

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO TECNOLÓGICO

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NO SETOR SUPERMERCADISTA:**

**O CASO DA REDE ANGELONI NO PERÍODO 1986 A 2002**

LUIZ HENRIQUE GHIZONI TEIVE

Florianópolis

2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO TECNOLÓGICO

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

LUIZ HENRIQUE GHIZONI TEIVE

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NO SETOR SUPERMERCADISTA:  
O CASO DA REDE ANGELONI NO PERÍODO 1986 A 2002**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Carlos Raul Borenstein

Florianópolis, fevereiro 2003

LUIZ HENRIQUE GHIZONI TEIVE

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NO SETOR SUPERMERCADISTA:  
O CASO DA REDE ANGELONI NO PERÍODO 1986 A 2002**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador

Banca Examinadora:

---

Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.

---

Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.

---

Profa. Sílvia Maria Berté Volpato, Dra.

## DEDICATÓRIA

A minha sempre companheira  
Lilian, pelo incentivo e carinho  
em todos os momentos.

## **AGRADECIMENTOS**

A minha Mãe, por ter sido Pai e Mãe;

A toda a minha família, especialmente a meus irmãos, Fonso, Mary e Dinho, pelo apoio nos momentos em que mais precisei;

Ao Professor Borenstein pela paciência, dedicação profissional e orientação neste trabalho;

Aos amigos do BRDE, especialmente Ari Belli, Anselmo Buss e Edésio Waterkemper, pelo estímulo e colaboração;

Aos colegas da CAIXA, especialmente Sarita Souza (Navegantes), Márcia Pawlusyk e Adir Silva (Florianópolis), pelo apoio recebido;

A Rede Angeloni, pela oportunidade de realizar esse trabalho, em especial ao amigo Roberto Angeloni pela sua compreensão e disponibilidade;

Aos colegas do PPGEP, Professores e Servidores da UFSC, pelos momentos de troca e aprendizado.

*"Quando o ritmo da mudança dentro da empresa for ultrapassado pelo ritmo da mudança fora dela, o fim está próximo."*

*JACK WELCH*

## RESUMO

O estudo do processo de adaptação estratégica em organizações tem despertado o interesse de muitos pesquisadores, sendo agora relevante também aos próprios empresários, os quais tem operado em ambientes em contínua transformação, tendo que lidar com as mudanças por meio de um processo de formulação de estratégias e adaptação organizacional. Esta pesquisa estuda de forma inovadora o processo de adaptação estratégica de um organização pertencente ao setor supermercadista do Estado de Santa Catarina – a rede de supermercados Angeloni. Este estudo de caso desenvolveu-se sob uma metodologia de pesquisa qualitativa, contextualista e processual, à luz dos modelos teóricos de Pettigrew (1996) e Miles e Snow (1978), cujo objetivo foi estudar as mudanças estratégicas ocorridas na empresa no período de 1986 a 2002. Foram utilizados também alguns elementos dos modelos de Child e Smith (1987), Hrebiniak e Joyce (1985) e Mintzberg (1983 e 2001). Tendo por base o referencial teórico-metodológico adotado, recuperou-se a história da organização, tanto em termos de seu ambiente geral, como em seu ambiente específico, relacionando estes acontecimentos com as mudanças ocorridas nos períodos estratégicos analisados. Constatou-se que, ao longo do processo de adaptação, a organização adotou inúmeras estratégias mercadológicas, em todos os três períodos estratégicos, havendo troca de liderança, crescimento e consolidação das suas atividades. Desta forma, os resultados desta pesquisa podem contribuir para a formulação teórica sobre o assunto, como para o apoio às iniciativas empreendedoras das organizações do setor.

## **ABSTRACT**

The study of the strategic adaptation process in organizations in general has attracted the interest of several researchers. Currently, this subject is also relevant to entrepreneurs, who have faced a continued transformation in the business environment and they have to deal with these changes through of both a strategic formulation process and organizational adaptation. This research studies, in a very innovational way, the strategic adaptation process of an organization, which belongs to the supermarket sector of the Santa Catarina State – the Angeloni supermarket network. This case study was developed by using a qualitative, conceptual and processual research methodology, based on the theoretical models of Pettigrew (1987) and Miles and Snow (1978). The aim of this work was to study the strategic changes occurred in Angeloni from 1986 to 2002. In this research was also used some aspects of the Child and Smith (1987), Hrebiniak and Joyce (1986) and Mintzberg (1983) models. Taking into account this theoretical basis, it was possible to retrieve the organization history, not only in terms of its general environmentm but also considering its specific aspects, relating these happenings to the the changes occurred in these strategic periods analyzed. As conclusions, it was inferred that the organization adopted several market strategies during the adaptation process, considering three strategic periods and observing mainly leadership substitution, growing and consolidation of its activity. Therefore, the results of this work can be very helpful to the theoretical formulation on this subject as well as to support the enterprising initiatives of supermarket sector organizations.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo genérico de sistema aberto .....	24
Figura 2 – Parâmetros de um sistema .....	25
Figura 3 – A organização e o seu ambiente .....	32
Figura 4 – Stakeholders na Eletrosul no período 1985–1990 .....	34
Figura 5 – Estratégias deliberadas e emergentes .....	44
Figura 6 – O ciclo de adaptação .....	47
Figura 7 – Categorias analíticas para análise .....	56
Figura 8 – Principais planos de estabilização econômica implementados entre 1986 e 1994 .....	78
Figura 9 – Logomarca Angeloni .....	89
Figura 10 – Loja Criciúma .....	89
Figura 11 – Loja Florianópolis .....	90
Figura 12 – Logomarca Farmácia e Ombudsman .....	91

## LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 – Índice de faturamento do setor de auto-serviço brasileiro .....	73
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – O modelo descrito por Mintzberg .....	36
Quadro 2 – Relação entre escolha estratégica e determinismo ambiental na adaptação estratégica .....	39
Quadro 3 – Comparativo faturamento e número de lojas (1995-2001) .....	75
Quadro 4 – A evolução do setor de auto-serviço brasileiro .....	77
Quadro 5 – Síntese dos resultados – 2001 .....	79
Quadro 6 – Maiores empresas por faturamento bruto (em R\$) – Brasil 2002 .....	82
Quadro 7 – Maiores empresas por faturamento bruto (em R\$) – Santa Catarina – 2002 .....	87
Quadro 8 – Principais indicadores da rede Angeloni (1998-2001) .....	92
Quadro 9 – Resumo das principais transformações organizacionais (1986-1992) .....	98
Quadro 10 – Resumo das principais transformações organizacionais (1993-1997) .....	106
Quadro 11 – Resumo das principais transformações organizacionais (1998-2002) .....	118
Quadro 12 – Principais fatores internos e externos .....	120
Quadro 13 – Tipo de escolha organizacional .....	121
Quadro 14 – Tipos de adaptação organizacional .....	122
Quadro 15 – Ciclo de adaptação estratégica .....	123
Quadro 16 – Estratégias adotadas pela Organização – Porter .....	124
Quadro 17 – Estratégias adotadas pela Organização – Mintzberg .....	125
Quadro 18 – Principais <i>Stakeholders</i> .....	127

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 Tema e problemática da pesquisa .....	15
1.2 Objetivos .....	20
1.2.1 Objetivo Geral .....	20
1.2.2 Objetivos Específicos .....	20
1.3 Estrutura do Trabalho .....	21
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	22
2.1 A organização .....	22
2.2 O ambiente .....	31
2.3 Relacionamento ambiente e organização .....	37
2.4 Estratégia .....	42
2.5 Adaptação estratégica .....	46
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	50
3.1 A natureza e a metodologia da pesquisa .....	50
3.2 A formulação do problema da pesquisa .....	55
3.3 Delimitação da pesquisa .....	59
3.4 Obtenção, análise e interpretação dos dados .....	62
3.5 Operacionalização da pesquisa .....	65
3.6 Limitações da pesquisa .....	67

<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	69
4.1 A evolução do ambiente geral do setor de auto-serviço nacional .....	69
4.1.1 O cenário nacional e o ambiente do setor no período Pré - Plano Real (1986-1992) .....	69
4.1.2 O cenário nacional e o ambiente do setor no período de 1993 a 1997 (Plano Real) .....	71
4.1.3 O cenário nacional e o ambiente do setor no período de 1988 a 2002 .....	74
4.1.4 Os grandes varejistas no ambiente nacional e a realidade supermercadista catarinense .....	80
4.2 O processo de adaptação estratégica da Rede de supermercados Angeloni .....	88
4.2.1 Histórico e crescimento da Rede Angeloni .....	88
4.2.2 Análise da adaptação estratégica da organização no período Pré - Plano Real (1986 a 1992) – A modernização das atividades .....	93
4.2.3 Análise da adaptação estratégica da organização no período de 1993 a 1997 (Plano Real) – A racionalização dos processos .....	98
4.2.4 Análise da adaptação estratégica da organização no período de 1998 a 2002 – A busca da fidelização .....	107
4.2.5 As principais transformações organizacionais e o processo de adaptação estratégica – Síntese do estudo de caso .....	119

<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES GERAIS</b> .....	128
5.1	CONCLUSÕES .....	128
5.2	RECOMENDAÇÕES .....	135
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	136
	<b>ANEXOS</b> .....	143
	ANEXO 1 - Relação de entrevistados	
	ANEXO 2 - 230 maiores empresas por faturamento bruto em 2001	
	ANEXO 3 - Relação de perguntas das entrevistas	

# 1 INTRODUÇÃO

A busca de uma maior rentabilidade em todos os setores parece ser o grande diferencial deste novo século. No setor supermercadista percebe-se inúmeras modificações estruturais, desde o aumento da competição, mudanças de hábitos dos consumidores e novos investimentos.

## 1.1 Tema e problemática da pesquisa

Os supermercados, assim como todas as organizações, passaram e estão passando por grandes transformações em todo o mundo. A complexidade do ambiente, as incertezas econômicas, políticas e sociais interferem de forma direta em um dos mais importantes setores do varejo mundial, fazendo com que estas organizações tenham que adaptar-se às novas realidades.

A loja de varejo, que precedeu o supermercado moderno, foi inventada no final do século XVII — primeiro no Japão e pouco tempo depois na Europa Ocidental. Desde os seus primeiros dias, ela se baseou em três hipóteses: a compra oferece ao cliente, especialmente à dona de casa, talvez a única maneira de ter alguma escolha, de tomar algumas decisões e, também, de ter um pouco de poder. Além do que, ofereceria à dona de casa a possibilidade de sair da rotina da casa e da vizinhança (DRUCKER, 1996).

Nos seus três séculos de existência a loja de varejo mudou inúmeras vezes. Estas mudanças implicaram em profundas reformulações nas fronteiras do conhecimento, a partir do momento em que entram em choque com as capacidades atuais dos indivíduos e da organização, provocando a incapacidade de administrar as mudanças que estão sendo geradas. Com a perda da estabilidade torna-se vital aprender a suportar, guiar, influenciar e administrar estas transformações de forma integral (SCHON apud VARASCHIN, 1998).

O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não-comercial. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento

comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo (KOTLER, 2000).

Segundo a *American Marketing Association* (AMA), um varejista representa uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende, diretamente, a consumidores finais e, eventualmente, a outros consumidores (COBRA, 1997).

Há muitos tipos de organizações de varejo e novos formatos continuam surgindo. Há varejistas de loja, varejistas sem loja e organizações de varejo. Os tipos mais importantes de lojas de varejo são: loja de especialidade, loja de departamento (oferecem basicamente três tipos de linhas de produtos: móveis e eletrodomésticos, artigos masculinos, femininos e infantis e artigos para a casa em geral), supermercado ou auto-serviço (lojas com dois ou mais check-outs especializadas em bens de conveniência, alimentos em geral, artigos de limpeza, bebidas, brinquedos, cama, mesa e banho e utilidades domésticas em geral), loja de conveniência e lojas de desconto (com a eliminação de todo e qualquer serviço de atendimento, entrega, embalagem, etc). Novos formatos de lojas surgem para atender às preferências muito diferentes de consumidores quanto aos níveis de serviços e a serviços específicos (KOTLER, 2000; COBRA, 1997).

Contudo, a maioria dos estabelecimentos varejistas tradicionais ainda é contrária às mudanças, rejeitando-as em prol da estabilidade ambiental, mesmo que seja inconscientemente. No entanto, hoje os novos varejistas tendem a ser suscetíveis à elas, pois seu consumidor típico têm, normalmente, um emprego remunerado. Ele tem muitas ocasiões para escolher e tomar decisões, a maioria das quais mais interessantes do que decidir o que fazer para o jantar. E mesmo que nunca saia de casa, tem acesso ilimitado ao mundo exterior por meio do telefone e da TV. Para ele, ir às compras não é mais uma satisfação, mas um dever doméstico (DRUCKER, 1996).

Já a tradicional loja de departamentos — história de sucesso do início do século XX — está em decadência em todas as partes do mundo. Os *shopping centers* e supermercados — histórias de sucesso da segunda metade deste século — estão se mantendo um pouco melhor. Os novos varejistas estão se expandindo rapidamente, contudo, há sinais de que também eles podem ter um



sucesso de vida relativamente curto (DRUCKER, 1996; KOTLER, 2000), uma vez que as influências nas organizações varejistas, em decorrência das diversas variáveis ambientais existentes, considerando o ambiente como um sistema aberto (BERTALANFFY, 1977; KATZ e KAHN, 1974), sofrem mais do que qualquer outra forma de organização.

Nos Estados Unidos a partir das décadas de 40 e 50 o comércio do centro da cidade, que havia substituído o da rua principal do bairro, foi transferindo-se, aos poucos, para os grandes mercados e shoppings. Esta constatação concretizou-se, aqui no Brasil, a partir da década de 60 e 70. A evolução tecnológica e as mudanças econômicas, governamentais e da sociedade, entre outras diversas variáveis, transformaram de forma profunda as relações de consumo e de comércio, obrigando os pequenos comerciantes, para sobreviver, a adaptarem-se à nova realidade mundial.

Hoje, fala-se muito do "varejo virtual", no qual o/a cliente, sem sair de sua sala, caminha através dos corredores simulados na tela do seu computador e faz as suas compras apertando alguns botões. A tecnologia para tudo isso está disponível e cada vez menos dispendiosa, havendo claros sinais de que um número substancial de clientes está se tornando receptivo a este sistema em todo o mundo (DRUCKER, 1996).

Portanto, comprar sem uma loja não é mais ficção científica. Mas mesmo sem qualquer nova tecnologia, o varejo já mudou. As mudanças estão tendo profundos efeitos sobre a propaganda, sobre os fabricantes de bens de consumo e sobre a estrutura da economia. É no varejo — e não na fabricação ou em finanças — que está a ação hoje.

Como principal canal de distribuição dos produtos de consumo básico, o setor varejista no Brasil absorveu os impactos positivos do plano real, que elevou o poder aquisitivo da maioria da população. No entanto, em contrapartida, a redução drástica da inflação significou a perda de uma expressiva fonte de receita dos supermercados: os altos ganhos financeiros. Com isso, as empresas estão procurando aumentar a eficiência operacional e atrair os consumidores para as suas lojas em um mercado cada vez mais competitivo. Além disso, atraídos pelo potencial do setor supermercadista no Brasil, verifica-se a entrada de vários grupos estrangeiros no País.

No Brasil, em 1997, as cinco maiores redes concentravam 27,5% do mercado, já em 1998, detinham 32% do mercado nacional e movimentavam US\$ 52 bilhões. Agora, em 2002, pelo atual ranking da Associação Brasileira de Supermercados (Abras), os cinco maiores grupos em faturamento controlam 40,8% do setor que movimenta cerca de R\$ 60 bilhões anuais, e a estimativa para o setor é continuar crescendo suas vendas a uma média de 4% ao ano (ABRAS, 2002).

Comparativamente, na Argentina, as cinco principais redes detém 60% do mercado e na França 67%. No Brasil, a concentração ainda não é grande. Mas, o setor de supermercados, seguindo uma tendência mundial, vem se concentrando em empresas mais fortes. De 1995 para cá, entraram no mercado brasileiro a americana Wal-Mart, a maior rede de supermercados do mundo, a holandesa Ahold (Bompreço) e os portugueses Sonae (Big) e Jerônimo Martins (supermercados Sé), disputando espaços com a Companhia Brasileira de Distribuição (Pão de Açúcar) e o francês Carrefour, líderes do varejo nacional.

Já em Santa Catarina, as dez maiores redes de supermercados respondem por 54% do faturamento global, de um total de 9.098 empresas, entre supermercados, mercados, mercadinhos e fiambrierias. As maiores redes pressionam o aumento do faturamento do setor, que é de quase R\$ 2,5 bilhões ao ano, concentrando, cada vez mais, as vendas do setor. A maior varejista do Estado, a rede Angeloni, ocupa a 13<sup>a</sup> posição no ranking nacional, com vendas totais de R\$ 542 milhões ao ano e uma participação de cerca de 20% do mercado regional (ABRAS,2002).

A rede de supermercados Angeloni, há quarenta e quatro anos no mercado catarinense, tem buscado desenvolver, ao longo de sua história, estratégias para conquistar novos espaços e continuar liderando e crescendo com novos produtos e serviços. A concepção desta organização tem sido procurar ocupar todos os espaços disponíveis e possíveis para o tipo de sua loja, ou seja, hipermercados. A limitação territorial imposta à organização fez com que houvesse em 2001 a necessidade da busca de um novo mercado – a região de Curitiba/Paraná – fato este confirmado com a inauguração de um hipermercado naquela praça, no final de outubro de 2002.

A rede Angeloni, como todos os demais varejistas, busca conciliar custos operacionais, custos de aquisições de mercadorias e estabelecer uma política de preços viável em face dos custos, concorrências e objetivos de lucro. A partir do moderno conceito de '*one stop shop*' a rede busca garantir a fidelidade do consumidor, independente de classe econômica, através do melhor preço, bom atendimento, conforto e qualidade de produtos e serviços.

O grupo Angeloni hoje é composto de 18 lojas, oito farmácias, três postos de combustíveis, dois engenhos e dois centros de distribuição. A empresa é pioneira no Estado em diversos programas e ações estratégicas, tendo como carro-chefe, o Clube Angeloni, um programa de fidelidade lançado em 1998, que hoje conta com mais de 300 mil associados.

Os fatores ambientais e tecnológicos (informatização dos pontos de vendas, leitura ótica, climatização das lojas, etc.) interferiram e vem alterando a estrutura do setor supermercadista nacional e, de forma especial, em Santa Catarina. A rede Angeloni ao longo de seus vinte anos vem passando por profundas mudanças estruturais e, em decorrência destas alterações ambientais, têm proporcionado processos distintos de adaptações estratégicas que objetivam a sua sobrevivência no mercado.

O processo de adaptação estratégica hoje é questão de fundamental importância para todas as organizações, sob pena de não conseguirem alcançar seus objetivos de mercado. As organizações, diante das pressões ambientais, possuem condições de desenvolver e implementar ações e estratégias, mesmo limitadas pelas imposições do ambiente (PETTIGREW, 1996). E são estas escolhas estratégicas que definirão os rumos da organização, apesar do ambiente impor algumas limitações (CHILD e SMITH, 1987; MILES e SNOW, 1978) e da existência de coalizões internas e externas (MINTZBERG, 1983).

Neste sentido, estas adaptações estratégicas representam um ajuste mútuo da organização, modificando-se para atender às necessidades do ambiente ou moldando-o para atender às suas próprias necessidades (WEICK, 1973). Sobre o setor objeto deste estudo existem basicamente pesquisas quantitativas, inexistindo, pelo menos nos bancos de dados acessados, trabalhos de caráter qualitativo, fato que reforça a importância de se efetuar um

trabalho inédito que possa servir de referência para novos estudos que permitam a compreensão de um dos setores que mais cresce em todo o mundo e interfere diretamente na vida de todas as pessoas.

É neste contexto teórico que procurar-se-á analisar o processo de adaptação estratégica de um grande varejista catarinense, enfocando prioritariamente a questão da mudança organizacional e suas conseqüências. A problemática caracterizada verificou a seguinte pergunta:

**"Qual o processo de adaptação estratégica da rede de supermercados Angeloni no período de 1986 a 2002 ?"**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar e descrever o processo de adaptação estratégica da rede de supermercados Angeloni, no período de 1986 a 2002, em Santa Catarina.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar e analisar os fatores ambientais que influenciaram o processo de adaptação estratégica da rede de supermercados Angeloni, no período de 1986 a 2002.
- Identificar e analisar os fatores internos que influenciaram o processo de adaptação estratégica da rede de supermercados Angeloni.
- Identificar, descrever e analisar as estratégias adotadas pela rede de supermercados Angeloni, no período de 1986 a 2002.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

Na Introdução são desenvolvidas questões básicas a respeito do tema e da problemática em questão e é também apresentado um breve histórico da evolução do varejo mundial, ao longo deste últimos três séculos, bem como algumas considerações acerca da recente história dos supermercados no Brasil e em Santa Catarina, abordando os fatores ambientais e tecnológicos que influenciaram, de forma direta, o setor nas últimas décadas.

A seguir, no segundo capítulo, à luz de um referencial teórico fundamentado na bibliografia existente, aborda-se as questões e os conceitos básicos relacionados ao tema da dissertação. Assim, são investigadas a organização, o ambiente, o relacionamento do ambiente com a organização, a questão das estratégias e, principalmente, como se dá o processo de adaptação estratégica das organizações.

O terceiro capítulo é dedicado à fundamentação metodológica da pesquisa, caracterizando a pesquisa efetuada, a maneira de obtenção e análise destes dados, as limitações, confiabilidade e a forma de sua operacionalização, e no capítulo quatro faz-se a apresentação e análise dos dados do trabalho em questão, envolvendo a análise do ambiente geral e específico do setor, bem como as análises das principais transformações organizacionais nos períodos analisados.

Por último, nas considerações finais, são apresentadas as reflexões a respeito do trabalho realizado, buscando definir, ainda, possíveis perspectivas para futuras análises que envolvem a problemática deste tema e algumas recomendações para a continuidade deste estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo apresenta o referencial teórico a respeito da teoria das organizações e a discussão sobre os conceitos relativos ao ambiente, a organização, as estratégias, mudanças e ao processo de adaptação estratégica. Fundamentando-se na bibliografia existente, busca responder às questões relacionadas ao propósito deste trabalho, envolvendo a discussão de autores como Child, March, Mintzberg, Bertalanffy, Morgan, Stoner, Freeman, Pfeffer, Salancik, Perrow, Katz, Kahn, Thompson, Hrebiniak, Joyce, Pettigrew, Schein, Miles, Snow, Porter, entre outros.

### **2.1 A organização**

O estudo da organização e as suas inter-relações, fundamenta-se nos conceitos básicos da teoria das organizações, sendo, portanto, necessário conhecer o processo de evolução da teoria das organizações, nas ciências humanas e sociais e no desenvolvimento tecnológico de seus pilares básicos e fundamentais.

As organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos, sendo a disposição dos meios pelos quais diferentes pessoas, empenhadas em um complexidade de tarefas, que relacionam-se no estabelecimento e realizam, consciente e sistematicamente, objetivos em que mutuamente concordam (PARSONS apud RINALDI, 2001).

De forma semelhante, Mouzelis (1975), compreende a organização como um sistema social composto por vários subsistemas (grupos e departamentos) interagindo com outros sistemas sociais mais amplos (comunidade e sociedade).

Scott apud Bethlem (1999), apresenta três definições de organização, que aparentemente apresentam paradigmas contrastantes:

1. definição como sistema racional – organizações são coletividades orientadas para perseguir objetivos (goals) relativamente específicos que apresentam estruturas sociais altamente formalizadas.

2. como sistema natural – organizações são coletividades cujos participantes compartilham um interesse comum na sobrevivência do sistema, que se engajam em atividades coletivas, estruturadas informalmente, para conseguirem este fim.
3. como sistema aberto – organizações são coalizões de grupos de interesses mutáveis, que desenvolvem metas (goals) por negociações; a estrutura da coalizão, suas atividades e seus resultados que são fortemente influenciados por fatores ambientais.

