover treinamento aos funcionários, sendo informados antecipadamente
3. Informações mais simples que envolvam regras e normas do supermercado
4. Conhecer o resultado de (desempenho das unidades seja em venda, margem de lucro, prejuízo e ganhos)

Fonte: Dados da pesquisa

A forma de comunicação é repassada por presidência – diretores - gerente – chefias – funcionários, utilizando como veículo de informações as reuniões diárias, reuniões semanais, relatórios mensais comitês (nas lojas e centros de distribuição) memorandos/ofícios e revistas bimestrais que mostram o andamento do setor e jornal mural (semanalmente).

De acordo com gerente de um hipermercado entrevistado:

Depende da natureza da informação. Assim, qualquer uma das alternativas pode ser válida, pois a informação tanto pode ser referente a uma ação de uma loja em específico, como de uma área de vendas da mesma, como de nível geral (relato de entrevista, gerente de supermercado de grande porte).

Um dos três hipermercados pesquisados faz parte da estrutura denominada adhocracia (informação fornecida pelo gerente entrevistado), considerada uma configuração de projetos que mesclam diferentes peritos com

especialidades e uma equipe efetiva para controlar e coordenar as tarefas. Possuem, conforme Mintzberg (2003), inovação sofisticada, com especialistas advindos de diferentes especializações. Quanto ao grau de instrução, seus gestores têm alto grau de especialização, sendo importante ressaltar que há também profissionais com ensino médio completo.

O controle, a tomada de decisão e a gestão estão fundamentados no conhecimento e nas habilidades dos funcionários especializados, envolvendo grupos formados por gerente de linha, especialistas operacionais e assessores. Os atores envolvidos são a presidência - diretores - gerentes - chefias.

Quanto a flexibilidade da estrutura do hipermercado, conforme relato do gerente entrevistado:

Em certas ocasiões se faz necessário realizar mudanças estruturais, tal como o que aconteceu no ano passado, quando em um grande hipermercado deixou de ser uma empresa de base familiar, migrando para uma posição de empresa com acionistas (relato de entrevista, gerente de um supermercado de grande porte).

As informações repassadas para os funcionários obedecem à mesma análise da forma divisionalizada e são repassadas também pela mesma autoridade formal. Geralmente, são hipermercados que rompem com as barreiras do convencional, tecnologia muito dinâmica e buscam a diferenciação (inovando e solucionando problemas de seus clientes de forma direta) como elemento-chave para fidelizar clientes e ganhar a corrida pela competitividade.

6.3 Dimensão estratégica

Na análise da dimensão estratégica foram utilizados pressupostos sob a perspectiva da RBV com o objetivo de explicar as questões fundamentais, pois ela se refere aos recursos utilizados pelo setor supermercadista que visa obter estratégias e vantagens competitivas.

A RBV abriu portas para uma série de pesquisas sobre novas fontes de vantagens competitivas, principalmente no que se refere à articulação eficiente dos recursos tangíveis e intangíveis, aproximando a questão do conhecimento organizacional e aprendizagem à questão econômica de utilização racional de recursos (Hayashi Junior et al., 2003). A dinâmica e a complementariedade desse tema apresentam uma contribuição imensurável à realidade do setor analisado, já que percebe-se que seu diferencial não é exatamente produzir melhor determinado produto, mas fazer com que os produtos oferecidos por determinada empresa (de mesma marca) sejam percebidos pelo seu cliente com valor agregado completamente diferente do seu concorrente .

Nesse sentido, a arquitetura estratégica do setor esta baseada em como a empresa se relaciona com seus concorrentes, fornecedores, intermediários e clientes.

Para Kay, *apud* Hayashi Junior et al. (2003, p. 4):

O valor da arquitetura reside na capacidade das organizações que a estabelecem para criarem conhecimentos e rotinas organizacionais, respondendo de forma flexível às circunstâncias variáveis e conseguindo intercâmbio fácil e aberto de informações.

Dentre os itens apresentados por Kay e Barney (1996), percebe-se que, para os grandes supermercados, os principais concorrentes são as redes multinacionais de varejo de alimentos, supermercados locais e mercearias. Segundo depoimentos coletados em pesquisa de campo, o Carrefour, rede francesa líder de varejo de alimentos, em 31 de dezembro de 2003 operava com 329 lojas de varejo, principalmente nas regiões sul e sudeste do país.

Segundo a Abras, em 31 de dezembro de 2003, o Carrefour era responsável por 12,6% das vendas do setor organizado de varejo. O Wal Mart, que em 31 de dezembro de 2003 possuía 143 lojas no Brasil, também é um

concorrente no formato de hipermercado com uma participação de 6,2% do mercado após a aquisição do Bompreço. A concorrência, na visão da ABRAS, está atrelada ao perfil de consumidor bastante diferenciado por estado, portanto, esses dois concorrentes citados, que em Minas Gerais têm participação expressiva, em outras localidades, como, por exemplo, São Paulo, Brasília e Rio de Janeiro, terão outros concorrentes com níveis de atuação até mesmo locais, como CompreBem (Barateiro), Guanabara, Champion e Mundial.

Diante desse nível de concorrência, percebe-se que o setor possui uma dinâmica mutável e turbulenta, já que possui interferência direta da política macroeconômica, taxa de juros, câmbio e crédito. Isso altera padrões de compra e poder aquisitivo, o que torna o nível de concorrência ferrenho, daí a necessidade de melhoramento contínuo, conformação da venda de acordo com as necessidades do cliente e remanejamento de seus recursos internos de acordo com os cenários externos como concorrentes e economia. Aqui recorre-se a Penrose (1959), que desenvolve a necessidade da firma em oferecer produtos e serviços diferenciados de acordo com as mudanças econômicas. Para Richardson (1972), a relação firma/mercado torna-se fundamental para a organização empresarial e para o desenvolvimento de suas “*capabilities*” (conhecimento, experiência e habilidades).

Assim, a prioridade para esse segmento é exatamente em como agir rapidamente diante das mudanças de seus concorrentes e do cenário econômico, ações atuantes que preservem seus clientes e mantenham sua liderança no mercado. Isso se faz com base no conhecimento tácito de conjugar seus recursos e sua capacitação, considerada a limitação estratégica na visão de Teece et al. (1997).

Para Foss (1997), a empresa poderá formular suas estratégias utilizando recursos e capacidades de que dispõem, preocupando-se principalmente com a qualidade das vantagens que possui do que efetivamente com sua quantidade.

Portanto, as tarefas das empresas devem ser: identificadas, classificadas e desenvolvidas por recursos próprios e úteis. Deve-se conhecer as forças e fraquezas da concorrência e saber identificar as melhores oportunidades de utilização de seus recursos e capacidades.

A visão de concorrência para os supermercados de médio e pequeno porte segue a mesma linha do de grande porte, entretanto, sua visão é mais local e a proximidade geográfica tem grande interferência, um grau de importância relativamente alto. Portanto, a preocupação se volta para supermercados de mesmo porte e até mesmo armazéns e mercearias. Entretanto, a questão da reorganização e preocupação com mudanças incrementais (tais como atendimento e personalização) é constante alvo porque é exatamente nesse ponto que, os supermercados conquistam e fidelizam seu cliente. Pode-se notar que independente do porte, a preocupação com os rearranjos e articulação dos recursos continua premissa básica, confirmando os preceitos de Penrose (1959), Hayashi Junior et al. (2003), Teece (1997) e Kay (1996) e configurando-se como vantagem competitiva do setor.

Os supermercados estudados demonstraram estar buscando formas de maior integração entre os parceiros, na forma explícita na figura ombudsman do fornecedor, com a finalidade de melhorar o fluxo da cadeia fornecedor-supermercado-cliente. Melhorar a rede de fornecimento é pré-condição para competir e está ligada, conforme Richardson (1972), à forma de coordenação de mercado. Obviamente, a facilidade de se controlar e diversificar a cadeia de fornecimento está ligada ao tamanho da empresa; sendo assim, supermercados de maior porte possuem condições de manter um número maior de fornecedores e, portanto, ganhar em economia de escala. Já os pequenos e médios vão manter os fornecedores de acordo com a marca de produto que possui mais saída. Eles possuem menos condições de negociação, entretanto, determinada marca de produto automaticamente vira carro-chefe de suas vendas, o que garante, por

outro lado, melhor negociação com os fornecedores. Dessa forma, as vantagens competitivas são oriundas das formas como se articulam, agrupam e exploram os recursos – ativos, competências e capacitações específicas, sendo que cada organização apresenta uma forma única e exclusiva de combinar recursos predeterminados (Rosário & Barbosa, 2002).

Nesse sentido, cada supermercado confirma a condição de criar mecanismos próprios de negociação com seus fornecedores e isso faz parte da formação do conhecimento tácito de cada empresa no mercado. De igual maneira, determinam seu nível de vantagem competitiva, que pode ser expressa na forma de desenvolvimento de produtos de marca própria, no caso dos grandes supermercados.

O segredo para o sucesso neste século é saber traçar estratégias de atuação baseada no íntimo conhecimento dos consumidores e de seus diferentes hábitos de compra (SuperHiper, 2001). Tem-se uma idéia clara nesse segmento, conforme Hamel & Prahalad (1997), de que a tarefa crítica é criar uma organização capaz de embutir uma funcionalidade irresistível nos produtos, ou, melhor ainda, criar necessidades que os clientes necessitam, mas não imaginaram.

Os supermercados de grande porte possuem grande diversidade no formato das lojas e trabalham suas estratégias de vendas direcionadas para consumidores de diferentes perfis *“essa habilidade de administrar diversos formatos tem sido peça fundamental para garantir a satisfação e a fidelidade dos clientes”* (relato de entrevista, gerente de um supermercado de grande porte).

Segundo Foss (1997), as empresas desenvolvem e combinam seus recursos na tentativa de obter um desempenho superior aos seus competidores, considerando simultaneamente duas dimensões: eficiência (relação entre os

recursos capazes de proporcionar a relação custo-benefício) e eficácia (refere-se à capacidade de satisfazer os desejos dos consumidores).

Os supermercados de grande porte utilizam programas de fidelização com seus clientes por meio de cartões das lojas, do atendimento e dos serviços diferenciados, buscando surpreender o cliente com novidades e cativá-los com produtos exclusivos.

Utilizam-se de programas de “*garantia de origem*” com produção própria de FLV (frutas, legumes e verduras) sem utilização de agrotóxico e criação de gado em fazendas de produção particulares do grupo. A comercialização dos produtos é realizada no próprio hipermercado, sendo divulgado para os clientes do supermercado através de vídeos; a divulgação e o conhecimento da qualidade e proveniência dos produtos consumidos fazem com que as pessoas queiram sempre ver de perto o que estão comprando. Nessas fazendas de produção, o hipermercado demanda altos investimentos, oferecendo, além de programas de gestão de seus produtos, uma relação de parceria com seus empregados, oferecendo escolas para seus filhos e o programa Vale Ação, oferecendo exames ginecológicos gratuitos às mulheres dos empregados das fazendas.

Tais aspectos mostram uma imagem de comprometimento da empresa, de relação mútua de preocupação e cuidados. Assim, estabelecem-se elos de diferenciação na cadeia produtiva (competência), ou seja, funcionários felizes geram produtos de qualidade para clientes fiéis e satisfeitos.

Peteraf (1993) argumenta que algumas empresas apresentam um desempenho superior ao de seus concorrentes, seja porque elas são dotadas de recursos com níveis diferenciados de eficiência e eficácia, sendo capazes de produzir mais economicamente e, principalmente, por possuir recursos que melhor satisfaçam os desejos dos consumidores ou clientes. Estas empresas possuem diferencial que as torna especiais, exclusivas e difíceis de serem

imitadas pelos seus rivais, sendo justamente as competências, as capacidades e habilidades a base de conhecimento produtivo e organizacional e fonte de máxima competitividade Penrose (1959), Barney (1996), Nelson (1991) e Hamel & Prahalad (1990).

Esse segmento apresenta ainda como diferencial em suas lojas o lema de que “o cliente é a razão de Ser da Companhia”, e trabalha-se de forma incansável e contínua para garantir a satisfação destes clientes. Por isso, todas as ações são direcionadas para que eles fiquem satisfeitos e retornem sempre, podendo, assim, concretizar nossa missão que é *“garantir a melhor experiência de compra para todos os nossos clientes, em cada um de nossas lojas”* (relato de entrevista, gerentes de supermercado de grande porte).

Com a preocupação de surpreender com idéias originais que beneficiam seus clientes, o consumidor dos grandes supermercados ainda dispõe do cantinho da criança. Enquanto brinca e se diverte com a máxima segurança em setores apropriados (com brinquedos e televisão), a mãe realiza suas compras com maior tranquilidade. É importante mencionar que esses tipos de estratégia devem estar centrados na criação de um produto atrelado às necessidades do consumidor, beneficiando em preço e principalmente em diferencial (Mello & Cunha, 2001).

