



Febrero 2018 - ISSN: 1696-8352

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E O NÍVEL DE FOCO ESTRATÉGICO: ANÁLISE DOS PEQUENOS VAREJISTAS DE ALIMENTOS DO PARQUE MAMBUCABA

Patrícia Leite da S. Scatulino¹

Professora na Universidade Estácio de Sá
patricialeiteadm@hotmail.com

Kamilla Morando Avelar²

Doutoranda Fumec
kamilla_avelar@yahoo.com.br.

Carlos Gonçalves³

Professor na Universidade Fumec
carlosag@fumec.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Patrícia Leite da S. Scatulino, Kamilla Morando Avelar y Carlos Gonçalves (2018): "Estratégias competitivas e o nível de foco estratégico: análise dos pequenos varejistas de alimentos do parque Mambucaba", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (febrero 2018). En línea: <http://www.eumed.net/2/rev/oel/2018/02/pequenos-varejistas-alimentos.html>

Resumo

Este trabalho se propõe a analisar como os pequenos supermercados do bairro Parque Mambucaba, localizado na cidade de Angra dos Reis, região costa verde do estado do Rio de Janeiro, Brasil, estão se mantendo competitivos no mercado local mediante a entrada das grandes redes supermercadistas na cidade. É objetivo deste artigo verificar em qual nível estratégico os pequenos comerciantes vem trabalhando. O embasamento teórico foi construído a partir da aplicabilidade da teoria de Miles e Snow (1979) na área de pequenos empreendimentos do ramo varejista de alimentos, bem como na utilização dos níveis estratégicos definidos por De Wit e Meyer (2010). O trabalho se valeu da abordagem qualitativa, no qual foi realizado um Estudo de Caso Múltiplo (YIN, 2001). A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas que foram gravadas integralmente. Posteriormente, as respostas obtidas foram analisadas à luz das teorias abordadas. Os resultados apontam que as empresas se utilizam da estratégia funcional e orientam seu negócio para o mercado adotando, principalmente, a estratégia defensiva.

¹ Bacharel em Administração pela Associação Brasileira de Ensino Universitário (UNIABEU). Especialista em Finanças, Auditoria, Controladoria e Tributos pela Universidade Osvaldo Aranha (UNIFOA). Mestre em Administração pela Universidade Estácio de Sá (UNESA). Doutoranda pela Universidade Fumec.

² Jornalista pelo Centro Universitário de Belo Horizonte (UniBH), especialista em Gestão de Marketing pela Fundação Dom Cabral, Mestra pelo programa de Pós-Graduação em Comunicação e Temporalidades pela Universidade Federal de Ouro Preto (PPGCOM/UFOP), doutoranda em Administração pela Universidade Fumec, membro do Grupo de Pesquisa Convergência e Jornalismo (Conjor) e Afetos. Bolsista da FAPEMIG.

³ Professor da Universidade Fumec. Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (1986). Mestre em Ciências em Informática pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (1975). Especialista em Análise de Processamento de Dados pela Universidade Federal de Minas Gerais (1973). Graduado em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Minas Gerais (1972). Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq.

Palavras-Chave: Estratégia, Níveis Estratégicos, Competitividade, Varejistas, Supermercados.

Abstract

This work is intended to analyze how the small supermarkets of the Parque Mambucaba neighborhood, located at Angra dos Reis, Rio de Janeiro State, Brazil, are maintaining their competitiveness, on the local market through the entrance of large supermarket chains. It is the goal of this article to verify in what strategic level the small traders are working. Theoretical structure was constructed from the applicability of the theory of Miles e Snow (1979) in the area of small enterprises in the food industry, as well as in the use of two strategic strategies defined by De Wit e Meyer (2010). This work uses qualitative approach based in a Multiple Case Study (YIN, 2001). The data collection was made using the interview that was recorded in the integrality. Subsequently, the answers obtained are analyzed in light of the theories addressed. The results indicate that the companies are using the functional strategy and orienting their business for the market, mainly by adopting a defensive strategy.

Keywords: Strategy, Strategic Level, Retailers, Supermarkets.

Resumen

Este trabajo se propone analizar cómo los pequeños supermercados del barrio Parque Mambucaba, ubicado en la ciudad de Angra dos Reis, región Costera Verde del estado de Rio de Janeiro, Brasil, se están manteniendo competitivos en el mercado local mediante la entrada de las grandes redes de supermercado en la región ciudad. Es objetivo de este artículo verificar en qué nivel estratégico los pequeños comerciantes vienen trabajando. La base teórica fue construida a partir de la aplicabilidad de la teoría de Miles y Snow (1979) en el área de pequeños emprendimientos de la rama minorista de alimentos, así como en la utilización de los niveles estratégicos definidos por De Wit y Meyer (2010). El trabajo se valió del abordaje cualitativo, en el cual se realizó un Estudio de Caso Múltiple (YIN, 2001). La recolección de datos fue hecha por medio de entrevistas que fueron grabadas íntegramente. Posteriormente, las respuestas obtenidas fueron analizadas a la luz de las teorías abordadas. Los resultados apuntan que las empresas se utilizan de la estrategia funcional y orientan su negocio hacia el mercado adoptando, principalmente, la estrategia defensiva.

Palabras-clave: Estrategia, Niveles Estratégicos, Competitividad, Minoristas, Supermercados.

Introdução

A dinâmica econômica é inerente aos setores industriais sendo também fruto das constantes mudanças ocorridas nas áreas política, legal e social no Brasil. Neste cenário, observa-se que as empresas vêm se utilizando de estratégias mais agressivas objetivando manter sua participação no mercado. Com a disputa cada vez mais acirrada para manter clientes, as organizações estão mais vigilantes buscando constantemente modificar suas estratégias para se manter competitivas no mercado.