Alguns autores buscaram reconciliar e combinar essas definições fundindo-as em modelos mais complexos:

Etzioni (1974), por exemplo, sugere que os sistemas racional e natural são complementares, enfocando tendências conflitantes presentes em todas as organizações, caracterizando-as através de três características:

1. Divisões de trabalho, poder e responsabilidade de comunicação, que não são causais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos;
2. A presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e as dirigem por seus objetivos, reexaminando e reordenando continuamente a realização da organização, a fim de aumentar a sua eficiência; e
3. Substituições do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas ou transferidas, designando-se outras pessoas para suas tarefas.

Neste contexto particular, torna-se fundamental entendermos o conceito de sistema, pois um 'sistema' pode vir a ter muitas conotações. Sistema é um todo organizado ou complexo, sendo um conjunto ou uma combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário (JOHNSON et al. apud CHIAVENATO, 1999).

O aspecto mais importante do conceito de sistema é a noção de um conjunto de elementos interligados para formar um todo, onde este todo apresenta propriedades e características próprias, permitindo uma visão abrangente e "gestáltica", onde o todo é maior que a soma das partes.

Mas a definição mais tradicionalmente aceita é a de que 'sistema' constitui-se num conjunto de unidades reciprocamente relacionadas, na qual

derivam dois conceitos básicos: o de objetivo e o de totalidade, que retratariam duas características básicas de um sistema (BERTALANFFY, 1977). Todo sistema teria um ou mais objetivos e os seus elementos, bem como os relacionamentos, definiriam os arranjos que visam sempre um objetivo a alcançar (figura 1). Da mesma forma, todo sistema teria uma natureza orgânica, pela qual uma ação que produza mudança em uma das unidades do sistema produzirá mudanças em todas as outras unidades (reação às mudanças).

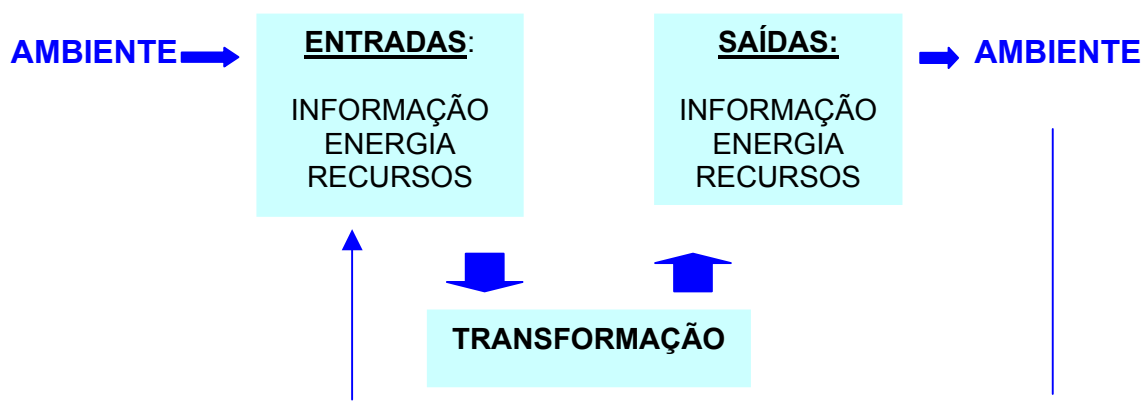


Figura 1 – Modelo genérico de sistema aberto

Fonte: Bertalanffy (1977).

O termo sistema é geralmente empregado no sentido de sistema total e quanto à sua natureza, podemos defini-lo como fechado ou aberto. Os sistemas fechados não apresentam intercâmbio com o meio ambiente que os circunda, pois são herméticos a qualquer influência ambiental, não influenciando nem sofrendo influência do ambiente (sistemas mecânicos). As organizações foram tratadas, pelas teorias administrativas clássicas, como um sistema mecânico "fechado" até a primeira metade deste século, de certa forma, até aceitável na época em razão do ambiente externo ser relativamente estável e previsível, contrariamente aos dias de hoje. Já os sistemas abertos apresentam relações de intercâmbio com o ambiente, trocando matéria e energia regularmente com o ambiente. São adaptativos, isto é, para sobreviver devem reajustar-se constantemente às condições do meio, transformando-se



em processo contínuo de aprendizado e auto-organização (BERTALANFFY, 1977).

O sistema aberto mantém um intercâmbio de transações com o ambiente e conserva-se constantemente no mesmo estado (auto-regulação), apesar da matéria e energia que o integram se renovarem constantemente (equilíbrio dinâmico ou homeostase). O modelo de sistema aberto é um complexo de elementos em interação e em intercâmbio contínuo com o ambiente (figura 2), aplicando-se de forma semelhante às organizações. A organização é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com o seu meio-ambiente, influenciando e sofrendo influência, seja dos clientes, dos fornecedores, dos concorrentes, das entidades sindicais, dos órgãos governamentais e de muitos outros agentes externos (BERTALANFFY, 1977).



Figura 2 – Parâmetros de um sistema

Fonte: Bertalanffy (1977).

Um dos primeiros autores a incorporar os conceitos ambientais aos trabalhos da teoria das organizações, Thompson (1976), afirma que as abordagens de sistema fechado empregam uma lógica fechada e conceitualmente fecham a empresa de modo a coincidir com aquele tipo de lógica, pois esta eliminação da incerteza é a forma de alcançar firmeza. Thompson (1976) sugere que as três perspectivas sejam diferencialmente aplicáveis aos vários níveis de estrutura de uma organização: o sistema aberto é o mais adequado para analisar o nível institucional; o natural o melhor aplicável ao nível *management* e o racional ao nível técnico.

Abordada como sistema natural, a organização complexa é um conjunto de partes interdependentes que, juntas, formam um todo, porque cada uma delas contribui com alguma coisa e recebe alguma coisa do todo que, por sua vez, é independente com algum ambiente maior. A sobrevivência do sistema é tomada pelo objetivo e as partes e seus relacionamentos presumivelmente são estipulados por processos evolutivos (THOMPSON,1976).

Um sistema aberto, segundo Nascimento apud Chiavenato (1999), pode ser compreendido como um conjunto de partes em constante interação (o que ressalta a característica de interdependência das partes) constituindo um todo sinérgico (o todo é maior do que a soma das partes), orientado para determinados propósitos (com um comportamento teleológico, orientado, portanto, para fins e em permanente relação de interdependência com o ambiente externo (estendida como a dupla capacidade de influenciar o meio externo e ser por ele influenciado).

Já Lawrence e Lorsch (1973), propõem que todas as organizações são sistemas abertos, e que as formas natural e racional emergem como diferentes estruturas adaptativas, respondendo a forças ambientais diferentes. Além disso, o sistema organizacional compartilha com os sistemas biológicos a propriedade de uma intensa interdependência de suas partes, de modo que uma mudança em uma das partes provoca um impacto sobre as outras.

Para Morgan (1996) como as organizações são fenômenos complexos e paradoxais, elas podem ser entendidas de várias maneiras diferentes. Muitas idéias sobre organizações são metafóricas, mesmo quando não as reconhecemos como tal. Usando metáforas diferentes para compreender o caráter complexo e paradoxal das organizações, pode-se ser capaz de gerir e estruturar organizações de forma até então inimagináveis.

Estes enfoques refletem a forma de pensar as organizações, indo no sentido oposto à tendência comum de achar que tudo é mais simples do que é na realidade e de lidar com a complexidade como se ela realmente não existisse (BETHLEM, 1999).

As metáforas apresentadas por Morgan (1996), as quais permitem compreender de forma simplificada como as organizações (fenômenos organizacionais) tem mudado ao longo dos séculos, são:

1. organizações como máquinas – esta metáfora é tão entranhada nas concepções cotidianas de organização, que é freqüentemente difícil organizar de outra forma.
2. organizações como organismos – leva-nos a entender as organizações de um perspectiva singular ligada à visão sistêmica (organismos são sistemas complexos).
3. organizações como cérebros – destaca a importância do processamento de informações, aprendizagem e inteligência, dando um ponto de referência para entender e analisar as organizações modernas.

Para Bethlem (1999), o enfoque de Morgan é um avanço, primeiro por reconhecer os paradoxos, a complexidade e a ambigüidade das organizações, e depois por trazer o uso da metáfora para a análise das organizações, o que permite que se seja, ao mesmo tempo, criativo e disciplinado. Por este enfoque, considera-se que uma organização pode apresentar aspectos de todas as metáforas, adotando-se operacionalmente a metáfora das organizações como organismos. Esta metáfora é compatível com todas as outras definições de organização como sistema aberto, anteriormente descritas por Scott, Bertalanffy, entre outros.

A abordagem do sistema aberto, quanto às organizações, é contrastada com as abordagens do bom senso, as quais tendem a aceitar nomes populares e estereótipos como propriedades organizacionais básicas e a identificar as finalidades de um organização em termos das metas de seus fundadores e líderes (KATZ e KAHN, 1974).

A abordagem do sistema aberto, por outro lado, começa por identificar e traçar o mapa de ciclos repetidos de insumo, transformação, produto e insumo renovado, os quais compreendem o padrão organizacional (KATZ e KAHN, 1974). Esta abordagem das organizações representa a adaptação do trabalho em biologia e em ciências físicas por Bertalanffy.

As teorias de organização tradicional têm propendido a ver a organização humana como um sistema fechado. Esta tendência, segundo Katz e Kahn (1974), tem levado a desconsiderar diferentes ambientes organizacionais e a natureza da dependência organizacional quanto ao

ambiente. Também levou a uma superconcentração nos princípios de funcionamento organizacional externo, com a conseqüente falha em desenvolver e compreender os processos de *feedback* que são essenciais à sobrevivência.

A teoria tradicional das organizações sociais focalizou principalmente o caráter de suas estruturas internas; abordou os problemas organizacionais, pensando mais em termos de sistema fechado do que aberto. Seus três modelos clássicos são:

1. a descrição sociológica da estrutura burocrática de Weber (1947);
2. o relato de administração pública de Gulick (1937); e
3. a administração científica, segundo a abordagem de Taylor (1923).

O primeiro interessou-se pelos problemas mais fundamentais dos processos de formalização e legitimação através dos quais são elaborados e sancionados os sistemas de desempenho de papel. Os dois últimos interessaram-se mais por problemas práticos sobre os melhores modos de organizar, para que o funcionamento produzisse efeitos (KATZ e KAHN, 1974).

As organizações como classe especial de sistemas abertos, têm propriedades que lhe são peculiares, mas compartilham de outras propriedades em comum com todos os outros sistemas abertos. Estas propriedades incluem:

- importação de energia do ambiente;
- transformação da energia importada em alguma forma de produto que é característica do sistema;
- a exportação desse produto para o ambiente;
- a renovação de energia para o sistema de fontes que existem no ambiente;
- entropia negativa;
- *feedback*;
- homeostase;
- diferenciação e equifinalidade.

As organizações, certas vezes, tentam modificar seu ambiente, procurando alterar as estruturas externas existentes e as preferências das pessoas. A organização, assim, pode assumir novas funções e criar novas estruturas para satisfazer novas exigências que lhe são impostas. Entretanto,

quase sempre a organização agirá desse modo sem abandonar as estruturas existentes (KATZ e KAHN, 1974).

Desta forma, as organizações são abordadas como sistemas abertos, pois o seu comportamento é probabilístico e não determinístico. Neste contexto, Schein (1982) propõe uma relação de aspectos que uma teoria de sistemas deveria considerar na definição de organização:

1. a organização é um sistema aberto em constante interação com o meio, recebendo matéria-prima, pessoas, energia e informações, e transformando-as ou convertendo-as em produtos e serviços que são exportados para o meio-ambiente.
2. a organização é um sistema com objetivos ou funções múltiplas, que envolvem interações múltiplas com o meio ambiente.
3. a organização é um conjunto de muitos subsistemas que estão em interação dinâmica um com os outros, devendo-se analisar o comportamento do todo, ao invés de se analisar cada um dos comportamentos individuais.
4. como os subsistemas são mutuamente dependentes, as mudanças ocorridas em um deles afetarão o comportamento dos outros.
5. a organização existe em um ambiente dinâmico que envolve outros sistemas. O funcionamento da organização não pode ser compreendido sem considerar as demandas e limitações impostas pelo meio ambiente.
6. as relações entre a organização e o seu meio ambiente tornam difícil a clara definição das fronteiras de qualquer organização.

Com efeito, a partir das definições de Schein (1982), tem-se que o conceito de organização deve ser compreendido em termos de processos estáveis de importação, conversão e exportação.

Esta abordagem da realidade organizacional caracteriza-se como sistêmica e considera a constante interação entre as suas partes e o ambiente externo, oferecendo, ainda, uma visão orgânica e dinâmica da organização.

Assim, apura-se que as organizações não são independentes nem auto-suficientes, precisando relacionar-se com o seu ambiente externo para garantir

a sua sobrevivência e o seu desenvolvimento através de mudanças organizacionais (MORGAN, 1996).

Os estudos empreendidos por Simon, March e Cyert apud Thompson (1976), apontaram a empresa como um sistema dinâmico, envolto em pressões externas, mas que enfrenta e resolve problemas.

A maior parte de nossas convicções sobre empresas complexas partem de duas estratégias distintas. A estratégia do sistema fechado busca a certeza, incorporando apenas variáveis positivamente associadas as metas do empreendimento. Já a estratégia do sistema aberto alterna sua atenção entre o empreendimento que têm por meta e a sobrevivência e incorpora a incerteza, reconhecendo a interdependência entre a empresa e o seu ambiente (THOMPSON, 1976).

Desta forma, permite-se conceber a empresa como um sistema aberto, incerto e confrontado pela incerteza, porém sujeita a critérios de racionalidade e conseqüentemente necessitando certeza, por isso, o problema central das organizações consiste em lutar contra a incerteza.

Considera-se, neste trabalho, a organização como um sistema social, aberto, complexo e sendo afetado por mudanças continuamente. Pois as organizações são sistemas dentro de sistemas, sendo complexos de elementos colocados em interação, continuamente submetidos a constantes mudanças requerendo, para manter sua posição, balanço e equilíbrio (BERTALANFFY, 1977).

E, assim sendo, para as finalidades deste trabalho, concebe-se as organizações complexas como sistemas abertos e conseqüentemente indecisas e confrontadas pela incerteza, mas ao mesmo tempo sujeitas a critérios de racionalidade e, por conseguinte, necessitadas de resolução e certeza.

Atualmente, percebe-se de forma bastante clara que as inúmeras mudanças ocorridas no ambiente externo afetam diretamente as organizações e, por conseguinte, as suas estratégias. Em razão disto é que as organizações modernas estão cada vez mais abertas, para que, desta forma, possam sobreviver e crescer em um ambiente mutável e dinâmico.

## 2.2 O ambiente

Caracteriza-se o ambiente como um conjunto de forças gerais e o grande responsável ou o agente central no processo de geração de estratégias em uma organização. Esta, por sua vez, deve responder a essas forças (adaptar-se), ou será eliminada pelo próprio ambiente.

As organizações operam em um ambiente do qual dependem para sobreviver, manter-se, crescer e desenvolver. Para Stoner e Freeman (1995) é do ambiente que as organizações obtêm recursos e informações necessárias ao seu funcionamento e é no ambiente que colocam o resultado de suas operações, que serão influenciadas pelas mudanças na medida em que elas ocorram neste ambiente.

Bowditch e Buono (1992) diferenciam o ambiente real (objetivo) do ambiente observado por meio da percepção dos administradores – o ambiente percebido (subjetivo). O ambiente real é formado pelas entidades, objetos e condições que existem fora da empresa, concentrando-se nos ambientes geral e operacional de uma organização. Este ambiente é, portanto, externo à organização, sendo mensurável pela utilização de indicadores objetivos (econômico - financeiro, demográficos, mercadológicos, etc.) e, desta forma, essa realidade objetiva impõe limitações ao modo de operar da empresa. O ambiente externo, segundo Vasconcelos apud Vieira (2000), conforme apresentado na figura 3, divide-se em ambiente constituído pelo elementos que atuam de forma indireta na organização (macroambiente) e o ambiente constituído dos elementos que atuam de forma direta (ambiente operacional).

Já o ambiente percebido reflete a interpretação subjetiva do ambiente real e as pessoas, neste contexto, reagem em função de suas percepções e não dos fatos reais.

No entanto, é necessário ressaltar que diferentes situações existentes originam comportamentos distintos em outros ambientes. Assim, buscando descrever de forma sistemática o ambiente Mintzberg et al. (2000), identificaram quatro dimensões do ambiente responsáveis pelas diferenças nas organizações:





3. Diversidade de mercado – os mercados podem variar de integrados (quando a organização opera com um cliente/mercado) a diversificados (onde a organização promove os seus produtos em vários mercados).
4. Hostilidade – o ambiente de uma organização pode variar de favorável a hostil. A hostilidade sofre influência direta da concorrência, dos governos, dos sindicatos e de vários outros grupos externos.

Assim, de acordo com os aspectos supra citados, depreende-se que as organizações necessitam preocupar-se não apenas com os seus acionistas, mas também com os demais grupos envolvidos na organização, aqui definidos como *stakeholders*.

A expressão *stakeholder*, literalmente detentor de uma aposta ou de um interesse, semelhante a *shareholder* (detentor de uma parte da empresa) (ação = share), que em português é acionista, deveria ser traduzida por apostador ou interessado. O *stakeholder* é alguém que arrisca parte ou todo um valor ou bem de sua propriedade, apostando no resultado da atuação de uma empresa, e que ao fazer esta aposta vai provocar reflexos nos resultados da empresa. São os acionistas, fornecedores, clientes, governos, grupos de interesses especiais, sindicatos de trabalhadores e patronais, instituições financeiras, competidores e mídia (BETHLEM, 1999).

Os *stakeholders* fazem parte do ambiente e influenciam significativamente a atuação da empresa. *Stakeholder* representa um indivíduo ou grupos que afetam ou podem vir a afetar o alcance dos objetivos de uma organização (STONER e FREEMAN, 1995).

Segundo Freeman apud Mintzberg et al. (2000), a sobrevivência organizacional depende de sua habilidade de desenvolver e manter o equilíbrio, ou seja, um relacionamento estável e sustentável, com aqueles *stakeholders* que podem influenciar a sua performance no ambiente.

Para ilustrar esta situação demonstra-se, na figura 4, a análise dos *stakeholders* na empresa Eletrosul, que revela a dinâmica dos relacionamentos existentes no macroambiente (BORENSTEIN e CAMARGO, 1997).

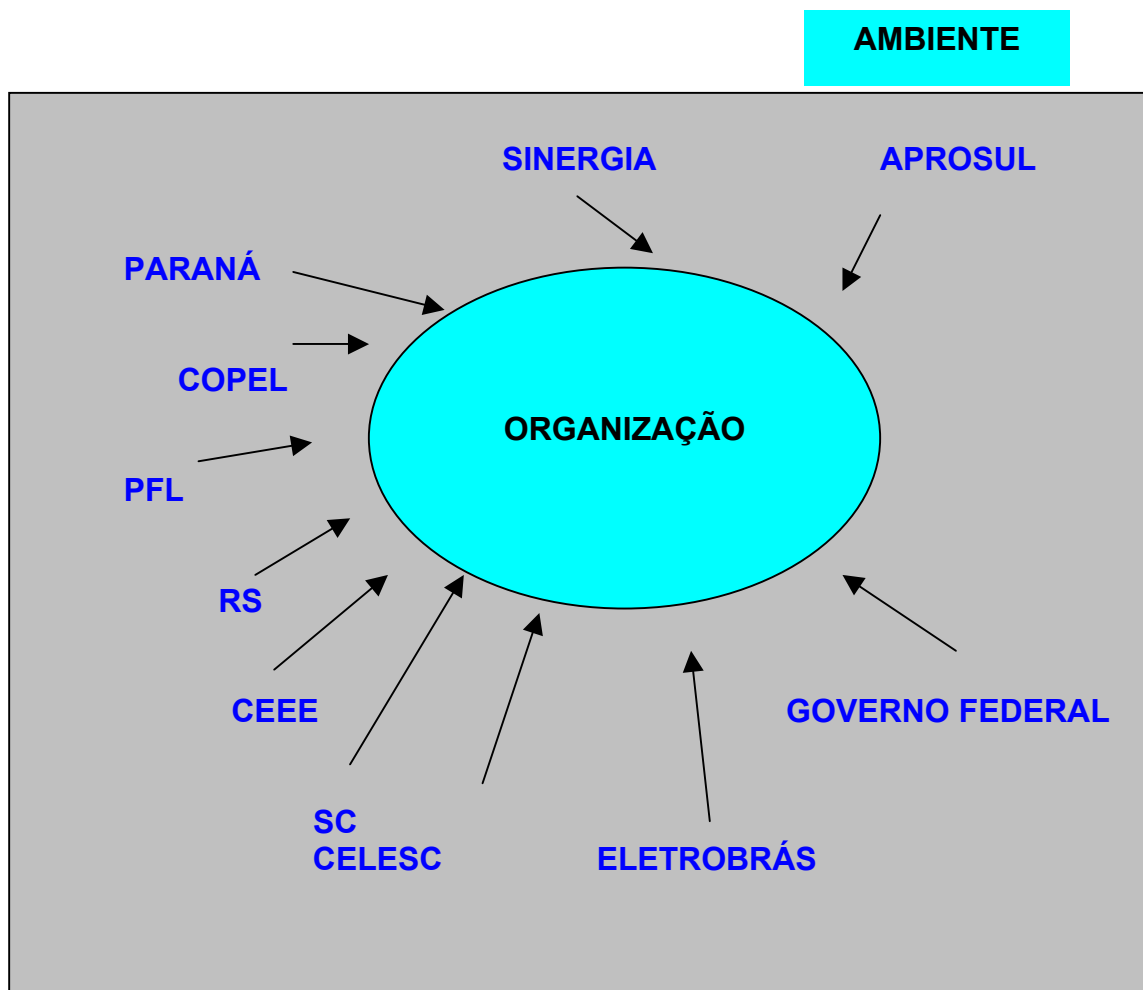


Figura 4 – *Stakeholders* na Eletrosul no período 1985-1990

Fonte: Borenstein e Camargo (1997).

As organizações enfrentam no ambiente global dois problemas: a incerteza, causado pela falta ou insuficiência de informações, e a dependência, que decorre da necessidade de recursos vitais provenientes de fontes externas (STONER e FREEMAN, 1995).

O ambiente externo passa por mudanças constantes, muitas vezes repentinas, que influenciam diretamente as empresas e seus planos e estratégias. As empresas que vão se desenvolver ou mesmo sobreviver, serão as que tiverem a capacidade de se adaptar rapidamente às características diferentes que o meio ambiente em mudança for apresentando (BETHLEM, 1999).

Neste contexto, Pfeffer e Salancik (1978), afirmam que as organizações sobreviverão na medida em que são efetivas, e essa efetividade origina-se do gerenciamento das demandas dos grupos de interesse (*stakeholders*), com os quais a organização estabelece uma relação de dependência de recursos e de apoio, e de sua habilidade de criar resultados e ações aceitáveis por eles.

Uma rede complexa liga os *stakeholders* entre si e a organização (STONER e FREEMAN, 1995), podendo haver coalizões (uniões) entre eles, apoiando ou se opondo às políticas organizacionais. Da mesma forma, as organizações podem se utilizar destas redes de stakeholders para influenciar indiretamente outros grupos.

Assim, para o estudo da organização é vital entender o comportamento organizacional e os vários sistemas de poder no seu interior, bem como as suas influências externas. Mintzberg (1983), estuda a estrutura e o fluxo do poder dentro e ao redor das organizações, não pelo prisma do indivíduo ou da sociedade, mas pelo prisma da organização. Parte do estudo de Mintzberg (1983), resume-se na estruturação apresentada no quadro 1.