Com a finalidade de atender melhor o consumidor, os grandes supermercados capricham no atendimento, priorizando o contato humano com o consumidor. Dessa forma, possuem uma gerenciadora de atendimento que verifica uniformes, aparência, comprometimento utilizando atores que fingem ser clientes e provocam situações inusitadas e difíceis de serem resolvidas como forma de identificar se o funcionário está apto ao cargo. *“A grande prioridade é o atendimento ao cliente. Sem eles nós não estaríamos aqui. São justamente eles que pagam nossos salários. Isso todos nós temos em mente o tempo todo”* (relato de entrevista, gerente de um supermercado de grande porte). Por ter como

diferencial atender ao desejo do cliente com um *mix* variado de produtos, a solicitação de novos produtos não é tão recorrente.

Os supermercados de pequeno e médio porte procuram manter uma sintonia perfeita com as necessidades do consumidor, mantendo um diálogo com seus clientes de maneira informal, com a finalidade de mediar a satisfação com os produtos ou na busca de saber outras alternativas que gostariam de encontrar no estabelecimento. Geralmente, são clientes fiéis do dia-a-dia, muitas vezes atendendo às classes C, D e E, principalmente pela localização. Os clientes têm possibilidade de realizar sugestões e reclamações por meio do serviço de atendimento ao consumidor (SAC) à medida que são solicitadas procuram ser atendidas.

Os supermercados de pequeno e médio porte apresentam como diferencial ao cliente a questão da localidade, preços competitivos, acesso para deficientes físicos. Conforme um gerente de supermercado de médio porte, *“a chave para o sucesso é identificar os hábitos do cliente, seus desejos e insatisfações, prestando um atendimento personalizado, tratando-o como a pessoa mais importante. Neste momento, o fator emocional predomina”*.

Porém, apesar de oferecer alguns benefícios que diferenciem o seu negócio frente ao concorrente, os supermercados de vizinhança recebem diariamente a procura, por parte dos clientes, de determinados produtos por terem a oportunidade de encontrá-lo na mesma rede de supermercado, em outras regiões. Conforme relata o gerente, *“certos tipos de produtos mais caros são comercializados em determinadas unidades e não comportam por causa do preço e da diferença de poder aquisitivo do consumidor, para serem adaptados em todos os supermercados da rede”*. Mas, o supermercado fica atento a este tipo de apelo e perfil do cliente, buscando atendê-lo em sua necessidade.

Quanto aos pequenos supermercados, esporadicamente os clientes solicitam novos produtos, influenciados pelos veículos de telecomunicações e

revistas. Sempre que um produto novo aparece no mercado, os clientes sempre procuram.

De acordo com o proprietário de um pequeno supermercado entrevistado:

Evitamos que o cliente vá ao supermercado e não encontre o que deseja, mas existem momentos que a empresa não consegue atender a este cliente, porque realmente o produto foi divulgado ontem na televisão e ainda não encontra-se em disponibilidade no mercado (relato de entrevista, proprietário do supermercado de pequeno porte).

Segundo Hamel & Prahalad (1997), a empresa deverá ampliar o seu foco de competição, estabelecendo estratégias competitivas que superem apenas o olhar para os produtos. A visão do amanhã e do desempenho superior futuro concentra-se nos recursos, capacidades e competências das organizações.

Além de manter uma boa imagem para os consumidores, mostrando ser uma empresa que se preocupa com seu capital humano, supermercados estão preocupados em especializar seus funcionários. De fato, a questão do desenvolvimento do conhecimento, habilidade e atributos apresentam coerência nesse segmento, especialmente nos grandes. O treinamento, a qualificação dos profissionais sustenta o diferencial da performance das empresas e contribui consideravelmente para a criação de uma competência essencial que, na visão de Hamel & Prahalad (1997), trata-se de um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização.

Este fato é comprovado em relato de uma entrevista:

Todos os funcionários, todas as áreas, recepcionistas, caixas (na balança de caixa existem códigos de produtos que todas devem saber e para isso recebem treinamento) até os diretores de loja recebem treinamento, mas geralmente são realizados no Instituto de Formação

em São Paulo e, depois, os próprios gerentes repassam todas as informações para os seus funcionários (relato de entrevista, gerente de supermercado de grande porte).

A idéia de promover e estimular o trabalho em equipe é uma meta. Busca-se ouvir as equipes, seus desejos, opiniões e experiências, portanto, a proatividade é uma atitude positiva. Entretanto, percebe-se que eles não estão diretamente ligados às tomadas de decisão da empresa; isso é por conta e risco da hierarquia maior da empresa.

Conforme gerente entrevistado buscou deixar claro:

Isso não impede, de forma alguma, que os funcionários possam crescer. A empresa possui planos de carreira. Por exemplo, um ex-balconista do setor de peixaria, atualmente, é um gerente de loja. Há incentivo para crescimento e desenvolvimento profissional, o que não está diretamente ligado a participar ou não das tomadas de decisão. Evidencia-se a existência de concursos e premiações pelas idéias que os funcionários têm para a solução de algum problema ou melhoria de alguma área (relato de entrevista, gerente supermercado de grande porte).

É importante considerar que essa visão de aprimorar os conhecimentos, habilidades e atitudes é uma visão coerente com a necessidade de manter o diferencial competitivo conforme salientam Hamel & Prahalad (1997), Chandler (1962), Teece (1986), Richardson (1972). Portanto, passa longe da visão romanceada de equipe, igualdade de direitos, integração e crescimento pessoal.

Igualmente, nos médios e pequenos supermercados, a preocupação com treinamento e qualificação é significativa, entretanto, eles ocorrem geralmente *on the job*, junto com os próprios gerentes. Aqui, o papel da AMIS é fundamental em oferecer capacitação para os seus cooperados, já que a questão financeira desses portes é mais fragilizada. A proatividade e o compartilhamento das estratégias se tornam mais reais porque os níveis hierárquicos são menores, entretanto, é o proprietário que decide o que fazer. É óbvio que a proximidade

entre dono e funcionários dentro de empresas de menor porte é um fato, portanto, a maior intervenção na decisão é até natural. Segundo o proprietário de um pequeno supermercado, *“alguns funcionários com mais iniciativa trabalham conjuntamente para se implementar estratégias, principalmente quando iniciamos o programa de entrega a domicilio”*.

Vale a pena ressaltar que uma organização antes de lançar um novo produto deve saber o que os consumidores pensam e como são articuladas as estratégias das concorrentes. Quando novas linhas de produtos são lançadas no mercado, as empresas buscam focar em uma “inovação de demanda”, que permite criar valor para os clientes com melhoria nos produtos atrelados à sua maior funcionalidade.

Na RBV, a inovação está atrelada aos aspectos primordiais da estrutura e a noção de “capacidades inovativas” refere-se à habilidade ao empregar, interagir e combinar os recursos da firma. Como consequência, têm-se mudanças internas que passam a estimular a busca por novos produtos e novas “maneiras de fazer as coisas”, incentivada, na sua maioria, por fatores ambientais (novos rivais, mudança no gosto dos consumidores, novos substitutos) que mudam radicalmente a direção e os procedimentos técnicos utilizados Kay (1996) e Grant (1991).

Os recursos tecnológicos e a inovação vêm ganhando destaque em virtude das aceleradas mudanças e como fonte de vantagem competitiva. Quanto aos ativos estratégicos, são denominados fonte de vantagem competitiva, relacionando-se ao domínio ou posicionamento da empresa no mercado.

Existem inovações no setor supermercadista que envolvem diversas fórmulas para se ter um *mix* ideal de produtos, capaz de efetivamente chamar a atenção e conquistar seus consumidores. Além disso, abrange novos lançamentos de produtos, possibilitando novas opções aos clientes que priorizam preço atrelado à qualidade. Esse tipo de inovação vem diminuindo o ciclo de

vida dos produtos em virtude do surgimento de um número maior de substitutos que, por meio do aprimoramento da sua produção, passam a atender as preferências dos consumidores.

O setor trabalha também com inovações nas marcas da loja para seduzir os clientes por meio de seu gerenciamento (*branding*), mantendo o posicionamento em todos os pontos de contato com o cliente.

A utilização de equipamentos e *softwares* feitos sob medida para o auto-serviço no Brasil vem ganhando destaque, seja nos hipermercados ou supermercados médios que utilizam um sistema denominado Avanço Especializado para Supermercados. Quanto à automação comercial, pode-se dividir em automação de frente (automação de caixa), envolvendo leitores de código de barras e máquinas de preenchimento de cheque, possibilitando um atendimento mais rápido aos clientes e áreas de exposição de produtos, relembrando o consumidor, caso tenha deixado de adquirir algum produto. A automação de retaguarda propicia as informações geradas nas lojas, nas quais são elaborados relatórios gerenciais, alocação de balanças eletrônicas nos *check-outs*, reduzindo filas e minimizando o tempo de espera do consumidor utilizado pelos grandes e médios supermercados.

Os grandes supermercados apresentam diversas inovações que já foram descritas no decorrer da análise, porém, segundo a gerente de um hipermercado:

Constantemente examinamos nosso mix de produtos e de marcas para todos os nossos formatos de lojas, a fim de aumentar as vendas líquidas de produtos que ofereçam maiores margens e acreditamos que, à medida que as vendas aumentam, nosso poder de negociação com os fornecedores será mais fortalecido, permitindo obter melhores preços nos produtos que compramos (relato de entrevista, gerente de supermercado de grande porte).

A área comercial dos hipermercados tem como finalidade surpreender seus consumidores oferecendo, além de produtos convencionais encontrados em outros supermercados do varejo, um sortimento do *mix*, como artigos para casa, eletrodomésticos, produtos importados, roupas de cama, mesa e banho, CDs e bebidas finas. O ideal é fornecer o máximo de conforto e satisfação aos consumidores.

Outra grande novidade oferecida pelos supermercados é o comércio eletrônico, ou seja, o mundo *on-line*, levando à facilidade de aquisição do produto, oferecendo comodidade. Este tipo de serviço virtual vem ganhando adeptos apesar de ser importante ter em mente que os consumidores não nascem fiéis, devem ser conquistados.

A imagem da propaganda boca a boca ainda é muito forte, porém, as empresas concorrem a cada dia com um mercado inovador e competitivo, isto é, o mundo virtual surge com dezenas de milhares de *sites*; sendo assim, é preciso muito mais que barulho para marcarem presença. Os hipermercados que apostaram nesse novo tipo de compra através do tipo de propaganda *on-line* foram ousados.

Porém já vem apresentando bons resultados com registros de 9% no total de pedidos e vendas e 15% em 2003, em relação ao ano anterior, além do grande volume de investimentos com custo operacional do supermercado virtual, que requer estrutura logística, tecnologia de ponta, manutenção do site e investimentos em transporte (Supermercado Moderno, 2004, p. 53).

Conforme o gerente do hipermercado entrevistado, “*é preciso, antes de qualquer coisa a credibilidade que será passada através da veracidade das informações. O supermercado virtual é um serviço complementar ao cliente*”. Dos três hipermercados estudados, todos apresentam a utilização do *site* com serviço complementar ao cliente.

Os supermercados de vizinhança centram suas preocupações em oferecer uma variedade de produto adequado para cada região. É necessário que o *mix* tenha uma sintonia com os desejos dos consumidores.

Caso seja mal elaborado, "estraga" o negócio, tendo sempre como sugestão o que o cliente pede. Temos um sistema softwares que permite identificarmos o giro dos produtos, caso um produto esteja sem giro, dispomos melhor o produto nas gôndolas para que os clientes possam adquiri-los. Caso não dê certo, o produto é ruim mesmo (relato de entrevista, gerente de supermercado de vizinhança).

Os supermercados de pequeno porte procuram, mesmo com apenas uma única loja, ter a maior variedade de produtos, com preço e quantidade para atender melhor o cliente.

Conforme entrevista com a proprietária de um supermercado:

Procuram buscar o melhor, o produto líder, o intermediário e o popular. Muitas vezes não fazemos um mix muito variado porque o público que atendemos é muito heterogêneo, são donos de bar, restaurante e primam mais pelo preço do que pela qualidade (relato de entrevista, proprietária do supermercado de pequeno porte).

A questão tecnológica nos supermercados é, na maioria das vezes, ponto crucial para se conseguir administrar eficientemente os recursos, premissa básica da RBV. Um sistema de informações pode privilegiar informações sobre todos os elos da empresa interna e externamente, desde interagir com os clientes com os sistemas de reposição de mercadorias, atendimento ao consumidor no que se refere ao nível de satisfação, até utilizar o sistema para efetuar os pedidos junto aos fornecedores, controlar estoque, otimizar os custos, sistema inteligente de distribuição de produtos nas prateleiras, agilizando as vendas, aumentando a produtividade dos funcionários. Isso se torna possível por meio de equipamentos e *softwares* feitos sob medida para o setor de auto-serviço. Com a otimização

dos estoques e a redução dos custos em 30%, percebe-se que se antes os processos eram baseados em *feeling* dos gerentes, atualmente o sistema possibilita o pedido antes que os estoques sejam zerados, evitando fraudes no recebimento e na venda dos produtos.

Com um sistema integrado de softwares, o comprador, por exemplo, sabe exatamente a quantidade que deve comprar de cada produto e só opta por quantidades maiores quando o custo compensar muito, o que reduz equívocos na hora de efetuar o pedido (Supermercado Moderno, 2004, p. 53).