De acordo com Mintzberg et al (2006), à medida que as sociedades crescem em tamanho e os conflitos se tornavam mais complexos, capitães, generais e estadistas estudavam e testavam conceitos estratégicos essenciais, até que surgiu um grupo coerente de princípios da guerra, formado por Sun Tzu, Mao Tse Tung, Maquiavel, Napoleão, Von Clausewitz e Lenin. Hoje, a realidade, embora diferente, exige cada vez mais o planejamento e o desenvolvimento de técnicas estratégicas, pois a sociedade está

imersa em um cenário dinâmico que apresenta múltiplas tecnologias que fazem com que o campo de atuação dos agentes seja mais incerto e volúvel.

A estratégia não é exata, por isso, para cada situação em particular haverá possibilidades distintas de ação a serem aplicadas. A estratégia está atrelada ao objetivo da empresa, que pode ser diverso como se tornar líder de mercado, entrar em um novo nicho, mudar a área de atuação ou até mesmo sobreviver mediante a presença de novos entrantes, novos concorrentes.

No Brasil, um dos setores em que as grandes e pequenas empresas buscam posicionamento estratégico permanente no mercado para sobreviver, devido as grandes mudanças e a acirrada concorrência é o setor varejistas alimentício. Segundo dados da última pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2017), o volume de lojas que constitui o autosserviço brasileiro ultrapassou, em 2016, a marca de 89 mil estabelecimentos, o que significa uma alta de 0,5% em relação ao ano de 2015, quando a quantidade de lojas do setor alcançou 88,6 mil unidades.

A realidade da cidade de Angra dos Reis, localizada na Costa Verde do estado do Rio de Janeiro, dialoga com os dados da pesquisa realizada pela associação. Nos últimos anos, grandes empresas varejistas do setor alimentício, principalmente as situadas na área do 4º distrito da cidade, se instalaram no bairro Parque Mambucaba, que comporta 15.763 habitantes de acordo com o último censo registrado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística em 2010 (IBGE, 2010). O crescimento deste bairro pode ser justificado devido ao fato de vários trabalhadores buscarem fixar residência próxima a localização de seu trabalho. A região é próxima ao 4º distrito da cidade, onde são localizadas as usinas do município.

Anteriormente, os empreendimentos varejistas de alimentos no local eram pequenos e o setor dominado por pequenos varejistas. Entretanto, nos últimos 10 anos, o bairro cresceu rapidamente atraindo grandes investidores para modificando o cenário e justificando o interesse dessa pesquisa pelo local.

Atualmente existem três lojas de rede atuando no mercado sendo responsáveis por uma grande parte da fatia de mercado. Os pequenos negócios também existem e estão buscando evoluir nos empreendimentos, ofertando novas estruturas aos clientes e disputando com as grandes empresas parte desse mercado consumidor.

É neste cenário que a pesquisa apresenta a seguinte inquietação: Como os pequenos supermercados do Parque Mambucaba estão se mantendo competitivos no mercado local mediante a entrada das grandes redes no setor varejista? Posteriormente pretende-se verificar em qual nível estratégico os pequenos varejistas estão atuando. Para responder a pergunta orientadora do trabalho, este artigo buscou embasamento em Miles e Snow (1978). Os autores criaram um dos modelos mais abrangentes quando se trata de estratégias para pequenas empresas classificando-as em quatro categorias teóricas, a saber: a) defensivo, b) prospector, c) analítico e d) reativo. Compreendendo ainda que a estratégia pode ser elaborada para diferentes grupos e de acordo com os interesses e objetivos da empresa, o artigo pautou-se nas ideias de De Wit e Meyer (2010) que dividem a estratégia em quatro níveis a saber: a) estratégia funcional b) estratégia de negócios, c) estratégia corporativa e d) estratégia de redes. Este estudo encontra relevância ao aprofundar as definições de estratégia competitiva em pequenos estabelecimentos do ramo varejista de alimentos, conhecendo suas aplicações e resultados.

Além da introdução, o artigo passará inicialmente pela fundamentação teórica, apresentando os conceitos de estratégia, o modelo de Miles e Snow (1978) e os níveis de estratégia De Wit e Meyer (2010). A partir da reflexão teórica, parte-se para a apresentação do método utilizado a análise de dados para que então discutir os resultados encontrados. As considerações finais do estudo trazem as contribuições da pesquisa e sugestões para futuros estudos.

1. Fundamentação Teórica

Neste tópico é apresentado o suporte teórico deste artigo englobando as bases conceituais a respeito: a) definição de estratégia (MINTZBERG, 1988; BARNEY e HESTERLY, 2006; ANSOFF, 1965; ZACCARELLI, 2000, MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2012); b) tipos estratégicos genéricos (MILES e SNOW, 1978) e iii) Níveis estratégicos (DE WIT e MEYER, 2010).

1.1. Definição de estratégia

Mintzberg (1988) afirma que a palavra estratégia é empregada nos mais variados sentidos, e, por isso há necessidade de uma definição mais completa do termo. Corroborando a ideia do autor e visando sanar a necessidade de compreensão do vocábulo no âmbito organizacional, apresenta-se a seguir algumas definições chave do sintagma que contribuem para a discussão proposta por esse artigo.

Autores como Barney e Hesterly (2006) definem a estratégia de uma empresa como uma forma de obter vantagens competitivas. Ansoff (1965), em uma visão mais ampla, afirma que as decisões estratégicas de uma organização se relacionam com o meio-ambiente em que estão inseridas sendo compreendidas como um conjunto de regras para a tomada de decisões na falta de um conhecimento pleno do meio de atuação.

Já Porter (1986) posiciona a estratégia de forma mais agressiva no mercado considerando o sintagma como um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, visando enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento. Quinn (1980) adota uma concepção mais generalista pontuando que estratégia é a junção das ações, das políticas e dos objetivos, formando um só plano em que todas as áreas se comunicam. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) entendem que a formação da estratégia não se limita aos processos intencionais, mas pode ocorrer como um padrão de ações formalizadas ou não. Para eles o sintagma é força mediadora entre a organização e o seu meio devendo estar calcadas nas decisões e ações que surgem naturalmente no dia-a-dia.