O modelo de Mintzberg descreve a organização por meio das constituintes do ambiente externo e interno da organização. Entendemos que estes constituintes interagem, barganham entre si para obter parcelas de poder em relação à organização, formando as chamadas coalizões internas e externas.

O poder é definido por Mintzberg (1983) como sendo a capacidade de realizar (ou afetar) os resultados organizacionais. Denominando-se poder organizacional o exercício de poder pela organização sobre a sociedade. Neste sentido, um objetivo será definido como a intenção por trás de decisões ou ações e somente poderá ser entendido através do estudo do poder, enquanto as metas serão definidas como uma expressão quantitativa, deste objetivo, com prazo de realização. Já a missão descreverá a função básica da organização na sociedade, em termos de produtos e serviços e de produção para clientes.

<b>ESTRUTURA</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>A coalizão externa</b>	<p>Quem são os influenciadores externos e os meios de influência, descrevendo os quatro membros de influenciadores, os proprietários, sócios, as associações de empregados e o público em geral.</p> <p>O papel do Conselho de Administração na prática, bem como os três tipos básicos de conselho: o conselho como meio de controle, como ferramenta da organização e conselho como fachada.</p> <p>As três coalizões externas básicas: dominada, dividida e a passiva.</p>
<b>A coalizão interna</b>	<p>Os influenciadores internos, descrevendo seus cinco grupos: presidente, os operadores, gerentes de linha, staff de especialistas e o staff de suporte.</p> <p>Poder dentro das organizações, o sistema de poder constituído por quatro subsistemas: autoridade, ideologia, conhecimento especializado e política.</p>
<b>Objetivos Organizacionais</b>	<p>Determinação de objetivos específicos nas organizações.</p>
<b>As configurações do poder</b>	<p>Configurações básicas do sistema de poder, denominadas combinações naturais: instrumento, sistema fechado, autocracia, missionária, meritocracia e arena política.</p>
<b>Quem deve controlar a corporação</b>	<p>A ferradura conceitual de Mintzberg: nacionalizar, democratizar, regulamentar, pressionar, confiar, ignorar, induzir e restaurar.</p>

Quadro 1 – O modelo descrito por Mintzberg

Fonte: Mintzberg (1983).

O poder na organização é constituído segundo a premissa de que o comportamento organizacional é um jogo de poder no qual vários jogadores (influenciadores) procuram controlar as decisões e ações da organização.

### **2.3 Relacionamento ambiente e organização**

A partir do momento em que define-se que as diversas variáveis ambientais influenciam de forma direta os resultados de uma organização, torna-se fundamental analisar e compreender como se dá o processo de relacionamento entre esta organização e o seu ambiente.

É possível que as variáveis ambientais definam os objetivos organizacionais, já que há uma clara interferência na determinação dos objetivos organizacionais e uma dependência das transações existentes entre a organização e o ambiente. Assim, os objetivos são constantemente modificados em função das alterações nessas relações (LIMA apud VARASCHIN, 1998).

Uma organização está inserida em uma rede de sistemas sociais, culturais, tecnológicos e físicos, os quais constituem o seu ambiente, e, como vimos anteriormente, este é definido como uma combinação complexa de fatores, sendo vital para a organização ajustar suas estratégias e estrutura para responder da melhor forma possível as condições mutáveis do ambiente.

Neste contexto, os administradores necessitam de habilidades para perceber e gerir as mudanças e desenvolver estratégias adequadas às novas situações do ambiente. Essas percepções de incertezas ou turbulências, suas origens e respostas organizacionais, estão associadas somente àquilo que é efetivamente percebido pela administração, ou seja, aquelas condições ambientais que não são notadas não afetam as decisões e suas ações. É por isso que diferentes organizações podem vir a encarar de forma diversa um mesmo ambiente (MALAN apud VARASCHIN, 1998).

As empresas, para continuarem existindo e serem competitivas, necessitam ser permeáveis ao meio ambiente, ou seja, devem perceber os sinais ambientais e tê-los como referenciais para o desenvolvimento de suas atitudes (CHILD e SMITH, 1987). Por isso, a habilidade do gerente para

reconhecer, interpretar e implementar de forma constante os requisitos emergentes de seu setor nos seus produtos e processos torna-se vital para a sobrevivência organizacional em um ambiente competitivo.

Neste ambiente dinâmico e descontínuo, a organização deve dar ênfase ao monitoramento dessas incongruências ambientais que estão freqüentemente interagindo, de forma consciente ou inconsciente. Neste sentido, Child e Smith (1987), argumentam que a contínua relação entre as condições reais do ambiente (condições objetivas), e as interpretações subjetivas dos administradores (condições cognitivas), é que determina o curso das transformações organizacionais.

Em suma, pode-se afirmar que é a percepção da administração acerca do grau de turbulência que determinará as respostas estratégicas da organização, tendo em razão disto, posturas diferenciadas em um mesmo ambiente.

Stoner e Freeman (1995), afirmam que a organização deve considerar o ambiente como fonte de informações e/ou de recursos, enfrentando problemas de incerteza, em razão de falta de informações, de dependência de fontes externas de recursos vitais para o seu funcionamento.

Para Hall apud Varaschin (1998), o ambiente é o fator claro para compreender o que se passa nas organizações, embora não seja o único. Mas, fica evidente que toda organização depende, de alguma forma, de seu ambiente, e cada organização adota estratégias internas para lidar com as pressões ambientais percebidas, traduzindo-as em posturas diferenciadas.

Percebe-se nos dias atuais que as organizações estão enfrentando ambientes cada vez mais instáveis, turbulentos e bastante incertos, necessitando adaptar-se às pressões para sobreviverem. Nestes ambientes nem sempre as soluções e as estratégias podem ser facilmente visualizadas, da mesma forma que as soluções padronizadas podem não ser a solução para problemas complexos. Nesse caso, a organização que precisa de novas estratégias não tem outra escolha a não ser aprender coletivamente, pois ninguém tem o poder de impor uma estratégia "adequada" para toda a organização (determinismo).

Quando se analisa a relação entre o poder do ambiente e o da organização no processo de adaptação estratégica, Hrebiniak e Joyce (1985), sugerem que existe uma integração entre determinismo ambiental (poder do ambiente) e a capacidade de escolha estratégica (autonomia da organização), conforme definido no quadro 2.



Quadro 2 – Relação entre escolha estratégica e determinismo ambiental na adaptação estratégica

Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985).

As interações dessas variáveis resultariam em quatro tipos principais:

1. seleção natural, com mínimo de escolha e adaptação;
2. diferenciação, com alta escolha e alto determinismo do meio e adaptação com restrições;

3. escolha estratégica, com máxima escolha e adaptação por design;
4. escolha sem diferenciação com escolha incremental e adaptação por chance.

No quadrante I, há na escolha da estratégia, baixo e alto determinismo ambiental. Nessa abordagem, o ambiente organizacional apresenta empresas em concorrência perfeita, firmas altamente automatizadas e falta de controle sobre o mercado, preços e demanda.

Já no quadrante II, tanto a escolha estratégica quanto o determinismo do meio são altos, definindo um contexto de turbulência para adaptação. Esta organização ou ambiente são competitivos, com restrições e oportunidades, multidivisionais, com produtos ou negócios com pequeno mercado e relação tecnológica dentro ou entre organizações, diferenciações de produtos, nichos de mercado e vários níveis de concentração, competição, características e demanda, elasticidade e preço. Normalmente são firmas grandes (oligopólios e monopólios) ou indústrias altamente reguladas.

No quadrante III, as organizações contam com alta escolha organizacional (que determina o domínio organizacional) e baixo determinismo do meio. As organizações não enfrentam problemas quanto ao deslocamento do ambiente e as adaptações são feitas por design, inovações organizacionais e um comportamento pró-ativo, devido às condições favorecidas do determinismo e da escolha.

Por fim, no quadrante IV, predomina uma situação caracterizada por baixa escolha estratégica e baixo determinismo do meio. As organizações não criam dependências ou condições de exercer influência, apresentando um comportamento irracional. Neste contexto, as organizações possuem competências e forças que são inapropriadas às oportunidades e condições externas, mesmo que o ambiente externo ofereça oportunidades e, ainda, apresentam poucas inovações e nenhum comportamento pró-ativo (HREBINIAK e JOYCE, 1985).



Toda organização, em resposta passiva ou reativa a forças externas, realmente aprende e cria, desenvolvendo estratégias. O determinismo dá lugar ao voluntarismo, buscando-se aproveitar as iniciativas, não importando o quão acidentais sejam as circunstâncias e o quão conturbado seja o processo. Em última análise, é importante compreender a estratégia como um processo de aprendizagem, tanto individual como coletivo (HREBIANIK e JOYCE, 1985).

E, como vimos anteriormente na análise do ambiente, uma das características dos sistemas abertos é a equifinalidade, ou seja, o fato de podermos alcançar os mesmos resultados de várias maneiras, com recursos diferentes, processos de transformação e métodos ou meios diversos. Desta forma, mesmo que assumamos o ambiente de uma organização como altamente determinístico a escolha organizacional ainda é possível.

A discussão do papel das organizações na sociedade, na proposição de Thompson apud Salm (1993), foi elaborada pela análise das conseqüências de suas ações no contexto social. A necessidade de sobrevivência dessas organizações é responsável por estratégias de busca de certeza e estabilidade interna, com compensações de domínio sobre o meio ambiente a fim de controlar sua incerteza e imprevisibilidade.

Ao compreender o impacto da incerteza sobre a maneira como uma organização opera, têm-se meios importantes de compreender as relações de poder entre os diferentes grupos ou departamentos. A existência de incerteza e a habilidade de lidar com a incerteza são muitas vezes razões que explicam por que e quando outros tipos de poder se tornam tão críticos na determinação dos assuntos organizacionais (MORGAN, 1996).

Todas as organizações tem um ambiente constituído, no mínimo, de fornecedores, concorrentes, clientes ou usuários, ligações potenciais ou efetivas; instituições governamentais que as regulam, em nível local, nacional e às vezes internacional; novas tecnologias e, naturalmente, o complexo meio político e social das comunidades em que vivem. Muitas organizações tentam estabilizar e controlar estas influências ambientais, isto é, tentam lidar com as mudanças de ambiente, estabelecendo regras e criando cargos que tornem possível tratar tal ambiente em bases previsíveis e de rotina (PERROW, 1976).

Neste sentido, pretende-se identificar neste trabalho a intensidade, a diversidade e a localização da dependência da organização em relação ao seu ambiente. E, assumindo que as respostas organizacionais são o resultado da percepção da administração, busca-se determinar como a organização, objeto desta pesquisa, adaptou-se estrategicamente no período compreendido entre os anos de 1986 a 2002.

## **2.4 Estratégia**

O entendimento do conceito de estratégia é fundamental para compreendermos o processo de mudança e adaptação estratégica objeto de todo este trabalho. Desta forma, procurar-se-á focar as várias definições de estratégia de forma consistente, tratando o processo da estratégia numa perspectiva ampliada.

O termo estratégia provém do grego "strategos", que significa "a arte do general", tendo origem, a mais de dois mil anos, no contexto dos confrontos militares, destacando-se as obras de Sun Tzu e Von Clausewitz (MINTZBERG et al., 2000). A partir da década de 1970, o processo de formação de estratégia é visto como um processo de seleção de posições genéricas com base em cálculos analíticos, a partir dos estudos do Boston Consulting Group (BCG), da Matriz de Crescimento – Participação, da Curva de Experiência, dentre outras técnicas. Neste contexto, as estratégias sairiam deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas.

Na concepção revolucionária de Porter (1986), ter uma estratégia implica em criar uma posição única e diferenciada para a empresa. O grande desafio das empresas seria buscar definir uma posição realmente exclusiva que envolva uma forma particular de trabalhar, de desenvolver atividades, de fornecer um tipo particular de valor.

As ferramentas gerenciais dizem respeito a "coisas" que todas as empresas devem fazer, mas a estratégia se refere às "coisas" que fazem com que determinada empresa seja diferente. A estratégia precisa ser baseada em atividades e não em competências e deve apoiar-se em algo específico que as empresas fazem e estejam relacionadas com a vantagem competitiva. A

estratégia, chamada de "competitiva" por Porter (1986) é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) que utiliza para chegar lá. A sua formulação envolve fatores internos (pontos fortes e fracos e os valores pessoais da Administração) e fatores externos (ameaças e oportunidades e expectativas da sociedade).

Os estudos pioneiros de Porter (1986), apesar de brilhantes, podem ser criticados pela sua inflexibilidade e pelo fato de estreitarem a visão organizacional. O seu conjunto de técnicas analíticas para desenvolver estratégias por si só não se sustentam, em razão do fato da análise não produzir síntese e de não haver uma teoria de criação de estratégias. Porter vê a estratégia como sendo necessariamente dedutiva e deliberada, como se aprendizado estratégico e estratégia emergente não existissem.

Percebe-se nos estudos de Mintzberg et al. (2000), que a formulação de estratégias é um processo muito mais rico, confuso e dinâmico do que o apregoado por Porter, sendo sobretudo um processo de aprendizado, tanto individual como coletivo.

Para Quinn apud Mintzberg e Quinn (2001), estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e ações de uma organização em um todo coerente. Assim, uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

No entender de Mintzberg et al. (2000), estratégia pode ser descrita tanto como um plano para o futuro como um padrão do passado. Como plano, a estratégia é definida como um curso de ação pretendido, resultante de um processo formalizado, como padrão, representa consistência em comportamento ao longo do tempo.

Neste sentido, é fundamental também reconhecer a diferença entre estratégias pretendidas e estratégias realizadas. Planos são estratégias pretendidas, enquanto padrões são estratégias realizadas. Uma estratégia pretendida pode tanto ser realizada como se pretendeu, ou não ser realizada. Por outro lado, estratégias realizadas podem ter sido totalmente deliberadas,

como podem ser emergidas através do tempo. Estas estratégias emergentes (figura 5) resultam em mudanças não planejadas, enquanto as deliberadas sugerem alterações planejadas pela organização.

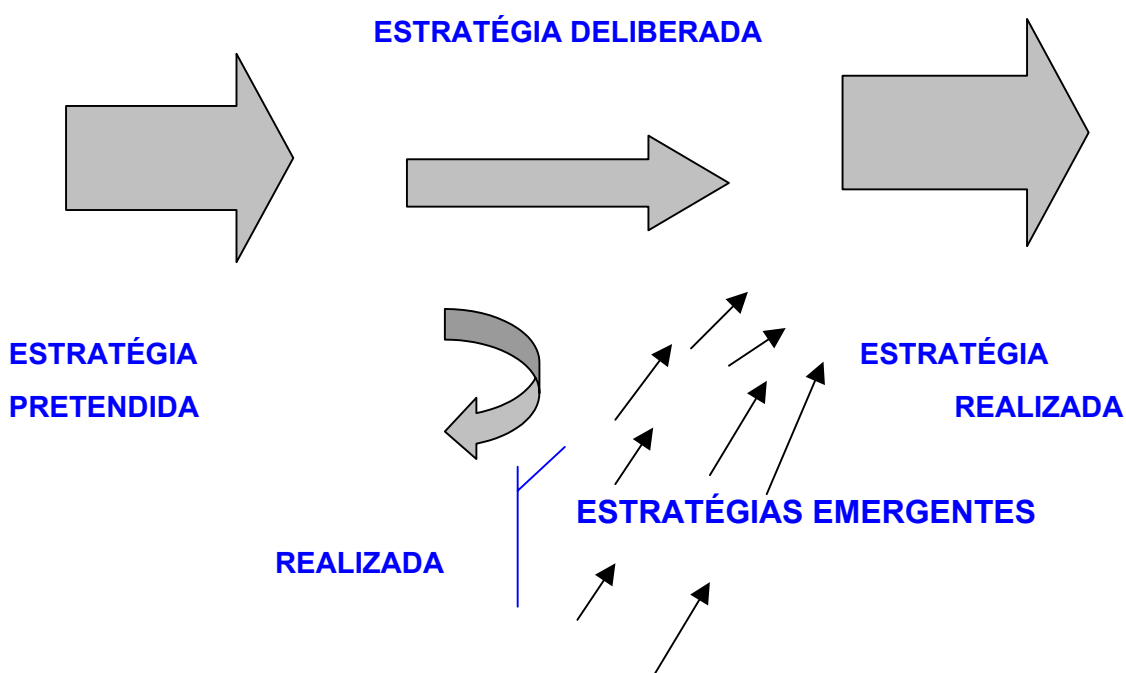


Figura 5 – Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: Mintzberg et al. (2000).

Ao lado de plano e padrão, Mintzberg et al. (2000), propõe mais três definições de estratégia, como pretexto (estratagema), posição e perspectiva. Como pretexto, uma estratégia pode ser apenas uma "manobra" específica, ou seja, uma estratagema, com a finalidade de enganar os concorrentes, caracterizando-se, na verdade, como uma ameaça ou um blefe.

A quarta definição apresenta a estratégia como uma posição, uma forma de colocar a organização em sintonia com o seu ambiente, posicionando de forma adequada e sustentável seus recursos no mercado competitivo. Enquanto esta última estratégia procura posicionar a organização no ambiente (olhando para fora), a estratégia como perspectiva olha para dentro das organizações, coletivamente, mas especificamente para dentro da cabeça do estrategista. Seu conteúdo é mais amplo, não sendo apenas uma posição

escolhida, mas sim uma maneira enraizada de ver o mundo. A estratégia como perspectiva representa um conceito, uma questão cultural, onde as intenções e ações dos membros de uma organização são compartilhadas de forma consistente.

Desse modo, a estratégia não é apenas uma idéia de como lidar com um concorrente, como é comumente abordado. Os conceitos modernos propostos por Mintzberg enfocam novas questões fundamentais sobre as organizações, envolvendo instrumentos para percepção coletiva e ação, enriquecendo as habilidades para compreender e administrar os processos pelos quais as estratégias se formam.

Simons apud Cavalcanti et al. (2001), também percebe a estratégia como algo que pode ser visto como um plano, um padrão de ações, uma posição produto-mercado ou perspectiva específica. O que diferencia este enfoque é que assume-se a hipótese de que a gestão estratégica pode ser vista apenas em retrospectiva, como um modelo das atividades da administração. As estratégias não são formadas de maneira deliberada, devendo estar e ser sempre emergentes.

Quando as mudanças eram lentas no ambiente e as forças conservativas predominavam, estava-se seguro quanto às predições e a estratégia estava reduzida ao planejamento. As questões fundamentais haviam sido determinadas e, por conseguinte, os objetivos eram facilmente definidos e as ações requeridas para sua execução foram previsíveis durante anos. Em contrapartida, quando a velocidade de mudanças torna-se extremamente rápida, a tecnologia e suas aplicações imprevisíveis e os competidores aparecem em toda a parte e a qualquer tempo, a estratégia tem, então, o seu papel valorizado, há uma demanda para pensar novos caminhos e distinguir novos níveis de abstração (CAVALCANTI et al., 2001).

Cada organização desenvolverá uma estratégia diferente em função de que sua percepção acerca do ambiente é única e diferenciada das demais. Miles e Snow (1978), argumentam que em razão destas condições, as organizações não podem possuir uma única forma de adaptar-se ao seu ambiente. Portanto, as organizações precisam administrar as suas contingências ambientais e a sua efetividade organizacional resultará da

combinação de suas adaptações estratégicas, sendo que o padrão a ser escolhido dependerá dos fatores organizacionais, ambientais e individuais existentes. As estratégias a serem desenvolvidas serão aquelas que otimizariam as vantagens da organização perante seus concorrentes, apoiando-se em suas competências próprias.

Buscamos neste trabalho definir e utilizar o conceito de estratégia de forma ampla, priorizando e buscando definir a estratégia organizacional como um padrão de comportamento racional e adaptativo.

## **2.5 Adaptação estratégica**

A sobrevivência de qualquer organização, conforme já definido anteriormente, dependerá de suas habilidades em adaptar-se às mudanças em seu ambiente. A razão de muitas empresas serem obrigadas a encerrar suas atividades nos dias atuais, deve-se, em grande parte, a sua incapacidade de superar desafios. Somente através de modificações em sua estrutura, que lhes permita ter flexibilidade, as organizações poderão sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico.

Isso envolve não apenas decisões baseadas nos fatos reais, mas também nas percepções acerca de todas as variáveis ambientais. Esta adaptação estratégica, na concepção de Child e Smith (1987), refere-se à habilidade dos administradores em reconhecer, interpretar e implementar estratégias, de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente de forma a assegurar, em última instância, a sobrevivência da organização.

Já Miles e Snow (1978), enfatizam que o processo de ajuste da organização ao seu ambiente é muito complexo e abrange muitas decisões e comportamentos. Este processo foi chamado de adaptação organizacional e definido como o alinhamento consistente das decisões referentes ao domínio à tecnologia e à estrutura organizacional, quer seja de modo proativo ou reativo, ocorrendo por meio de uma série de decisões. Este modelo de adaptação, denominado de 'ciclo adaptativo', demonstrado na figura 6, consiste na permanente busca de soluções integradas para os três problemas

fundamentais que exigem atenção e constantes decisões dos níveis gerenciais das organizações.

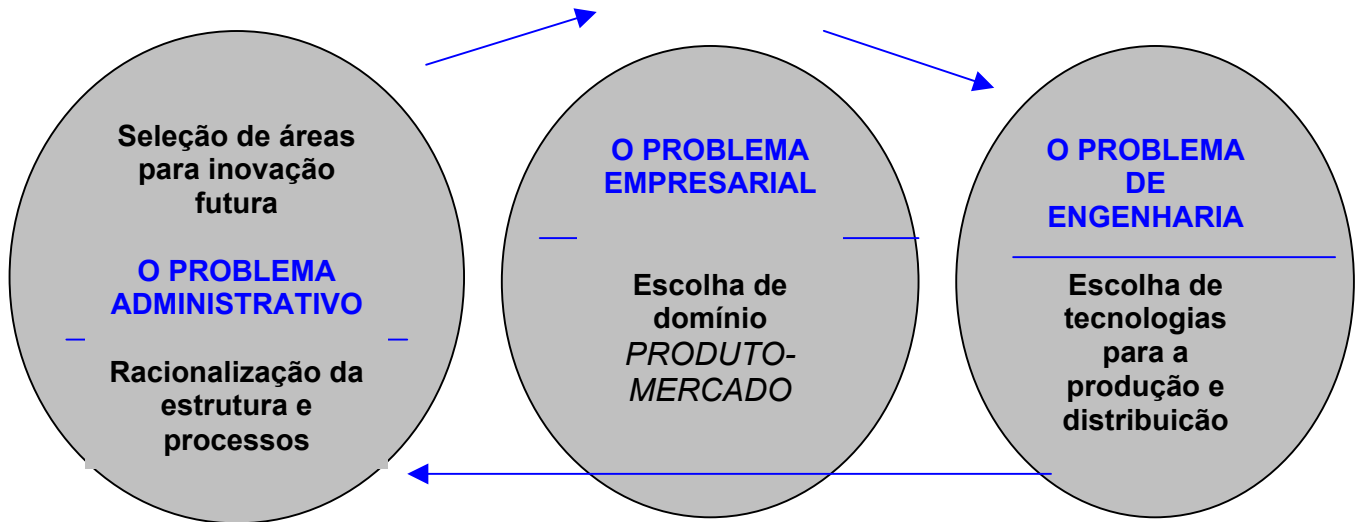


Figura 6 – O ciclo de adaptação

Fonte: Miles e Snow (1978).

O primeiro é o problema empresarial, para o qual a organização têm que selecionar um domínio de mercado viável e um série de objetivos para atingi-los e mantê-lo. O segundo é o problema de engenharia, para o qual se deve criar o processo tecnológico que permita atender a produção de bens e serviços requerida pelo domínio de mercado definido na solução do problema empresarial. O terceiro problema é a questão administrativa, que consiste em desenvolver a estrutura organizacional e o conjunto de procedimentos gerenciais para coordenar a tecnologia selecionada e dirigir esforços para atividades inovadoras que garantam a continuidade da organização (MILES e SNOW, 1978).