Como constatado em uma entrevista, “*a tecnologia propicia a atenção a tudo o que acontece no mundo, avaliando sua utilidade e retorno para o nosso negócio, para extrair dessas tecnologias disponíveis o máximo aproveitamento*” (relato de entrevista, gerente de supermercado de grande porte).

Segundo Penrose (1959, p. 137), independente dos mercados mudarem ou não, as firmas devem aperfeiçoar seus processos e produtos, motivadas pela vantagem competitiva que as inovações podem oferecer. Para a autora, os recursos tornam-se forças das empresas para se manterem no mercado, para um dado produto, para aprenderem tudo que podem sobre o produto, mercado e, principalmente, a tecnologia, enfatizando a importância da inovação como fator determinante na gestão das empresas.

Entre as inovações encontradas nos supermercados, a Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR) é exatamente esse tipo de estratégia que busca aproximar os agentes do varejo, fornecedores e indústria, visando melhorar a eficiência na distribuição dos produtos e informações e proporcionar maior valor agregado ao consumidor. Dentro desse pacote tecnológico há comunicação direta de dados entre computadores, o que elimina o retrabalho e, obviamente, reduz custos, automatizando o fluxo de informações, tornando mais fácil praticar o gerenciamento por recursos. É notável, entretanto, que existe uma dificuldade no

aproveitamento de todas as informações que podem ser geradas a partir dessa tecnologia. Aquela que permite, na verdade, a melhoria do fluxo operacional é plenamente esgotada no processo de gestão do negócio, entretanto, em nível de implantação de novas formas de gestão, inclusive indicadores estratégicos, tem-se seu uso ainda mal dimensionado. Recorrendo à obra de Penrose, *apud* Rezende (2001), verifica-se que a capacitação dinâmica é criada por meio do tempo e depende da história do uso dos recursos, podendo ampliar uma função ou atividade.

Para os pequenos e médios essa realidade não é tão concreta. Existe o consenso do seu nível de importância, mas grande incompatibilidade entre possibilidades financeiras de implantação e sua utilização plena para essa fatia de mercado.

Uma preocupação é que a adoção de novas tecnologias de gestão no setor tem levado ao aumento da produtividade em contraponto com a menor necessidade de mão-de-obra, o que estabelece a necessidade de rever os paradigmas quanto à capacitação e transferência tecnológica. Entretanto, esse fato não é privilégio apenas desse determinado setor, mas de um conjunto de setores que vêm acelerando o ritmo de implantação tecnológica a partir dos anos 1990, após abertura econômica.

Obviamente, toda a análise descrita até o momento da cadeia que envolve fornecedor, supermercado, cliente, perpassando pela gestão do capital humano, da tecnologia, leva ao resultado financeiro. O capital financeiro pode ser considerado resultado dos processos eficientes da articulação dos recursos presentes na firma.

Na Visão Baseada em Recursos (RBV) o desempenho das empresas tem como ponto central os recursos financeiros disponíveis nas empresas ou utilização de recursos de terceiros e de investimento que permitem e possibilitam a organização conceber e executar suas estratégias (Barney, 1996).

Os supermercados de grande porte utilizam como critério para realização de seus investimentos o relacionamento de proximidade e disposição das informações completas e de maneira contínua. Conforme entrevista realizada com a gerente do hipermercado, *“no ano de 2003, os investimentos concentraram-se na atualização e reformas das lojas, abertura de novas lojas e aquisição de terrenos estratégicos, totalizando R\$ 539 milhões”*. Em virtude da grande preocupação com o desempenho do negócio, os investimentos são contínuos e surgem quase que ininterruptamente, ou seja, quase todo o fôlego de investimentos do setor esteve voltado para novas lojas, ampliação e melhoria física do ponto-de-venda, em equipamentos, na dinâmica das lojas com implementação de novas tecnológicas, inovações mundo *on-line* (supermercado virtual), treinamento, qualificação pessoal e propagandas.

Diante dos investimentos realizados pelos hipermercados, a comunicação torna-se a principal ferramenta utilizada pelos profissionais de marketing para convencer, persuadir e chamar atenção do consumidor, visto que uma boa comunicação e a passagem certa da mensagem funcionam como um aval, como a certeza da qualidade.

A propaganda utilizada pelos hipermercados é fundamental para o sucesso dos seus produtos e serviços, pois tem como finalidade passar aos compradores a idéia de seriedade e competência. Geralmente a propaganda tenta atingir o imaginário dos consumidores, conquistando sua atenção, mostrando que os conceitos repassados não são de uma simples assimilação, mas também visam o entendimento e o entretenimento.

Em virtude da concorrência acirrada, os hipermercados acabam desenvolvendo novas estratégias de comunicação a fim de que o público-alvo se lembre de determinados produtos e marcas anunciados.

Os hipermercados utilizam como propagandas principalmente anúncios em jornais, e, com menor frequência, anúncios em revistas.

Segundo entrevista do gerente de um hipermercado:

Outro veículo, como o nosso tablôide que, além de ficarem disponíveis nas lojas, são distribuídos em algumas residências. Ocasionalmente utiliza-se divulgação através de outdoors, além de mídias alternativas. A divulgação deve dar-se de maneira contínua, pois existe uma demanda muito grande das bandeiras para propagar diferentes tipos de ações/campanhas: aniversário, liquidação, oferta e feiras, etc. (relato da entrevista, gerente do supermercado de grande porte).

A propaganda de marketing se revela como uma “arma poderosa” no mercado competitivo, principalmente quando bem empregada. Seu objetivo principal é fazer com que o supermercado, sua idéia ou serviço anunciado sejam lembrados e se mantenham retidos na mente daqueles a quem se destina a mensagem – os consumidores.

Portanto, mediante tanto investimentos em infra-estrutura, em propagandas, treinamentos e novas tecnologias, os supermercados de grande porte estão sempre atentos às concorrências significativas, que podem afetar adversamente a participação no mercado e, conseqüentemente, o lucro líquido.

Conforme relato de entrevista concedida pela gerente:

Além do fato de enfrentarem uma concorrência acirrada somos controlados por um pequeno grupo de acionistas. Seguindo a estes existem os fatores relacionados com o Brasil, tais como inflação, elevação, liquidez no mercado de capitais e financeiro da taxa de juros, mudanças na legislação tributária, flutuações da moeda e outros atos políticos, diplomáticos, sociais e econômicos que afetam o Brasil (relato de entrevista, gerente de supermercado de grande porte).

Atualmente, os grandes supermercados apresentam uma principal vantagem que é uma adversidade de formato de lojas que possibilita que se atue sob três formatos de lojas: supermercados, hipermercados e lojas de produtos eletrônicos/eletrodomésticos com estratégias de vendas e foco de atuação

específico e direcionado para consumidores de diferentes perfis. Essa habilidade de administrar diversos formatos tem sido peça fundamental para garantir a satisfação e a fidelidade dos clientes.

Os supermercados de vizinhança orientam seus investimentos com foco no custo/benefício, ou seja, no retorno que se tem e na qualidade de investir com finalidade de melhorar a satisfação dos clientes, garantindo maior produtividade e lucratividade. A prioridade do médio porte é investir em lojas que apresentam maior necessidade, seja por grau de prioridade natural ou por fiscalização, os investimentos realizados nesse segmento de médio porte são realizados de 3 a 4 anos, porém, sempre existem manutenções constantes nas lojas em termos de pinturas, novos equipamentos ou conserto de equipamentos. Conforme relato de entrevista com um gerente do supermercado, *“os investimentos estão sendo realizados há menos de 1 mês, na área de panificação, com novos equipamentos, com uma estratégia bastante agressiva de preço, oferecendo algo diferente ao cliente”*. Os meios de comunicação mais utilizados para vincular seus produtos são por televisão e rádio, diariamente, mostrando as promoções e ofertas do dia-a-dia e folhetos de 10 em 10 dias.

Os supermercados de vizinhança mostram uma clara movimentação no sentido de desenvolver melhor as estratégias, significativas diante desse cenário com acirrada competitividade, muito bem estruturada. As lojas apresentam um exemplo em termos de organização, proporcionando conforto e conveniência aos clientes, sendo considerado um forte concorrente. Assim, para poder afetar as atividades da empresa, somente a má administração, pois o supermercado de vizinhança, segundo relato do gerente, *“incomoda muita gente. Está bem estruturado, dobrou o número de lojas, pois os donos têm uma enorme noção de mercado e investiram muito dinheiro no supermercado”*.

Quanto aos supermercados de pequeno porte, a questão de investimento torna-se fator dificultador, principalmente quando se fala em capital de giro,

dificuldades e experiências enfrentadas por eles no dia-a-dia. Verifica-se, porém, que utilizam recursos próprios para realizarem seus investimentos, não sendo preciso, até o momento, a retirada de empréstimos ou recursos de terceiros. A prioridade dos investimentos centra-se nos treinamentos realizados nas áreas alimentícias, de panificação e buscam priorizar o aumento do *mix* de produtos. Muitos varejistas de pequeno porte ainda apresentam uma incapacidade de implementar um bom atendimento ao cliente e no cuidado com detalhes essenciais e estratégicos para a organização, como melhorar a comunicação visual da loja, caixas informatizados, novas tecnologias, introdução de inovações. Segundo relato de uma proprietária do supermercado, “*pecamos muito por isso. Hoje conseguimos clientes por conhecerem nosso supermercado como o melhor pão de Belo Horizonte. Além disso, existem muitos impostos que impõem barreiras para se crescer*”.

É necessário que os pequenos varejistas se adequem aos padrões dos demais, pois a inconveniência poderá ocasionar no rompimento da relação cliente-empresa, prevalecendo apenas, no processo de escolha, os aspectos de proximidade e rapidez nas compras.

Conforme Collis & Montgomery (1998) e Barney (1996), a RBV propõe que os recursos de uma empresa podem ser classificados como ativos tangíveis, intangíveis e capacitações organizacionais. Os autores propõem que, em virtude dessa classificação, os recursos *tangíveis* podem ser avaliados no balanço patrimonial da empresa, incluindo as propriedades, as instalações e equipamentos, localidades geográficas e acesso a matérias-primas.

O grande desafio do segmento de supermercado é a decisão pela localização, onde pretende implementar o novo empreendimento. Kotler, *apud* Borges (2001, p. 69), enfatiza que, para os varejistas terem a chave para o sucesso, são necessários três fatores “*localização, localização e localização*”. Quase sempre as gestões dos grandes e médios supermercados procuram

instituições que possam oferecer consultorias que realizam seleção de ponto estratégico para venda e comercialização, formalizando diagnósticos técnicos de viabilidade mercadológica com o objetivo de realizarem seus investimentos.

De acordo com relato de um proprietário de supermercado de vizinhança, *“se o supermercado não possui um mix ideal ou possui uma política de preço ruim, tudo pode ser resolvido. Porém, caso a localização seja inadequada, não adianta, nada se resolve”*. Quanto aos pequenos supermercadistas, muitas vezes as realizações dos investimentos são baseadas em experiências acumuladas, *feeling* e disponibilidade de capital de giro.

Conforme ressalta Borges (2001), o supermercado terá alguns fatores primordiais para a sua instalação, como potencial de demanda, tráfego de pedestre, o acesso e o fluxo de veículos, os concorrentes, as características e vocação da região, a compatibilidade com outros varejistas e a localização específica, assim como a visibilidade da loja, a posição do ponto, o tamanho e o formato.

Os grandes e médios supermercados pesquisados possuem a maioria das suas operações cadastradas eletronicamente. No que se refere à modernização de máquinas e instalações, eles apresentam alternativas para tornarem suas lojas mais cativantes, com o objetivo de reduzir custos, aumentar a produtividade e melhorar o atendimento por meio da incorporação de *softwares*, *check-outs* e “terminais inteligentes” de consulta sobre o produto e preço pelo código de barras. Os carrinhos vêm se adaptando às propostas de compras, com *designs* modernos, cantos arredondados, tamanhos e formatos diferenciados para crianças (com porta-bebês) e para idosos com freios antiderrapantes, facilitando a movimentação e o manuseio, visando também a durabilidade.

Quanto às máquinas ou equipamentos, os hipermercados e supermercados de vizinhança possuem balcões de refrigeração que, além de expor uma variedade de produtos, mantêm um perfeito acondicionamento das

seções de frios e carnes. Esses equipamentos não provocam ressecamento, impedindo a perda de peso, qualidade e aspecto visual da mercadoria. As gôndolas com diferentes tamanhos e alturas possibilitam a maior visibilidade dos produtos, facilitando a compra e muitas ganham os corredores, dando um aspecto de intimidade e uma arquitetura mais moderna.