Zaccarelli (2000) de maneira mais holística defende que atualmente a estratégia está orientada para uma visão prospectiva do ambiente e da empresa para a obtenção e sustentação de vantagens competitivas e situações em que a sensibilidade e a intuição passam a ser mais valorizadas. Hitt, Ireland e Hoskisson, (2012, p. 4) definem estratégia como “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações voltado para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”. Já para De Wit e Meyer (2010, p. 114), entendem que a estratégia exerce “opções excludentes na competição; é escolher o que fazer, mas fundamentalmente o que não fazer”.

Para tomar decisões, os estrategistas têm abordado questões em relação ao propósito, a direção, as mudanças, a governança, a organização e ao desempenho das empresas em sua indústria, e em seu contexto social, econômico, político e de mercado (PETTIGREW et al, 2006). Segundo Miles e Snow (1978) a estratégia retrata a conexão existente entre atitudes dos gerentes e a relação com as políticas e ações dos gestores, fazendo referência à limitação e à implementação de estratégias.

No que diz respeito a elaborar uma estratégia, é necessário identificar e avaliar de modo racional o ambiente externo em suas oportunidades e ameaças, como também fazer uma leitura interna de pontos fortes e fracos da organização. A partir daí é preciso definir as alternativas de estratégias que servem de opção para uma ação adequada capaz de realizar a leitura contextual e alcançar os objetivos almejados (MENON et al., 1999; MINTZBERG e QUINN, 2001; PIERCY, 1998).

Quanto a implementação da estratégia é preciso definir dentre as ações ofertadas pela organização qual o melhor modo de agir para se alcançar o fim desejado. Dentre as ações pode-se listar: a) adaptação da estrutura organizacional para as atividades de implementação; b) disposição de recursos internos necessários; c) sistematização de informações; d) estabelecimento de livre comunicação entre os grupos; e) gerenciamento de pessoas, alcançando compromisso e envolvimento de todos os envolvidos nas ações da estratégia, além de estabelecer um líder efetivo e presente durante o decorrer do processo (HUTT, REINGEN e

RONCHETTO, 1988; MENON et al., 1999; MINTZBERG e QUINN, 2001; NOBLE e MOKWA, 1999; PIERCY, 1998).

Em comum, as definições sobre estratégia feitas pelos autores trazem a necessidade de se definir qual a melhor decisão a empresa deve adotar para poder competir no mercado. A estratégia definida indica então o que a empresa pretende ou não fazer e qual o caminho deverá seguir para alcançar seus objetivos. Com base na literatura nota-se que não existe uma única definição para o termo estratégia, sendo que as respostas não são únicas oscilando de acordo com a realidade do mercado ao qual se está inserido. O conceito de estratégia é dinâmico, mutável, movimenta-se e adequa-se a conforme as ações do mercado.

Como existem opiniões diferentes quanto às principais questões que envolvem a estratégia, isso buscou-se apresentar algumas definições como de forma de demonstrar que pensamento sobre a temática não é único. Observa-se entretanto, que, embora as abordagens sejam diferentes, não são divergentes, mas ao contrário, são, em sua maioria, complementares.

1.2 Tipos estratégicos genéricos de Miles e Snow (1978)

Miles e Snow (1978) defendem que para uma organização ser eficaz, é preciso desenvolver, de modo contínuo, parâmetros de reavaliação de seus propósitos e alinhamento com o meio ambiente, adaptando seus processos de tomada de decisão e controle, organizando seus relacionamentos e reavaliando sua natureza de obrigações. Para uma melhor análise e melhor tomada de decisão, os autores propõem uma leitura do ciclo adaptativo, processo vivenciado pela organização que a torna capaz de se relacionar com problemas empresariais, de engenharia e administrativo. O ciclo é mais perceptível em três situações, a saber: a) nas novas empresas, b) nas organizações que se recuperaram de uma crise, ou c) naquelas que alcançaram um rápido crescimento.

Dentro desse ciclo Somavilla et al (2013) identifica os seguintes problemas, a saber: (a) problema empresarial – a parte gerencial da organização precisa aceitar um certo domínio de um produto de mercado. Quando há essa esse reconhecimento, acredita-se que surge o esboço de uma solução. A aceitação é perceptível quando o tomador de decisão passa a desprender recursos em prol de objetivos relativos para a solução empresarial; (b) problema de engenharia – criação de um sistema para solucionar a operação administrativa de tal forma que viabilize o problema empresarial, porém não é o suficiente a criação de sistemas. Contudo, para cada um desses sistemas é preciso gerenciar a tecnologia apropriada para que se possa produzir e distribuir adequadamente produtos/serviços reconhecidos; (c) problema administrativo – é preciso reduzir o grau de incertezas no sistema organizacional ou gerar racionalização e estabilidade das atividades. Envolve formulação e implementação de processo que garanta a contínua evolução da organização.

Somavilla et al (2013) afirmam ainda que o modelo estratégico deve ser capaz de conectar o ambiente às crenças do executivo e compreender como este percebe as incertezas do ambiente. A estratégia competitiva deve se relacionar às de manufatura, estrutura, sistema e processos organizacionais. Já para Miles e Snow (1978) voltam suas pesquisas para o campo de estudo que estuda o comportamento estratégico de pequenas empresas (GIMENEZ et al., 1999). Hambrick (2003) afirma que embora haja diversos métodos de classificação, a tipologia de Miles e Snow (1978) vem se perpetuando em sua aplicabilidade e, por isso, será utilizada pelo artigo.