Sabe-se que nenhuma espécie de qualquer tipo dominou um mesmo território ecológico por um longo período de tempo. O mesmo fenômeno pode ser transportado para a economia: não há a garantia da sobrevivência. Conforme apregoa Cavalcanti et al. (2001), os vencedores por longos períodos de tempo em ecologias complexas são aqueles que têm uma grande

sensibilidade com o ambiente externo, atravessando períodos de recessão, guerras, etc., com aprendizagem contínua, valorizando pessoas e não ativos, competem num contexto de cooperação, possuem um senso de identidade e comunidade e criam sistemas que se tornam crescentemente complexos, enquanto permanecem extremamente flexíveis. Há uma tolerância a novas idéias, novas experimentações, uma política de sucessão mantendo valores de longo prazo e um certo conservadorismo financeiro, como não se arriscar gratuitamente.

Qualquer organização tem de fazer frente ao problema de adaptação a mudanças, mas para algumas delas o evento pode ser planejado e transformado em rotina, como quando ocorrem mudanças (SELZNICK apud PERROW, 1976).

Conclui-se que a maioria das organizações e, principalmente, as de grande porte, estão mais empenhadas no estabelecimento de rotina para mudanças, concentrando esforços para reduzir as incertezas do mercado, do que em permitir que a organização esteja constantemente mudando sua estrutura para adaptar-se as mudanças (PERROW, 1976).

O desafio para a organização é continuamente desenvolver a habilidade para se adaptar ao ambiente competitivo e a habilidade para influenciar esse ambiente. Isto caracteriza o "o novo trabalho do líder", conforme escreve Senge (1998), onde a habilidade de aprender será a base da vantagem competitiva de uma empresa e facilitar o aprendizado organizacional será a tarefa do principal estrategista, que terá como missão principal construir a organização do aprendizado.

Também Hamel e Prahalad (1999), vêem a visão de longo prazo como a fonte principal de tensão na organização e, portanto, de energia no processo de aprendizado. A administração estratégica é um processo de "aprendizado coletivo", que visa desenvolver e explorar as competências distintivas difíceis de serem imitadas.

A estratégia depende do aprendizado e este depende das capacidades. As raízes da vantagem competitiva podem ser encontradas nas competências centrais da empresa ("*core competences*"). Elas permitem que a empresa se diversifique em novos mercados através da reaplicação e reconfiguração



daquilo que faz melhor e que, como estas competências estão 'ocultas', não é fácil de imitá-las, pois o segredo do sucesso não está em grandes produtos, mas sim em um conjunto de capacidades que permitem à empresa criar grandes produtos. Assim, consideram a competência central como a consequência do aprendizado coletivo da organização, especialmente de como coordenar aptidões de produção e tecnologias diversas (Hamel e Prahalad, 1999).

Os gerentes precisam refletir criticamente sobre seu comportamento, identificar as maneiras pelas quais, inadvertidamente, contribuem para os problemas da organização e então mudar seu modo de agir. Precisam ainda, ensinar as pessoas a raciocinar sobre os seus comportamentos de maneira nova e mais eficaz contribuir para derrubar as defesas que bloqueiam o aprendizado (ARGYRIS apud MINTZBERG et al., 2000).

Para Senge apud Mintzberg e Quinn (2001), mesmo vendo o aprendizado do ponto de vista do processo e com seu foco principal no gerenciamento de mudanças e não na estratégia, o gerente precisa ser o *designer*, o professor e o administrador da organização aprendiz e, para exercer esses papéis, precisa desenvolver um novo conjunto de habilidades, principalmente de liderança e dispor de novas ferramentas.

O desenvolvimento de estratégias, na concepção de Cavalcanti et al. (2001), exige que os gerentes e administradores predigam o futuro, muitos o fazem erradamente com base em padrões históricos percebidos, que podem não ter valor preditivo. Além do que as organizações consistem de várias partes interagindo de forma dinâmica e difíceis de se predizer, pois há períodos de relativa calma entremeados com períodos de mudanças radicais.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nos capítulos anteriores foram apresentadas as considerações iniciais deste trabalho e a fundamentação teórica que dá a sustentação básica ao processo de investigação executado com relação às mudanças e ao processo de adaptação estratégica da empresa supermercadista em estudo.

Com base nisto, definem-se os procedimentos metodológicos relacionados com a caracterização, a natureza e os problemas desta pesquisa, e a coleta e interpretação das informações obtidas. A partir dos objetivos da pesquisa propostos seleciona-se o método a ser empregado neste trabalho (HIRANO et al., 1988). Enfatiza-se a importância da pesquisa qualitativa, que no entender de Merriam (1998), permite compreender as organizações e os seus processos de mudança e adaptação estratégica.

A partir de então, define-se o problema, a delimitação, o *design* e as perspectivas, a população, as definições básicas, as técnicas de coleta, análise e interpretação dos dados coletados e, por fim, as limitações e a operacionalização desta pesquisa.

#### 3.1 A natureza e a metodologia da pesquisa

Toda investigação busca responder a alguma questão que nos interpela na realidade presente. Esta investigação é fruto da própria consciência da historicidade humana, isto é, a percepção de que o presente se enraiza no passado e, por consequência lógica, se projeta no futuro. Portanto, não se pode entender o que acontece no presente se não se compreende as suas raízes básicas, o que implica identificar corretamente a sua formação, isto é, a sua gênese. Receber algo que se oferece à mente sem refletir sobre sua natureza, sua história, é potencialmente o mesmo que aceitá-lo tal como é; ao contrário toda reflexão verdadeira impulsiona virtualmente o pensamento na direção de um movimento negativo. O fetiche se desfaz quando se compreende que o que existe não é simplesmente assim ou só assim, e sim que chegou a ser assim sob determinadas condições. Sua forma presente, sob a vestimenta de uma segunda natureza, é resultante de sua historicidade (PUCCI, 1998).

Pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. Assim, temos que pesquisa é um processo que, a partir da utilização de uma metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos da realidade (GIL, 1994).

É importante, preliminarmente, termos consciência de que devemos tratar, como sabiamente afirmou Durkheim apud Becker (1993), os fatos sociais como “coisas”, e que a busca da objetividade nas pesquisas é afetada pela própria predisposição dos pesquisadores. Além disso, devemos ter clareza de que todo projeto deve apresentar o delineamento de pesquisa, que representa o planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, considerando o ambiente e as formas de controle das variáveis envolvidas.

Nesse mesmo contexto, a metodologia traduz-se no estudo do método, no entanto, sua preocupação transcende essa suposição, na medida em que ele está mais preocupado com o aperfeiçoamento da prática metodológica através da remoção de algumas barreiras não investigadas entre a metodologia e a pesquisa (BECKER, 1993).

Qualquer método ou técnica de investigação dependem para ter eficácia de sua própria justificação filosófica, isto é, por si só eles não dispõem de autenticidade, enquanto instrumentos de pesquisa (HUGHES, 1980).

A cientificidade deve ser pensada como uma idéia reguladora de alta abstração e não como sinônimo de modelos e normas a serem seguidas. Assim, a metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade, incluindo as concepções teóricas de abordagem (teoria do método), o conjunto de técnicas (método – que possibilitará a construção da realidade) que possibilitem a construção da realidade (teoria) e o “sopro divino” do potencial criativo do investigador (MINAYO, 1995).

Nenhuma técnica ou método de investigação confere, como afirma Hughes (1980), autenticidade a si próprio: sua eficácia, sua própria categoria enquanto instrumento de pesquisa capaz de investigar o mundo depende, em última análise, de justificação filosófica.

É relevante lembrarmos Kneller (1980) que entende por “método científico” a estrutura racional daquelas investigações em que são formadas e testadas hipóteses. Essa estrutura assemelha-se muito à da solução ponderada de problemas na vida cotidiana. Hipótese, inferência, teste e feedback constituem o núcleo dessa estrutura. O cientista começa usualmente por assinalar um fato anômalo ou uma incoerência na teoria, e propõe a discrepância como um problema. Após exploração mais completa, formula uma hipótese, a partir da qual deduz previsões. Via de regra, testa as previsões e publica a hipótese, se verificar que elas foram confirmadas. Se as previsões forem refutadas, o cientista usualmente altera a hipótese, ou inventa uma outra, e recomeça tudo. Esse processo é autocorretivo e ao eliminar hipóteses incorretas, o cientista delimita a busca correta (KNELLER, 1980).

Esse método normalmente é combinado com operações gerais como a observação e a mensuração, e com várias técnicas que diferem de especialidade para especialidade. A observação científica, freqüentemente controlada por uma hipótese e ajudada por instrumentos, é mais sistemática e precisa do que a sua contraparte cotidiana. Os dados obtidos por mensuração e observados estão usualmente impregnados de teoria e são objetivos na medida em que podem ser repetidos por cientistas adequadamente qualificados. Entretanto, a pesquisa científica concentra-se, como regra, em problemas (KNELLER, 1980).

A pesquisa representa nesse contexto a atividade básica da ciência, na sua indagação e construção da realidade. Já a teoria é o conhecimento de que nos servimos no processo de investigação como um sistema organizado de proposições, que orientam a obtenção de dados e a análise dos mesmos e de conceitos que veiculam seu sentido. Assim a teoria é construída para explicar ou compreender um fenômeno e seus processos; já os conceitos servem para ordenar os objetos e os processos e fixar melhor aquilo que deve ser examinado e construído (KNELLER, 1980).

Também no entender de Minayo (1995), a teoria representa um conhecimento de que nos servimos no processo de investigação como um sistema organizado de proposições, que orientam a obtenção de dados e

análise dos mesmos, e de conceitos, que veiculam seu sentido. Método, técnicas e metodologia fundamentam a elaboração de uma pesquisa.

A pesquisa é empreendida para descobrir algo sobre o mundo. Embora muitas descobertas tenham sido imprevistas, até mesmo acidentais, foram aceitas como descobertas conseguidas através de um método, um corpo de procedimentos investidos do poder de produzir conhecimento científico (HUGHES, 1980).

Pode-se classificar e efetuar uma pesquisa de acordo com dois métodos: o quantitativo e o qualitativo. De acordo com Richardson et al. (1989) a diferença principal entre os dois métodos é a forma de abordar o problema. Exatamente por isso o método escolhido necessita ser adequado ao estudo a ser feito, no entanto, será a natureza do problema que determinará essa escolha.

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, preocupando-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado (motivos, crenças, aspirações, valores e significados), mas o conjunto de dados quantitativos e qualitativos se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente (MINAYO, 1995).

Segundo Varaschin (1998) os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa afirmam que as ciências humanas e sociais devem seguir um paradigma diferente daquele das ciências naturais, em que os conhecimentos são legitimados através de processos quantificáveis por meio de técnicas de mensuração que podem transformar-se em leis e explicações gerais. As ciências humanas são específicas e possuem metodologia própria, a qual busca os dados e acontecimentos no contexto onde ocorrem. Além disso, a abordagem qualitativa considera que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. O sujeito-observador faz parte do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos de acordo com seus valores e crenças, dando-lhes um significado.

Para Martins e Bicudo (1989) a perspectiva de fazer pesquisa qualitativa se desenvolve como uma resposta às várias necessidades sentidas por pesquisadores, especialmente aos da área de ciências humanas. A pesquisa qualitativa é concebida como um empreendimento mais abrangente e

multidimensional do que aquele comum à pesquisa quantitativa. Porém tal abordagem não é única, pois há uma variedade de procedimentos metodológicos e de concepções que estão sendo desenvolvidas em diferentes partes do mundo para satisfazer os aspectos qualitativos dos fenômenos pesquisados.

Nesse contexto, segundo a concepção de Patton (1986), os pesquisadores que utilizam o método qualitativo possuem três características importantes:

- visão holística: procuram entender o fenômeno e as situações em seu conjunto, considerando que esse todo é maior que a soma das partes individuais, e também consideram que a descrição e o entendimento do contexto onde o fenômeno ocorre é crucial.
- abordagem indutiva: buscam compreender os múltiplos inter-relacionamentos das dimensões que surgem dos dados sem fazer suposições a priori sobre tais relações.
- investigação naturalística: não procuram manipular o ambiente pesquisado, mas compreender o fenômeno no contexto em que ocorre de forma natural.

Por conseguinte, ser holístico, indutivo e naturalístico representa estar próximo ao fenômeno em estudo. Assim, para utilizar a pesquisa qualitativa deve-se buscar entender o fenômeno através do contato direto no contexto onde ele ocorre (VAN MAANEN, 1985 e PATTON, 1986).

A utilização da pesquisa qualitativa segundo Richardson (1989), justifica-se quando se procura entender a natureza de determinado fenômeno social, principalmente quando se trata de situações complexas ou estritamente particulares, como é o caso específico deste trabalho; ou ainda quando se procura compreender e classificar processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais e possibilitar a compreensão mais profunda do comportamento dos indivíduos.

Ainda segundo Van Maanem (1985), a utilização dos métodos qualitativos envolvem técnicas interpretativas que procuram descrever os significados – não a frequência – de certos fenômenos que ocorrem no mundo social. Utilizar tal abordagem representa trabalhar com símbolos lingüísticos;

fazendo isso, tenta-se reduzir a distância entre o indicado e o indicador, entre a teoria e os dados e entre o contexto e a ação. Assim, a "matéria-prima" dos estudos qualitativos é, portanto, obtida *in vivo*, próximo ao ponto de origem.

### **3.2 A formulação do problema da pesquisa**

Após todas essas considerações, torna-se claro que não se pode a priori formular o problema nesta abordagem qualitativa, pois o mesmo não poderá ser reduzido a hipóteses previamente formuladas ou a variáveis que serão posteriormente avaliadas por algum modelo teórico estabelecido. A formulação do problema passa por um processo indutivo que se concretiza através da exploração do contexto da pesquisa, na observação reiterada e participante do objeto pesquisado e nos contatos com os informantes que conhecem o assunto e emitem opiniões sobre o mesmo (HUGHES, 1980; KNELLER, 1980; MINAYO, 1995).

Mesmo sob forte pressão ambiental, para Pettigrew (1996), as organizações possuem condições de fazer escolhas quanto às suas ações e estratégicas, apesar de serem limitadas de alguma forma pelo contexto. Neste sentido, parte do trabalho gerencial será o de avaliar as mudanças do contexto dos negócios e, a partir de então, desenvolver e implementar novas estratégias.

Na abordagem de Pettigrew (1996), para se compreender a origem, o desenvolvimento e a implementação da adaptação estratégica, seria recomendável a construção de uma teoria multinível, formulando-se modelos de processos e fatores de nível superior, processos e fatores de nível inferior e a maneira pela qual elas interagem. Cada nível tem suas propriedades, processos, relacionamentos e até seu próprio momento, enquanto o fenômeno de um nível não é redutível ou não pode ser inferido daqueles níveis para qualquer outro nível. A pesquisa contextualista no processo de adaptação estratégica deverá envolver questões sobre o conteúdo, o contexto e o processo de mudança, em meio às interações entre estas três categorias analíticas.

A partir do momento que se formula o conteúdo de uma nova estratégia, em um processo de análise de adaptação estratégica, tem-se como consequência, a administração do contexto e do processo. Para Pettigrew (1996), o contexto externo refere-se ao meio social, político, econômico e competitivo que a organização está inserida. O contexto interno refere-se à estrutura, cultura corporativa e ao contexto político interno através do qual as idéias para a mudança surgem. Já o conteúdo relaciona-se às áreas particulares de transformação que estão sendo analisadas. Neste sentido, a organização poderá mudar a sua tecnologia, as relações de poder, seus produtos, posição geográfica e a sua própria cultura. O processo de qualquer mudança englobará as ações, reações e interações de várias partes interessadas que levarão a organização para um estado futuro. Conforme demonstrado na figura 7, o "que" da mudança é o conteúdo, o "por quê" da mudança é fruto da análise do contexto interno e externo e o "como" da mudança é pode ser entendido pela análise do processo.

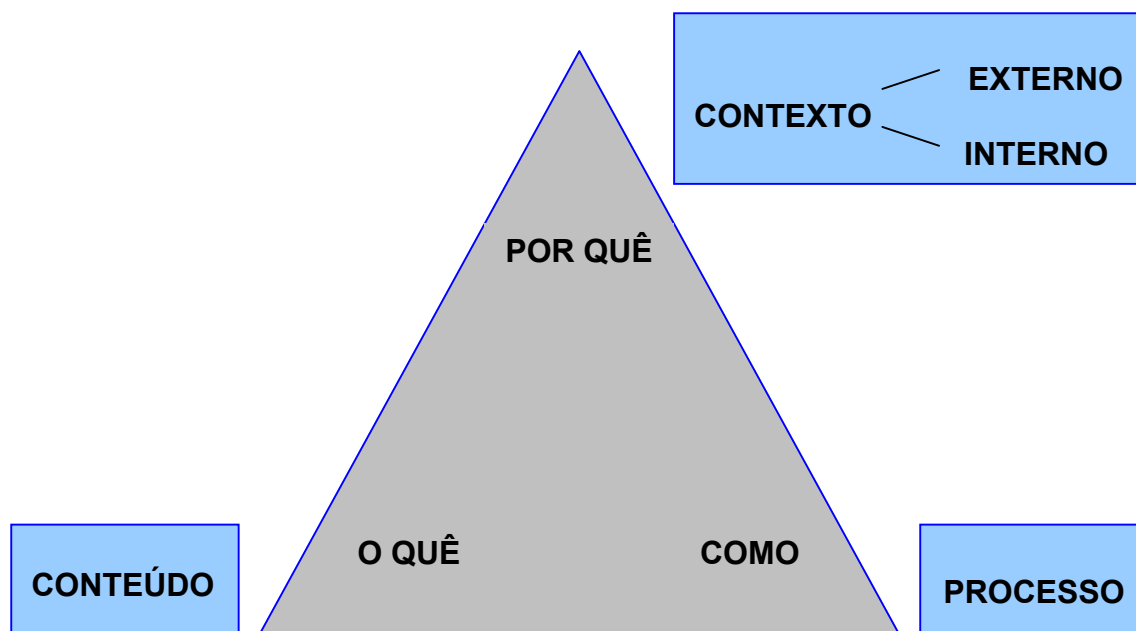


Figura 7 – Categorias analíticas para análise

Fonte: Pettigrew (1996).



Para que se compreenda de forma correta a organização pesquisada é necessário, em primeiro lugar, conhecer a história desta organização e quais foram os fatores que contribuíram para que ela chegasse a situação atual e, ainda, que tipo de adaptação estratégica se impôs para que a organização pudesse alcançar uma solução para seus problemas. No entender de Varaschin (1998) a adaptação estratégica geralmente começa quando a administração usa informações sobre o ambiente externo, os seus pontos fortes e fracos, para desenvolver uma visão de longo prazo acerca dos rumos que a organização deve tomar. Este processo de adaptação comumente dependerá de sua própria cultura, ou seja, do comportamento dos elementos que compõem a organização e nela participam executando suas adaptações estratégicas.

Toda e qualquer pesquisa sempre começará com algum tipo de pergunta ou problema. A formulação do tópico de pesquisa em um problema de pesquisa é a primeira etapa da busca científica (SELLTIZ apud VARASCHIN, 1998), portanto, deve ser basicamente influenciada pelas exigências do processo científico e, como geralmente o problema é muito amplo, precisa ser limitado a questões que possam ser tratadas em um único estudo.

A escolha do problema de pesquisa é comumente determinada por diversos fatores. Para Gil (1994), os mais importantes e normalmente observados são os valores sociais do pesquisador e os incentivos sociais. Já Bailey apud Varaschin (1998) inclui o paradigma sociológico que o pesquisador segue, o grau de relação inerente ao método particular julgado apropriado para a coleta de dados do problema de pesquisa, a metodologia utilizada e o fator tempo.

Tem-se bastante claro que a formulação de problemas científicos deve ser resultante de uma revisão bibliográfica e de uma reflexão pessoal, devendo ser propostos na forma de pergunta, com clareza, precisão e objetividade, e, principalmente, serem suscetíveis de solução e delimitados a uma dimensão viável (GIL, 1994).

Triviños (1992) argumenta que o problema que percebemos em nosso cotidiano é a ausência de disciplina e coerência nos trabalhos, que impedem a distinção da verdadeira natureza dos problemas. Da mesma forma, recomenda

que o foco da pesquisa esteja vinculado ao âmbito cultural do pesquisador e/ou à sua prática profissional. Além disso, complementarmente, Richardson (1989), aponta que as questões do trabalho devem reunir algumas condições básicas, tais como precisão, clareza, objetividade e devem referir-se a fenômenos observáveis.

Pettigrew (1996), salienta que uma organização deve ser considerada como um sistema como outro qualquer, capaz de ser explorado como um sistema contínuo, com um passado, um presente e um futuro. Neste ínterim, uma das maneiras de se combater as deficiências sobre a literatura existente sobre o processo de mudança é o desenvolvimento de pesquisas que considerem os caracteres contextuais e processuais, já que a maioria das investigações sobre mudança não é histórica, nem processual nem contextual.

Para a realização de uma pesquisa, Pettigrew (1996), sugere que alguns princípios metodológicos devem ser considerados para que se obtenha êxito neste tipo de trabalho:

1. precisão de medida;
2. generalidade sobre atores;
3. realismo do contexto;
4. desenvolvimento teórico e conceitual;
5. contribuição particular e questões gerais de política e prática.

Todas as ações organizacionais estão relacionadas com a influência dos interesses e ações de grupos e indivíduos nas variações do ambiente externo, assim como na manipulação desse ambiente e do contexto interno onde são tomadas as decisões. Assim, a estrutura, a estratégia e a cultura são construídas como forma de proteção para os grupos diante das coalizões (MINTZBERG, 1983). Os contextos interno e externo, os conteúdos e os processos da adaptação estratégica são estudadas através de documentos e entrevistas com membros da organização .

A formulação deste trabalho de pesquisa pretende ressaltar as percepções dos sujeitos e o significado e a intencionalidade que os fenômenos em questão têm para as pessoas na organização. Buscar-se-á transpor as aparências para desvendar a essência dos fenômenos a serem estudados

(fenomenologia), adotando-se o método histórico interpretativo. Desse modo, estudar-se-á a organização desde a sua fundação, buscando identificar os principais eventos e atividades desenvolvidas por seus dirigentes, principalmente no período de 1986 a 2002, dividido em três sub-períodos específicos e representativos, a fim de compreender o processo de adaptação em seu ambiente e o atual estágio em que a organização se encontra.

O problema que se pretende esclarecer com esta pesquisa, qual seja, como a organização em estudo tem se adaptado estrategicamente às mudanças ambientais no período em questão, traduz-se no estabelecimento e nas respostas das seguintes perguntas:

- quais eram as condições objetivas do ambiente externo da organização durante o período analisado por esta pesquisa ?
- quais os colaboradores e dirigentes da organização, seus principais papéis desempenhados durante o período em questão e qual a percepção acerca das transformações e do desenvolvimento no ambiente ?
- quais foram e de que forma se efetivaram as principais mudanças estratégicas na organização estudada ?
- como o sistema de poder influenciou estas mudanças estratégicas nesta organização ?

### **3.3 Delimitação da pesquisa**

A definição clara e correta do objetivo que se quer alcançar é a chave do sucesso de qualquer tipo de trabalho. Essa direção definida como *design* de pesquisa fará com que o trabalho seja delineado, produzindo bons resultados a partir do momento em que se definem corretamente os seus objetivos e meios de alcançá-los.

Na investigação o pesquisador deve dispor de tolerância para as ambigüidades, sensibilidade para contexto e dados, e habilidades de comunicação. É fundamental primeiramente determinar qual será o *design* da pesquisa, isto é, cada investigador deverá definir qual será, na sua concepção, a melhor forma de atingir os objetivos propostos e selecionar então as

amostras. Além disto, é necessário definir o referencial teórico a ser trabalhado, ou seja, quais as concepções de mundo a serem referenciadas (MERRIAM, 1998). Essa liberdade de escolha permite que seja visualizada a melhor alternativa para o sucesso de seu trabalho.

