

**ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL DO SETOR  
SUPERMERCADISTA DE ARAÇATUBA NO PERÍODO DE 1990 A  
2000: UM ESTUDO DE DUAS  
ORGANIZAÇÕES SUPERMERCADISTAS<sup>1</sup>**

Antônio SICILIANO<sup>2</sup>

Arnaldo Luiz RYNGELBLUM<sup>3</sup>

---

**Resumo:** O processo de desregulamentação do mercado ocorrido no período de 1990 a 1999 gerou reflexo negativo na economia brasileira, expondo a indústria nacional à concorrência externa, as organizações se adaptaram para se manterem no mercado. Além disso, houve no período a implantação do código de defesa do consumidor e a implantação de um plano econômico, o Plano Real. O setor de supermercadista deixou de manter um alinhamento com a antiga trajetória, repleta de barreiras a novos competidores, adaptando-se ao novo ambiente competitivo. Através de uma pesquisa qualitativa de estudo de caso multivariado de duas organizações supermercadistas da cidade de Araçatuba, pode-se analisar quais foram as mudanças estratégicas destas empresas, como e por que elas mudaram na concepção de seus dirigentes.

**Palavras-chave:** Alinhamento estratégico. Supermercados. Mudanças ambientais. Estrutura organizacional.

---

---

<sup>1</sup> Este artigo refere-se à parte da dissertação para obtenção de título de mestre, na Universidade Paulista (UNIP), que enfoca o alinhamento organizacional de duas empresas do setor supermercadista de Araçatuba na década de 90.

<sup>2</sup> Mestre em Administração – Universidade Paulista – SP, Docente da Universidade Paulista Araçatuba – SP (UNIP).

<sup>3</sup> Professor Doutor do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Paulista – (UNIP).

## 1 – Introdução

Após a desregulamentação econômica corrida no Brasil, no início do período de 1990 a 1999, com a redução das taxas de importação, quebra de barreiras alfandegárias, não alfandegárias, permissão para a entrada de empresas e capitais externos em todos os setores da atividade econômica, o setor supermercadista passou a atuar num ambiente de livre mercado, não tendo mais nenhuma proteção contra a investida de empresas e capitais externos, com sua tecnologia e seu poder econômico, exigindo dos seus administradores novas estratégias que visassem não só a sobrevivência, como também o crescimento da empresa. Entre as diversas alternativas de inserção e sobrevivência neste mercado, muitas empresas optaram por sua reestruturação através de aquisições e/ou fusões, outras optaram por investimentos em tecnologias e, outras ainda, por inovações de gestão.

De acordo com a Pesquisa Anual do Comércio, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (2003) as mudanças econômicas e o processo de reestruturação produtiva refletiram-se nos principais setores do varejo. O segmento hipermercados e supermercados, o menos atingido, aumentou a sua participação no setor varejista de 19,1% para 24,9%.

O presente estudo analisa quais foram as estratégias adotadas por duas empresas do setor supermercadista araçatubense, como e por que estas ações estratégicas e estruturais ocorreram neste período, na concepção de seus dirigentes. Na busca de parâmetros coerentes que avaliem estas mudanças, torna-se importante o estudo das teorias a respeito da influência das contingências do ambiente sobre as estratégias e estruturas empresariais. Para tal, foram utilizados modelos de análise ambiental definidos por Miles e Snow (1978) e Porter (1986) que, ao lado de outras teorias, explicam mudanças organizacionais a partir de fatores externos. A proposta desta pesquisa é analisar o realinhamento organizacional supermercadista de Araçatuba na década de 90.

## **2 - O setor supermercadista brasileiro**

Segundo Moritz e Linhares (2001), algumas empresas brasileiras, em seu passado recente, pautavam sua ação administrativa na gestão familiar, baseada numa forte estrutura burocrática centralizadora e na busca da maximização dos lucros a qualquer preço. Este tipo de gestão se fundamentava no modelo de sistema fechado e na idéia da racionalidade econômica acima de quaisquer outras considerações. Este modelo teve êxito até o final dos anos 80, tornando-se obsoleto com a abertura comercial na década de 90.