Há uma grande complexidade em se ajustar ao ambiente, o que leva a organização a tomar decisões nos mais variados níveis hierárquicos. Para transpor esse entrave é proposto um padrão de comportamento de forma que seja possível uma leitura de todo o processo adaptativo por que passa a organização (MILES e SNOW, 1978). Os autores apontam assim quatro tipos estratégicos que auxiliam na identificação do perfil de cada organização para que possam ser determinados os comportamentos mais acertados no mercado, a saber: a) defensor; b) prospector, c) analítico e d) reativo. Os perfis serão explicados a seguir:

(a) Defensor – ação restrita, não busca ir além do que já é feito. Apresenta certo contentamento com os resultados obtidos proporcionando certa segurança.

(b) prospector – procura sair em busca de novas oportunidades de mercado alcançando novos clientes.

(c) analítico – mantém atividades em frentes distintas, uma em que o quadro é instável e outra em que a mudança é eminente. Na área de estabilidade são

executadas ações rotineiras e na área de mudanças há uma busca constante de novas ideias.

(d) reativo – ao perceber mudanças no ambiente de atuação não possuem capacidade de respostas apropriadas, por que não possuem uma forte relação de estratégia e estrutura organizacional.

Abaixo o quadro 1 sintetiza os tipos de estratégia caracterizados por Miles e Snow (1978).

Quadro 1 – Tipos Estratégicos

TIPOLOGIA ESTRATÉGICA	Características das empresas que adotam esse tipo de estratégia
ESTRATEGIA DEFENSIVA	Mantém uma linha de produtos/serviços relativamente estável
	Possuem domínio estreito do produto e do mercado
	Não tendem a procurar novas oportunidades
	Os gestores são altamente especialistas em sua área de atuação
	O controle e a tomada de decisão são centralizados
	As ações estratégicas são direcionadas a garantir uma parcela do mercado, a partir da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços.
ESTRATEGIA PROSPECTORA	Procura novas oportunidades de negócios, buscando ampliar continuamente sua linha de produto/serviços.
	Seus gestores são altamente flexíveis quanto à mudança e a inovação
	As atividades empresariais são descentralizadas
ESTRATÉGIA ANALÍTICA	Procura 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.
	Protegem a posição estável do seu mercado de atuação
	O controle e a tomada de decisão são centralizadas; no entanto, é possível identificar flexibilidade nas ações
ESTRATEGIA REATIVA	Não possui habilidade para responder efetivamente às implicações das mudanças ocorridas no seu ambiente
	Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores
	O controle e a tomada de decisão são altamente centralizados
	A estrutura organizacional é rígida

Fonte: adaptado de Silva Filho e Candido, 2003.

1.3. Níveis da Estratégia

Ao definir uma estratégia, a empresa assume o que pretende ou não e fazer, ou seja, escolhe qual caminho deve seguir para buscar resultados superiores em seus negócios. Autores como De Wit e Meyer (2004), em estudos prévios, dividiam a estratégia em três níveis, a saber: (a) funcional; b) de negócios e c) corporativa. Em 2010, os mesmos autores, desconsideraram o nível funcional por não o considerarem mais estratégico para a organização e adicionaram um novo nível, que olha a estratégia entre firmas, chamado de Estratégia de Rede. Para os autores, este novo nível é uma extensão lógica dos anteriores, o qual considera uma agregação maior que a firma individual, olhando para grupos de organizações que colaboram entre si. Portanto, Wit e Meyer (2010) reorganizaram os níveis de estratégia em: a) de negócios, b) corporativa e c) de rede. Esses níveis serão utilizados para embasar esta pesquisa.

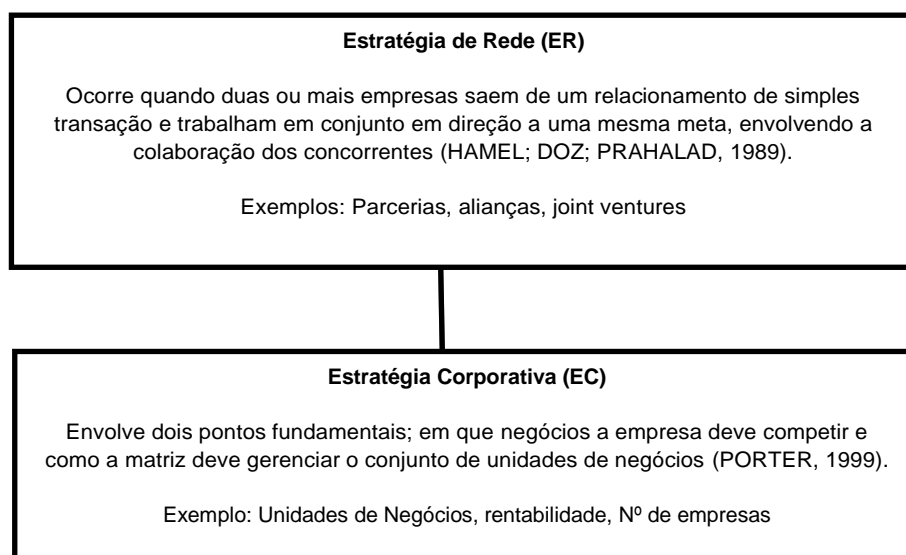
Especificando cada uma das estratégias, os autores compreendem as funcionais como as que têm por objetivo alcançar as metas estratégicas da unidade de negócio. Para cada área funcional, como marketing, operações, finanças, logística, recursos humanos, entre outras, uma estratégia é definida e de ser desenvolvida.