No que se refere aos supermercados de pequeno porte, um dos três pesquisados apresentam as mercadorias cadastradas eletronicamente, enquanto dois ainda estão implementando *check-out* e novas tecnologias na empresa. Portanto, apresentam uma comunicação interna da loja diferenciada dos grandes e médios, principalmente por não disporem de carrinhos e “terminais inteligentes”. Os preços geralmente são afixados nas gôndolas. As máquinas e equipamentos dos supermercados de pequeno porte são nacionais com menos 1 ano de uso e nacionais com mais de 5 anos de uso. Já entre os supermercados de vizinhança, um dos três pesquisados possui máquinas e equipamentos nacionais e importados e dois possuem máquinas e equipamentos nacionais com menos de 1 ano de uso e equipamentos com mais de 5 anos de uso. Quanto aos hipermercados, todos trabalham com máquinas e equipamentos nacionais e importados com anos de duração diferenciados.

Desenvolver um ambiente com um visual aconchegante, agradável, convidativo e com boa iluminação torna-se um enorme desafio ao setor, que utiliza esse atributo para envolver e convidar os seus clientes a conhecer melhor a loja e manter o desejo de permanecer nela para realizarem suas compras.

As instalações com *layouts* planejados de maneira inadequada podem ser um dos grandes responsáveis pelo sucesso ou fracasso do supermercado. O visual tem um poder enorme no imaginário dos clientes, podendo provocar diversos sentimentos, seja de atração ou repulsão.

Um *layout* físico adequado é capaz de potencializar as compras dos consumidores, garantir a imagem de qualidade e proporcionar um ambiente

agradável. Uma firma pode ser lucrativa não apenas por deter melhores recursos, mas sim por apresentar uma competência distinta em fazer melhor uso desses recursos (Rezende, 2001, p.13).

Collis & Montgomery (1995) enfatizam que os recursos valiosos podem assumir uma variedade de formas, pois dependem da combinação de recursos e do caminho que a firma está perseguindo. Um recurso valioso pode ser físico, podendo tornar-se um negócio vantajoso no mundo competitivo, potencializando assim os recursos físicos, intangíveis (tais como nome da marca, *know-how* e tecnologia) ou capacidades organizacionais (rotinas, conhecimentos, habilidade, processos e cultura da companhia).

Os grandes supermercados possuem características próprias, apresentando aspectos arquitetônicos distintos, adequando-se às necessidades e estruturas das lojas. Assim, sempre apresentam grandes dimensões e pé direito alto, para melhor alocarem as gôndolas, as quais acolhem grandes quantidades de produtos.

Segundo a gerente de um hipermercado:

Seu grande porte possibilita que a fachada seja trabalhada com maiores dimensões, ocupando toda a altura do prédio, sempre nas cores da bandeira (azul e vermelha). Pelo fato de algumas lojas serem frutos de aquisições de outros supermercados, acabam sendo distintos dos demais, impossibilitando uma uniformidade na fachada. Vale ressaltar que esta bandeira apresenta fachadas diferentes em suas lojas em Shoppings (relato de entrevista, gerente de um supermercado de grande porte).

Internamente, a comunicação dos supermercados e hipermercados do grupo é demarcada por sinalizações que indicam as promoções e são constituídas por *stoppers*, cartazes aéreos, adesivos de chão, dentre outros mais alternativos. Existe uma área de cada uma das bandeiras destinada ao

merchandising e uma pessoa em cada loja responsável pela aplicabilidade do mesmo.

Na disposição da arquitetura das lojas correspondentes aos hipermercados, verifica-se que os perecíveis se posicionam na entrada da loja, em frente aos *check-outs* e a seção de higiene e beleza, buscando sempre a otimização do espaço; as seções de flores na entrada (revelam um ambiente harmonioso e ao mesmo tempo emocional); na área em diagonal à direita encontram-se as seções de bebidas (vinhos); os hortifrutigranjeiros estão dispostos em diagonal, em expositores frontais e centrais para serem imediatamente visualizados pelos consumidores, permitindo uma rápida facilidade e agilidade na reposição e exposição dos produtos; as seções de bebês (mundo da criança e bebê), que até um tempo atrás não eram vistas como potenciais consumidores, hoje são influenciadoras de compra e encontram-se à esquerda da entrada; as áreas do mundo *diet/light* estão dispostas próximo da padaria que tem com objetivo oferecer um novo *mix* de valor agregado ao cliente, com bolos, brioques, tortas, pudins, pães recheados com coberturas diferentes e tamanhos e cortes de acordo com o desejo do consumidor, rotisseries e, por fim, a seção de congelados e frios, que fica no canto inferior esquerdo da loja. Algumas lojas oferecem cafeterias, casas de chá, livrarias e lanchonetes.

Além disso, as lojas que compõem os hipermercados vêm trabalhando com eletroeletrônicos (mundo tecnológico) e utensílios domésticos, procurando atingir um outro nicho de mercado e clientes diferenciados. As figuras 4 e 5 permitem a visualização do contexto do *layout* utilizado nas empresas que compõem os grandes supermercados e supermercados de vizinhança. “*O que caracteriza um layout eficiente, portanto, é o seu poder de provocar boas experiências para o consumidor; conforto, rapidez, prazer em comprar,*

diversão, sensação de bem-estar, sofisticação e prestígio” (Supermercado moderno, 2004, p. 31).

Os grandes supermercados trabalham o marketing explorando esses perfis e personalizando esse mercado, como mundo diet/light, mundo da tecnologia com seções de eletroeletrônicos, mundo da mulher e da gestante, ou seja, um mundo ideal, levando maior agilidade e opções aos clientes (relato de entrevista realizada com Adilson Rodrigues, 2004, Superintendente da AMIS).

Os diretores e supervisores dos supermercados de médio porte estão atentos às mudanças de *layouts* sempre que for necessário, de acordo com a realidade dos consumidores. Conforme o comportamento dos hipermercados, há uma preocupação muito grande em desenvolver *layouts* idealizados ao perfil do consumidor. Os *check-outs* encontram-se na entrada da loja, logo, tem-se uma boa visualização dos FLV (frutas, verduras e legumes), que têm forte poder de atração sobre as consumidoras; os perecíveis ficam sempre por último; na parte diagonal à direita estão a padaria, sucos, bolos e bolachas; a diagonal à esquerda encontra-se a seção de congelados, com áreas de pesagem no interior da loja, facilitando a circulação dos consumidores, evitando filas e desconforto ao cliente. Existem também espaços no interior do supermercado que proporcionam aos clientes o prazer de tomarem sucos preparados na hora.



FIGURA 4 *Layout* ideal utilizado nos supermercados de grande porte
 Fonte: Supermercado Moderno (2004, p. 43)

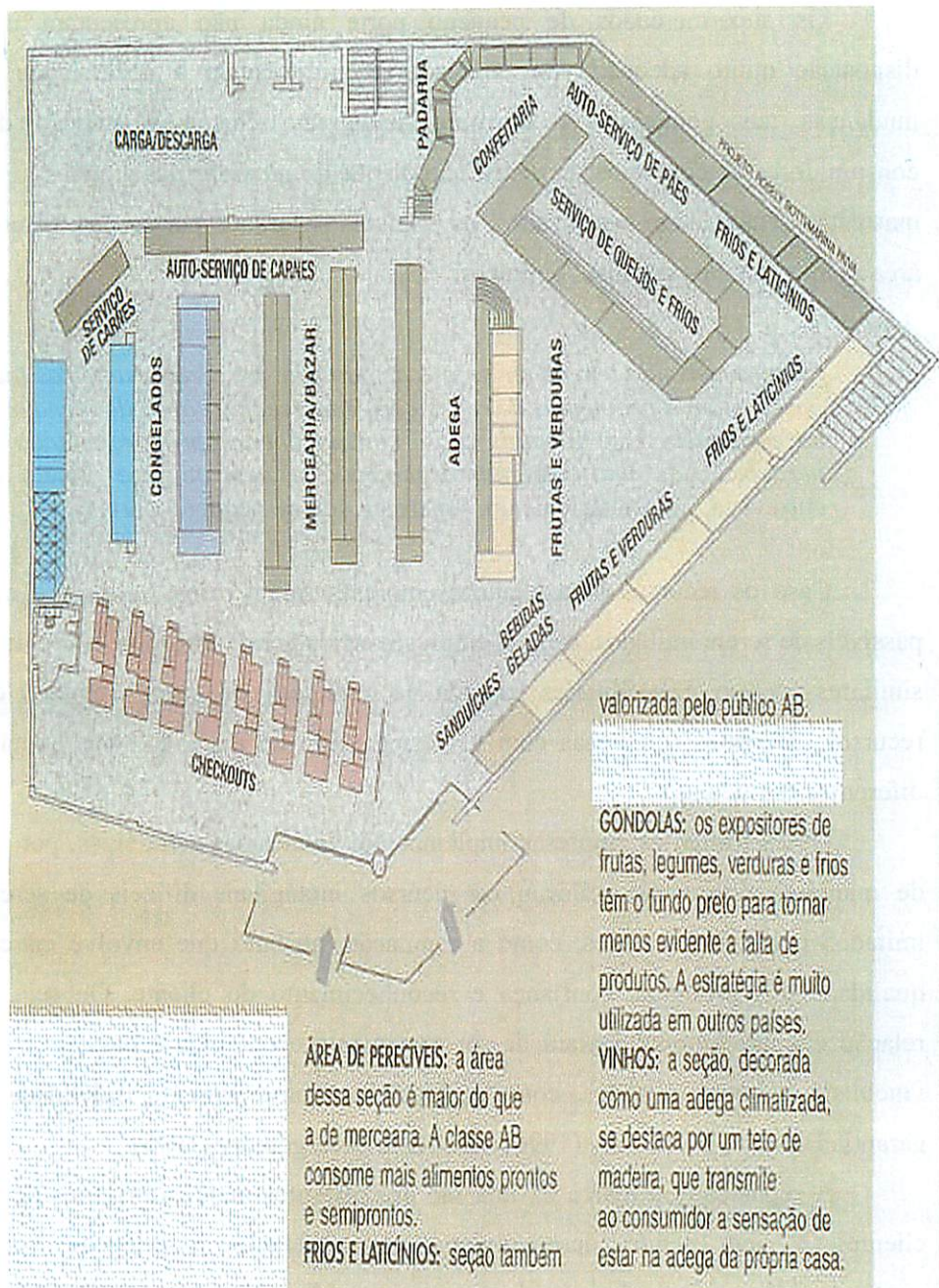


FIGURA 5 *Layout* ideal utilizado nos supermercados de vizinhança
 Fonte: Supermercado Moderno (2004, p. 49)

Os supermercados de pequeno porte ainda não apresentam uma disposição muito adequada das mercadorias, salientando a necessidade de mudanças nas gôndolas. A estrutura ainda não chama a atenção dos consumidores. A comunicação visual não dispõe do *glamour* das grandes lojas, mas estão sempre bem organizados, os produtos separados por seções, como a área alimentícia dos produtos químicos.

O supermercado tem de ter seções de padaria, hortifruti-granjeiros (não apresentando problemas de reposição) e mercearia capaz de atender às necessidades emergenciais dos consumidores, proporcionando a percepção de um ambiente organizado e com higiene (relato de entrevista, proprietário de um supermercado de pequeno porte).

Caso os recursos para algumas empresas sejam raros, valiosos e não passíveis de serem imitados, cabe às empresas articularem outro tipo de recursos similares (desenvolver atitudes baseada na qualidade de outra empresa) ou recursos diferentes (empresas com a mesma visão de mercado, mas adotam diferentes estratégias).

Dessa forma, as empresas implementam as mesmas estratégias, porém, de maneiras diferentes; utilizam os recursos intangíveis difíceis de serem imitados pelos concorrentes, como a reputação, atributo que envolve marca, qualidade dos produtos, confiança e reconhecimento do cliente. Ou seja, a relação cliente-empresa deixará de ser meramente econômica e passará a ser vinculada a outras relações, como lealdade, comprometimento, fidelidade e garantia Barney (1996), Kay (1996) e Collis & Montgomery (1995).

A reputação ou marca da loja são dos atributos mais valorizados pelos clientes e vêm sendo desenvolvidos com bastante propriedade pelos supermercados, principalmente de grande e médio porte, por meio de um gerenciamento de marca (*branding*), com a finalidade de fidelizar seu cliente, sendo o primeiro supermercado que vem à mente dos consumidores para

realizarem suas compras. Por isso, o grande diferencial do supermercado é alcançado quando ele conseguir fortalecer a sua marca junto ao imaginário do consumidor, estabelecendo uma conexão emocional com o cliente, seja por meio de preços, qualidade, confiança ou credibilidade.

Esse elo com o cliente vem sendo construído cuidadosamente pelos supermercados através de sua história de vida, luta, determinação e sucesso. A partir dessa perspectiva, o respeito do supermercado pelo consumidor transcende o fato de oferecer além de um simples produto, mas gerar “valor agregado” aos produtos e serviços, combinando produtos exclusivos, serviços diferenciados, ambiente de loja envolvente, sofisticado e agradável, marcas próprias inovadoras que possam efetivamente atender às necessidades dos consumidores, proporcionando altos níveis de satisfação. *“Seguindo o exemplo da indústria, o varejo começa a perceber que precisa abordar o consumidor de maneira individualizada”* (Supermercado Moderno, 2002, p. 246).