A abertura comercial iniciada em 1990 e praticamente concluída no segundo semestre de 1994 com a implantação da Tarifa Externa Comum – TEC, cujos instrumentos principais são a redução tarifária, a eliminação dos controles administrativos e a desregulamentação das operações de comércio exterior (queda de barreiras alfandegárias e sanitárias), o oferecimento de linhas de financiamentos para bens de capital que serviriam para inovar as empresas nacionais e a facilitação das importações e exportações por empresas não nacionais, inseriu o Brasil no cenário do comércio internacional de forma definitiva (AZEVEDO e PORTUGAL, 1998).

Estas condições permitiram a entrada e o crescimento dos supermercados no Brasil, fazendo com que o capital nacional tivesse que enfrentar este problema, adaptando-se ao novo mercado altamente competitivo, com inovações tecnológicas, mudanças na forma de gestão e venda de participações, controle acionário, fusões e incorporações, unindo-se aos grandes grupos internacionais, ou montando redes regionais, ou capitalizando-se com venda de parte de suas redes.

A criação do Plano Real, com a estabilidade da moeda e o aumento de poder aquisitivo da população, especialmente as de baixa renda, resultou em um crescimento do consumo, principalmente de alimentos, gerando assim, um aumento do faturamento das empresas, e conseqüentemente um aumento da

concorrência, que exigiu maior eficiência nas operações. As empresas começaram um processo de aquisições e inaugurações de supermercados para atingir esses consumidores. (BNDES; 1996).

O setor de supermercadista sofreu uma onda de fusões e incorporações, onde os principais grupos (Carrefour, Pão de Açúcar, Sonae e Wall-Mart), compraram algumas redes como Cia do Sul, Bom Preço, Bazar 13, Eldorado, Sé, Cia Real de Distribuição, Lojas Americanas Paes Mendonça, Barateiro, Cândia, Peti Preço, Mineirão, nacionais, segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Social – BNDES, (1998; 1999 e 2000). A entrada das grandes redes internacionais, como a Sonae pelo sul, a Wall Mart pelo Sudoeste, Ahold pelo nordeste, o crescimento do Carrefour a partir de 1995 fez com que as redes nacionais se fortalecessem. Como no caso do Grupo Pão de Açúcar, através de parcerias com seus fornecedores e incorporações, visando o crescimento regional (BNDES: 2000), ou crescessem à margem dos grandes centros, através de unidades isoladas, pequenas redes regionais, alianças em alguns negócios – tornando o que o BNDES convencionou chamar de supermercados de vizinhança e supermercados isolados, participando de uma fatia do mercado cada vez menor.

Pode-se observar que estas empresas adotaram diferentes ações estratégicas. Algumas se modernizaram e focaram um público específico, outras somente tornaram-se competitiva em preços, outras deram especial valor ao atendimento ao consumidor.

Não diferente do resto do Brasil, Araçatuba também atingida pela turbulência econômica da década de 90 passou a sofrer fusões e aquisições. A incapacidade das lojas de comprar direto da indústria, que não fornecia pequenos volumes, os supermercados da região tinham altos custos operacionais e com fornecedores, na maioria das vezes atacadistas, tornou-se necessária a busca de estratégias visassem à sobrevivência e crescimento dos supermercados locais (Siqueira, 2006).

### 3 - Estudos das teorias contingenciais

Para análise e visualização das mudanças estruturais e estratégicas havidas no setor supermercadista, é necessária uma breve revisão das teorias organizacionais, estudando como a influência do ambiente atua sobre as estruturas e estratégias.

Parte dos trabalhos desenvolvidos sobre as organizações, anteriormente as consideravam como sistemas fechados, onde suas operações recebiam pouco ou nenhum input do ambiente. A partir da teoria dos sistemas começou haver interesse no estudo do ambiente externo. Este interesse pelo ambiente levou entre outras teorias, ao desenvolvimento da teoria contingencial.

Além do ambiente outro tema que tem despertado grande interesse acadêmico é o alinhamento organizacional, especialmente no que diz respeito ao alinhamento entre estratégias e estruturas, em meio às mudanças ambientais profundas.