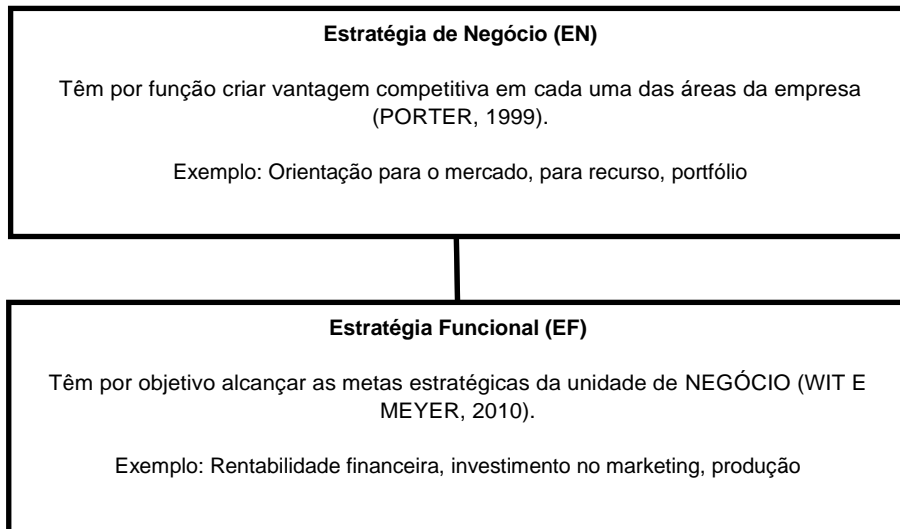
As estratégias de negócios têm por função criar vantagem competitiva em cada uma das áreas da empresa (PORTER, 1999). Neste nível estratégico, os líderes devem se decidir em ter uma orientação de mercado (olhar o ambiente externo – clientes, fornecedores, etc. - e se adaptar) ou pode se orientar pelos recursos (olhar suas forças e buscar ambientes que se adaptem melhor a sua base). Cabe destacar ainda que quando a empresa trabalha em duas ou mais áreas de negócios, as estratégias do nível de negócios precisam ser alinhadas para formar uma estratégia corporativa internamente consistente.

A estratégia corporativa envolve dois pontos fundamentais; em que negócios a empresa deve competir e como a matriz deve gerenciar o conjunto de unidades de negócios (PORTER, 1999). Neste nível, a estratégia é analisar entre trabalhar os negócios como um portfólio com unidades autônomas, as quais respondem otimamente às situações específicas de seu mercado, ou como um grupo de negócios relacionados entre si, buscar integrações que forneçam vantagens competitivas ao grupo como um todo.

Por fim, a estratégia em rede ocorre quando duas ou mais empresas saem de um relacionamento de simples transação e trabalham em conjunto em direção a uma mesma meta, envolvendo a colaboração dos concorrentes (HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989) ou dos participantes da cadeia de suprimentos integrada (BOWERSOX, 2001) formam uma aliança, ou uma rede (DE WIT; MEYER, 2004 p.229). Na estratégia em rede, as empresas podem desenvolver relações colaborativas de longo prazo como parcerias, alianças, joint ventures ou permanecer independente.

Figura 1: Estratégia e seus níveis Estratégico





Fonte: Os autores

Sendo assim, a Estratégia Geral pode ser representada figurativamente pela equação a seguir, em que o somatório dos quatro níveis estratégicos forma a Estratégia Geral.

$$\text{Estratégia} = \Sigma \text{ER} + \Sigma \text{EC} + \Sigma \text{EN} + \Sigma \text{EF}$$

Onde:

ER = Estratégia de Rede

EC = Estratégia Corporativa

EN = Estratégia de Negócio

EF = Estratégia Funcional

Fonte: Os autores

A pesquisa é de natureza aplicada, pois visa gerar conhecimento prático para solucionar problemas específicos e obter medidas de solução baseada em análises do comportamento dos estabelecimentos varejistas de alimento instalados no Parque Mambucaba. Gehardt e Silveira (2009) afirmam que a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos e que envolve verdades e interesses locais.

Este artigo de natureza qualitativa e explicativa, uma vez que tem por finalidade identificar fatores que determinam ou contribuem para ocorrência dos fenômenos (GIL, 2007). Caracteriza-se como um Estudo de Caso Múltiplo (YIN, 2001), pois aborda dois supermercados como objeto de pesquisa. O universo estudado foi o comércio de varejo alimentício estabelecido no Parque Mambucaba. Foram coletadas informações de dois pequenos varejistas instalados na região há mais de 10 anos. Os dois supermercados que serviram de

estudo ao artigo estão situados em ruas tidas como centrais do bairro, o Supermercado Mineirão, localizado na Rua Getúlio Vargas e o Supermercado Baratão na Rua Carlos Drummond de Andrade.

O processo de coleta de dados da pesquisa foi feito por meio de entrevista realizada com os proprietários das pequenas empresas nos dias 22 e 23 de agosto de 2017, com horário previamente marcado pelo pesquisador. As entrevistas foram realizadas nos escritórios (salas) nos próprios supermercados, o que facilitou possibilitou ao pesquisador presenciar algumas tomadas de decisão por parte do gestor no momento da entrevista.

As entrevistas foram baseadas em 11 perguntas abertas e 8 perguntas fechadas, sendo as perguntas fechadas destinadas ao conhecimento do perfil do entrevistado. A condução da entrevista se deu de modo semiestruturado com duração média de quarenta minutos cada. Manzini (1991), afirma que a entrevista semiestruturada tem centro em um assunto específico e a partir dele surgem perguntas principais que são complementadas por outras questões que aparecem durante a entrevista.

Após o término das entrevistas, e de posse de todo material gravado, foi feita a transcrição de todas as repostas. Posteriormente os dados foram analisados e discutidos à luz das teorias de Miles e Snow (1978) e De Wit e Meyer (2010) gerando os resultados da pesquisa, que serão apresentados a seguir.

2. Análise e Discussão

Com base nas entrevistas realizadas, constatou-se que os entrevistados não possuem nível superior, atuam há mais de 10 (dez) anos no segmento dentro do bairro Parque Mambucaba e possuem faixa etária acima dos quarenta anos. O entrevistado 1 pode ser classificado como empresa de pequeno porte, que emprega 14 pessoas e emite em média de 9 mil cupons fiscais por mês. O entrevistado 2, por sua vez, pode ser classificado como uma empresa de médio porte, empregando 80 pessoas e emitindo em média 90 mil cupons fiscais por mês.