O *design* da pesquisa demonstra como os dados são obtidos, analisados e interpretados, relacionando os dados a serem coletados e as respectivas conclusões à luz da perguntas em questão, relacionando ainda até que ponto pode haver uma generalização de suas interpretações (YIN, 1990).

O elemento básico em uma pesquisa é a revisão bibliográfica que será feita para validar ou co-validar o trabalho do pesquisador. A importância do referencial teórico também é citado por Merriam (1998), como fundamental, tanto que para ela a sua ausência inviabilizaria a aceitação de uma pesquisa. A revisão da literatura disponível deve ser conduzida de forma a orientar o pesquisador a ter critérios nessa etapa.

O caráter sistemático de uma pesquisa não significa que haja necessidade de regras fixas, pré-determinadas, como em uma receita a ser seguida mecanicamente. Pois como afirma Goldenberg (1999), nenhuma pesquisa é totalmente controlável, com início, meio e fim previsíveis. Muito pelo contrário, pois não existe um modelo com normas prontas, definitivas, pelo simples fato de que a investigação deve orientar-se de acordo com as características do problema a ser investigado, das hipóteses formuladas, das condições conjunturais e da habilidade crítica e capacidade criativa do investigador.

Dentre as várias formas que a pesquisa qualitativa pode assumir, neste trabalho em particular adota-se o *design* do estudo de caso simples (YIN, 1990), de forma longitudinal e processual (PETTIGREW, 1996), tendo como unidade de análise uma única organização.

Para Yin (1990), o estudo de caso representa uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, não possuindo fronteiras claras entre o fenômeno e o seu contexto, utilizando, ainda, múltiplas fontes de evidência.

Vale ressaltar que o estudo de caso apresenta resultados válidos e profundos apenas para o caso em estudo (GIL, 1994; TRIVIÑOS, 1992). No

entanto, estes resultados podem permitir o encaminhamento de outras pesquisas e contribuir para o enriquecimento da compreensão de outras realidades.

Neste sentido, Lüdke e André apud Varaschin (1998), afirmam que, em função de cada caso ser tratado como único e singular, a questão da generalização passa a ter menor relevância. A generalização do que foi apreendido num tipo de contexto para outros contextos semelhantes dependerá do tipo de usuário do estudo. Caso ele perceba semelhanças de aspectos do caso particular com outros casos por ele vivenciados, poderá estabelecer uma 'generalização naturalística'. Este tipo de generalização ocorre, ao nível de indivíduo, através de um processo que envolve o conhecimento formal, suas impressões e sensações (conhecimento tácito).

O conhecimento tácito é profundamente enraizado na ação, no comprometimento e no envolvimento em contexto específico (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Spender apud Cavalcanti et al. (2001), propôs que o conhecimento tácito no local de trabalho seria composto de três componentes:

- o consciente, que é mais facilmente codificável, pois o indivíduo consegue entender e explicar o que está fazendo;
- o automático, que é aquele que o indivíduo não tem a consciência de que está aplicando e que é desempenhado de forma não consciente (*taken-for-granted knowledge*);
- o coletivo, que diz respeito ao conhecimento desenvolvido pelo indivíduo e compartilhado com outros, mas também ao conhecimento que é resultado da formação aprendida em um contexto específico.

Assim, o conhecimento existente na empresa difere em suas dimensões e essas diferenças devem refletir no valor e utilidade estratégica desse conhecimento. As empresas possuem conhecimento disseminado e compartilhado por todos, entretanto, existem também diversos estoques ou conjuntos de conhecimentos pertencentes a indivíduos, pequenos grupos ou áreas funcionais. As empresas buscam codificar e simplificar esse conhecimento de indivíduos e grupos para torná-lo acessível à organização como um todo (CAVALCANTI et al., 2001).

O estudo de caso possui inúmeras vantagens que torna o *design* mais adequado em diversas situações reais. Para Gil (1994), as principais vantagens do estudo de caso seriam:

- o estímulo a novas descobertas: como o planejamento do estudo de caso é um processo flexível, o pesquisador mantém-se atento a novas descobertas. Por isso, muitas vezes ele dispõe de um plano inicial e durante a pesquisa pode ter seu interesse despertado por outros aspectos não previstos inicialmente.
- a ênfase na totalidade: o pesquisador no estudo de caso interessa-se pelas múltiplas dimensões de um problema, analisando-o no todo.
- a simplicidade dos procedimentos: os procedimentos de coleta e análise das informações utilizadas no estudo de caso, se comparados com outros tipos de delineamento, são bastante simples. Também os relatórios utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros tipos de relatórios de pesquisa.

O trabalho em questão, um estudo de caso de caráter qualitativo, abordou a história da organização e analisou o conteúdo e o processo de sua evolução estratégica no período analisado, além de considerar todas as influências internas e externas. O foco principal desta pesquisa esteve centrado na busca da compreensão do processo de adaptação estratégica da organização em questão, avaliando suas inter-relações com o ambiente.

### **3.4 Obtenção, análise e interpretação dos dados**

A efetiva compreensão do real papel da coleta de dados, das formas de sua inferência e características principais fez com que a etapa seguinte, que será a análise e interpretação desses dados, seja de alguma forma validada.

Para Merriam (1998) e Hirano et al. (1988), o processo de coleta de dados é de extrema importância, podendo ocorrer na forma de uma triangulação: por questionários (entrevistas), através da observação e pela análise de documentos.

Esta fase da pesquisa científica, Minayo (1995) define como trabalho de campo, que consiste no recorte empírico da construção teórica elaborada no momento. Combina entrevistas, observações, levantamentos de material documental e bibliográfico, configurando-se como um momento relacional e prático de fundamental importância exploratória, de confirmação ou refutação de hipóteses e de construção de teorias.

Na coleta de dados para a análise do fenômeno situado, o pesquisador precisa pôr diante dos seus olhos o fenômeno que está investigando, a começar pela descrição da experiência de mundo dos sujeitos que são seus objetos veiculadores de pesquisa. Para penetrar até a evidência das experiências do mundo vivido primordialmente por um dado sujeito, ele inicia com o campo perceptual oferecido a todo momento, o qual é estruturado em aspectos múltiplos e possui, sem dúvida, um núcleo temático e horizontes externos e internos (MARTINS e BICUDO, 1989).

Para conseguir revelar esse campo primordial de experiência, o pesquisador precisa eliminar todo tipo de idealizações e de generalizações envolvidas nas suas atividades lógicas. No conjunto total da descrição, nenhum aspecto deve se apresentar como algo isolado, mas, desde o início, como um objeto dentro de um horizonte que é de familiaridade. Somente após essas considerações, como prescrevem Martins e Bicudo (1989), pode-se passar à análise das descrições, entrevistas e relatos obtidos.

A partir do momento em que identifica os elementos-chave e as delimitações de pesquisa, o pesquisador pode partir para a coleta sistemática de informações. Para Lüdke e André apud Varaschin (1998), nessa etapa ele deve utilizar instrumentos mais ou menos estruturados, técnicas mais ou menos variadas, devendo sua escolha ser determinada pelas características próprias do objeto em estudo.

O instrumento da coleta de dados transforma-se em elemento fundamental na pesquisa qualitativa. Neste caso particular utilizar-se-ão dois tipos de dados: os dados primários e os secundários.

Os dados primários deste trabalho foram obtidos através da observação e de entrevistas (semi-estruturadas) com os membros da organização, principalmente com seus dirigentes, pois eles são os responsáveis pelas

decisões e escolhas estratégicas na organização. Já os dados secundários provêm de materiais informativos já disponíveis, como jornais, revistas, dissertações e documentos da própria organização. Esses dados também visam demonstrar o ambiente objetivo da organização, para posteriormente compará-lo com o ambiente subjetivo, ou seja, aquele que a organização tomou por base para desenvolver suas estratégias no mercado (CHILD e SMITH, 1987; MINAYO, 1995; TRIVIÑOS, 1992).

Em uma entrevista semi-estruturada deve-se combinar perguntas fechadas e abertas, permitindo ao entrevistado discorrer sobre o tema sugerido sem que o entrevistador fixe antecipadamente determinadas respostas ou condições (BAILEY apud VARASCHIN, 1998).

A entrevista semi-estruturada deve ser guiada por uma relação de questionamentos de interesse (roteiro), apoiados pelas teorias que interessam à pesquisa em questão, e que o pesquisador vai explorando ao longo de seu desenvolvimento (TRIVIÑOS, 1992; GIL, 1994).

Durante a realização de entrevistas, o fato de o entrevistador e o entrevistado estarem presentes no momento em que as perguntas são apresentadas e respondidas, tem algumas vantagens, de acordo com Bailey e Selltiz apud Varaschin (1998):

- maior flexibilidade na obtenção das informações.
- possibilidade do entrevistador observar o entrevistado e a situação na qual está respondendo.
- maior taxa de resposta e possibilidade de gravar as respostas do entrevistado.
- possibilidade de observar o comportamento não-verbal para avaliar as respostas do entrevistado, verificando as afirmações contraditórias.
- possibilidade de controlar o ambiente onde se conduz a entrevista e a ordem das questões a serem perguntadas.
- maior possibilidade de os questionamentos, mesmo os mais complexos, serem respondidos.



Contudo, também se destacam algumas desvantagens das entrevistas, principalmente as questões relacionadas aos custos (mais elevados), certa inconveniência, menor anonimato, fazendo com que as pessoas se sintam menos livres para exprimirem determinadas opiniões, e menor padronização nos questionamentos.

Em uma pesquisa de cunho qualitativo, no enfoque de Triviños (1992), não há separações estanques entre a coleta e a interpretação das informações coletadas nas entrevistas, pois existe um fluxo constante de informações que são levantadas, logo após interpretadas, podendo surgir daí novos questionamentos a serem levantados. As condições básicas, entretanto, para que os resultados da pesquisa sejam validados, traduzem-se na busca da coerência, consistência, originalidade e objetivação.

### **3.5 Operacionalização da pesquisa**

Este estudo empírico foi iniciado com a elaboração de um Projeto de Pesquisa, no qual se levantaram alguns questionamentos acerca do tema proposto, traduzindo-se em uma pergunta de pesquisa: qual o processo de adaptação estratégica da rede de supermercados Angeloni no período de 1986 a 2002?

Durante a elaboração do projeto, realizou-se um levantamento das publicações setoriais existentes e uma revisão bibliográfica, que permitiram um posicionamento sobre os assuntos relacionados com a pesquisa proposta.

A revisão bibliográfica foi feita na Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e na Biblioteca do Campus de São José da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI); bem como em consultas pela Internet, especificamente no Banco de Teses e Dissertações do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), da UFSC.

Durante a elaboração do projeto foi feito o primeiro estudo exploratório, para confirmar a pertinência do tema e a real possibilidade de realização de tal pesquisa. Para isso foram feitas entrevistas "informais" com o diretor da empresa, em três oportunidades, obtendo-se informações e opiniões, que possibilitaram a continuação do trabalho. Nesta mesma época, iniciou-se a coleta do material, sendo que primeiramente fez-se necessária uma revisão bibliográfica que fundamentasse teoricamente o estudo e definisse o método que orientaria a pesquisa de campo.

Assim, delineados os caminhos a serem explorados, partiu-se para a coleta de dados secundários. Nessa fase, foi organizado um quadro da empresa nos períodos estudados, baseado em revistas especializadas, periódicos, livros, dissertações, além de alguns dados obtidos na própria empresa.

Quanto a coleta de dados primários, esta foi realizada por meio de entrevistas, por se entender ser esta a forma mais adequada para este tipo de estudo, conforme Orssatto (1995). Foram realizadas seis entrevistas com os diretores da empresa (a relação dos entrevistados encontra-se no anexo 1), sendo que com um mesmo diretor por quatro momentos distintos. No decorrer do trabalho foram feitas outras entrevistas complementares, com membros da organização, gerentes e funcionários, com o objetivo de buscar construir o ambiente da empresa estudada e de auxiliar na confirmação das informações obtidas.

As entrevistas foram previamente agendadas por telefone e, posteriormente, a pedido do próprio diretor, foram precedidas pelo envio de um e-mail, antecipando os assuntos que seriam abordados.

Todas as entrevistas foram semi-estruturadas, sendo que as respostas eram transcritas pelo entrevistador, posteriormente impressas e entregues a todos os diretores para a sua ciência e/ou reformulação. O guia das perguntas feitas aos entrevistados encontra-se no Anexo 3.

A forma como foi operacionalizada a pesquisa e a análise dos dados coletados permitiu responder à pergunta de pesquisa, pois o modo de análise das evidências coletadas neste trabalho foi baseado na comparação com o referencial teórico disponível.

### **3.6 Limitações da pesquisa**

A pesquisa, como tratada neste trabalho, constitui um caminho para conhecer uma realidade, uma tentativa de descobrir verdades parciais.

A pesquisa, em um sentido mais amplo, é um conjunto de atividades orientadas para a busca de um determinado conhecimento. A fim de merecer o qualificativo de científica, deve ser feita de modo sistematizado, utilizando para isso, método e técnicas específicas e procurando um conhecimento que se refira à realidade empírica (RUDIO, 1992).

O caráter sistemático, em outras palavras, organizado, metódico, da pesquisa não significa que não se salientam algumas aspectos referentes às suas limitações.

O método utilizado nesta pesquisa – o estudo de caso – embora possa permitir uma verificação completa e profunda das variáveis escolhidas dentro da organização analisada, caracteriza-se por estar limitado à situação estudada, não permitindo generalizações de seus resultados e conclusões para outras organizações (YIN, 1990; TRIVIÑOS, 1992; GIL, 1994; VIEIRA, 2000). Ou seja, este estudo específico fica limitado à Rede Angeloni, não podendo ser, necessariamente, aplicado a outras empresas do mesmo ramo.

Mesmo que nenhuma pesquisa seja totalmente controlável, como afirma Goldenberg (1999), com início, meio e fim previsíveis, pode-se induzir que há a produção de conhecimentos que nos auxilia na compreensão da realidade e orienta nossas ações.

Uma das principais dificuldades que se defronta neste processo de pesquisa, diz respeito à inevitável peculiaridade de cada caso, decorrente da necessidade, por exemplo, de ajustá-lo ao problema formulado e de respeitar as condições sob as quais a pesquisa será realizada.

Por fim, salienta-se que, apesar de todas as categorias pesquisadas serem significativas de acordo com o referencial teórico estudado, não se esgotam possibilidades de novos estudos sobre o tema, pelo contrário, a busca de novos trabalhos poderá verificar outras mudanças estratégicas e novas formas de adaptação na organização estudada.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

A seguir serão apresentados e discutidos os principais aspectos relacionados com o ambiente do setor, abrangendo e correlacionando as principais variáveis existentes e percebidas no contexto deste estudo.

### **4.1 A evolução do ambiente geral do setor de auto-serviço nacional**

Neste tópico serão analisadas as principais mudanças ambientais envolvendo o setor de auto-serviço brasileiro e, principalmente, as transformações ocorridas em seu subsetor de supermercado.

O setor auto-serviço nacional compõe-se das lojas com mais de um check-out, enquanto os supermercados são lojas com dois ou mais check-outs. Os supermercados respondem por mais de 90% do faturamento do setor e por cerca de 85% do abastecimento de alimentos e produtos de higiene e limpeza no país e está completando, em 2002, 50 anos de história (ABRAS, 2002).

Seguindo o método apresentado por Mintzberg (2001), para pesquisa e estudo em adaptação estratégica, o estudo foi dividido em três períodos (períodos estratégicos) em função das análises feitas no ambiente estudado.

#### **4.1.1 O cenário nacional e o ambiente do setor no período pré – Plano Real (1986 a 1992)**

Momento de redemocratização do país, a década de 80 teve como principais marcos o restabelecimento das eleições diretas para Presidente da República, em 1985, a Assembléia Nacional Constituinte em 1987/1988, e a política econômica de combate à inflação, através dos famosos planos de estabilização econômica. Principais planos econômicos deste período:

- Plano Cruzado (Fevereiro/1986): estabeleceu como padrão monetário o cruzado, convertendo mil cruzeiros em um cruzado através de uma reforma monetária, que não produziu os efeitos pretendidos, culminando com uma explosão inflacionária de mais de 1.000% ao ano. Em uma segunda etapa

(Cruzado II), em novembro deste mesmo ano, houve o alinhamento dos preços dos produtos consumidos pela classe média e o respectivo aumento de seus impostos, com isso houve uma generalizada inadimplência nas micros, pequenas e médias empresas, além de uma grave crise de liquidez e estagnação do Produto Interno Bruto (PIB) per capita.

- Plano Bresser (Junho/1987): ao contrário do Plano Cruzado, este Plano não possuía meta de inflação zero, nem buscava eliminar a indexação da economia. Objetivava promover um choque deflacionário, baixando a inflação e expandindo o emprego, através do crescimento auto-sustentado do PIB. O Plano continuava a manutenção do congelamento de preços, objetivando o controle da demanda, por meio da compressão salarial e do ajuste fiscal. No final de 1988, a economia nacional estava novamente à beira da hiper-inflação, marcando definitivamente o fracasso do Plano.
- Plano Verão (Janeiro/1989): o objetivo novamente era interromper a escalada inflacionária. Institui-se o cruzado novo e busca-se promover a contração da demanda agregada no curto prazo, com taxas de juros mais elevadas e o congelamento de preços. Na verdade o Plano Verão apenas represou a inflação, na medida em que não foram solucionados os problemas estruturais da economia. Segundo Pereira (1996), de 1985 à 1990, o PIB nacional saiu de um crescimento de 8,4% para um decréscimo de 4,4%, enquanto a inflação acelerou de 239% para 1.585% ao ano.
- Plano Brasil Novo ou Collor I (Março/1990): este Plano promoveu uma reforma profunda na economia, recriando o cruzeiro como moeda oficial, prefixando a correção monetária de preços e salários, instituiu o câmbio flutuante (taxas livres), forte tributação sobre aplicações financeiras e o enxugamento drástico do dinheiro em circulação (indisponibilizando 80% da poupança monetária, que representava cerca de 30% do PIB da época). Além disso, acabou com a forma de aplicação *overnight*, instituiu o Imposto sobre Operações Financeiras (IOF) sobre ativos financeiros e criou a Taxa Referencial de juros (TR). Houve o fechamento de inúmeras empresas e órgãos públicos, demissões, forte taxaço sobre os lucros do setor agrícola, novo congelamento de preços e aceleração do processo de privatização das estatais.

- Plano Collor II (Janeiro/1991): para novamente refrear a inflação, este Plano tentou acabar com a indexação da economia, mantendo o congelamento de preços e salários, tendo, a partir de então, reajustes semestrais. As primeiras conseqüências foram a redução da quantidade de moeda na economia e a queda da atividade produtiva. Houve uma volta à "ortodoxia" e ao "gradualismo", com elevação da taxa de juros e o agravamento da recessão.

No primeiro semestre de 1992 denúncias de corrupção levaram há uma grande mobilização popular, que resultou em renúncia e *impeachment* do Presidente Collor, fazendo com que em dezembro de 1992, assumisse o governo o Vice-Presidente Itamar Franco. Neste período de 1990 à 1992, a inflação reduziu de 1.639 % para 1.129% e o PIB, que caiu, em 1990, 4,4% teve uma pequena redução de menos de 1% em 1992 (PEREIRA, 1996).

Em muitas oportunidades neste período os supermercados foram considerados como os grandes "vilões" da sociedade, pois através das famosas precificadoras estariam contribuindo para a aceleração inflacionária e a insatisfação dos consumidores. São bastante lembrados até hoje os/as "Fiscais do Sarney", cidadãos e cidadãs investidos/as na figura efetiva de fiscais dos consumidores que denunciavam a qualquer hora situações de remarcações de preços, chegando inclusive ao extremo de fechar supermercados "em nome do povo".

Para os supermercados estes momentos foram extremamente delicados, pois tiveram toda uma sociedade fiscalizando e cobrando (o que na verdade é um de seus direitos), mas, muitas vezes, de forma equivocada e arbitrária, imputando uma culpa a todo um setor que é apenas um elo de uma cadeia e não a sua origem.

#### **4.1.2 O cenário nacional e o ambiente do setor no período de 1993 a 1997 (Plano Real)**

Com Itamar Franco (o vice de Collor) na Presidência da República, o então Senador Fernando Henrique Cardoso assume o Ministério da Economia e, no mês de dezembro de 1993 anuncia o Plano Real, um programa de

estabilização da moeda que buscava recuperar a confiança do mercado e atacar as causas do processo inflacionário, bem como promover o ajuste fiscal e equilibrar o orçamento para 1994. A segunda fase do Plano buscou, através da criação da Unidade Real de Valor (URV), neutralizar a inércia inflacionária e ajustar os principais preços da economia. Em Julho de 1994, uma reforma monetária, acompanhada de âncora cambial, transformou a URV em moeda – Real – em substituição ao Cruzeiro Real, criado provisoriamente. Esta transformação assegurou à moeda nacional a capacidade de servir como meio de pagamento e substituir, como reserva de valor, as variadas formas de moeda remunerada existentes. Com esse mecanismo, a taxa de inflação foi reduzida a quase zero, sem necessidade de congelamento.

Com a posse do novo governo em 01 de janeiro de 1995 um clima generalizado de otimismo reinava no país. O ano de 1994 fora de certa forma bom: crescimento econômico, superávit no comércio exterior, queda da inflação, etc. Após décadas de economia protegida, o país encontrava, ao que parecia, o caminho da integração com os mercados internacionais, buscando abrir e modernizar sua economia num curto período de tempo (LAHÓZ, 1998a).

Para as organizações o "queimar etapas", a receptividade a novas idéias administrativas e o ritmo acelerado das mudanças criaram um ambiente único, fascinante de ser observado e propício ao estudo em questão. Segundo Wood Jr. (2000), ao analisar o perfil de competitividade de nossa economia observa-se que, lado a lado com organizações de reconhecida eficiência, coexistem outras, bastante atrasadas, sendo que estas sobrevivem apenas por estarem em setores ainda pouco competitivos. A pesquisa de uma eficiente tecnologia administrativa e inovações gerenciais foi pouco significativa e os anos 90 foram marcados pela importação maciça de teorias e sistemas criados nos países industrializados.

A estabilidade econômica trouxe, além do crescimento do faturamento do setor, para o comércio varejista (conforme o Gráfico 1) a capacidade do consumidor de estabelecer efetivas relações entre o preço pago por um produto e os benefícios decorrentes deste consumo.

Durante 1994 e 1995, houve a continuação do programa de estabilização, com o aprofundamento das reformas estruturais, privatização e



reforma constitucional. No final de 1997, a inflação encontrava-se em níveis correspondentes a 7,5% ao ano, contra 2.708% atingidos em 1993 e o PIB cresceu cerca de 3,6% ao ano, em 1997.