Este estudo trata de um tipo especial de adaptação organizacional, uma adaptação ao mercado e aos atributos valorizados pelos clientes. Adaptações que não eram importantes no contexto do pensamento da administração clássica, conforme Bowditch e Buono (1992), onde as empresas eram vistas como sistemas fechados e seu sucesso dependia de sua eficiência e da eficácia de suas operações.

Sob outro ângulo, Morgan (1996, p.43) mostra que “as organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos de satisfação de suas necessidades”. Ele diz que, ao olharmos o mundo a nossa volta, nos depararemos com vários tipos de organizações, em diferentes tipos de ambientes, onde algumas espécies de organizações estão mais bem preparadas para determinadas condições ambientais que outras. Ainda afirma que as organizações burocráticas tendem a funcionar melhor em ambientes estáveis, do que em ambientes competitivos e

turbulentos.

A abordagem contingencial tem em vista, as adaptações organizacionais como uma relação de causa e efeito, onde fatores ambientais (variáveis independentes) determinam a melhor estratégia e estrutura organizacional (variáveis dependentes). (Lawrence; Lorsch, 1972).

A contingência é etimologicamente fator inesperado ou possibilidade de que um evento ocorra ou não, utilizada como sinônimo de incerteza. Chandler (1962) apresentou uma variante da teoria contingência estrutural, e focalizou as implicações da estratégia corporativa como elemento contingente, seguida da necessária adaptação estrutural.

Segundo Chiavenato (1987), as organizações estão inseridas em um contexto, meio onde interagem várias forças que as influenciam de algum modo. Este meio, onde atuam essas forças é onde as empresas mantêm suas transações, é também fonte de seus recursos e exercem influências em suas tomadas de decisões. Do mesmo modo, Bowditch e Buono (1992) argumentaram que o tema básico para definição do conceito de ambiente é um enfoque nos fatores externos à organização, classificando o ambiente em real e percebido. Nesse sentido, a percepção dos empresários quanto às condições ambientais influencia na tomada de decisões e cursos de ação estabelecidos.

Para Miles e Snow (1978), talvez a mais óbvia definição de ambiente organizacional seja qualquer coisa que não faça parte dela própria. Para eles o ambiente externo são os fatores externos à organização, incluindo fornecedores, órgãos governamentais e reguladores, condições tecnológicas, sindicatos, concorrentes, instituições financeiras e grupos de interesse especial, que exercem influência na organização.

Miles e Snow (1978) relataram em sua pesquisa como as organizações complexas se adaptam sob condições impostas pelo ambiente externo. Eles procuraram explicar como as empresas se adaptam ao ambiente por meio de abordagem baseada no poder de influência das organizações e do

ambiente. Também relataram que existe uma abordagem determinista que considera o ambiente com forte poder de influência sobre a organização. Enquanto eles se baseiam no poder da percepção da coalização dominante, ou seja, a direção da empresa, Porter (1986) nos mostra cinco forças intervindo na decisão dos gestores, principalmente o mercado e a concorrência.

Pode-se notar que os modelos contingenciais, de uma maneira geral, mostram que existe uma escolha estratégica e que estas escolhas são feitas por uma coalização dominante, na empresa. Este estudo utilizou os dois modelos abaixo descritos para analisar o caso em questão:

- a) O modelo de Miles e Snow (1978), através de suas estratégias e de suas cinco características importantes.
- b) O modelo de Porter (1986), que através da análise das cinco forças do setor econômico e de suas estratégias complementam e dão profundidade às estratégias de Miles e Snow.

### **3.1 - O modelo Miles e Snow**

Miles e Snow (1978, p. 20) afirmam que a perspectiva da escolha estratégica apresenta cinco características importantes:

1. Coalizão dominante - representa um grupo de gestores existente em cada organização, com alta capacidade de influenciar o sistema decisório e realizar as escolhas estratégicas.
2. Percepções - a coalizão dominante representa ou cria o ambiente relevante da organização
3. Segmentação - a coalizão dominante é responsável pela divisão do ambiente e pela alocação das partes resultantes às várias unidades organizacionais, ou seja separar segmentos de mercado segundo características comuns.
4. Monitoramento de atividades - a coalizão dominante é responsável pela

identificação dos elementos ambientais mais críticos para a organização. Ela tem a escolha de ser reativa (esperar que os eventos aconteçam para depois responder) ou proativa (antecipar os eventos e agir rapidamente) em relação às informações que obtém.