A razão é que, em outros tempos, a vida dos supermercados era mais fácil; atualmente, os consumidores têm milhares de opções e, portanto, seus padrões de exigência sobem e os concorrentes buscam desesperadamente atingir a liderança ou adquirir uma estratégia valiosa capaz de conquistar uma posição de destaque no mundo empresarial.

Evidencia-se, porém, que o mais importante é construir uma marca forte que não esteja apenas vinculada ao modismo, mas que esteja comprometida com seus funcionários, que saiba respeitar seus clientes, tendo princípios, orientação firme, visão extensa e principalmente valores sólidos. Se o supermercado conseguir confirmar esses significados, conseqüentemente estará passando uma imagem consistente e confiável nos seus produtos e serviços. Qualquer atitude ou decisão que uma empresa venha tomar pode afetar diretamente a sua marca. Por isso a questão ética é tão debatida nos dias atuais, pois não existe nada mais devastador para uma empresa ou profissional do que ser considerado de uma

prática pouco ética. Assim, o que manteria o segredo do sucesso e a imagem de um supermercado vai além do saber administrar e da busca por elementos-chaves para se manter a vantagem competitiva como conhecimento, aprendizado contínuo, novas parcerias e valorização do “ser humano”. A questão da ética torna-se ponto determinante para manter a reputação de uma empresa.

A manipulação desses processos por parte da empresa constitui na capacidade de não apenas se diferenciar, mas induzir e controlar sua performance competitiva, uma vez que poderá moldar as percepções e hábitos dos compradores (Kay, 1996).

Para os supermercados de grande porte pesquisados, a imagem ou marca do supermercado tornam-se ferramentas importantíssimas no mundo dos negócios. Porém, a imagem do supermercado não se limita apenas ao mundo do *business*; ela está voltada também para a cultura da sociedade atual e a história de vida do supermercado.

De acordo com a gerente de um hipermercado:

A preocupação encontra-se impressa em nossa visão: a companhia almeja ampliar a liderança no mercado brasileiro de varejo e tornar-se a empresa mais admirada do país por sua rentabilidade, inovação, eficiência, responsabilidade social e contribuição para o desenvolvimento do Brasil (relato de entrevista, gerente de supermercado de grande porte).

Assim, os grandes supermercadistas procuram logo manter uma postura e ações presentes e próximas aos clientes, que representam onde a empresa pretende chegar: ser a líder de vendas, com eficiência, produtividade e rentabilidade e estar sempre à frente da concorrência, oferecendo produtos e serviços inovadores com atenção aos projetos de responsabilidade social.

Juntamente a esses recursos encontra-se o conceito de imitabilidade imperfeita, que permite à empresa criar obstáculos impedindo ou dificultando a

imitação de ativos estratégicos. É importante salientar que alguns recursos e capacidades, como reputação, confiança, amizade, trabalho em equipe e cultura, tornam-se muito difíceis de imitar (Barney, 1991).

Durante entrevista realizada com o gerente de um hipermercado foi ressaltado que esse segmento preocupa-se muito em manter a integridade do nome, resguardando sua imagem, voltado sempre para o cliente e nas localidades onde atua é muito respeitado pela sua força e credibilidade. Verifica-se também uma grande cautela em trabalhar com qualquer propaganda que surja, como campanhas que não estejam ligadas aos seus produtos diretamente, por ter preocupação com a sua imagem. Portanto, não são todas as campanhas que são patrocinadas e incentivadas pelos grandes supermercados.

De acordo com entrevista do gerente de um hipermercado:

São realizados Programas de Qualidade de Vida Bem Viver orientando seus funcionários com palestras sobre DSTs e aids, campanhas de vida e respeito ao meio ambiente, vacinação contra a paralisia infantil e doação ao Programa Fome Zero em 2003 com 100 toneladas de alimentos (relato de entrevista, gerente de supermercado de grande porte).

Frente a isso, a filosofia de qualidade dos hipermercados reside em atender à missão que se faz indispensável à qualidade, como preceito primeiro para as atividades do grupo nas quais os princípios e valores são respeitados. Todos os funcionários, ao ingressarem na empresa, recebem uma cartilha na qual desenvolvem a filosofia proposta pela empresa. São elas: respeito, ter visão de liberdade, integridade, responsabilidade e compartilhamento, todos voltados para fornecedores, funcionários e clientes.

Para os pequenos e médios supermercados, a imagem do supermercado de vizinhança se faz presente nas vidas dos clientes em termos de história de vida, conforme relato do gerente “o melhor lugar para se comprar, com

produtos de qualidade, bom atendimento, mix ideal, ambiente aconchegante”.

Os supermercados de pequeno porte têm preocupação em passar uma imagem de responsabilidade, com excelência no atendimento, tornando o consumidor um cliente-amigo, proporcionando comodidade e eficiência competitiva em preços.

Conforme entrevistado proprietário de um supermercado:

Existem clientes que compram aqui e acabam se tornando um cliente-amigo, sendo fundamental o bom humor, a atenção ao cliente, muitas vezes, ajudar o cliente em até algumas coisas que ele precisa e não a ver com a venda dos produtos (relato de entrevista, proprietário de supermercado de pequeno porte).

A filosofia de qualidade desse segmento baseia-no comprometimento, agilidade, em manter a higiene da empresa e a qualidade no atendimento.

Segundo o proprietário do supermercado de pequeno porte:

Tem de se ter em mente que o supermercado é uma organização em que os gestores se dão bem. Mesmo que um dia não estamos felizes, é importante ter sempre um sorriso no rosto, uma palavra amiga. Isso faz toda a diferença, além, é claro do bom atendimento que é o principal e funcionários bem treinados (relato de entrevista, proprietário do supermercado de pequeno porte).

Quanto aos supermercados de médio porte, é importante ter como filosofia dentro da empresa um controle de qualidade realizado por um consultor, para verificação dos produtos consumidos, embalagens adequadas por meio de um controle semanal. Isso é questão de ordem em uma organização que se preocupa com seu maior valor - o cliente.

A diferença das empresas de desempenho superior está relacionada às suas capacidades organizacionais consideradas essenciais, que também atuam como o principal vínculo de ligação de sua estratégia, especialmente em empresas diversificadas. Segundo Hamel & Prahalad (1997), a empresa deverá

ampliar o seu foco de competição, estabelecendo estratégias competitivas que superem apenas o olhar para os produtos. A visão do amanhã e do desempenho superior futuro concentra-se nos recursos, nas capacidades e nas competências das organizações.

Verifica-se que as capacidades organizacionais representam conhecimentos, habilidades e atitudes de coordenação da empresa em relação às suas rotinas e desenhos organizacionais. Quanto maior as habilidades da empresa em converter os mesmos recursos disponíveis à concorrência em produtos ou serviços diferenciados, maior será sua vantagem competitiva (Collis & Montgomery, 1998).

Desenvolver as competências essenciais pode proporcionar à organização um diferencial competitivo, possibilitando o surgimento de novas oportunidades no mundo dos negócios. As organizações que implementam suas estratégias com base nas competências essenciais ou capacidades únicas podem iniciar o seu processo estratégico reconhecendo suas capacidades e competências, atitudes e críticas, a partir de uma perspectiva interna dos processos de negócio, considerando a expectativa dos clientes, selecionando segmentos de mercado e consumidores, nas quais as competências podem oferecer maior valor agregado.

Para os supermercados de grande porte, os gestores reconhecem a responsabilidade de prestar um serviço de atendimento de qualidade (saber ouvir os clientes), filosofia esta que se consolidou e fortificou em muitos hipermercados desde 1993, com o intuito de abrir um canal de comunicação confiável, rápido e desburocratizado com seus clientes.

Conforme entrevista realizada com a gerente de um hipermercado:

Este hipermercado, foi a primeira empresa do setor supermercadista no Brasil a criar o cargo de ombudsman. O trabalho, que teve início na rede na cidade de São Paulo, estende-se hoje a todas as 500 lojas do

grupo no país. Desde a criação do cargo de ombudsman no hipermercado, muitas mudanças foram implementadas em respeito às opiniões e sugestões vindas dos consumidores. Há casos típicos, como a substituição de embalagens, a implantação de carrinhos de compras com cadeiras especiais para bebês e a instalação de espaços de convivência, chamados cantinho do cliente. Mudanças foram sentidas ainda nas áreas de treinamento e capacitação dos funcionários, layout e informatização de loja (relato de entrevista, gerente do supermercado de grande porte).

Atualmente, a área de relacionamento com os consumidores é traduzida por meio da casa do cliente, que representa a evolução do sistema de *ombudsman*. É um canal interativo de relacionamento dos clientes com a empresa, que revela o compromisso de respeito com os consumidores e de ajustes operacionais, a fim de, cada vez mais, oferecer a melhor experiência de compras para todos os clientes em cada uma das lojas. Isso é ter comprometimento com o cliente e com a organização.

É fundamental que se tenha conhecimento total de todas as atividades realizadas no hipermercado. Portanto, os funcionários que não trabalham diretamente com o setor não precisam desconhecer totalmente as atividades realizadas nos setores de alimentos e não-alimentos.

Um dos gerentes de um hipermercado destacou em entrevista que:

É necessário que os funcionários que trabalham na tesouraria ou como auxiliares tenham conhecimento global das atividades específicas realizadas dentro do ambiente que ele trabalha. Os funcionários têm de estar aptos a responder desde a parte alimentar e não alimentar, mesmo que não seja sua área específica (relato de entrevista, gerente de um supermercado de grande porte).

Para os gerentes dos grandes supermercados os valores mais importantes dentro de uma empresa podem ser referidos, conforme citação de um entrevistado, como “respeito, valorização do ser humano em todas as suas

relações, agindo com justiça e humanidade, seguindo a inovação, transparência, eficiência, determinação, orgulho de ser brasileiro e qualidade de vida”.

O cliente é considerado o valor mais importante na opinião de outro gerente entrevistado. Em seu depoimento ele citou que:

O cliente é tudo. Se não tivesse o cliente não teria nada disso. Ter habilidade é importante, é fundamental ter no sangue o varejo, o lado comercial e, principalmente, entrar apaixonadamente naquilo que se faz, porque, caso contrário, não se fica na organização. Quem é da indústria não se acostuma aqui, o ritmo é muito ágil e dinâmico (relato de entrevista, gerente de um supermercado de grande porte).

Nos supermercados de vizinhança ter uma formação profissional e saber fazer o gerenciamento dos setores no supermercado seriam dois dos principais conhecimentos que um gestor poderia oferecer à organização e, no que diz respeito às habilidades, é fundamental reconhecer a importância do cliente para o supermercado, saber conquistar a simpatia e o apreço do consumidor.

Outros fatores preponderantes são manter o estabelecimento organizado, higienizado, com preços bem explícitos e bom atendimento.

Dentro da empresa, a honestidade e a justiça são consideradas os valores morais mais importantes que a empresa pode passar para os gestores e funcionários, além é claro de qualidade. Disso o supermercado não abre mão. O produto que não possui esse atributo não entra aqui (relato de entrevista, gerente do supermercado de médio porte).

Conhecer os produtos e serviços oferecidos no supermercado, conhecer os gostos dos clientes, manter um bom relacionamento entre proprietário e cliente, ter uma boa comunicação com seus consumidores, estabelecendo, muitas vezes, relações de amizade, identificando as preferências e características dos

seus clientes, são conhecimentos e habilidades fundamentais para os supermercados de pequeno porte. Baseando-se na realidade extremamente competitiva do segmento, o pequeno supermercadista também procura estar bem informado com o que acontece dentro e fora da empresa, além de buscar se adaptar às ferramentas tecnológicas.

Segundo um dos proprietários de um supermercado de pequeno porte:

O valor moral dentro da empresa é o trabalho em equipe, o grupo que trabalha junto; isso traz uma grande satisfação. Uma empresa unida fortalece o atendimento ao cliente. (...) ter honestidade, ser ético com os clientes e demonstrar humildade (relato de entrevista, gerente de um supermercado de pequeno porte).

O Quadro 10 descreve as principais competências em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, mencionadas nas entrevistas com o setor supermercadista como fatores relevantes à competitividade do setor.

QUADRO 10 Competências relevantes à competitividade do setor supermercadista

CONHECIMENTOS
Conhecer produtos e serviços dos supermercados
Responsabilidade de prestar serviços de alta qualidade
Comprometimento e respeito com o cliente
Conhecer gostos e preferências do cliente
Conhecer técnicas modernas de vendas para o setor supermercadista
Conhecer princípios de recursos humanos.
Conhecer as rotinas e processos relativos à sua tarefa
Conhecer o setor e informatizar as lojas
Conhecer ferramentas que possibilitem uma melhor operação de sua atividade
Criação do cargo <i>de ombudsman</i>

Continua...

QUADRO 10 Cont.