Ao se abordar o assunto estratégia, o termo concorrência foi citado diversas vezes durante a entrevista, dialogando com o foco da pesquisa que é identificar os meios de ação existentes para sobreviver ao mercado. Os entrevistados quando interrogados sobre a forma que veem seus concorrentes, parecem ter uma única resposta a respeito. “O concorrente não os preocupa, mas é parâmetro para o trabalho, serve para comparativos”, afirma o entrevistado 1. Segundo ele, o concorrente é o termômetro das negociações e suas atitudes ditam que estratégia adotar e como se comportar, ficando evidenciado na resposta do entrevistado 2, a existência da guerra de preço e a tentativa de cobrir as ofertas. A seguir são transcritas as repostas dos entrevistados, para que se possa melhor compreender o pensamento adotados por eles frente à concorrência:

Entrevistado 1: Eles não trabalham da mesma maneira que nós. Tem produto em loja de rede que é quase que o dobro do que a gente vende aqui o ano inteiro. Eu não ligo muito pra esse lado de concorrência. O grande supermercado está apenas trabalhando, fazendo o trabalho dele, como eu estou fazendo o meu. Entendeu?.”

Entrevistado 2: Então, a concorrência eu, eu não vejo muita coisa diferente com eles, a gente sempre fica naquela guerra de preço, pesquisa lá, pesquisa aqui. E vamos soltar o encarte melhor possível, né? Mas eu nunca fui de preocupar muito com o concorrente, eu sou muito focado na minha empresa.

As respostas nos remetem a Porter (1999) que afirma que a concorrência existe quando empresas do mesmo setor decidem travar uma disputa de oportunidades com o desejo de melhorar seu posicionamento usando armas como preços, peças publicitárias, novos produtos, maior oferta de serviços, diferenciação em atendimento ao cliente e oferta de garantias. Quando os supermercados ignoram a concorrência, perdem a oportunidade de reagir ficando estagnados e utilizando estratégias defensivas.

Em seguida foi feita uma nova pergunta a respeito de como os entrevistados se comportam para se manterem competitivos mediante o tamanho dos seus concorrentes. As respostas contradizem a primeira pergunta, pois os entrevistados admitem que a concorrência os leva a tomar medidas de estratégia:

Entrevistado 1: Começa por aí que se eu compro mil quilos de açúcar e meu concorrente um caminhão com quinze mil quilos. Existe uma diferença, o poder de compra dele é maior do que o nosso, mas em certos produtos a gente tenta diminuir a nossa margem. A gente aproxima os preços, diminui o lucro até quase encostar no custo. Não queremos que o freguês ache que a gente é careiro.

Entrevistado 2: É, bom atendimento, preço justo e honesto, a loja manter num padrão de qualidade, higiene né? É trabalhar com variedade pra satisfazer a necessidade do cliente, sempre oferecendo algo que seja vantajoso para que ele possa vir comprar conosco.

As respostas convergem com o que advoga Deluca (2001) ao entender que a concorrência se estabelece também em setores em que há ausência de diferenciação. Neste setor as decisões de comprar são pautadas no preço e no serviço ofertado, levando a grandes pressões na concorrência.

Identificada a existência da concorrência e as estratégias gerais adotadas frente a ela, a entrevista foi direcionada para a análise interna de estratégia. O intuito era identificar a existência e prática de estratégias e metas, por isso foi perguntado sobre a existência de um planejamento. Nesse ponto da pesquisa, encontram-se divergências na resposta dos entrevistados, o que implica variação do modo como eles enxergam seus próprios empreendimentos. O entrevistado 1 ressaltou a dificuldade em separar os assuntos familiares dos negócios, reconhecendo a ausência de know how na área de estratégia. Ele apresenta a necessidade de uma ajuda mais técnica no que diz em relação a estratégia. Já o entrevistado 2 parece ser estar mais consolidado na questão técnica e apresentou alternativas adotadas para superar os desafios de concorrência e competitividade de mercado. Ele deu como exemplo ações como reuniões gerenciais, pesquisa de mercado e foco na necessidade e pensamento do cliente.

Entrevistado 1: Eu e a Vanderleia trabalhamos aqui e, as vezes, a gente até precisava, de uma assessoria, de gerente e até de um administrador pra ajudar a gente a crescer, a sair de onde paramos. A gente tinha que ser mais empresa e menos família. Aqui dentro é uma coisa, e em casa, é outra. A gente mistura família com empresa. Tinha que ser um pouco diferenciado.

Entrevistado 2: A estratégia existe de uma forma seguinte, por exemplo, a gente sabe que o, o período forte pra compra é do início do mês até o dia 10, dia 15. Então a gente tem que montar uma estratégia pra isso aí. Como é feito? Com loja abastecida, preço, ajuste de preço em cima da concorrência. Preço é uma briga violenta, né? Eles pesquisam aqui, eu mando pesquisar lá e aí a gente vai ajustando e sempre mantendo o preço abaixo da concorrência. O trabalho é minucioso em cima disso. A gente também faz reunião com a gerência para adotar um critério com mais sensatez.

Os discursos dos entrevistados corroboram o pensamento de Miles e Snow (1978) que defendem que para uma organização ser eficaz, deve desenvolver de modo contínuo parâmetros de reavaliação de seus propósitos e alinhamento com o meio ambiente, processos de tomada de decisão e controle. Além de se enquadrar naquilo que Hutt, Reingen e Ronchetto

(1988); Menon et al (1999) ; Mintzberg e Quinn (2001); Noble e Mokwa (1999); Piercy (1998) identificaram como as ações necessárias para implementação de uma estratégia. Pode-se citar aqui o gerenciamento de pessoas para alcançar o compromisso e envolver todos nas ações da estratégia. Além disso, o papel de um líder efetivo e presente durante o decorrer do processo pode vir a ser um indicador para a efetivação do processo administrativo.