5. Restrições dinâmicas - as decisões adaptativas da coalizão dominante são limitadas pelas estratégias organizacionais passada e atual, pela estrutura e pelo desempenho.

Miles e Snow (1978) afirmam que a abordagem da escolha estratégica usa o argumento de que a eficácia organizacional depende das percepções da direção. O modelo deste estudo busca avaliar a adaptação organizacional às mudanças do ambiente por meio do estudo da relação entre estratégia, estrutura e processos. A estratégia é definida pelo domínio produto-mercado, enquanto a estrutura e os processos organizacionais são considerados pelos autores os mecanismos através dos quais se implementa a estratégia.

O modelo em questão, por desenvolver uma tipologia que abrange aspectos do ambiente competitivo, da estrutura organizacional e dos processos, apresenta explicitamente a relação entre estratégia e contexto. Esta adaptação da estratégia ao ambiente competitivo foi chamada pelos autores de “ciclo adaptativo” e suas etapas consistem nas soluções dadas aos problemas empresariais, tecnológicos/produtivos, administrativos/estruturais. A tipologia classifica as empresas, ou unidades de negócios, em 4 categorias estratégicas adaptativas distintas, a saber: prospectores; defensores; analisadores e reativos (contra atacantes), conforme quadro a seguir:



Quadro 1 – Categorias estratégicas de Miles e Snow.

Categoria estratégica	Descrição
Estratégia defensiva	Uma empresa seguindo esta estratégia procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem, ou melhor que qualquer um.
Estratégia prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia está continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.
Estratégia analítica	Uma empresa que segue esta estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos é uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora.
Estratégia reativa	A firma que adota uma estratégia reativa exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não-estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é "esperar para ver" e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

Fonte: Gimenez (1998)

Neste estudo, foi considerado importante a questão de uma ação ser planejada, ou ser uma ação contingencial, mas sempre algo que já ocorreu no período estudado. A gênese do problema é que o conceito de estratégia está baseado na estabilidade, porém, os ambientes mudam e se desestabilizam, e as adaptações tornam-se necessárias. O fato reside em conhecer se a decisão da ação foi reativa, sem planejamento ou proativa e analítica, com um mínimo de planejamento, e qual foi a visão do ambiente percebido pela coalizão dominante.

### **3.2 - O modelo de Porter**

O segundo modelo utilizado como parâmetro nesta pesquisa foi o de Porter (1986), que através de suas estratégias complementam e dão profundidade ao modelo de Miles e Snow (1978), pois Porter não ressalta a importância da percepção do ambiente pela coalizão dominante na ação estratégica. Porter (1986) argumentou que a empresa pode ser afetada pela estrutura da indústria, sofrendo a influência das cinco forças. A empresa alcança uma vantagem competitiva sustentável ao desempenhar as atividades organizacionais e produtivas, com custos menores do que a concorrência, ou de forma diferente, única, gerando um valor para os compradores. A intensidade de cada uma das cinco forças é função da estrutura da indústria, das características econômicas e técnicas de um setor industrial.

Este estudo utiliza a definição das cinco forças competitivas a seguir, para estudar as duas empresas do setor supermercadista da cidade de Araçatuba. Para isso, foi substituído o termo indústria por supermercados.

**Poder de negociação dos fornecedores:** O poder de negociação dos fornecedores está na capacidade dos mesmos de elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos.

**Poder de barganha dos compradores:** no caso os consumidores finais ou institucionais, são tanto maior quanto à importância de suas compras

para os supermercados. Apesar de considerar pequeno o seu peso, não podemos esquecer que os entrevistados citaram o Código de Defesa do consumidor como muito importante, pois influenciou o sistema de compras dos supermercados e aumentou o poder de reclamações dos consumidores fazendo com que os supermercados começassem a valorizar mais os clientes.

**Pressão dos produtos/serviços substitutos:** Todos os supermercados correm o risco de encontrar produtos e serviços substitutos (que cumprem as funções desejadas pelos consumidores de maneira diferente da usual), sendo oferecidos por outras empresas varejistas.