HABILIDADES
Utilizar uma forma de comunicação que o cliente entenda
Ser capaz de identificar as características e expectativas do cliente em relação ao supermercado (casa do cliente, carrinhos especiais com porta-bebês)
Capaz de solucionar problemas com eficiência e ter iniciativa
Saber conquistar a simpatia e apreço dos clientes
Ser capaz de manter boas relações com clientes e colegas
Saber fazer uso de ferramentas e inovações tecnológicas
Ser capaz de estruturar produtos e serviços para atender às necessidades
Os funcionários devem ter habilidades em outras áreas, mesmo que não sejam específicas do seu trabalho
Saber fazer gerenciamento de todos os setores do supermercado
Ser capaz de estimular e promover o trabalho em equipe
ATTITUDES
Demonstrar atenção e educação para com os consumidores e colegas de trabalho
Demonstrar satisfação e interesse em atender o cliente
O cliente é considerado o valor mais importante no supermercado
Os funcionários recebem treinamento e capacitação permanente
Demonstrar humildade e justiça
Trabalhar os processos e o emocional conjuntamente
Demonstrar ética, honestidade e justiça em relação aos clientes e funcionários
Ter responsabilidade social e contribuir para o desenvolvimento do Brasil

Fonte: Harb (2001) e relato de entrevistas realizadas com gerentes e proprietários do segmento supermercadista (2004)

Hamel & Prahalad (1997) trabalham o conceito no âmbito organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização. Para esses autores, competências essenciais nas empresas são aquelas que atribuem vantagem competitiva, criam valor percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitadas pela concorrência. Os ativos estratégicos revelam a necessidade por parte das empresas, principalmente do setor supermercadista, da utilização desse conjunto de competências, estabelecendo uma estreita relação entre o ambiente interno e o

ambiente externo, favorecendo o aprimoramento de programas de treinamento e, conseqüentemente, obtendo aumento da produtividade.

6.4 Dimensão competitiva

O enfoque da dimensão competitiva busca atrelar a estratégia de otimização dos recursos às estruturas, realizando a análise do desempenho competitivo dos supermercados.

Considerando o estudo realizado por Penrose (1959), sua contribuição está centrada na estratégia da empresa baseada na otimização dos recursos, ou seja, como o empresário realiza a gestão empresarial em relação aos fatores internos, seus recursos tangíveis e intangíveis e, graças a essa melhor combinação, criam-se sustentabilidade e competitividade em relação ao mercado. Mesmo que em dado momento existam mudanças no quadro macroeconômico vigente, a empresa terá condições de permanecer atuando no mercado. Essa visão deposita o sucesso empresarial (estratégia competitiva para se manter no mercado), especialmente viabilizada pelos fatores internos e, portanto, de tomada de decisão do empresário.

Já Mintzberg (2003) estabelece que a estratégia competitiva está atrelada à estrutura organizacional e seus mecanismos de coordenação, à especialização do trabalho, ao treinamento, aos sistemas de planejamento e controle, à centralização e descentralização, à flexibilidade e existência da burocracia. Portanto, empresas com determinada estrutura apresentam maiores chances de serem competitivas no mercado.

Os enfoques teóricos dados por Penrose (1959) e Mintzberg (2003) se complementam, especialmente no caso da análise do setor supermercadista, já que, de acordo com as informações levantadas, a empresa que possui melhor estrutura apresenta igualmente melhores condições de gerir seus recursos,

buscando uma melhor combinação destes, possibilitando assim margens de competitividade mais amplas.

Aquelas empresas com estrutura simples, que possuem alto nível de centralização com limites para implantar inovações, apresentam, de igual forma, limites para gerir seus fatores internos, o que se traduz em subutilização ou superutilização dos recursos tangíveis e intangíveis, havendo assim utilização irracional dos recursos. Muitas vezes, essas empresas mantêm lucro normal, conseguindo pagar seus custos fixos e variáveis e com retorno para o empresário. Entretanto, apresentam margens de competitividade limitadas, em relação à concorrência. Os supermercados com esse perfil permanecerão no mercado, atendendo a nichos de mercado limitados, com possibilidades de se adequarem à demanda dos clientes, porém, com inovações de cunho incremental, adaptativas.

Já os grandes supermercados que dispõem de uma estrutura mais flexível, treinamentos específicos, menores tempos mortos, implantação de inovações que possibilitam otimizar os recursos como o ECR, apresentam-se estrategicamente relevantes. Estes apresentam o chamado lucro econômico com custos de oportunidade maiores do mercado.

Possuem procedimentos administrativos que avaliam regularmente a situação estratégica e, portanto, conseguem realizar mudanças diante das alterações do mercado. São agressivos em relação à concorrência e possuem metas de aumentar sua atuação e conquistar maiores fatias no mercado do varejo. Portanto, a busca por melhorar ou mudar sua estrutura e melhor combinação dos recursos é condição *sine-qua-non* para sua sobrevivência no mercado.

Os supermercados de médio porte estão exatamente na busca de oportunidades para o crescimento, o que exige planejamento e monitoramento sistemáticos e, portanto, constantes mudanças no que se refere à estrutura e,

igualmente, à relação entre os recursos. Nesse sentido, os recursos financeiros disponíveis para a implantação de mudanças são condição primordial para que os supermercados com essa estrutura conquistem maiores mercados a médio e a longo prazo.

7 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

O estudo da adequação das estratégias às estruturas, baseada fundamentalmente em empresas de pequeno, médio e grande porte do setor supermercadista, vem intensificando a importância da dimensão da estratégia no processo de tomada de decisão e adequação dos seus recursos tangíveis e intangíveis frente à heterogeneidade de suas estruturas.

Diante da performance do setor de supermercados, com bases nos dados coletados junto às empresas de acordo com sua estrutura fica evidente a importância das teorias da RBV (Visão Baseada em Recursos) liderada por Penrose (1959) e a Estrutura, liderada por Mintzberg (2003).

As teorias se complementam e se articulam, especialmente no setor ora analisado, pois são os fatores internos bem gerenciados defendidos na teoria de Penrose (1959), que moldam e criam alicerce para uma estrutura competitiva, de acordo com os estudos relacionados por Mintzberg (2003). O gerenciamento dos fatores internos leva à construção de estruturas diferenciadas que, mesmo sendo de mesmo porte e segmento de atividade, terão trajetórias competitivas diferenciadas, ou seja, terão desempenho completamente diferente, dependendo do uso dos seus recursos (tangíveis e intangíveis), bem como sua estrutura, apresentando condições estratégicas de acordo com o poder que detém sobre esses dois temas, recursos e estrutura.

A pesquisa baseou-se em amostra de um setor tradicional da economia mineira, multiplicador de emprego e renda, mas, ao mesmo tempo, inovador nos recursos utilizados para gerir e manter suas vantagens competitivas. A pesquisa realizada trouxe contribuições ao segmento supermercadista, principalmente por envolver estruturas diferentes e seus processos, possibilitando uma visão mais amadurecida e realista dos desafios diante de uma nova ordem mundial, na qual a formulação e a implementação de estratégias dependem fundamentalmente do

profundo entendimento e do saber gerir plenamente os recursos, como novos padrões tecnológicos, capacidades inovativas, arquitetura estratégica atrelando empresa-ambiente, recursos físicos, capital humano, reputação da empresa, suas competências gerenciais e, principalmente, o pleno conhecimento do mundo e do comportamento do consumidor.

Com base nos estudos, foi possível confirmar que as empresas do setor supermercadista estão passando por profundas transformações, fruto das novas exigências do mercado e da concorrência acirrada. As empresas vêm apresentando um novo modo de articular seus recursos, delineando formas diferenciadas de coordenar, controlar, comunicar e repassar as informações, de acordo com novos valores, construindo assim sua própria trajetória.

Porém, é importante ressaltar que, independente do porte, todas as empresas do setor supermercadista pesquisado estão passando por transformações substanciais, mudando a medição do desempenho em suas lojas e implementando mudanças fundamentais.

Pode-se verificar que os recursos tangíveis e intangíveis fundamentados no escopo teórico da Visão Baseada em Recursos (RBV), revelam que as estratégias que tangem o segmento de supermercado são calcadas nos recursos e competências como um dos principais fatores para o desempenho competitivo do setor. Portanto, ressalta-se que esses recursos internos aparecem como destaque para mudanças de conteúdo estratégico, ou seja, o desempenho da empresa possibilita a sinergia entre os recursos, favorecendo o desenvolvimento de novos produtos, de avanços tecnológicos e inovadores, de um mercado promissor, diversificado e permitindo a plena competição entre empresas.

É importante salientar que o processo estratégico está intimamente interligado à estrutura organizacional. Sendo empresas heterogêneas, com perfis e recursos diferenciados, a estrutura torna-se pré-condição para a obtenção de vantagens competitivas; empresas com estruturas menores apresentam

limitações de recursos e capacidades comparativas limitadas, principalmente no que se refere aos recursos tecnológicos, fruto de um capital limitado, dificultando a realização de novos investimentos. Quanto ao treinamento dos profissionais (núcleo operacional), ele não é freqüentemente realizado, gerando, muitas vezes, ineficiências operacionais. As competências essenciais revelam gestores (proprietário) com estratégias insuficientes para enfrentar a acirrada concorrência, principalmente pela atitude dos seus dirigentes, que centralizam responsabilidade, ao contrário das grandes empresas que operam com poder descentralizado, favorecendo a tomada de decisão e a realização de estratégias importantes.

Especificamente, a principal forma de reação das pequenas empresas do setor supermercadista para estabelecer suas estratégias é fortalecendo um vínculo mais próximo com os seus clientes, transformando os seus consumidores em clientes-amigos por meio da maior atenção e personificação do atendimento. Além disso, busca adequar melhor a variedade de produtos e unir-se em associações que possibilitam um maior poder de barganha junto aos fornecedores, como conseqüência redução de custos, podendo oferecer um diferencial em preço para seus consumidores. Essas associações possibilitam também que o pequeno supermercadista possa realizar treinamento dos seus funcionários, formular propaganda (confeccionar folhetos promocionais), buscando o conhecimento e maiores habilidades no processo de gestão das empresas.

Dessa forma, os pequenos supermercados apresentam um espaço físico inadequado, com uma comunicação visual pouco aconchegante tornado-se um fator dificultador quando se pretende sobressair frente à concorrência e atender ao gosto do seu público-alvo.

Pode-se salientar que, quanto às questões tecnológicas e de capacidade inovativa, os supermercados de pequeno porte apresentam uma deficiência

muito grande de capital físico, como máquinas e equipamentos, automatização eletrônica, *softwares* adequados à realidade do setor e que possibilitem a facilidade do controle dos dados, favorecendo a utilização de uma nova metodologia de gerenciamento mais eficiente dos recursos. Apesar da predisposição de se adaptarem à realidade, esses pequenos supermercados vêm tornando seu cenário cada vez mais complexo, frente à competição com os médios e grandes supermercados.

Os supermercados de médio porte vêm adaptando suas estruturas com um caráter bem diferenciado das empresas menores. Apresentam, além um núcleo operacional e da cúpula estratégica, uma assessoria de apoio e uma tecnoestrutura, que possibilitam analisar e controlar a qualidade, mediar conflitos entre funcionários e efetuar treinamentos. Possibilitam ainda desenhar, planejar, mudar e treinar as pessoas para executarem os trabalhos com eficiência, eficácia e velocidade. Portanto, sua estrutura permite uma menor centralização do poder, sendo regido por um conjunto de pessoas com grau de experiência no mercado e especialização no setor, favorecendo outros mecanismos de coordenação e controle.

A estrutura, neste caso, permite um sistema regido por um ambiente mais dinâmico das atividades, capaz de responder à concorrência e às mudanças do ambiente com agilidade, apesar de ainda apresentar uma descentralização horizontal limitada, sendo coordenada ainda pelo controle que permeia a organização de cima para baixo. Porém, os supermercados de vizinhança focalizam suas vantagens competitivas com base em recursos tecnológicos, humanos, físicos, financeiros e mercadológicos.

Quanto à análise das estratégias adotadas, o setor supermercadista de médio porte apresenta, por meio da sua localização estratégica, uma maior comodidade ao consumidor para realizarem suas compras. Eles utilizam sistemas especializados de *softwares* para direcionar sua tomada de decisão,

apresentam uma variedade de produto de acordo com a região e os variados nichos de clientes e têm como caráter inovador a comunicação interna da loja com *layouts* preparados para dar maior agilidade nas compras aos clientes e satisfazer seus desejos. Por serem lojas de vizinhança, permitem também a estratégia vinculada ao bom atendimento e parceria com os fornecedores, criando fidelidade junto aos clientes, transformando meros consumidores em clientes do dia-a-dia.

Os supermercados de vizinhança também apresentam como estratégia um recurso difícil de imitabilidade que é a reputação, ou seja, a imagem do supermercado como referencial de sucesso. Muitos apresentam uma história de vida que cresceu, desenvolveu e amadureceu em regiões, permitindo que seus clientes pudessem assistir e acompanhar passo a passo a sua construção, possibilitando assim a criação de um mundo que gira em torno da credibilidade e confiança dos consumidores. Esse recurso intangível utilizado com presteza pelo supermercado de vizinhança vem permitindo uma participação expressiva por estarem mais próximos, conquistando e assumindo a preferência de muitos consumidores.

Verifica-se também, como vantagem competitiva, a questão da estrutura. Por serem supermercados de médio porte, apresentam uma maior flexibilidade para adotar as mudanças necessárias de forma mais imediatista que os supermercados de grande porte.