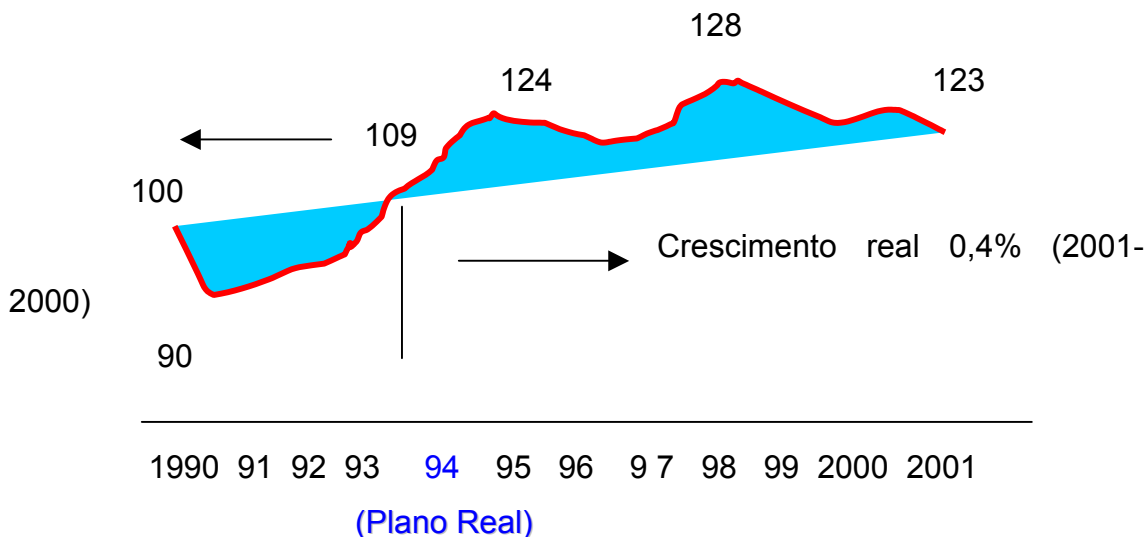


Gráfico 1 - Índice de Faturamento do setor auto-serviço alimentar brasileiro ( Base 100 = 1990 – valores deflacionados)

Fonte: ABRAS (2002).

Com o controle da inflação houve uma diminuição da dispersão dos preços praticados pelo mercado, em razão da maior capacidade de comparação deste preços pelo consumidores e pelo acirramento da competição no setor varejista.

Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) até 1997, enquanto o salário ainda estava subindo, o ganho acumulado desde 1994 era de 15,44%, mas foi caindo ano a ano, a partir de 1998, até voltar ao patamar do primeiro ano do Real.

A abertura econômica levou a economia à modernização e melhoria da produtividade e competitividade, tendo também maior disponibilidade de crédito para investimentos de longo prazo, através da abertura do mercado aos bancos estrangeiros. A estabilização da inflação e algumas reformas microeconômicas, estimulou a expansão do consumo e dos investimentos, podendo-se afirmar que entre os anos de 1994 e 1997, houve a recuperação de perspectivas favoráveis ao crescimento econômico.

#### **4.1.3 O cenário nacional e o ambiente do setor no período de 1998 a 2002**

As crises financeiras de 1997 e 1998, principalmente a crise russa e a asiática, prejudicaram o programa de estabilização econômica, fazendo com o governo brasileiro fosse obrigado a sucessivos aumentos na taxa de juros para segurar a âncora cambial, o que acarretou a estagnação do crescimento econômico e o conseqüente aumento do desemprego e do déficit público.

Estes fatores, contribuíram para a busca de um socorro financeiro ao Fundo Monetário Internacional (FMI) em dezembro de 1998 e a passagem para o sistema de câmbio flutuante. A partir de então são tomadas uma série de medidas visando ajustar os rumos da economia, medidas essas frutos do acordo com o FMI e postas em prática pelo governo brasileiro (LAHÓZ, 1998b).

Neste mesmo ano, em 1998, com a continuação do Plano Real e com a inflação novamente sob controle, o Presidente Fernando Henrique Cardoso foi reeleito, para um segundo mandato de 1999 à 2002. Dentre todas as tentativas de estabilização da economia, o Plano Real, mesmo com algumas críticas que se possa fazer, foi a melhor de todas, produzindo efeitos positivos na estabilização da inflação e no lançamento de bases para uma possível e esperada retomada do crescimento econômico (LAHÓZ, 1999a; 1999b).

O crescimento do segmento supermercado, neste período, que continuou respondendo por mais de 90% do setor de auto-serviço, pode ser explicado, em parte, pela migração do pequeno auto-serviço (lojas com um check-out) para lojas maiores que incorporaram mais check-outs e as quatro seções básicas: mercearia, higiene e limpeza, bebidas e bazar.

É importante esclarecer novamente que o setor auto-serviço alimentar envolve todas as lojas com mais de um check-out, sendo que o segmento supermercado é composto por lojas com dois ou mais check-outs e representa 91,4% do faturamento total do setor e quase 30% do número total de lojas (quadro 3).

ANO	Evolução do número de lojas (em mil)		Participação % sobre o Faturamento total do setor	
	Supermercados	Auto-serviço	Supermercados	auto-serviço
1995	19,9	41,8	87,5	12,5
1996	20,7	43,8	87,4	12,6
1997	21,2	47,8	90,6	9,4
1998	21,8	51,5	91,0	9,0
1999	24,1	55,3	92,2	7,8
2000	24,9	61,3	91,6	8,4
2001	29,6	69,3	91,4	8,6

Quadro 3 - Comparativo faturamento e número de lojas (1995 –2001)

Fonte: ABRAS (2002).

Com relação ao número de lojas houve uma clara inclinação da migração das lojas do varejo tradicional para o sistema de auto-serviço. A evolução que percebe-se desde o plano real, com a estabilidade econômica, registra um crescimento de 13,3 % no número de lojas de 2000 para 2001.

Na dimensão organizacional, mesmo sabendo que as empresas privadas, em especial, tem investido bastante em modernização gerencial e administrativa, a desvantagem competitiva da maior parte dos setores industriais brasileiros era, até a implantação do plano real, enorme, quando comparados a competidores de classe mundial.

O cenário econômico de 1999 envolveu diversas situações e desafios, sendo considerado um dos mais difíceis da economia brasileira pós-real, principalmente em razão do choque com a liberação do câmbio, no mês de janeiro. Além disso, o aumento nas taxas de juros e o crescimento dos índices de desemprego e inadimplência, levou à perda de renda da população e à escassez generalizada de crédito (PATTURY, 2002).

Em um mercado livre da interferência estatal, o crescimento das vendas do setor auto-serviço tende a acompanhar, com alguma defasagem, o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB). Todas as dificuldades por que

passaram os empresários brasileiros ao longo de 1999 já vinham se desenhando desde meados de 1995, com as seqüentes crises internacionais: México, Rússia e Ásia, somadas ao déficit crescente das contas públicas brasileiras. Parte da responsabilidade pela queda do setor deve-se ao aumento dos serviços administrados pelo governo e dos impostos, que reduziram o poder de compra do brasileiro. Enquanto o Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC), medido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), aumentou 8% em 1999, o reajuste da energia elétrica ficou em 16%, o do álcool combustível, em 18%, o dos telefones, em 19%, o da água, em 33% e o da gasolina em 42%.

Em tempos de juros elevados, aumento da inadimplência e desaquecimento a economia, o varejo buscou "mimar" seus consumidores pontuais, cada vez mais em falta nos cadastros das empresas. Só nos primeiros oito meses de 2001 o número de títulos de pessoas físicas protestados no país cresceu 78,7% na comparação com o mesmo período de 2000, isto comprova que a inadimplência estava em alta, em torno de 10% (LORENZI, 2001).

Uma possível explicação está na queda do prazo nos financiamentos e no custo acumulado nos financiamentos do comércio que de agosto de 1995 à agosto de 1991 chegou a 56.000%, enquanto a inflação medida pelo Índice de Preços ao Consumidor (IPC), calculado pela Fundação de Pesquisas Econômicas (FIPE), ficou em 43%, representando uma variação cerca de 130.000% entre os índices. O desaquecimento da economia provoca um temor maior no comércio, que evita alongar mais os prazos e, como conseqüência, quanto maior a inadimplência menores são os prazos e quanto menores são os prazos, mais dificuldades para pagamento.

Já em 2001 há um movimento antagônico com relação as maiores empresas do setor: o faturamento caiu enquanto os investimentos nas próprias lojas cresceu. Isso revela que o período foi de acomodação, mesmo que isso tenha implicado em perda de concentração.

Essa ruptura interrompeu a escalada da concentração iniciada em 1997, a qual alcançou o seu pico em 2000, e inaugurou uma nova fase no supermercadismo brasileiro, o da acomodação da empresas na estrutura das

redes adquirentes. Ao mesmo tempo, iniciou-se uma fase de preparo para uma realidade de consolidação. Acredita-se ter sido um período normal de acomodação, pois as empresas vinham desde 1998 fazendo imensos investimentos na aquisição de redes e entraram em 2001 em processos de reinvestimentos nas empresas compradas, fazendo ajustes para que a partir de 2002 possam alavancar seu volume de vendas.

A pesquisa da Associação Brasileira de Supermercadistas (ABRAS) revela que o auto-serviço brasileiro faturou no ano de 2001 R\$ 72,5 bilhões (crescimento de 7,24% em relação a 2000), se deflacionarmos pelo IPCA, o valor total seria R\$ 67,9 bilhões (crescimento de 0,4% em valores reais, ou seja, 6,2% do PIB, que segundo o IBGE (2002), foi de R\$ 1,1 trilhão, a mesma participação de 2000) (ABRAS, 2002).

A evolução do setor de auto-serviço brasileiro pode ser analisada através do quadro 4, que destaca o período de 1996 à 2001. Percebe-se o nítido crescimento do número de empregos do setor brasileiro, contrariando a realidade do mercado catarinense, conforme dados da Junta Comercial do Estado de Santa Catarina (ARAÚJO, 2001; BESSA E TURPIN, 2000), que foi ocasionado pela inauguração de novas lojas bem como à necessidade de mão-de-obra especializada para a oferta de melhores serviços dentro das lojas.

<b>Evolução</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>% *</b>
Número de empregos diretos	625.000	655.000	666.752	670.086	701.622	710.743	1,3
Número de lojas (auto-serviço)	43.763	47.787	51.502	55.313	61.259	69.396	13,3
Área de vendas (em m2 milhões)	Nd. **	12	12,7	13,1	14,3	15,3	7,0
Número de check-outs	Nd.**	123.170	125.867	135.914	143.705	156.022	8,6
Faturamento anual (em R\$ bilhões)	46,8	50,4	55,5	60,1	67,6	72,5	7,2
Participação % Faturamento sobre o PIB	6,2	6,02	6,1	6,0	6,2	6,2	-

#### Quadro 4 - A evolução do setor de auto-serviço brasileiro

\* Variação % 2001 x 2000 (comparação).

\*\* Nd. = dado não disponível.

Fonte: ABRAS (2002).

Aliado ao aumento no número de empregos, as empresas médias viram a concorrência chegar e foram obrigadas a investir não só em tecnologia (quase a totalidade das 500 maiores empresas do setor já automatizaram sua frente de caixa) como também em métodos gerenciais e qualificação da mão-de-obra. Com relação as pequenas empresas é importante notar que estas só conseguiram adquirir escala de compra à medida que se reuniram em associações, ganhando competitividade ante os grandes concorrentes.

Embora as vendas do setor tenham se mantido praticamente estáveis em relação a 2000, o setor supermercadista mantém a tendência de crescimento experimentada desde o advento da estabilidade econômica em 1994, somando um aumento acumulado real de vendas no período de 60%. O pico nesse crescimento foi em 1998, quando o setor investiu numa profunda mudança de estrutura, o que incluiu a revisão e o aumento do mix de produtos, a instalação do serviço 24 horas, o desenvolvimento do delivery, etc.

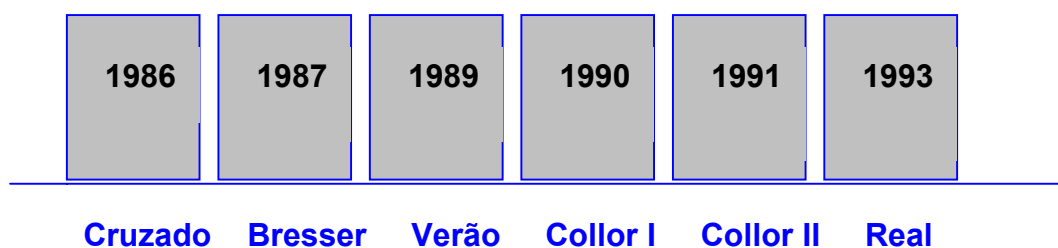


Figura 8 – Principais planos de estabilização econômica implementados entre 1986 e 1994

Algumas regras, até então consideradas de "ouro", como um *check-out* para cada 100 metros quadrados de área de vendas foram sendo quebradas com o aumento da eficiência do setor. Hoje as maiores empresas já ampliaram esta proporção para quase 130 metros quadrados por *check-out*. Além do que, conforme já citado anteriormente, o setor está praticamente atualizado em

termos de equipamentos e sistemas de automação. Em 1994, início da estabilização econômica, apenas 203 lojas estavam automatizadas. Já no ano seguinte, o total saltou para 1.654 e, em 2001, somou 3.174 lojas, de uma base total de 3.574 lojas (ABRAS, 2002).

<b>Resultados</b>	<b>Faturamento (R\$ bilhões)</b>	<b>Lojas</b>	<b>Check- outs</b>	<b>Funcionários</b>	<b>Área m2 (milhões)</b>
Setor auto-serviço	72,5	69.396	156.022	710.743	15,3
Segmento supermercado	66,3	29.603	116.229	543.564	11,5
Ranking (500 empresas)	47,9	3.574	43.368	305.244	5,4
300 maiores empresas	47,5	3.314	42.260	299.561	5,2
20 maiores empresas	37,1	1.372	29.123	210.527	3,7
280 outras empresas	10,4	1.942	13.137	89.034	1,5

Quadro 5 – Síntese dos resultados – 2001

Fonte: ABRAS (2002).

Constata-se que, embora tenha havido uma pequena queda na participação dos grandes grupos, quando comparado com o ano 2000, há uma elevada concentração dos negócios pelas 20 maiores empresas do segmento supermercadista, respondendo por mais de 50% do faturamento total do setor de auto-serviço.

O que percebe-se neste período, além da estabilização da inflação, foi a eliminação das restrições ao ingresso de investimentos estrangeiros. Esta abertura comercial ampliou a competição no mercado doméstico e possibilitou o aumento da eficiência das empresas, no entanto, segundo dados do IPEA, os assalariados perderam 0,75% de sua capacidade de compra durante os oito anos do Plano Real.

#### **4.1.4 Os grandes varejistas no ambiente nacional e a realidade supermercadista catarinense**

O setor supermercadista, um dos mais importantes do varejo nacional, com vendas de cerca de R\$ 66 bilhões ao ano, passou e está passando por grandes transformações. Como principal canal de distribuição dos produtos de consumo básico, o setor absorveu os impactos positivos do plano real, que elevou o poder aquisitivo da maioria da população. No entanto, em contrapartida, a redução drástica da inflação significou a perda de uma expressiva fonte de receita dos supermercados: os altos ganhos financeiros. Com isso, as empresas estão procurando aumentar a eficiência operacional e atrair os consumidores para as suas lojas em um mercado cada vez mais competitivo. Além disso, atraídos pelo potencial do setor supermercadista no Brasil, verificou-se a entrada de vários grupos estrangeiros no País. Outro fato diz respeito à onda de fusões e aquisições, que está elevando o grau de concentração do setor nas grandes redes de supermercados (RAMIRO, 2002; BARCELLOS, 2000).

A concentração das operações por centros de distribuição de produtos de alto giro, como os de supermercados, é uma nova realidade mundial. Esta logística garante ganhos de escala e economia nos custos do frete do fornecedor, que entrega a mercadoria em um único local. Este "custo menor" é uma arma poderosa do varejo, que tem margens estreitas.

Segundo Drucker (1996), durante os últimos cinquenta anos, o shopping center tornou-se quase um sinônimo de "varejo bem-sucedido". Os novos varejistas raramente falam de "reengenharia", para eles, ela soa como coisa de manufatura, mas muitos redefinem constantemente suas operações. Por exemplo, o sucesso da Wal-Mart resulta, em grande parte, do fato de ela ter redefinido varejo como a movimentação de mercadorias, ao invés de sua venda. Isto levou à integração de todo o processo — da máquina do fabricante à loja — com base em informações em tempo real a respeito das compras dos clientes. Em consequência disso, a Wal-Mart conseguiu eliminar três camadas de depósitos e um terço dos custos do varejo tradicional. Mas ela ainda trabalha com um sortimento completo de bens, e isto significa milhares de itens.



No varejo, todos falam de "atendimento" como a chave para o sucesso, ou da sobrevivência. O mesmo fazem os novos varejistas, mas eles querem dizer algo diferente. Para os comerciantes tradicionais, atendimento significa vendedores que cuidam pessoalmente de cada cliente. Mas os novos varejistas empregam muito poucos vendedores. Para eles, atendimento significa que os clientes não precisam de vendedores, não têm que perder tempo tentando achar um, não têm que pedir nem esperar. Isto significa prover informações, pois eles sabem onde estão os produtos no momento em que entram na loja, suas cores, tamanhos e preços.

Mas para os novos varejistas, atendimento também significa fazer com que os clientes saiam da loja o mais depressa possível depois que eles fizerem suas compras. Grandes redes européias está estudando uma tecnologia que elimina o caixa. Quando um cliente decide comprar um item, coloca seu cartão de crédito numa fenda sobre o balcão tantas vezes quanto o número de pacotes ou garrafas que deseja levar. Não há carrinhos de compras. As compras estão à espera quando ele sai. Tudo o que ele tem que fazer é checar os itens e assinar um cupom do cartão de crédito, afirma Drucker (1996).

A parceria garante às pequenas companhias maior poder de barganha na conhecida (e eterna) negociação com a indústria. Melhora, também, a eficiência de infra-estrutura, sobretudo na logística de distribuição. Pode trazer inovações nesse competitivo mercado (como lojas com gourmet e hostess), além de restaurantes, sofisticadas padarias ou boutique de pães para os consumidores das classes A e B.

O consumidor sofre com o aumento dos combustíveis, tarifas públicas e salários sem correção. Isso tudo reflete diretamente no consumo. Além de comprar menos, a população têm optado por produtos com menor valor agregado e marcas mais baratas. Outro fator que também têm contribuído para que as pessoas gastem menos nos supermercados é a conta de celular. Há dois anos não se usava tanto celulares como hoje. E isto é uma constatação nacional. Famílias que introduziram um ou dois celulares em seus cotidianos certamente reduziram suas compras no varejo (LAHÓZ, 2001).

Além do que, nos últimos três anos, 120 redes de lojas entraram com pedido de concordata, as maiores foram: Arapuã, Brasimac, Casa Centro,

Disapel, G. Aronson, Lojas Paraíso, Mappin e Mesbla. Vítimas dos juros altos, da inadimplência e da grande concorrência dos supermercados (VASSALO, 1999).

Somente as três maiores redes representam mais de 30% do total do faturamento global do setor, sendo portanto necessário algumas considerações a esse respeito após a análise do quadro 6. Constatou-se também que as demais redes são constantemente assediadas na tentativa de serem adquiridas por estas grandes redes.

Classificação		Empresa	Sede	Faturamento	%	Lojas	Funcionários
1	1	CBD *	SP	9.857.529.194	13,6	443	52.060
2	2	Carrefour	SP	9.236.682.550	12,7	227	45.424
3	4	Sonae	RS	3.411.418.775	4,7	168	21.028
4	3	Bompreço	PE	3.222.578.737	4,4	110	19.344
5	5	Sendas	RJ	2.622.103.758	3,6	84	14.417
6	6	Wal-Mart	SP	1.482.898.841	2,0	22	6.828
7	7	J. Martins	SP	1.043.636.663	1,4	62	6.984
8	8	Zaffari	RS	838.619.778	1,2	22	6.850
9	9	G. Barbosa	SE	730.670.620	1,0	35	5.764
10	10	COOP	SP	639.460.422	0,9	17	3.188
11	12	Bretas	MG	601.373.942	0,8	34	4.209
<b>12</b>	<b>11</b>	<b>Angeloni</b>	<b>SC</b>	<b>542.869.554</b>	<b>0,7</b>	<b>17</b>	<b>4.468</b>
13	13	Líder	PA	431.364.675	0,6	11	3.286
14	15	Sonda	SP	429.626.401	0,6	09	2.335
15	16	DMA	MG	417.502.000	0,6	42	3.370
16		Mundial	RJ	412.595.373	0,6	15	2.812
17	17	Condor	PR	340.713.060	0,5	18	2.715
18	22	D'avó	SP	285.134.508	0,4	07	1.991
19	20	Yamada	PA	270.626.023	0,4	12	2.050
20	23	Bahamas	MG	237.465.998	0,3	17	1.404
<b>Total 20 maiores</b>				<b>37.054.870.872</b>	<b>51.1</b>	<b>1.372</b>	<b>210.527</b>

Quadro 6 – Maiores empresas por faturamento bruto (em R\$) – Brasil 2002

\* CBD = Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar).

**Obs.** As 230 maiores empresas por faturamento em 2001 encontram-se no Anexo 2.

Fonte: ABRAS (2002).

A Companhia Brasileira de Distribuição – que engloba as redes Pão de Açúcar, Barateiro, Extra, Eletro, a divisão Amélia e, agora recentemente em julho de 2002, a rede Sé — com sede em São Paulo, tem 443 lojas e uma receita anual de quase R\$ 10 bilhões. Apesar de pertencer ao empresário Abílio Diniz, o Pão de Açúcar tem capital aberto e associou-se a cerca de três anos ao grupo Casino, terceiro maior da França, com vendas de US\$ 17,1 bilhões. O grupo Casino acertou a compra de 21% do capital da rede Pão de Açúcar, contratando ainda a opção de aumentar sua fatia para 35% no prazo de cinco anos. Este negócio representou um reforço de caixa para o grupo e o fez superar o concorrente Carrefour. Além da experiência em ambiente competitivo, esta parceria trouxe novas tecnologias e o acesso a um sistema global de compras, além de procurar desenvolver as suas marcas próprias, reduzir as despesas operacionais, revisar processos, buscar eficiência e maximizar o potencial de diluição de custos por aumento de vendas. Além do que, para concorrer com companhias internacionais, o grupo tem que partir também para as aquisições, e sem esta parceria não teria acesso fácil a crédito barato no exterior para financiar o seu crescimento (MARTINEZ, 2001a; CHIARI, 2001; SIMONETTI, 1999).

Com mais de um formato, até mesmo com lojas de eletroeletrônicos, o Pão de Açúcar pretende posicionar-se através de lojas populares. O grupo, com dois megacentros de distribuição na capital paulista (um com 100 e outro com 250 mil metros quadrados), baseia sua estratégia em novas aquisições.

Já o grupo francês Carrefour líder do ranking de 1991 à 2000, perdeu a liderança para o grupo nacional Pão de Açúcar (CBD). Além da vice-liderança nacional o grupo, em nível mundial, também é o segundo maior do mundo. Em

1998, para continuar crescendo, precisou expandir-se através da aquisição de lojas menores. Ao comprar a rede também francesa, Comptoirs Modernes, o Carrefour herdou as lojas Stoc, antes pertencentes às Lojas Americanas. No entanto, em razão destas lojas estarem distantes das suas centrais de distribuição (no Sudeste, Rio Grande do Sul e Brasília), o Carrefour desfez-se de algumas lojas Stoc, vendendo cinco lojas nordestinas (na Paraíba, no Piauí e em Pernambuco) para o Royal Ahold e as duas lojas existentes em Santa Catarina para o grupo Sonae. Adquiriu também a rede Mineirão de Belo Horizonte (MG), as 16 lojas da rede Planaltão, do Distrito Federal, a rede Roncetti do Espírito Santo e, ainda, as redes Rainha, Continente e Dallas, todas do Rio de Janeiro. Estas compras se deram em praças onde já haviam lojas da rede, com o objetivo evidente de concentrar para ser mais eficiente (MARTINEZ, 2001b).

Com efeito, só no final da última década, a rede comprou 125 lojas, sendo 112 supermercados. E, mesmo vendendo algumas lojas, acredita-se no mercado que a estratégia do grupo esteja relacionada com aquisições nos Estados do Norte e Nordeste, pois ainda mantém na região três hipermercados, em Manaus, Natal e Recife.