**Ameaça de novos entrantes:** Novos concorrentes representam uma ameaça porque geralmente chegam bem capitalizados e com forte intenção de conquistar alguma parcela do mercado.

**Rivalidade entre os concorrentes:** A rivalidade entre concorrentes se dá pela disputa por posição. Esta disputa ocorre em função de pressões ou busca por melhores posições no mercado.

A tipologia de Porter mostra três estratégias genéricas para enfrentar as cinco forças competitivas e alcançar um desempenho sustentável superior aos das outras empresas, que são; liderança no custo total; diferenciação e enfoque.

As duas primeiras se referem a como competir em mercados de massa; a última, competir em segmentos restritos. Para Porter (1986), liderar pelo custo consiste em adotar um conjunto de políticas funcionais orientadas para atingir o objetivo de reduzir a estrutura de custo em relação aos concorrentes. Essa posição de baixo custo protege a organização contra as cinco forças competitivas.

A segunda estratégia genérica é a diferenciação que consiste em diferenciar o produto ou o serviço oferecido, criando algo que seja considerado único perante seu mercado, criando valor para seu produto ou serviço. A terceira estratégia genérica é focar um determinado grupo comprador, um segmento

ou um mercado geográfico.

Nogueira e Moreira (1998) destacam que, segundo Porter, o estrategista deverá avaliar cada uma das dimensões das cinco forças e traçar um plano de ação que incluirá: o posicionamento da empresa de forma que as suas capacitações forneçam as melhores defesas contra as forças competitivas e/ou a influência sobre o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos, de forma a melhorar a posição competitiva da empresa, e/ou a antecipação de mudanças nos fatores subjacente às forças e conseqüente resposta a elas.

O uso da tipologia de Miles e Snow junto com o modelo das cinco forças, as estratégias genéricas de Porter, bem como as mudanças e tendências verificadas no setor supermercadista e constituem a base para a metodologia e pesquisa do trabalho, sobretudo dentro das percepções das coalizões dominantes.

É interessante ter duas dimensões nas estratégias, uma ligada ao mercado para saber se as ações são de custo, diferenciação ou enfoque, e outra com relação à posição dos seus dirigentes para determinar se elas são mais defensivas, prospectoras, analíticas ou reativas.

Utilizando os conceitos aqui definidos, construiu-se um modelo que permite analisar a velocidade da ação estrutural e estratégica dos supermercados escolhidos para compor a pesquisa.

#### **4 - Pesquisa do setor supermercadista araçatubense.**

A pesquisa em pauta é exploratória porque sua principal finalidade é desenvolver, esclarecer e aprofundar temas e acontecimentos relativos ao período e setor em estudo. O método histórico interpretativo torna-se importante na medida em que se resgata da história das organizações no decorrer do período de 1990 a 1999, suas estratégias e mudanças estruturais.

Adota-se, neste estudo, a abordagem de pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso, de natureza descritivo-analítica. Utilizam-se como

instrumentos de coleta de dados a observação, a análise documental e a entrevista do tipo semi-estruturada baseada em Yin (2001). Na fase de coleta de dados também foram utilizados os dados secundários disponibilizados na base de dados do BNDES e da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados).

De acordo com Yin (2001), o método de estudo de caso caracteriza-se como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Estudos de casos são apropriados quando se deseja responder questões do tipo “como” e “por que” afirma Yin (2001).

A partir da revisão da literatura construíram-se os roteiros de entrevista para gestores (de preferência os proprietários). Por meio de entrevista pessoal e individual, um pré-teste foi realizado com um gestor em uma das empresas objeto do estudo, visando melhorar os instrumentos de pesquisa para gestores. O pré-teste realizado teve caráter de estudo piloto, que, de acordo com Yin (2001), auxilia o pesquisador a determinar a unidade de análise apropriada, a refinar o instrumento de coleta de dados, e/ou familiarizar o pesquisador com o fenômeno. Após o pré-teste, foi elaborado o protocolo para os estudos de casos múltiplos.

A coleta de dados realizou-se mediante análise das pesquisas ABRAS publicadas sempre no mês de maio do ano subsequente aos fatos pesquisados na revista Superhiper dos períodos de 1989 a 2000, mais entrevistas e observação direta.