Preocupados com a questão estratégica, os supermercados de grande porte caracterizam-se por uma estrutura bastante diferenciada dos de pequeno e médio porte, com uma configuração divisionalizada ou pela *adhocracia*, que permitem a descentralização das atividades, com departamentalização, divisões que possibilitam a tomada de decisão e controle com maior autonomia, realizadas pelas unidades de negócio, gerando uma maior confiabilidade e credibilidade aos seus funcionários, incentivando e impulsionando a

desempenhos melhores em função das responsabilidades claramente estabelecidas e por uma premiação aos funcionários mais criativos e participativos.

A estrutura dos hipermercados permite uma maior autonomia das divisões, porém, ainda responde por uma unidade central que controla o desempenho, possibilitando ou não uma maior liberdade no gerir das decisões. A forma adocrática permite um ambiente extremamente inovador, com um conjunto de pessoas com um nível de especialização formado em comitês e com uma estrutura matricial, possibilitando o trabalho em equipe. Esse trabalho em conjunto reflete em um apoio e melhores investimentos para o sucesso do hipermercado.

Ao estudar caso a caso, nota-se que os supermercados de grande porte “reinventam o varejo” a partir da utilização de ferramentas e armas competitivas, do aproveitamento dos seus recursos para o estabelecimento de estratégias, principalmente pela preocupação não apenas com seus concorrentes diretos, mas também com as lojas de vizinhança, que vêm ganhando atenção e, muitas vezes, a admiração dos consumidores.

Verifica-se que eles possuem conhecimento do seu público, para melhor atendê-lo mediante uma variedade de produtos que envolvam marcas líderes, populares e marcas próprias, com preços competitivos, encantando assim os seus clientes. Oferecem também um mundo de satisfação das necessidades e desejos, a partir de *layouts* inteligentes, inovadores e requintados. Como estratégia, buscam capacitar seu capital humano, realizando regularmente treinamento, sabendo integrar seus funcionários de maneira envolvente, criando um clima organizacional capaz de gerar motivação, além de realizarem a mediação de desempenho. Dessa forma, possibilitam um melhor atendimento aos clientes, desenvolvem trabalho em equipe que favorece a solução de problemas de forma segura e com maior agilidade. Criam ambientes que possibilitam às mães uma

compra segura, pela criação do chamado “cantinho da criança”, onde elas podem deixar seus filhos, enquanto realizam suas compras com maior tranquilidade. Além disso, oferecem principalmente como diferencial - produto próprios com selo de garantia de qualidade nos setores de FVL (frutas, legumes e verduras) e setores de carne, todos de produção própria.

Outros aspectos relevantes são os recursos tecnológicos e inovadores, que representam as “lojas do futuro”, com novidades e tecnologias de ponta capazes de monitorar e obter resultados cruciais para a melhoria do desempenho de cada loja. Diante dos olhos dos consumidores, apresentam uma imagem de “*glamour*” e certeza de bons produtos.

As pesquisas mostram que, em todos os supermercados pesquisados, as questões da competência gerencial são cruciais para se obter competitividade. O conhecimento, as habilidades e as atitudes criam um conjunto coerente e equilibrado de comprometimento com a organização, essenciais, sobretudo, ao desenvolvimento do setor supermercadista.

É importante fortalecer a idéia de que novas ferramentas e padrões competitivos surgem a todo o momento, excluindo a miopia mercadológica. O fundamental é eliminar os estrangulamentos dos recursos, principalmente dos supermercados de pequeno porte, traçando estratégias capazes de gerar desempenho, produtividade e encantar os consumidores, a fim de sobreviver à intensidade dos processos de mudanças.

Considerando a relevância do tema, alguns aspectos podem ser trabalhados e desenvolvidos ao longo do tempo em novas agendas de trabalho e futuros projetos. Portanto, propõem-se, a título de sugestão, os seguintes estudos:

- pesquisar as técnicas de marketing utilizadas pelos supermercados, de acordo com suas estruturas.

- no âmbito das fusões, estudar o processo de aquisição de pequenas redes por grandes grupos.
- estudar com profundidade o comportamento do consumidor, identificando os fatores que influenciam a tomada de decisão ao efetuarem suas compras.
- estudar a nova relação dos pequenos supermercadistas na forma de associações, como maneira de garantir sobrevivência e competitividade.
- no âmbito do aprendizado organizacional, identificar como esses recursos tangíveis e intangíveis tornam-se geradores de desenvolvimento e melhor desempenho no setor de supermercados.
- no âmbito tecnológico, aprofundar as questões estratégicas que envolvam o pleno desenvolvimento de equipamentos e inovações que permitem o surgimento dos supermercados do futuro.

Esses temas foram alguns dos aspectos abordados que se destacaram entre as questões percebidas durante a realização deste trabalho e que merecem aprofundamento.

Verifica-se que a estratégia alavanca a melhoria das estruturas, mas é a estrutura, ou seja, a combinação dos fatores internos, que determina o sucesso da estratégia. Sem estrutura, dificilmente a estratégia se consolida, até por falta de condições de compô-la, elaborá-la e levá-la para o mercado.

Portanto, a estrutura e os recursos são determinantes do sucesso do negócio. O investimento em estrutura é ponto fundamental da competitividade empresarial, especialmente no setor supermercadista, que é intermediador entre indústria e consumidor final.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. LAVRAS: UFLA/FAEPE, 2000. 105 p.
- ALENCAR, E. S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Markron Books, 1996.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ANTONIALLI, L. M. **Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais**. São Paulo, 2000. 163 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- ANTUNES, B. M. de B. **A estrutura organizacional frente as estratégias de aquisição: um estudo de casos em Minas Gerais**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD ROM.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS NO BRASIL **50 anos de supermercados no Brasil**. São Paulo, 2004. 190 p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS NO BRASIL **40 anos de supermercados no Brasil**. São Paulo, 1983. 186 p.
- BAND, W. A. **Competências críticas: dez novas idéias para revolucionar a empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 368 p.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, New York, v. 17, n. 1, p. 37-48, 1991.
- BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **Academy Management of Executive**, Boston, v. 9, n. 4, p. 385-393, 1995.
- BARNEY, J. B. Resource-Based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, New York, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.
- BARNEY, J. B. The resource-based theory of firm. **Organization Science**, Landing, v. 7, n. 5, p. 469-46, 1996a.

BARROS, A. J. P. de; LEHFELD, N. A. S. de. **Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica.** São Paulo: McGraw-Hill, 1986. 132 p.

BINDER, M. Rede de recursos – um modelo desenvolvido a partir do caso GOL Linhas Aéreas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD ROM.

BOGDAN, R. C.; BIKKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação.** Porto: Porto, 1994. 335 p.

BORGES, A. R. **Marketing de varejo: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes.** 2001. 155 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BORTOLI NETO, A. de; LOPES, A. S.; MOREIRA JÚNIOR, A. L. As dificuldades para a implementação de estratégias em um empresas familiar de pequeno porte. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998. 1 CD ROM.

BUENO, F. S. **Dicionário da língua portuguesa.** São Paulo: FTD, 1996.

CANCELLIER, E. L. P. de L. A formulação de estratégias em pequenas empresas: um estudo na pequena indústria catarinense. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001. 1 CD ROM.

CERETTA, P. S.; NIEDERAUER, C. A. P. O impacto da expansão das modernas tecnologias de gestão sobre a eficiência em supermercados In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. 1 CD ROM.

CHANDLER, A. D. Jr. Learning and technological change: the perspective from business history. In: TOMPSON, R. 1993.

CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and structure: chapters in the History of the American Industrial Enterprise.** Cambridge: MIT, 1962.

COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, Boston, v. 37, n. 4, p. 118-128. July/Aug. 1995.

COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. A. **Corporate strategy: a resource-based approach**. New York: McGraw- Hill, 1998.

CONTADOR, J. C. Modelo para aumentar a competitividade da Indústria brasileira de manufatura. **Revista de Administração**, São Paulo. v. 29, n. 4, p. 63-68, out./dez. 1995.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: UNICAMP, 1994. 510 p.

CYRILLO, D. C. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**. São Paulo: Instituto de pesquisa econômica, 1987, 198 p.

DAY, G. S. Manutenção da vantagem competitiva: criação e sustentação das vantagens em ambientes competitivos dinâmicos. In: DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEMSETZ, H. Industrial structure, market rivalry and politic policy. **Journal of Law Economic Organization**, v. 16, p. 1-10, 1973.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. Londres: Sage, 1994.

FARIA, L. O.; FISCHER, T. Privatização, mudança & evolução da estrutura organizacional em três momentos: Tebasa, Telebahia e Telemar. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Campinas: 2001. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001. 1 CD ROM.

FERNANDES, C. L. A inserção de Minas na economia nacional: uma análise de insumo-produto inter-regional. **Revista Nova Economia**, Belo Horizonte, p. 85-180, 1997. Especial.

FIGUEIREDO, K. F.; ARKADER, R.; OZÓRIO, G. B. Estratégias de recuperação de serviço no varejo e seu impacto sobre a fidelização dos clientes. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENANPAD, 2000. 1 CD ROM.

FLEURY, A. Qualidade, produtividade e competitividade: abordagem comparativa entre França e Brasil. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, n. 2, abr./jun. 1994.

FORTE, S. H. A. Estratégias empresariais das maiores indústrias do estado do Ceará. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. 1 CD ROM.

FOSS, N. J. *Resources, firms and strategies*. New York: Oxford, 1997.

FREITAS, A. A. F.; COSTA, F. J.; BARROSO, H. C. M. P. Ciclo de vida organizacional: um estudo no setor de supermercados. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ENANPAD, 2002. 1 CD ROM.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1994.

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: ENANPAD, 1997. 1 CD ROM.

GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar: como fazer uma pesquisa qualitativa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GONDOLA. Qual é o mix ideal? *Belo Horizonte*, n. 105, set. 2003.

GRANT, R. M. *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. Cambridge (MA): Blackwell Business, 1996.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, Berkeley, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 377 p.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, May/June 1990.

HAGUENAUER, L. **Competitividade: conceitos e medidas. Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro.** Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1989.

HARB, A. G. A Determinação das competências essenciais: o caso no setor supermercadista da cidade de Manaus. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001. 1 CD ROM.

HAYASHI JUNIOR, P.; BARANIUK, J. A.; BULGACOV, S. Recursos e competências nas mudanças de conteúdo estratégico em pequenas empresas de massas alimentícias: estudo comparativo de casos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD ROM.

HOFFMANN, V. E. La ventaja competitiva basada en la estrategia de perfeccionamiento operacional de los recursos humanos: el caso de una red de supermercados en Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001. 1 CD ROM.

KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócios agregam valor.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KEARNEY, A. T. A reinvenção do varejo a partir da loja. **HSM Management**, São Paulo, v. 1, n. 42, p. 62-71, jan./fev. 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUMSCHLIES, M. C. G.; CRISPIM, S. Fatores de competitividade no varejo de auto-serviço: um estudo de caso na Coop – A maior cooperativa de consumo da América Latina. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD ROM.

LACERDA, A. C. et al. Anos 1980: crise e inflação. In: REGO, J. M.; MARQUES, R. M. (Org.). **Economia Brasileira.** São Paulo: Saraiva, 2000. 262 p. Cap. 11

LACERDA, A. C. et al. Anos 1990: a modernização conservadora. In: REGO, J. M.; MARQUES, R. M. (Org.). **Economia Brasileira**. São Paulo: Saraiva, 2000. 262 p. Cap. 14

LAZZARINI, S. G. Estudo de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e aplicações do método. In: FARINA, M. M. Q. (Coord.). **Estudo de caso em agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997.

LEITE, E. R. S.; OLIVEIRA, H. L. Aplicação do modelo estratégico de Miles e Snow nas empresas residentes na incubadora municipal de Santa Rita do Sapucaí (MG). **Revista Acadêmica FACECA**, Varginha, v. 1, n. 4, jan./jun. 2004.

LICZBINSKI, C. R. **Modelo de informações para o gerenciamento das atividades das pequenas indústrias de produtos alimentares do Rio Grande do Sul**. 2000. 158 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

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, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. 1 CD ROM.

LLORENS, A. F. **Desenvolvimento econômico local: caminhos e desafios para a construção de uma nova agenda política**. Rio de Janeiro: BNDES. 2001. 230 p.

LOUREIRO, J. G. G. *Trade-offs* na cadeia de suprimentos dos supermercados. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD ROM.

JOÃO, B. N. Das competências essenciais às estratégias baseadas no conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001. 1 CD ROM.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

MARQUES, E. F.; ALCÂNTARA, R. L. C. Gerenciamento por categoria como estratégia de diferenciação e enfoque: um estudo multicaso em pequenos e médios supermercados. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD ROM.

MARTINS, G. M. et al. Estratégia competitiva no setor de alimentos: o caso de uma empresa da Canela/RS. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998. 1 CD ROM.

MELLO, R. B.; CUNHA, C. J. C. A. A natureza e a dinâmica das capacidades organizacionais no contexto brasileiro: uma agenda para pesquisas sobre a vantagem competitiva das empresas brasileiras In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001. 1 CD ROM.