Os entrevistados também foram questionados sobre produtos ou setores que são identificados como diferenciais e estratégicos e que possui potencial para retirar a venda de seus concorrentes.

Entrevistado 1: Hoje tem um pequeno produto que vende bem. A gente fabrica o pão de forma da casa e vende aqui. O pessoal tem uma boa aceitação. Tem o pãozinho cearense também muita gente vem buscar.

Entrevistado 2: Vou te dar um bem básico, o açougue. Vou falar só no açougue, eu posso falar muitos outros, mas no açougue eles não conseguem me bater no preço, na qualidade, no atendimento. Eles não conseguem me acompanhar.

Abordar questões estratégicas como produtos ou serviços que são diferenciais no mercado de varejo de alimentos sinaliza de forma positiva caminhos a serem trilhados no planejamento estratégico. Uma análise dos produtos comercializados e sua aceitação a partir da frequência de venda pode levar a empresa a compreender o que agrada o seu cliente. Este é um indicativo a ser explorado de modo a se obter vantagem competitiva frente ao concorrente.

Na composição da análise de estratégia Miles e Snow (1978) propõem o ciclo adaptativo. Neste processo os autores apontam a opção frente à concorrência de desprender recursos em prol de objetivos relacionados ao produto/setor para alcançar o diferencial competitivo. Assim, pode-se afirmar que os entrevistados possuem conhecimento de seus negócios, pois conseguem identificar quais os seus produtos/serviços ofertados são bem aceitos por seus consumidores. Os entrevistados, ao apostarem nesses produtos, conseguem um retorno dos recursos aplicados.

As questões sobre o ciclo adaptativo não cessaram com essas respostas e foi preciso ir além e entender as operações administrativas. Questionou-se sobre a existência de um sistema que pudesse auxiliar os empresários na área na gestão de mercadorias. Perguntou-se sobre a relação com os fornecedores e exposição de produtos em perspectiva operativa:

Entrevistado 1: Aqui na entrada da loja ficam os produtos que giram mais. O fornecedor sempre quer a gôndola, mas nem sempre a gente libera. Se tiver muito produto lá no depósito para expor, produtos de alto giro, a gente vai colocar o nosso produto e não o do fornecedor.

Entrevistado 2: O próprio sistema me oferece o estoque mínimo e um estoque ideal. Cai automaticamente no sistema e procuramos comprar com melhor preço. Por isso temos vários fornecedores. Fazemos uma cotação e é gerado o pedido de compra. Às vezes o fornecedor não tem todos os produtos e ficamos na pendência, isso pode acontecer.

A compreensão dos fatores internos está ligada diretamente à vantagem competitiva no mercado externo. É preciso bom relacionamento com os fornecedores para reduzir erros e impedir que a falta do produto leve o cliente a buscar mercadorias no concorrente. As respostas trazem situações distintas, pois os entrevistados têm realidades diferenciadas. O entrevistado 1 descreve sua realidade baseado no posicionamento de produtos nas gôndolas. O entrevistado 2 evidencia a questão operacional e administrativa na reposição de estoque, afirmando que mesmo sendo informatizada, ocorrem erros em relação a entrega. Nota-se que neste ponto os empresários se preocupam mais com as estratégias funcionais do que com o objetivo de

alcançar as metas estratégicas de seus negócios, que é não perder o cliente. Cabe destacar também, que possuem um viés para as estratégias de negócios uma vez que estão tomando decisões com o olhar no ambiente externo (clientes, fornecedores, concorrentes), fazendo uma orientação para o mercado (DE WIT e MEYER, 2010). Nessa questão os autores Miles e Snow (1978) afirmaram que para os problemas de operação administrativa é necessário criar um sistema que viabilize a solução do problema empresarial.

Por fim, os candidatos são interpelados sobre como se posicionam frente ao concorrente.

Entrevistado 1: É mais defensivo. Vamos citar um produto aí. Meu concorrente vende a margarina a R\$ 3,99. Eu estava vendendo por R\$ 4,68. O que fiz? Busquei melhor preço com a Sadia, que é o fabricante, pra praticar o mesmo preço que meu concorrente tá praticando. Só que é muito massacrante. Como eles são maiores, o poder de compra deles machuca bem a gente. Não tem como ter o mesmo preço do concorrente sempre.

Entrevistado 2: Eu foco muito na minha maneira de trabalho como executo as tarefas. Tenho objetivos de crescimento. Se eu achar hoje que o que eu ganho pra mim particularmente está bom, dá pra mim viver, não vou ter progresso. Então eu acho que você tem que ter uma perspectiva de dias melhores e tem que fazer isso acontecer. Eu não posso ficar olhando pros outro, me espelhando nos outro. Se eu sou profissional, eu conheço o meu ramo de trabalho, eu tenho que arregaçar as manga e ir pra cima.

Ambos os candidatos buscam fazer com que o negócio que administram prospere, mesmo haja a preocupação com o tamanho de seus concorrentes, o poder de compra e a atratividade. O posicionamento é defensivo e os esforços são todos concentrados em não se deixar abater pelos grandes concorrentes. Entretanto, seus esforços e estratégia estão voltados para o nível funcional, não trabalhando a estratégia em todos os níveis conforme destaca De Witt e Meyer (2004, 2010).

3. Considerações Finais

Na pesquisa realizada, pode ser concluído que apesar dos entrevistados entenderem a importância da estratégia e a consideram como parte do cotidiano de seus negócios, não conseguem desenvolvê-la de modo completo. Há apenas traços de estratégia no nível funcional e de negócios. Em nível corporativo e de rede não se observou nenhum tipo de estratégia, o que corrobora a afirmação feita acima.