As entrevistas foram realizadas com o gestor de cada uma das empresas, dentre aqueles que participaram das decisões deste período pesquisado e observando diretamente por meio da verificação de informações adicionais sobre o tema em estudo. Elas foram gravadas e transcritas pelo próprio pesquisador.

O estudo deste período é importante, pois como o objetivo é medir

as influências das mudanças ambientais, devem-se observar as alterações havidas no período que influenciam o período seguinte. Neste trabalho destacamos:

- a) A abertura econômica havida em 1990 influenciou o período de 1992 a 1995.
- b) A estabilização do plano Real influenciou o período de 1995 a 1999.
- c) A maxi desvalorização do Real influenciou o período de 1999 em diante.

A unidade de análise da pesquisa são supermercados da cidade de Araçatuba - Estado de São Paulo, que já existiam anteriormente ao período estudado e que fizeram parte do ranking da ABRAS, durante o período estudado e do período posterior para estudar as tendências.

Foi construído um questionário aberto, com questões baseadas nos conceitos derivados das estratégias descritas anteriormente, bem como as principais alterações havidas na estrutura dos supermercados nesta década. Foram entrevistados executivos de duas redes de supermercados da região: Uma cooperativa de consumo que será denominada Cooperativa e uma Rede de supermercados regional denominada Rede. Os entrevistados tiveram liberdade para demonstrarem o seu ambiente percebido e quais foram as suas estratégias e mudanças estruturais para continuar competindo nesta cidade.

Após as entrevistas foram analisadas as informações recebidas e a verificação quanto às estruturas e estratégias, se elas se alinharam nas diferentes ocasiões. Verificando as suas formas quando implementadas e se quem as implementou obteve alguma vantagem competitiva baseado em indicadores de competitividade.

#### 4.1 - Resultados

Considerando os resultados obtidos na pesquisa qualitativa notam-se mudanças estruturais e posicionamentos das duas empresas selecionadas do setor supermercadista de Araçatuba.

A análise dos questionários e das entrevistas gravadas separadamente com base nas cinco forças citadas por Porter (1986), nos deu as respostas ao como e porque de suas ações estratégicas e estruturais, que relacionamos os mais relevantes abaixo:

A primeira mudança significativa ocorreu na estabilidade da moeda, pois os reflexos da abertura econômica em 1990 não foram sentidos pelos supermercados de ação local em Araçatuba. Houve dois acontecimentos que marcaram o período nos supermercados, a estabilidade de preços e o código de defesa do consumidor ao exigir o prazo de validade nas mercadorias, o que no ano de 1993 chegou a resultar em desabastecimento de alguns produtos. Estes acontecimentos resultaram numa mudança estratégica nos supermercados, com uma maior valorização do cliente e uma maior preocupação em comprar bem produtos e serviços, de forma a garantir melhores preços e qualidade dos mesmos.

Algumas frases sintetizam o posicionamento dos supermercados estudados:

Para a Rede é o cliente que define o sucesso ou não de uma empresa e conforme palavras do dirigente.

“Respeito ao consumidor para fidelizá-lo é a nossa marca. Diversos tipos de marketing, para fixação da marca, promoções, produtos de qualidade agregando alguns diferenciais aos nossos serviços. São tomadas todas as medidas de divulgação para não darmos espaços para a concorrência”.

Isso sintetiza bem o posicionamento estratégico da empresa, onde ela não se sente ameaçada nem por serviços substitutos, nem por concorrentes,

somente respeita-os.

Já a Cooperativa cita textualmente no terceiro momento (1999) “não acredito em pressão dos concorrentes. Temos uma clientela formada por cooperados que mesmo quando de novo diminuimos nosso formato, só perdemos oito por cento da clientela”.

O ambiente econômico deste supermercado (Cooperativa) é visualizado por seus dirigentes como razoavelmente tranquilo, pois consideravam os seus clientes como fiéis, devido a serem cooperados, que tinham participação nos lucros da empresa e de bom poder aquisitivo, pois era composto inicialmente de bancários, que nesta época tinham os melhores salários da região.

Sua ação principal é atender estes clientes e conseguir outros de igual poder aquisitivo, mas nota-se faltar ações mais fortes para aumentar esse relacionamento.