O Sonae, maior grupo industrial e maior empregador privado de Portugal, desembarcou no Brasil no final da década de 80, após firmar uma *joint venture* com a gaúcha Companhia Real de Distribuição. Inicialmente comprou 26% das ações do Real e, em julho de 1997, adquiriu o seu controle. Na região de São Paulo a trajetória do grupo iniciou-se em 1998 com a compra de quatro hipermercados da rede Cândia, 13 hipermercados da rede Mercadorama do Paraná e, em seguida, abriu lojas próprias (JAGGI, 2001).

Em 2001 o grupo Sonae totalizava 168 lojas, com 21.028 funcionários e R\$ 3,4 bilhões de faturamento (em 1999 era R\$ 1,7 bilhões, 50% do faturamento atual), sendo considerado o terceiro maior varejista do país (MARTINEZ, 2001c).

Considera-se os portugueses do Sonae bastante agressivos para o mercado nacional, buscando investir continuamente na expansão e reformulação da sua rede de lojas. Como a maior parte delas é de supermercados — que vieram com a aquisição de redes nos três estados do

Sul e em São Paulo —, o grupo aposta na construção de novos hipermercados, a maioria em São Paulo e alguns no Sul do País.

A gestão de suas operações tende a ser centralizada, para isso, é preciso um sistema de informações poderoso e uma boa infra-estrutura logística. Em 1999 a rede investiu R\$ 100 milhões para efetuar alguns ajustes, como modernização, *lay out* e, também, novas lojas.

A gestão do dia-a-dia da lojas é regionalizada, mas os fluxos de mercadorias são coordenadas pela direção. Todos os produtos vendidos nas lojas passam pelo depósito, tudo que sai num *check-out* gera pedido nos centros de distribuição. Cada centro tem autonomia para comprar, conforme a necessidade das lojas que atende, mas dentro das condições negociadas previamente pela direção central com os fornecedores.

O Sonae aqui no Brasil trabalha com dois formatos de lojas: os hipermercados com a marca Big e os supermercados com marcas regionais (Real, Cândia e Mercadorama), pois para ele não faz sentido alterar o valor que essas marcas têm para o consumidor. O grupo busca parcerias pois precisa ter várias lojas para ganhar massa crítica e crescer, pois acredita que quem deixar de crescer agora vai ser adquirido por alguém ou vai desaparecer.

Além dos três primeiros, destaca-se outros importantes grupos no varejo nacional. Como por exemplo, a gigante do varejo, a norte americana Wal-Mart, que com um faturamento mundial de US\$ 220 bilhões por ano, arrecada mais que o Produto Interno Bruto de 169 dos 192 países do mundo e está ampliando seus negócios no Brasil. Em São Paulo, seu novo centro de distribuição, com 30 mil metros quadrados, tem capacidade para atender cerca de 100 lojas. Vale ressaltar que hoje o grupo tem apenas 22 supermercados no Brasil (MARTINEZ, 2000b).

Com vendas de quase R\$ 1,5 bilhão ao ano no Brasil, o Wal-Mart, sexto colocado no ranking nacional, vem tentando conquistar posições e seguir os passos de seu desempenho mundo afora. Nos Estados Unidos, é líder incontestado, abrigando mais de quatro mil unidades e empregando 1,1 milhão de funcionários. No Brasil percebe-se, até o presente momento, uma tática de crescer baseado em análises de mercado, montando lojas próprias em detrimento de aquisições. Talvez isto já não seja mais possível em razão da

rede ter perdido o '*timing*' da concentração do varejo brasileiro, pois os espaços já estão quase todos ocupados e não há mais grandes redes à venda. Além disso, crescer por conta própria seria muito lento e nos grandes centros as posições de mercado já foram ocupadas (MARTINEZ, 2001d).

A expectativa era de que o grupo Wal-Mart preparasse sua estratégia com base em lojas mais populares. Desta forma, haveria grandes possibilidades do grupo se fixar definitivamente no País, porque há muitas redes pequenas que podem ser adquiridas com maior facilidade. No entanto, o grupo está terminando a construção em São Paulo de um hipermercado com cerca de cinco mil metros quadrados, bem ao lado da construção do rival Carrefour, com a bandeira da rede Todo Dia, direcionada também ao varejo popular. Outra semelhança, também "casual" é a escolha do nome Todo Dia, haja vista que o Carrefour operará na praça sob a bandeira Dia%.

Na onda dos multiformatos, o grupo português Jerônimo Martins decidiu abrir lojas de média superfície e hipermercados menores. O grupo com faturamento de R\$ 1 bilhão e cerca de 62 lojas tem, em Portugal, uma sociedade com o grupo Royal Ahold, optando por crescer com lojas próprias (SEGALLA, 2002).

O grupo está efetuando uma parceria com o maior atacadista do País, com vendas de mais de R\$ 2 bilhões e 50 anos de mercado, o grupo Martins. Esta *joint venture* já surgiu com um aporte de R\$ 60 milhões e objetiva operar em várias frentes de negócios: negociação com a indústria para compra de mercadorias; atacado de auto-serviço; uma divisão de varejo com supermercados e outra de franquias de supermercados.

Já o grupo holandês Royal Ahold, que controlava a rede Bompreço, a maior do nordeste, também está partindo para a abertura de lojas, tendo como grande meta desembarcar na região sudeste do país. O grupo ostenta a quarta posição no ranking mundial de supermercados, com mais de 8.500 lojas no mundo e vendas superiores a R\$ 100 bilhões ao ano. Para o grupo o mercado brasileiro é bem desenvolvido, com grandes empresas concentradas em São Paulo (como Carrefour e Pão de Açúcar) e áreas de menor concentração, onde há espaço para crescer, embora acredita-se no enorme potencial da região Sudeste. As receitas no Brasil atingiram R\$ 3,2 bilhões e o grupo esperava

incrementá-la, buscando recuperar a terceira posição que o grupo Português Sonae roubou em 2001. No entanto, em razão da venda da rede Bompreço, as suas estratégias devem ter sido redefinidas (MARTINEZ, 2001e; 2001f).

Em Santa Catarina, as dez maiores redes de supermercados respondem por praticamente metade do faturamento global, conforme visualizado pelo quadro 7.

<b>Classificação Estado</b>	<b>Empresa</b>	<b>Faturamento anual (R\$)</b>	<b>Cidade Sede</b>	<b>Classificação Brasil</b>
1	<b>Angeloni</b>	<b>542.869.554</b>	<b>Criciúma</b>	<b>12</b>
2	Giassi	145.327.120	Içara	31
3	Imperatriz	123.953.562	São José	38
4	Archer	77.797.178	Brusque	57
5	Xande	51.354.297	Florianópolis	84
6	Coop. Vale do Itajaí	40.388.357	Rio do Sul	99
7	Coop. Itapiranga	39.462.131	Itapiranga	102
8	MIG	28.290.077	Mafra	127
9	Bavária	23.323.620	Blumenau	145
10	Myatã	19.790.925	Lages	157

Quadro 7 – Maiores empresas por faturamento bruto – Santa Catarina – 2001

Fonte: ABRAS (2002).

É relevante ressaltar que o hipermercado BIG não aparece nesta relação em razão de ter seu faturamento bruto considerado globalmente com o Grupo Sonae, estando em nível nacional em terceiro lugar. Caso fosse possível separá-lo para o Estado, poderíamos colocá-la, de acordo com estimativas do mercado, entre o segundo e o terceiro lugar em Santa Catarina.

## **4.2 O processo de adaptação estratégica da Rede de supermercados Angeloni**

Neste tópico serão discutidas as principais adaptações ocorridas na organização em decorrência das mudanças ambientais ocorridas, sob à luz dos conceitos teóricos estudados. Inicialmente serão abordadas as questões relativas à evolução histórica da organização no subsetor abordado e, em seguida, serão analisadas as principais transformações organizacionais da organização nos três períodos considerados.

### **4.2.1 Histórico e crescimento da Rede Angeloni**

O empresa em estudo – A. Angeloni & Cia. Ltda. – iniciou suas atividades em 1958 quando o Sr. Antenor Angeloni inaugurou a sua fiambreteria na cidade de Criciúma, no Sul de Santa Catarina. O fortalecimento de seu projeto profissional deu-se com a entrada de seu irmão e sócio, Sr. Arnaldo Angeloni, ampliando os negócios nas cidades de Criciúma, Tubarão e Laguna.

A história da rede Angeloni assemelha-se em muito a da rede varejista canadense Steinberg's, citada por MINTZBERG et al. (2000), que começou com uma pequena loja de produtos alimentícios em Montreal, no ano de 1917, e cresceu a ponto de ter vendas em vários bilhões de dólares, a maior parte das quais em operações de supermercado. Em vários aspectos, ambas se encaixam em um modelo empreendedor, baseado na visão do líder, que decide a hora de expandir e mantém o controle de todas as operações.

No caso Steinberg's duas reorientações importantes de estratégia marcaram as sua seis décadas de reinado: a entrada em auto-serviço nos anos 30 e em shopping centers nos anos 50. De forma ousada, mas com bastante cautela, o Sr. Sam Steinberg, foi o "arquiteto das estratégias", agindo em um negócio concentrado tinha condições de executar movimentos rápidos e bem focados.

Em 1978, buscando ocupar uma posição significativa no mercado, a empresa criou e implantou sua primeira logomarca (Figura 9), tendo também inaugurado a primeira grande loja da rede em Criciúma, o chamado



"Supercenter". Nesta mesma época, seu engenho de beneficiamento iniciava a produção de arroz, o que além de representar uma diversificação das atividades, propiciou à rede a sua entrada no mercado com produtos com a marca Angeloni.



Figura 9 – Logomarca

A rede Angeloni chegou a Capital do Estado, Florianópolis, em 1983, inovando na concepção de sua loja no centro, através da climatização do ambiente, estacionamento coberto e elevadores, fatores até então inéditos nos supermercados do Estado.

Em 1987, um ano após inaugurar uma loja em Lages, o Angeloni inaugurou o primeiro hipermercado de Santa Catarina, na região de Capoeiras, em Florianópolis, com 24 mil metros quadrados, fato que marcou definitivamente a evolução da rede, através de maciços investimentos em informática e propaganda. Após trinta anos, em 1988, a reformulação de suas lojas, através do processo de automação comercial, começou pela sua matriz, em Criciúma (figura 10).



Figura 10 - Loja Criciúma

Os anos seguintes definiram a expansão do grupo pelo território catarinense, sendo inaugurada a terceira loja de Florianópolis, na Beira Mar Norte (figura 11), totalmente informatizada (1989), outro hipermercado em Blumenau (1992), e, três anos após, uma loja em Joinville, dentro de um shopping center.



a r

Figura 11 – Loja Florianópolis (Beira Mar Norte)

O ano de 1996 marcou o início de uma ampla reformulação que objetivou a modernização das suas lojas, envolvendo ar climatizado, estacionamento coberto, gerador próprio de energia elétrica, informatização e padronização da comunicação visual em todas as unidades. No ano seguinte a empresa definiu sua diretoria executiva, expandindo-se com a instalação de uma loja em Jaraguá do Sul e da segunda unidade em Blumenau, juntamente com a implantação de sua primeira farmácia Angeloni e da criação do primeiro atendimento pessoal e diferenciado do setor supermercadista catarinense, através do Ombudsman (Figura 12).



Figura 12 – Logomarca Farmácia e Ombudsman

A figura do ombudsman surgiu na Suécia em 1809, sendo que inicialmente representava o cidadão perante o Parlamento. Nas empresas seu objetivo tem sido ouvir o cliente e imediatamente transmitir a todas as áreas da empresa a sua colocação. Para isso, é fundamental conhecer e compreender ações e posturas e zelar para que os direitos dos clientes sejam respeitados sempre e suas expectativas satisfeitas. O ombudsman deve ter independência e autoridade para resolver rapidamente situações de atrito ou reverter frustrações dos clientes (ANGELO e GIANGRANDE, 1999).

Ao completar 40 anos, em 1998, a rede Angeloni assume a liderança no mercado catarinense, ultrapassando a rede Vitória, inaugura sua segunda farmácia na capital, incorpora mais um posto de combustível e duplica sua unidade na Beira Mar Norte, já com o conceito "*one stop shop*", que representa a união de posto de combustível, farmácia, praça de alimentação, agência bancária e diversos outros serviços em um só local.

O faturamento da rede atingia, em 1998, R\$ 317 milhões, com 292 check-outs, 14 lojas e 2.514 funcionários (quadro 8). Já em 2001, o faturamento representou R\$ 524 milhões, com 394 *check-outs*, 17 lojas e 4.468 funcionários.

<b>Indicadores / Anos</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002*</b>	<b>2003*</b>
Faturamento (R\$ Milhões)	317	379	483	524	630	740
Check-outs	292	319	349	394	433	433
Número lojas	14	15	17	17	18	18
Funcionários	2.514	3.032	3.630	4.468	5.109	5.109

Quadro 8 – Principais indicadores da rede Angeloni – 1998 / 2001

\* Previsões da Diretoria do Angeloni em Outubro de 2002.

Fonte: ABRAS (2002)

Em 1999, buscando a fidelização de seus clientes, lança o "Clube Angeloni", e inaugura uma nova loja em Balneário Camboriú já no ano 2001.

Todas estas unidades buscam privilegiar a facilidade do acesso e foram edificadas a partir de projetos arquitetônicos inovadores e sempre valorizados pelo totem da marca Angeloni. Além disso, valoriza-se a iluminação, cores alegres, ajardinamento, comunicação visual moderna, piso claro e resistente, além de confortos importantes como estacionamento coberto, ambiente climatizado, elevadores e esteiras rolantes. Internamente a rede Angeloni distingue três tipos de lojas: supermercados, super fácil e supercenter.

Os supermercados possuem área de vendas com até 4 mil metros quadrados e uma variedade de produtos que gira em torno de 18 mil itens. A área de vendas, com corredores espaçosos e asseados, busca estruturar a disposição dos produtos de forma a facilitar sua reposição e procura pelo consumidor (Figura 8). Está dividida em: bazar, bebidas, carnes, frios, higiene, hortifrutigranjeiros, laticínios, limpeza, mercearia e produção (confeitaria, lanchonete e padaria). Todos estes setores têm suas áreas de preparo e de estocagem. Nas áreas de preparo, o ambiente é climatizado e higienizado, com câmaras resfriadas ou congeladas e estantes confeccionadas em aço inox. Os depósitos de todas as lojas são providos de equipamentos específicos (rampas com nivelamentos móveis, balanças, carros hidráulicos e empilhadeiras), e os produtos são paletizados e armazenados em porta-pallets, seguindo padrões da ABNT e do IMAN.

O super fácil são lojas de conveniência, nas proximidades de determinadas vizinhanças, com área de vendas de até 900 metros quadrados e mix de produtos direcionados aos perecíveis, à cesta básica e as necessidades alimentares de cada família.

Já o supercenter apresenta área de vendas em torno de 5 mil metros quadrados e um mix de produtos de 25 mil itens, diferenciando-se dos supermercados por agregar o conceito "*one stop shop*", que vem ao encontro da conveniência de ter, em um único local, uma gama de serviços que atendam ao cotidiano familiar, como praça de alimentação, lojas de serviços (banco, banca de revistas, chaveiro, farmácia, floricultura, lotérica, lavanderia, revelação rápida de fotos, sapataria, videolocadora, etc.) e um posto de abastecimento de combustíveis.

Mesmo concorrendo com grandes grupos nacionais e até internacionais, a trajetória de crescimento da rede Angeloni, quando comparada com a história dos hipermercados no Brasil, pode ser descrita como excepcional, pois a evolução e a sobrevivência neste mercado vem se tornando cada vez mais difícil em todo o mundo.

#### **4.2.2 Análise da adaptação estratégica da organização no período Pré - Plano Real (1986 a 1992) – A modernização das atividades**

A década de 80 foi marcada pela instabilidade econômica, inflação e sucessivos planos de estabilização frustrados, tal como já foi abordado. Para o subsetor de supermercados, os problemas decorrentes desta instabilidade e da recessão, ao contrário do que muitos podem imaginar, não possibilitaram aos supermercadistas auferirem "ganhos" com as remarcações de preços em geral.

Pode-se afirmar que, muitas vezes, neste período, os próprios supermercadistas foram os "bodes expiatórios" de uma sociedade cansada do aumento da inflação, desemprego e inúmeros outros problemas sociais. Os supermercados chegavam a remarcar os preços em até três ou mais vezes em

um mesmo dia, caso típico de hiperinflação, obrigando-os a um controle muito severo de estoque e de seus custos.

De acordo com a tipologia de HREBINIAK e JOYCE (1985), a escolha organizacional praticada pela rede Angeloni, neste período, configura-se como a da "seleção natural", onde havia um "alto determinismo ambiental" e uma "baixa capacidade de escolha".

Os supermercados em geral, com uma reduzida margem de lucro, ganham no volume de mercadorias vendidas e, em momentos de instabilidade econômica como neste período analisado, são obrigados a ter um controle muito rígido de suas compras e recebimentos. A preocupação de contar com uma política de compras eficaz foi demonstrada pelo Diretor Y:

Com relação à política de compras da rede Angeloni, estas são feitas diretamente das indústrias, sendo que apenas alguns itens importados que são adquiridos via distribuidor. E, estas compras de produtos importados, seguem as tendências do mercado e do câmbio favorável, mas só se adquire produtos que tenham possibilidade de serem adquiridos através de grandes volumes, pois compras pequenas sempre foram inviáveis para a empresa.

Aliado a recessão econômica e a quedas nas vendas, a rede Angeloni teve quatro lojas fechadas neste período, sendo duas em Criciúma, uma em Tubarão e outra em Braço do Norte, todas no sul do Estado. Além dos fatores já citados, as lojas de Tubarão e Criciúma estavam efetivamente muito próximas de outras lojas Angeloni e não estavam tendo um bom desempenho em suas vendas. Com relação ao fechamento da loja em Criciúma (loja 1), esta foi fechada pelas mesmas razões, mas destaca-se as palavras do Diretor Z, "deu uma dor no coração", pois era a primeira loja da rede, um marco para toda a história de sucesso do grupo e um símbolo que normalmente se deseja preservar.

Destaca-se neste período também os tabelamentos de preços praticados pelo Governo Federal que, na maioria das vezes, tinha o apoio da população e, mesmo assim, não conseguia obter êxito, fazendo com que houvessem remarcações na indústria que, por sua vez, refletiam diretamente nos consumidores e, em todos os casos, repercutiam na culpa dos supermercados pelos aumentos.

Com o fim do Plano Cruzado percebia-se no mercado uma crescente retomada do processo inflacionário, sendo que nos supermercados as precificadoras etiquetavam dia e noite. Segundo o Diretor Z:

Neste contexto, no início de 1987 o Angeloni trocou sua agência de publicidade e buscou através do *briefing*, 'O Angeloni tem que ser sinônimo de supermercado', demonstrar uma nova postura em relação ao mercado, à concorrência e à clientela.

Assim, foi lançada a campanha "Os intocáveis", com atores e cenário de época, indicando que os preços não seriam alterados por uma quinzena. Já em 1988, buscando dar mais agilidade, foi lançado os "Supernotícias", um telejornal com muito humor e 'boas novas', ancorado pelo boneco 'Angelo Toni', que durante os três anos que ficou no ar, solidificou o conceito "Você merece o melhor".

Um importante fato nesse período foi a promulgação da nova Constituição em Outubro de 1988, que trouxe inúmeras conquistas para a sociedade brasileira, no entanto, especificamente no campo econômico, continuou o agravamento da crise, tendo a inflação anual situada nos três dígitos.

Neste contexto a adaptação foi determinada externamente pelo ambiente regulador e quase todas as atividades (produtos e serviços oferecidos) que a rede Angeloni desempenhava eram semelhantes aos de todo setor supermercadista, reafirmando a classificação da escolha como "seleção natural" neste período analisado (HREBINIAK e JOYCE, 1985).

O "alto determinismo" foi caracterizado pelo elevado grau de regulamentação do setor, principalmente com relação ao controle governamental e as pressões da sociedade como um todo. O setor supermercadista neste período esteve exposto a esta situação do ambiente, que além do "alto determinismo" não proporcionava liberdade de escolha ao setor e à rede Angeloni, caracterizando o processo de adaptação como "seleção natural" .

A escolha condicionava-se, principalmente às pressões governamentais e sociais, limitando a busca por diferenciação de serviços e produtos e, muitas vezes, coagindo as ações gerenciais.

Todas as grandes inovações implementadas pela rede Angeloni no Estado, como estacionamento coberto, climatização das lojas e elevadores, foram anteriores ao período analisado. Apenas a inauguração do primeiro hipermercado de Santa Catarina com 24.000 metros quadrados ocorreu em 1987, mesmo assim o seu projeto e construção foram, obviamente, em períodos anteriores.

E, além disso, o processo de automação comercial que iniciou-se em 1988 já estava delineado para ser adotado em períodos anteriores e foi sendo implementado ao longo deste período, embora em razão dos problemas econômicos e sociais possa ter sido retardado, pois como vimos havia alta influência do ambiente nas escolhas da rede Angeloni neste período.

Nesse ponto, pode-se afirmar que houve escolha de procedimentos neste período, o qual serviu de diagnóstico para as ações e decisões gerenciais futuras. O tipo de adaptação por qual passou a rede Angeloni até então foi de "Adaptação Defensiva", conforme o modelo de Miles e Snow (1978). Havia na rede Angeloni, um estreito domínio produto-mercado, com predomínio dos tradicionais produtos e serviços, relacionados fundamentalmente à venda de alimentos. Da mesma forma, a diretoria era dividida em áreas específicas de conhecimento e as adaptações eram, muitas vezes, feitas de forma isolada e não colegiada.

As inovações lançadas no mercado catarinense nas lojas da Capital a partir de 1983, como estacionamento coberto, climatização e elevadores, objetivaram superar o problema empresarial (escolha de domínio-mercado), segundo Miles e Snow (1978). Embora a maior preocupação continuava sendo com a eficiência dos serviços e com a adaptação aos problemas conjunturais que diariamente afetavam a empresa, o que determinava o caráter "defensivo" da organização neste período.

Além disso, a abertura de novas lojas foi bastante cautelosa e planejada. Entre 1983 e 1992 foram abertas apenas três lojas, reafirmando o caráter "defensivo" da rede neste período. Houve também, como em 1988, com a entrada na rede dos processos de automação comercial, a percepção de um comportamento adaptativo "analista" (Miles e Snow, 1978), buscando a satisfação do cliente e, principalmente, a conquista do mercado. No entanto, é



importante frisar que todo período de adaptação analisado configura-se como sendo "defensivo".

Destaca-se também a introdução do Código Brasileiro de Defesa do Consumidor, que a partir do início de 1991, propiciou inúmeras vitórias aos consumidores em todas as áreas, aumentando a proteção e obrigando os fornecedores a uma busca de maior qualidade de seus produtos e serviços (ALMEIDA, 2001).

De acordo com a tipologia de Miles e Snow (1978) do ciclo de adaptação estratégica organizacional, o problema que efetivamente representou o período foi o "empresarial", em função da escolha do domínio produto-mercado. Todas as inovações já citadas anteriormente e a conquista de novos mercados foram o principal foco da rede Angeloni. Além disso, ressalta-se que outra questão relevante neste período foi a instabilidade econômica do ambiente, o que obrigava a organização a constantes adaptações, fazendo com que a diferenciação em seus produtos e serviços, só repercutissem favoravelmente nos períodos subseqüentes.

Associado ao problema empresarial, ainda na tipologia de Miles e Snow (1978), o problema "administrativo" também teve alguma relevância. A racionalização da estrutura da organização e de todos os seus processos ficou marcada a partir de 1983, com a abertura da primeira loja em Florianópolis, bem como com as outras inaugurações do período, definindo um modelo organizacional voltado integralmente para o atingimento dos objetivos primordiais da rede, ou seja, a satisfação do cliente e a excelência nos serviços.

O processo de automação comercial nas lojas da rede Angeloni, em 1988, marca a busca pela eficiência de todos os seus processos e evidencia a importância do "problema de engenharia" no período, descrito no ciclo de adaptação estratégica de Miles e Snow (1978).