Atendendo ao objetivo geral da pesquisa notou-se que a presença dos concorrentes em grandes proporções não amedronta os pesquisados, mas os obrigam a flexionar os seus estabelecimentos ao curso que os supermercados de rede determinam e escrevem. Ou seja, as estratégias do nível de negócios, são pautadas nas estratégias dos concorrentes.

Pode-se concluir também que em ambos os estabelecimentos os empresários se comportam adotando a estratégia defensiva, com controles e tomadas de decisão centralizadas, que não tendem buscar novas oportunidades e suas ações estratégicas são voltadas para garantir uma parcela de mercado a partir de menores preços.

A pesquisa demonstra a incapacidade das pequenas empresas estudadas em trabalhar em todos os níveis hierárquicos, acarretando assim a impossibilidade da busca pela vantagem competitiva e a diferenciação de mercado. Como resultado, as empresas não consegue adotar uma estratégia prospectora.

Assim entende-se que a resposta do artigo contribui para que as pequenas empresas notem que elas devem atuar nos outros níveis estratégicos para que conseqüentemente possam adotar também uma tipologia estratégica que busque a vantagem competitiva. Os empresários precisam sair das respostas automáticas do cotidiano, e pensar estrategicamente

nos seus negócios. A vantagem competitiva e o diferencial de mercado somente serão alcançadas se os pequenos comerciantes conseguirem identificar e avaliar de o ambiente externo e o interno para assim definir as alternativas estratégicas para alcançar os objetivos almejados.

Por fim, sugere-se para futuros estudos uma complementação desta pesquisa, realizando uma pesquisa em diversos segmentos dentro da região pesquisada. Dessa forma será possível fazer uma análise de comportamento estratégico das pequenas empresas a fim de identificar como pequenas empresas da região se comportam estrategicamente.

Referências

Associação Brasileira de Supermercados (Abras) (2017). Em busca da retomada. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/>>.

Consultado em: 20/09/2017, às 17:30.

Ansoff, H. I. (1965). “Corporate strategy”. New York, McGraw-Hill.

Barney, J.; Hesterly, W. S. (2006). “Strategic management and competitive advantage”. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Deluca, M. A. M (2001). “Varejo supermercadista da grande Florianópolis: Uma análise das cinco forças competitivas de Porter”. UFSC, Florianópolis.

De Wit, B.; Meyer, R. (2004). “Strategy: process, content, context: an international perspective”. 3rd ed. Italy: Thomson.

De Wit, B.; Meyer, R. (2010). “Strategy process, content, context: an international perspective”. 4º Ed. London International Thomson Business Press.

Gehardt, T. E; Silveira, D. T. (2009) “Métodos de Pesquisa”. 1ª edição, Rio Grande do Sul, UFRGS.

Gil, A. C. (2007). “Como elaborar projetos de pesquisa”. 4ª edição. São Paulo, Atlas.

Gimenez, F. et al. (1999). “Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow”. *Revista de Administração Contemporânea*, V. 3, N. 2, p. 53-74, maio/agosto.

Hambrick, D. C. (2003). “On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors”. *Academy of Management Executive*, v. 17, n. 4, p. 115-118.

Hamel, G.; Doz, Y. L.; Prahalad, C K. (1989). “Collaborate with Your Competitors and Win. *Harvard Business Review*, Jan/Feb, v. 67, n. 1, p. 133-139.

Hitt, M. A.; Ireland, R. Duane; e Hoskisson, R. (2012). “Administração Estratégica”. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning.

Hutt, M. D.; Reingen, P. H.; Ronchetto, J. R. (1988). “Tracing emergent processes in marketing strategy formation”. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 1, p. 4-19.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/angra-dos-reis>>. Consultado em 20/10/2017, às 14:11.

- Manzini, E. J. (1190/1991). "A entrevista na pesquisa social". *Didática*, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158.
- Mcmillan, H.; Tampoe, M. (2000). "Strategic management: Process, Content and Implementation". Oxford University Press.
- Menon, A.; Bharadwaj, S. G.; Adidam, P. T.; Edison, S. W. (1999). "Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test". *Journal of Marketing*, V. 63, n. 2, p. 18-40.
- Miles, R. E.; Snow, C. C. (1978). "Organizational strategy, structure, and process". New York, Mc Graw-Hill.
- Mintzberg, H. et al (1998). "Strategy safari: aguiated tour through the wilds of strategic management". New York, Free Press.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2000). "Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico". Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. B. (2001). "O processo da estratégia". Porto Alegre, Bookman.
- Mintzberg, Henry et al (2006). "O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados". Porto Alegre. Bookman.
- Noble, C. H.; Mokwa, M. P. (1999). "Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory". *Journal of Marketing*, V. 63, n. 4, p. 57-73.
- Piercy, N. F. (1998). "Marketing implementation: the implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process". *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 26, n. 3, p. 222-236.
- Porter, M. E. (1999). *Competição: "Estratégias Competitivas Essenciais"*. Rio de Janeiro, Campus.
- Porter, M. E. (1986). "Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência". Rio de Janeiro, Campus.
- Quinn, J. B. (1980). "Strategies for change: logical incrementalism". Richard D. Irwin Inc.
- Silva Filho, J. F., Cândido, G. A. (2003). "A Formação de Redes Inter organizacionais e a sua Influência nas Tipologias de Estratégia e Decisão do Empreendedor", CLADEA.
- Somavilla, S .M. P.; Machado, N. S.; SEHNEM, S. (2013). "Comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: um estudo de caso em um provedor de internet do norte do Rio Grande do Sul". *Teoria Prática em Administração*, v.3, n.1, p. 66-95.
- Sun Tzu (1963). "The art of war". Traduzido por S. B. Griffith. New York: Oxford University Press.
- Yin, R. (2001). "Estudo de Caso, planejamento e métodos". 2. ed. São Paulo: Bookman.
- Zaccarelli, S. B. (2000). "Estratégia e sucesso nas empresas". São Paulo: Saraiva.