No caso da Rede dois fatos marcaram a sua expansão e são citados a seguir:

A – Tiveram problemas com relação a fechamentos de empresas ou demissão de vários funcionários de fábricas devido a crises nas exportações, tudo que diretamente diminui o poder de compra dos consumidores e nos afeta diretamente.

B – A importância da estabilidade de preços e a estabilização econômica, abalando o meio de sobrevivência e ter lucro com a ciranda financeira, foi uma readaptação de empresa não existindo espaço para erros.

Estes dois últimos itens foram às mudanças que mais influenciaram o supermercado segundo o dirigente da Rede. Estes fatos demonstram que para este outro supermercado o ambiente externo não era tão tranquilo assim.

O ambiente econômico deste supermercado era visualizado como em constante mudança, tendo que ter um comportamento pró-ativo para se adaptar e se antecipar às mudanças ambientais. A Rede manteve sempre um alinhamento entre estratégias e estrutura, durante todo o período estudado.



Abaixo transcrevemos uma síntese feita pelo dirigente da Rede.

“Em resumo, no varejo o sucesso depende dos detalhes. Comprar bem, ajustar despesas, exposição correta de produtos, marketing correto, treinamento do pessoal. Sempre mantivemos nossas ações administrando de maneira detalhista, de acordo com a necessidade do mercado. Readequamos nossas lojas, abrimos filiais, passamos de empresa individual para rede de supermercados Ltda. Crescemos muito.”

## **5 – Considerações finais**

Conclui-se que as ações estruturais desenvolvidas pelas empresas analisadas estão alinhadas com as estratégias desenvolvidas por elas. A Rede, por causa de sua estratégia, teve um maior crescimento ao optar por desenvolvimento de novos mercados, e demonstra uma maior rapidez de resposta a mudanças ambientais, realizando um maior número de ações estratégicas e estruturais no período estudado.

Com relação aos compradores (clientes) houve poucas alterações, a não ser no aumento de exigência por parte do cliente, com relação à qualidade e preço, necessitando aumentar o valor agregado a cada venda. E onde os produtos importados se tornam alternativas, quando os preços dos produtos nacionais deixam de ser competitivos.

Segundo a Rede, desde 1994 o poder dos clientes se fortaleceu e em 1999 estava ainda mais forte. Para este supermercado era o cliente quem define o sucesso ou não de uma empresa.

Neste momento as estratégias mais uma vez se diferenciam, com a Rede tentando fortalecer seu nome ligando-se a ações promocionais e de fidelização, e a Cooperativa mantém seu processo, onde atender o cliente é imperativo através de ações como crédito e prazos.

Os dois supermercados passam a ter a ação de ampliar seus clientes,

um agressivamente através de propagandas e promoções, outro através do aumento de sua base de clientes.

As ações da Rede foram realmente mudanças organizacionais, enquanto podemos afirmar que no caso da Cooperativa foram em sua maioria adaptações as mudanças ambientais. Isso significa que a Rede teve um comportamento mais pró-ativo que seu concorrente e estas ações levaram a uma situação de sucesso em relação ao mercado regional, tendo desempenho superior aos seus concorrentes em alguns aspectos.

A Rede mostrou conhecer mais o mercado e as mudanças havidas no período que o seu concorrente.

Pode-se concluir que durante o período estudado houve um alinhamento entre as ações estratégicas e as ações estruturais, modificando somente o posicionamento perante o mercado.

A Cooperativa utilizava uma estratégia de enfoque, com posições estratégicas variando entre atitudes estratégicas analíticas e defensivas, e a Rede utiliza estratégias de diferenciação e de enfoque com posições estratégicas variando entre atitudes prospectoras e analíticas.

Estas posições de enfoque devem ser analisadas como uma preocupação de atender aos atributos valorizados pelos clientes de forma personalizada, principalmente a Cooperativa. O que justifica o uso de duas tipologias em conjunto para poder mensurar não somente o mercado competitivo, mas a atitude perante o mercado.

O estudo de caso limitado aos dois supermercados que fazem parte do ranking do ABRAS deve ser estendido a uma amostra de supermercados que não fazem parte deste ranking para verificar a visão destes dirigentes sobre o período estudado, e se as ações tomadas por estes foram as mesmas das empresas estudadas.