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: ENANPAD, 1997. 1 CD ROM.

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

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2003. 334 p.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

MORAES JÚNIOR, M.; MEDEIROS, J. J. Os Efeitos da estrutura organizacional nos processos de aprendizagem organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD ROM.

NELSON, R. Why do firms differ, and how does it matter? **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 12, n. 1, p. 61-74, 1991.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000. 118 p.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 1988. 267 p.

OLIVEIRA, L. A. G. As alianças estratégicas e as pequenas e médias empresas: uma análise a partir de três estudos de caso no comércio varejista de fortaleza. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002. 1 CD ROM.

OLIVEIRA, V. I. Inovação como estratégia de competitividade. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ENANPAD, 1997. 1 CD ROM.

OMAKI, E. T.; FLORENCIO, C. N. Estratégias competitivas de grandes empresas brasileiras exitosas: influências do ambiente empresarial e da origem do capital acionário controlador. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD ROM.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. 3. ed. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PEREIRA, B. A.; MUSSI, C. W.; KNABBEN, A. “Se sua empresa tiver um diferencial competitivo, então comece a recriá-lo” a influência da criatividade para o sucesso estratégico organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD 1999. 1 CD ROM.

PETERAF, W. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 14, p. 72-76, 1993.

PORTER, M. **Competição on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus. 1989. 512 p.

PROHMANN, J. I. P.; SELEME, A. **Estratégia e aprendizagem organizacional: uma análise de suas interações.** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ENANPAD, 2000. 1 CD ROM.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução.** São Paulo: Pioneira, 2000. 262 p

RÉVILLION, A. S. P.; ROSSI, C. A. V. **Supermercados pequenos, médios e grandes: um estudo sobre a satisfação do consumidor com o setor supermercadista em porto alegre.** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ENANPAD, 2000. 1 CD ROM.

REZENDE, D. C. **Crescimento e fronteiras das firmas: visões teóricas e aplicações no sistema agroalimentar.** Rio de Janeiro: UFRRJ, 2001. 42 p.

RICHARDSON, G. B. The organization of industry. *Economic Journal*, Oxford, v. 82, n. 327, p. 883-896, 1972.

ROGLIO K. de D.; SELIG, P. M. **Uma estratégia gerencial construída a partir da visão de complementaridade entre aperfeiçoamento de processos e a aprendizagem organizacional.** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998. 1 CD ROM.

ROSÁRIO, F. J. P.; BARBOSA, J. D. **Recursos e posicionamento competitivo nas PME's.** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ENANPAD, 2002. 1 CD ROM.

SANTOS, A. C. dos. **Estrutura organizacional no agribusiness cooperativo: o caso das cooperativas de leite no estado de Minas Gerais.** São Paulo, 2000. 213 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SANTOS, A. C. dos; MENDONÇA, M. C. A. **Adequação de estrutura organizacional: uma análise em cooperativas.** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ENANPAD, 2002. 1 CD ROM.

SAUER, L.; COLOSSI, N. A visão das associações comerciais e industriais de Santa Catarina sobre os fatores de sucesso de pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras. Anais... Rio das Pedras: ENANPAD, 1997. 1 CD ROM.

SESSO FILHO, U. A. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990.** Piracicaba, 2003. 195p. Tese (Doutorado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001. 121 p.

SUPERHIPER. Revista da Associação Brasileira de Supermercados. São Paulo, v. 27, n. 309, maio. 2001.

SUPERHIPER. Revista da Associação Brasileira de Supermercados. São Paulo, v. 26, n. 279, nov. 1998.

SUPERHIPER QUAL é o formato correto da sua loja. São Paulo, v. 24, n. 277, set. 1998.

SUPERMERCADO MODERNO. São Paulo, v. 33, n. 6, jun. 2002. p. 266

SUPERMERCADO MODERNO. São Paulo, v. 35, n. 7, jun. 2004. p. 70

TEECE, D. J. Economies of scope and the scope of the enterprise. In: FOSS, N. **Resources, firms and strategies.** New York: Oxford, 1997.

TEECE, D. J. Firm Boundaries, technological innovation, and strategic management. In: THOMAS, L. G. III (Ed.). **The Economics of Strategic Planning.** Lexington, M. A., 1986.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VASCONCELLOS, M. A. S.; GREMAUD, A. P.; TONETO JÚNIOR, R. **Economia brasileira contemporânea.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 366 p.

VERSIANI, A. F. GASPAR, R. M. Posicionamento e crescimento de PME's – um estudo no setor de confecção da Região metropolitana de Belo Horizonte. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENANPAD, 2000. 1 CD ROM.

WERNER, A.; SEGRE, L. M. Estratégias, competências e crescimento: uma visão sobre o segmento de supermercados. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001. Campinas. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001. 1 CD ROM.

WERNERFELT, B. A resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WILK, E. O.; FENSTERSEIFER, J. E. Alianças estratégicas sob a perspectiva da Visão da Firma Baseada em Recursos: contribuições para um modelo dinâmico de cooperação. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD ROM.

ZACARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000. 244 p.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Newbury Park, Ca.: Sage, 1990. 166 p.

ANEXOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA DAS EMPRESAS

PESQUISA: Adequação das estratégias aos recursos: o caso de empresas do setor de supermercado

9.1 Questionários:

QUESTÕES:

I – Caracterização do supermercado

Nome do supermercado: _____

Nome do entrevistado: _____

Cidade: _____ Tel: (____) _____

1. Possui outras lojas: () não () sim, quantas: _____

2. Quantas horas por semana a loja permanece aberta? _____

3. Qual a área de venda aproximadamente da loja? (m ²)	até 250	251 - 1000	1001 - 2500	2501 - 5000	mais de 5000	
4. Qual o número aproximado de produtos ativos vendidos?	até 300	301 - 4.500	4.501 - 7.000	7.001 - 9.000	mais de 9000	
5. Qual o número de <i>check-outs</i> ?	até 4	5 - 9	10 - 19	20 - 29	mais de 30	
6. Qual foi o faturamento bruto médio mensal de vendas?(mil reais)	até 50	51 - 100	101 - 300	301 - 500	5001 - 700	mais de 7000

7. A loja possui os seguintes serviços ou produtos? Caso não haja, planeja fazê-lo?

	SIM	NÃO	
		Planeja realizar	Não Planeja realizar
Hortifrútiis			
Açougue			
Frios e Laticínios			
Padaria			
Promotores de venda			
Produtos com marca própria			
Programa de fidelidade (cartão)			
Caixas automatizados			
Balanças eletrônicas			
<i>Delivery</i> (entrega ao domicílio)			
Empacotadores			
Vagas para carro exclusivas para a loja			
Gerenciamento de categorias (espaço)			

II- Estrutura organizacional

8. Qual o tipo de estrutura organizacional é adotada pela empresa?

() Simple - é informal e flexível, geralmente jovem e pequena. Grande parte da coordenação é realizada pelo patrão. Até organizações maiores, em tempos de crise, podem reverter para esta forma de liderança.

() Burocracia mecanizada - os cargos se tornaram cada vez mais especializados e o trabalho altamente padronizado. Há também uma hierarquia de linha para controlar as muitas pessoas que executam trabalho menos qualificado. Este tipo de estrutura tende a ser encontrada em indústrias estáveis e maduras com produção em massa estabelecida ou tecnologias de serviço de massa.

() Burocracia profissional - é uma organização altamente descentralizada, onde se entrega grande parte do poder a profissionais altamente treinados que assumem o trabalho de operações.

() Forma divisionalizada - é menos uma organização integrada e mais um conjunto de unidades relativamente independentes, unidas por uma estrutura administrativa frouxa. Geralmente, burocracias mecanizadas sujeitas a sistemas de controle de desempenho de uma sede central.

() Adhocracia - é uma organização que requer projetos que juntam peritos de diferentes especialidades em equipes efetivas de forma que eles possam coordenar por “ajuste mútuo”, auxiliados talvez por comitês permanentes, forças-tarefas, estruturas matricial e assim por diante. Como o poder baseado no conhecimento, a distinção linha – assessoria diminui.

9. Qual o grau de escolaridade dos gestores?

10. Quais os atores envolvidos no processo de tomada de decisão, controle e gestão na empresa?

- () Presidência
- () Diretores
- () Assessores especializados
- () Gerentes
- () Assessores funcionais
- () Chefias

Todos os funcionários

11. A estrutura organizacional da empresa é flexível?

12. Que informações são repassadas aos funcionários?

13. Quais os veículos utilizados para repassar as informações e qual a periodicidade?

<input type="checkbox"/> reuniões diárias	<input type="checkbox"/> Memorandos/ofícios
<input type="checkbox"/> reuniões semanais	<input type="checkbox"/> Jornal internos semanal
<input type="checkbox"/> reuniões quinzenais	<input type="checkbox"/> Jornal internos quinzenal
<input type="checkbox"/> reuniões semanais	<input type="checkbox"/> Jornal interno mensal
<input type="checkbox"/> relatórios mensais	<input type="checkbox"/> Revista mensal
<input type="checkbox"/> Vídeos	<input type="checkbox"/> Outros
<input type="checkbox"/> comitês	

14. As informações são repassadas por quem?

- presidência – diretores – gerente - chefias – funcionários
- diretores – gerentes – chefias – funcionários
- gerente – chefias – funcionários
- chefias – funcionários

II – Estratégia – Visão Baseada em Recursos

Arquitetura Estratégica – concorrente, fornecedores e clientes

15. Quais os seus principais concorrentes?

16. O que o sr. percebe que precisa ser melhorado em sua loja se compara-la com o seu concorrente?

17. A empresa rapidamente rearranja seus recursos internos se os competidores ameaçam suas vendas?

18. Destaque o que o sr. considera prioridade no dia-a-dia da sua empresa para a tomada de decisão empresarial?

Fornecedores

19. Quais os principais fornecedores da empresa? (localização e nome)

20. Qual foi o principal critério utilizado para a escolha/credenciamento destes fornecedores?

21. Como se dá a relação entre os fornecedores e sua empresa?

22. A empresa tem desenvolvido alianças com fornecedores para desenvolver novos produtos ou tecnologia?

Clientes

23. Quais são os principais consumidores/compradores de seus produtos?

24. Como a empresa mede o grau de satisfação de seus clientes?

25. Vocês utilizam algum sistema de relacionamento com o cliente ou programa de fidelização? Qual?

26. Quais atributos de valor a sua empresa oferece como diferencial para o cliente?

27. Os clientes crescentemente solicitam novos produtos?

Capital Humano

28. Os funcionários possuem conhecimentos específicos para desenvolver o trabalho?

29. A empresa oferece cursos de treinamento para aperfeiçoamento de seus funcionários? Quem é treinado na empresa? Quem realiza o treinamento? Em quais áreas?

30. Como resultado dos investimentos realizados, quais são os atributos mais relevantes na formação profissional de seus funcionários?

31. Os funcionários participam diretamente das atividades para definição das novas estratégias e direções dos negócios?

32. Os funcionários desenvolvem trabalhos juntos ao gestor/empreendedor para definição de novas estratégias e planos de ação?

33. Os funcionários e o gestor/empreendedor apresentam um bom relacionamento no ambiente de trabalho?

Tecnologia e Inovação

34. A empresa usa sistemas informatizados para avaliar dados internos de desempenho?

35. A empresa está sempre em busca de novos produtos e tecnologias?

36. A empresa pode adotar rapidamente as novas tecnologias que surgem?

37. Quais as principais preocupações com a busca de novos produtos ou com a definição do *mix* de para o supermercado?

Financeiro

38. Quais os critérios o sr. utiliza para orientar seus investimentos?

39. Qual é o foco dos investimentos da sua empresa, por grau de prioridade?

40. Gostaríamos que o sr. nos dissesse qual é a sua percepção sobre o seu negócio atualmente?

41. Há quanto tempo foram realizados os últimos investimentos? Em quais áreas?

42. Quais os tipos de propaganda mais utilizados? Qual a frequência?

43. Quais fatores poderão interferir no desempenho do negócio?

Capital Físico (instalações, máquinas e equipamentos, localização geográfica)

44. Quanto a localidade do supermercado o sr. acredita estar acessível aos seus clientes?

45. Quais as principais preocupações com a comunicação visual interna da loja? Quantas mudanças no *layout* são realizadas durante o mês?

46. Por favor, indique aproximadamente qual é o percentual de suas operações que estão sendo cadastradas eletronicamente?

47. As máquinas e equipamentos utilizados pela sua empresa são:

- () nacionais com menos de 1 ano de uso
- () importadas com menos de 1 ano de uso
- () nacionais com menos de 5 anos de uso
- () importadas com menos de 5 anos de uso
- () nacionais com mais de 5 anos de uso
- () importadas com mais de 5 anos de uso

Reputação

48. Qual a preocupação da empresa no que se refere a sua imagem?

49. Qual a filosofia de qualidade da empresa?

III – Identificação das Competências Essenciais

50. Quais conhecimentos e habilidades que o sr. julga importante na prestação de serviços de alta qualidade para o cliente? Quais?

51. Qual o valor mais importante dentro da empresa?