SICILIANO, Antônio ; RYNGELBLUM, Arnaldo Luiz. Organization alignment of supermarket sector in Araçatuba in the period of 1990 to 2000: a study of two supermarket organizations. **Economia & Pesquisa**, Araçatuba, v. 8, n. 8, p. 74 - 95, ago. 2006.

**Abstract:** The process of deregulation market occurred in the period of 1990 to 1999 caused a negative effect in the Brazilian economy, exposing the national industry to external competition, the organizations were adapted to maintain themselves in the market. Moreover, in such period it became in force the consumer defense code and the economic plan, the "Plano Real". The supermarket sector failed to keep an alignment with the old trajectory, very full of obstacle to new competitors, adapting themselves to a new competitive environment. Due to a qualitative research of a multivariate case of study of two supermarket organizations in the city of Araçatuba, it became possible to analyze which strategic changes were performed by these companies and how and why they have changed pursuant to their management standpoints.

**Key words:** Strategic Alignment. Supermarkets. Environmental Changes. Organizational Structure.

### **Referências Bibliográficas**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Economia/ Pesquisa**. Ranking Abras. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br>> Acesso em: 15 jan. 2006.

AZEVEDO, A. F. Z.; PORTUGAL, M. S. Abertura comercial brasileira e instabilidade da demanda de importações. **Nova Economia**: Revista do Departamento de Ciências Econômicas da UFMG, [S.l.], p. 37-60, 1998.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Comércio varejista**. Relatórios Setoriais. Rio de Janeiro, 1996. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/com\\_vare.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/com_vare.pdf)>. Acesso em: 12 jul.2003.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Gerência setorial de comercio e serviços**. A segmentação do comércio varejista. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is12.pdf>> . Acesso em: 12 jul. 2003.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Hiper e supermercados no Brasil**. Rio de Janeiro: Relatórios Setoriais. Dez. 1998. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/hiperm3.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2003.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Supermercados no Brasil - Situação atual**. Rio de Janeiro: Gerência setorial de comércio e serviços. 1999. No. 25. Jun. 1999. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get2is25.pdf>>. Acesso em 12 jul.2003.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Super e hipermercados no Brasil: desempenho recente**. Rio de Janeiro: Gerência setorial de comercio e serviços. 2000. No. 21. Out. 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is21.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2003.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Supermercados no Brasil: o movimento das empresas menores**. Rio de Janeiro: Gerência setorial de comércio e serviços. 2000. No. 24. Dez. 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is24.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2003.

- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Supermercados no Brasil: o movimento das grandes empresas.** Rio de Janeiro: gerência setorial de comércio e serviços. 2000. No. 22. Dez. 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is22.pdf>> Acesso em: 12 jul.2003.
- BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- CHANDLER, Alfred. **Strategy and structure.** 30 ed. Boston: MIT Press, 1984.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial.** São Paulo: MacGraw-Hill, 1987.
- GIMENEZ, Fernando Antonio Prado et al. **Estratégias em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow.** 1998. Disponível em: <http://www.dad.uem.br/links/anpad98.html> Acesso em: 10 jul. 2003.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Economia.** Pesquisa Anual de Comércio. 2003. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: 10 jan. 2006.
- LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **O desenvolvimento organizacional: diagnóstico e ação.** São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
- MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure and process.** New York: Mc Graw Hill, 1978.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.
- MORITZ, Gilberto de O.; LINHARES, João N. **Gestão empresarial: o desafio das organizações brasileiras no século XXI.** [S.l.]: 2001. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/tecnologia/revistas/artigos/200112sc/Moritz.PDF>>. Acesso em 23 julh. 2003.
- NOGUEIRA, A. R. R.; MOREIRA, P. C. **O Alinhamento estratégico e a construção do futuro: um estudo exploratório.** RAC: v. 2, n. 2, mai/ago. [S. 1.] 1998.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SIQUEIRA, Chico. **Pequenas redes enfrentam gigantes**. O Estado de São Paulo. São Paulo, 28 fev. 2006. Negócios, p. 8.

REVISTA SUPERHIPER. São Paulo. ABRAS. 2003. ano 29. n. 331. Maio 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.