Adotou-se nesta pesquisa o conceito de estratégia de forma ampla, definindo-a como um padrão de comportamento adotado ao longo do tempo. Neste sentido, as principais estratégias utilizadas pela rede Angeloni neste período de 1986 a 1992, foram o lançamento no mercado de novos serviços, a introdução do conceito de hipermercado no Estado, a modernização das lojas,

a busca de maior eficiência nos serviços e processos, através da automação comercial.

Não houve, entretanto, a identificação de um padrão único de comportamento organizacional, pois foi possível perceber várias estratégias predominantes, sem que houvesse um tipo de estratégia dominante.

Na concepção de "*stakeholder*" proposta por Stoner e Freeman (1995) e também utilizada por Mintzberg (1983), destaca-se como principal agente influenciador neste período o governo, por intermédio das constantes regulações aplicadas ao mercado, seja tabelamento, congelamento ou outras interferências diretas no ambiente da organização.

O papel da "coalizão interna" (MINTZBERG, 1983), foi preponderante em todas as escolhas feitas pela rede Angeloni. Todas as decisões tomadas pela Diretoria eram influenciadas e/ou definidas diretamente pelo seu Diretor Presidente.

PRINCIPAIS TRANSFORMAÇÕES DO PERÍODO 1986 - 1992
Controle das compras e recebimentos e dos custos
Busca de maior criatividade e marketing diferenciado
Automação comercial
Racionalização da estrutura organizacional

Quadro 9 – Resumo Principais Transformações 1986 – 1992

#### **4.2.3 Análise da adaptação estratégica da organização no período 1993-1997 – A racionalização dos processos**

A partir do fim do processo inflacionário, graças ao sucesso do Plano Real, o ambiente interno da rede Angeloni sofreu diversas alterações, assim como em todas as empresas do setor. Os supermercados passaram a buscar novos produtos e serviços, delineando o que seria o formato das lojas na década de 90.

Com a estabilidade ambiental, a escolha organizacional, na tipologia Hrebiniak e Joyce (1985) ocorreu por "escolha diferenciada" com "alto determinismo ambiental" e "alta capacidade de escolha" nas ações gerenciais da organização.

Embora a análise do ambiente da organização tenha sido marcada por problemas de adaptação, envolvendo principalmente a entrada de novos concorrentes no mercado e o acirramento da competição no setor, a estabilidade econômica proporcionou à organização liberdade de escolha.

Este processo de adaptação organizacional, no modelo de Miles e Snow (1978), para a rede Angeloni neste período, aproximou-se da forma de organização "exploradora", onde a empresa buscou oportunidades no mercado, com a abertura de novas lojas no interior do Estado, buscando responder às novas tendências e às mudanças do ambiente.

Nesta adaptação "exploradora" do Angeloni, a solução encontrada para o "problema empresarial" foi exatamente a abertura de mercado e o início de uma nova mentalidade na organização, que seria configurada no próximo período estudado.

A rede Angeloni nesse período determinou-se a ser referência no Estado e, a solução para o "problema empresarial", adotado no âmbito da adaptação "exploradora" passou, também, pelo investimento no planejamento estratégico.

O acirramento da competição em busca da manutenção dos clientes e a prospecção de novos clientes, a partir da estabilidade econômica, provocou significativas mudanças no relacionamento entre fabricantes (indústrias) e seus canais de distribuição (supermercados), principalmente quando se trata de marcas (MARTINEZ, 2000a).

A marca tem sido, segundo Barreto e Famá (1998), objeto de muitos estudos principalmente de pesquisadores da área de marketing, que procuram avaliar o seu poder de penetração de mercado, o seu potencial para extensão a outras linhas de produtos, a qualidade da relação estabelecida entre o consumidor e a empresa, a manutenção e a exploração de uma carteira de marcas.

Alguns supermercados de Santa Catarina, cobram um desconto maior para iniciar uma nova marca. Em contrapartida, a loja pode anunciar o produto

em seu panfleto interno. A partir daí, a mercadoria tem normalmente entre 60 e 90 dias para mostrar seu poder de venda. Se não, será sumariamente substituída. Pois hoje em dia, o varejo trata bem aquele fornecedor que faz o produto girar e não aquele que fica ocupando espaço nos depósitos (PAVEI, 2001, FLACH, 2001).

No caso da rede Angeloni, antes da década de setenta, a empresa já comprava cereais a granel e os empacotava com a marca Angeloni. Após a instalação de seu primeiro engenho, em Criciúma – SC, em 1978, a rede iniciou a sua produção própria de arroz. Em razão da grande aceitação houve a necessidade de um novo engenho de arroz, que foi instalado em São Borja – RS, estrategicamente localizado em um região considerada como a "porta do Mercosul". Isso fez com o Angeloni ganhasse na logística e na produção, ao trazer o produto já beneficiado para Santa Catarina e com uma capacidade total de beneficiamento de arroz na faixa de 30.000 Kg por dia, atendendo não só as marcas comercializadas pelos supermercados Angeloni, mas também algumas empresas de outros Estados brasileiros.

A partir da década de noventa o Angeloni detinha as marcas "Gelão", "Super A" e "Estrela", que buscavam e buscam atender às necessidades de seus clientes, no que se refere a oferta, qualidade e preço. De acordo com o diretor Y:

Recebem a marca 'Super A', somente produtos altamente selecionados, que representam o que há de melhor em qualidade: arroz, feijão preto e vermelho, farinha de mandioca, farinha de trigo e café. Já a marca 'Gelão' alia qualidade a preços bastante acessíveis. Todos os produtos são embalados eletronicamente, com a mais qualificada atenção quanto à higiene, que vai desde o armazenamento até a comercialização. Atualmente, dentro do projeto da empresa de expansão de sua linha de produtos, o Angeloni já coloca em suas prateleiras novos itens, como detergentes e papel higiênico, sob a marca 'Estrela'. Até pouco tempo, a empresa utilizava a marca 'Angeloni' para alguns produtos, o que por decisão da Diretoria resolveu-se não vincular mais o próprio nome, optando-se por eliminá-la das prateleiras.

Destaca, ainda, o diretor Y:

No caso das marcas próprias da rede Angeloni, as marcas 'Gelão' e 'Super A', envolvem a comercialização de arroz, feijão e farinha de trigo, todos estes produtos dos engenhos da própria empresa. Há uma marca própria que é terceirizada, a 'Estrela', onde a rede faz

uma parceria com os fabricantes através de contratos de um ano, renovável automaticamente, para a fabricação de determinados produtos, no caso específico, são: o amaciante de roupa, detergente e o café solúvel. A marca 'Estrela' foi criada para ser trabalhada apenas nestes casos de terceiros, pois quando um fornecedor encontra problemas ou mesmo não vende mais, a rede informa que não haverá mais pedidos, comprando apenas de acordo com o número de embalagens que encontram-se prontas. Pois também não será mais interessante para o próprio fornecedor ter um produto que não está tendo mais mercado.

Com relação a este fato, no entanto, é fundamental frisar que não há por parte da rede Angeloni a cobrança do famoso "enxoval" ou venda de espaços nas gôndolas, muito comum nas grandes redes e como faz o grupo Sonae, representado pelas bandeiras BIG, Stock e Mercadorama, e outros supermercados locais, que chegam a cobrar pelo metro quadrado das prateleiras. O custo de ter um produto nas gôndolas de uma das lojas da rede Angeloni é substituído pelos investimentos feitos em parcerias definidas no calendário promocional anual, nas palavras do diretor Y:

As parcerias com as indústrias (fornecedores) são estabelecidas anualmente. Definimos nosso calendário promocional no início de cada ano e as parcerias são feitas com base neste, onde são definidas todas as ações promocionais, preços de lançamento, campanhas publicitárias (jornal, rádio, TV, etc.), patrocínios e todos os eventos que serão executados no ano. Com relação aos fornecedores não há uma preocupação, como há no Wal-Mart, que um fornecedor não ultrapasse 2% do total das compras, pois a rede acredita ser este um fator normal e perfeitamente administrável. Dos fornecedores atuais, tem-se as seguintes distribuições: Friboi (4,86%), Nestlé (4,5%) e Unilever (3,9%). Os grandes fornecedores trabalham com um prazo de pagamento de até 28 dias, ficando, no entanto, a média dos pagamento em 21 dias.

Ainda segundo este mesmo diretor:

No mix de produtos dentro da rede Angeloni tem-se basicamente, a marca líder, uma segunda marca e outra que tenha preço competitivo. Não há dentro de todas as linhas muitas variações desta composição, com exceção de alguns produtos especiais que apresentam-se com inúmeras variedades exatamente para que haja um estímulo ao seu consumo, ou seja, que o consumidor enxergue as variedades e acabe comprando por impulso, como é o caso do azeite de oliva. Diferentemente do arroz ou do feijão, que não há necessidade de a rede trabalhar com mais de três marcas, pois além de não haver necessidade faltaria espaço físico para inúmeras marcas. Além do que a idéia de trabalhar com cerca de três marcas envolve a questão das parcerias, ou seja, fornecedores que trabalham com a rede juntos no calendário promocional são privilegiados. Estas parcerias são

definidas no calendário anual. Não esquecendo do princípio fundamental do varejo já citado: não vendeu cai fora das prateleiras.

Já em nível internacional a política de marcas próprias esteve em evidência no início dos anos noventa, crescendo consideravelmente em razão da associação do nome à qualidade dos produtos. Para o diretor Y:

A diferença de preços dos produtos vinculados à marca Angeloni é resultado de um acordo entre supermercados e fornecedores para reduzir custos de produção e merchandising. Os fabricantes também não precisam investir em campanhas para consolidar uma marca no mercado, além disso, outra vantagem é o padrão de qualidade garantido pelos varejistas.

Mesmo assim, contrariando as tendências do mercado mundial e mesmo nacional, expostas anteriormente, houve neste período analisado, um certo direcionamento da rede Angeloni em não trabalhar com marcas terceirizadas, mas sim apenas com os produtos de fabricação própria, garantindo principalmente a qualidade destes produtos. Na concepção do diretor Z:

Com relação a marca própria, acreditamos que a mesma foi implantada no Brasil de maneira diferenciada de como acontece na grande maioria dos países, onde os produtos de marca própria são normalmente produtos de qualidade. Aqui este processo variou de acordo com a política de cada varejista, alguns em razão de preço menores, outros buscando uma maior qualidade. Já em nível internacional a política de marcas próprias continua em evidência, crescendo consideravelmente em razão da associação do nome à qualidade dos produtos ou a preços mais acessíveis.

Contudo, a venda de produtos com marca própria não foi significativa no faturamento total da empresa, pois conforme o diretor Z:

Os produtos com marca própria não representavam mais do que 2% do faturamento total da empresa. Por isso acredita-se que em razão desta realidade, e também de outros fatores conjunturais, a marca própria, provavelmente, não foi e não será motivo de investimentos futuros da rede Angeloni.

A partir de 1996 uma nova marca simbolizava a rede Angeloni, um "A" estrelado, com o intuito, segundo o seu diretor Z, de:

Lançar o foco e a atenção para a verdadeira estrela do negócio: o consumidor, o cliente, o velho e conhecido freguês.

Dentro do "problema de engenharia", a solução foi o investimento em modernização das lojas. Já do ponto de vista do "problema administrativo", a reestruturação da sua Diretoria e a valorização da função de marketing foram as principais ações incentivadas neste período analisado.

Por outro lado, as mudanças ambientais causadas pela estabilização econômica foram claramente percebidas, marcada por um crescimento no consumo, o que repercutiu diretamente nas receitas da rede Angeloni e contribuiu para o planejamento de um crescimento sustentado em Santa Catarina.

As estratégias adotadas pelo Angeloni foram basicamente de crescimento, com a implantação de lojas em shoppings centers, reformulação e melhorias em todas as lojas do Estado, de racionalização de despesas e modernização do interior das lojas e de aumento de rentabilidade, através da expansão da rede pelo interior do Estado.

Uma outra estratégia percebida diz respeito a não construção de algumas lojas, ou seja, a utilização de espaços já construídos, como nos shoppings, onde a rede paga aluguel, não sendo proprietária dos imóveis. Segundo o diretor Z:

As oportunidades apareceram, a empresa analisou-as e efetuou as negociações. Assim, algumas lojas hoje – no total quatro – não são próprias.

Além dessas estratégias mercadológicas, as estratégias de Recursos Humanos na rede Angeloni tiveram bastante inovações, fazendo com que a sociedade catarinense reconhecesse as meritórias iniciativas da Organização. O diretor X é bastante enfático e tem certeza absoluta dos objetivos cumpridos destas ações:

Com relação à utilização de mão de obra da terceira idade e deficientes físicos e mentais nas lojas da rede Angeloni, pretendeu-se chamar a atenção para alguns fatores importantes, principalmente demonstrar a sociedade catarinense que estas são duas categorias

sociais totalmente excluídas e marginalizadas do mercado de trabalho. Aliado a isto, tem-se que a experiência de vida e a postura dos idosos contribui em muito para o dia-a-dia das lojas. O desenvolvimento das habilidades e a capacidade de concentração dos deficientes tornam o ambiente de trabalho mais humano e harmonioso.

O diretor X lembra das pré-condições necessárias à implantação deste programa e de algumas outras situações:

Para que fosse possível trabalhar com estas pessoas, nossas lojas tiveram que se adaptar desde o início dos estudos para contratação deste tipo de mão-de-obra. Primeiramente buscou-se minimizar as resistências de chefias e dos demais funcionários em trabalhar com estes novos colegas. Houve uma grande preparação através de treinamentos e orientações do Departamento de Recursos Humanos, orientados por Psicólogos, no sentido de todos terem paciência e contribuírem para o sucesso do projeto. Após esta etapa, efetivou-se as contratações e houve um processo de treinamento e capacitação para as funções, havendo necessidade de serem feitas algumas adaptações, como por exemplo o fato das pessoas da terceira idade ficarem praticamente restritas ao interior da loja e ao empacotamento das compras, não podendo levar os carrinhos de compras até os estacionamentos, devendo estas atividades serem feitas pelos mais jovens (adolescentes). Percebemos também que houve uma valorização, por parte destes funcionários, da função que exercem, fazendo com que transpareça aos clientes este esforço e, como em um efeito em cadeia, todos se esforçam e buscam contribuir para o sucesso das suas atividades e do funcionamento da loja como um todo.

Conforme percebido nesta pesquisa há, na verdade, carência desta mão-de-obra em algumas regiões do Estado, faltando uma maior mobilização, principalmente das APAE'S, para que possam ser abertas mais vagas a estas pessoas possam estar qualificadas para o mercado de trabalho. Com relação a possíveis problemas relacionados à sua adaptação no ambiente de trabalho, o Diretor X foi categórico:

Não houve preconceito por parte dos clientes e tampouco das pessoas da terceira idade com outras da mesma idade nas lojas, muito pelo contrário, há sempre cumprimentos pela iniciativa e é unânime a satisfação dos clientes com este serviço. Com relação às resistências internas encontradas nas lojas, fato este considerado normal em qualquer organização, percebe-se uma redução gradativa. Estas pessoas possuem muitas habilidades que se sobressaem dos demais funcionários, precisando a empresa adaptá-las ao seu processo de trabalho.



Nesse período analisado, o padrão de comportamento da Rede Angeloni também não foi único, em função da existência de várias ações estratégicas no mercado. A partir de 1997, a rede identificou também a necessidade de agregar novas opções em serviços à operação de supermercados, iniciando a comercialização de medicamentos junto às suas lojas. Também os postos de combustíveis que inicialmente atendiam exclusivamente à frota de veículos da empresa, fazendo a distribuição de mercadorias do depósito central para as suas lojas, a partir de 1998, em razão da criação de centros de distribuição regionais e de novos supercenters, passaram a ter seus serviços ampliados à sociedade.

A logística de distribuição em uma organização como um supermercado é vital para o sucesso do negócio. Por isso, a implantação de dois centros de distribuição, um em Criciúma, com 4 mil metros quadrados (atuando no sentido Sul/Norte) e um em São José, na BR 101, na Grande Florianópolis, com 20 mil metros quadrados (atuando no sentido Norte/Sul), conforme exposto pelo Diretor Y, foi marcante para o crescimento da rede Angeloni:

Do total do mix de produtos cerca de 70% são recebidos pelos dois centros de distribuição que se encarregam de distribuí-los às lojas. Os produtos restantes (aproximadamente 30% do mix), representam os hortifrutigranjeiros e as carnes, que são entregues em todas as lojas diretamente pelos fornecedores, que são responsáveis por este abastecimento, não circulando pelos centros de distribuição. A primeira loja de Curitiba, bem como as demais a serem implantadas, serão abastecidas pelo Centro de distribuição de São José.

No ambiente externo, os concorrentes e os clientes foram os "*stakeholders*" (Mintzberg, 1983) que mais influenciaram as mudanças na organização. Já no ambiente interno, percebeu-se a instalação de uma nova diretoria, marcada pelo profissionalismo e o afastamento de seus diretores fundadores, presidente e vice-presidente, que continuam integrando a estrutura hierárquica da organização, mas deixam de ter forte e decisiva participação nas decisões da empresa.

Neste sentido, o Angeloni estruturou sua área de Recursos Humanos em dois setores: Relações Humanas (recrutamento, treinamento e desenvolvimento) e Relações Trabalhistas (planos de benefícios, administração

de salários e folha de pagamento). Assim, a composição da Diretoria Executiva da Rede Angeloni, em 2002, está assim definida:

Diretor Presidente – Antenor Angeloni  
 Diretor Vice-Presidente – Arnaldo Angeloni  
 Diretor de Recursos Humanos – Atanázio dos Santos Neto  
 Diretor Administrativo e Financeiro – Clementino Bolan Filho  
 Diretor Comercial – José Augusto Fretta  
 Assessor da Presidência – Nereu Guidi  
 Diretor de Informática – Norberto Colla  
 Diretor de Operações – Roberto Angeloni  
 Diretor de Marketing e Expansão – Sílvio Lummertz Silva  
 Diretor Regional – Valdir Vieira

Com a competição globalizada, para que a rede Angeloni possa estar sempre à frente das necessidades do mercado, e que isto reflita diretamente no incremento da satisfação de seus clientes, é fundamental que seus profissionais sejam mais produtivos e eficientes, tenham capacidade de inovar continuamente e sejam flexíveis às constantes mudanças do varejo.

#### **PRINCIPAIS TRANSFORMAÇÕES DO PERÍODO 1993 - 1997**

Novos produtos e serviços

Novas lojas

Planejamento estratégico (marcas próprias)

Logística

Reestruturação administrativa

Novas estratégias de Recursos Humanos

Quadro 10 – Resumo Principais Transformações 1993 – 1997

#### **4.2.4 Análise da adaptação estratégia da organização no período 1998 a 2002 - A busca da fidelização**

O ano de 1998 marca uma importante fase da história da rede Angeloni em Santa Catarina. Ao completar 40 anos de existência a rede assumiu a liderança em vendas no varejo catarinense. Este período demonstra claramente a consolidação das mudanças implementadas a partir da década de 80, a continuidade do processo de transformações e a busca de novas estratégias mercadológicas.

Com o novo slogan "Super Perto de Você" surgiram diversas ações e promoções, comemorativas das quatro décadas da rede (1998), entre elas: "40 anos de Copa e Cozinha"; "Raspei e Ganhei"; "Clube Angeloni"; "Tempo"; "Espaço Cultural Angeloni"; "Cantinho das Estrelas"; "Ação Social Angeloni"; "Troco da Bondade"; e "Mostra Gastronômica".

Destas ações e promoções, destacam-se o "Tempo", que representa a entrega em domicílio (*delivery*), feita através da compra pela Internet (*homepage*), fone ou fax, o "Troco da Bondade" e a "Ação Social Angeloni", que auxiliam entidades carentes através das doações dos clientes; o "Espaço Cultural Angeloni", que representa um centro de exposição e entretenimento dentro dos supermercados de Blumenau e Florianópolis, que conta com programação variada de shows e artistas locais; e o "Cantinho das estrelas", um espaço reservado para as crianças em cada loja, onde elas podem permanecer e se divertir enquanto os pais fazem as compras.

A estratégia que acreditava-se ser a tendência natural do mercado varejista seria a venda através de outros canais alternativos, principalmente a internet, pois segundo pesquisas feitas com as compras pela internet, o gasto médio na loja virtual é de R\$ 230,00, enquanto no supermercado convencional é de R\$ 25,00. A diferença dos gastos entre este novo sistema de compras e o tradicional é explicado basicamente pelo fato de que cerca de 83% dos internautas ganham mais de 10 salários-mínimo (CRESPO, 2001).

No mercado em geral percebeu-se uma rápida evolução dos pedidos pela Internet, pois em 1996 representava apenas 4% e acredita-se que hoje já supere os 24% do total das encomendas. O crescimento do comércio virtual

dá-se em razão da necessidade vital das empresas de usar as novas tecnologias de rede para se conectar com consumidores, parceiros, fornecedores e empregados. Isso gera comprovadamente velocidade e produtividade. Outra consequência marcante desta nova realidade é o aumento de parcerias, gerada com base na confiança mútua e no potencial de que ambos lucrem no curto e longo prazo. Além do que, a explosão do comércio eletrônico no mundo é evidente e amplamente propalada, sendo que em 1998 já representava cerca de US\$ 80 bilhões, projetando-se para cerca de US\$ 3 trilhões em 2004 (RIBAS, 2000).

Tudo o que os supermercadistas fizerem para economizar o tempo dos clientes será lucro! Segundo Tofler apud Ribas (2001), no futuro, até mesmo os alimentos frescos como carnes, vegetais e frios, que hoje o usuário da Internet não abre mão de comprar *in loco*, poderão ser adquiridos pela via eletrônica, tranqüilamente. Com o tempo poderão ser criadas empresas de entregas em domicílio tão confiáveis que os consumidores também comprarão esses alimentos pela Internet. A possibilidade de fazer as compras sem ter de se deslocar está crescendo e deverá crescer muito mais, pois a moeda de hoje é o tempo.

O Grupo Pão de Açúcar iniciou-se pela web com o seu 'Pão de Açúcar Delivery'. No entanto, em razão de um reposicionamento, incorporou o Amélia.com, uma companhia controlada independente, transformando-a em portal que extrapola a distribuição on-line. Além de absorver o 'Pão de Açúcar Delivery', acrescentou conteúdo e serviços para seus clientes, tendo parcerias com farmácias, conserto de sapatos, revelação de fotografias, lavanderia, aluguel de fitas de vídeo e contratação de serviços domésticos, como pintores e encanadores (ZAPAROLLI, 2000).

Em Santa Catarina, os supermercados Angeloni e Hippo, contam com o serviço de vendas online desde 1999 e 1998, respectivamente, o "Hipponet" e o "Tempo". A principal vantagem para os clientes do serviço é poder fazer as compras a partir de onde têm acesso — em caso, no serviço ou na escola — 24 horas por dia, de segunda à domingo, e ainda escolher o local e o período de entrega, realizada de segunda à sábado. Tudo com os mesmos preços e as mesmas formas e condições de pagamento da loja existente na praça. Para os

supermercados, trata-se de um canal alternativo de vendas e de um excelente banco de dados.

O 'Hipponet' foi o primeiro supermercado virtual instalado em Santa Catarina e o segundo da região sul. Hoje, o sistema já responde por 6,5% do faturamento total da empresa, tendo como meta chegar aos 10%, atingindo o padrão americano no setor. Os serviços contam com estruturas de suporte especiais, à parte das lojas convencionais. Em geral, são necessários funcionários para atendimento ao público (e-mail e telefone), para coleta e separação de mercadorias e para entrega das compras, além de checagem e confirmação de cadastros (VANIN, 2000).

A crescente adesão dos clientes às compras de supermercado por via eletrônica vem despertando um número cada vez maior de adeptos dessas operações entre as redes varejistas, sendo que várias delas já possuem serviços de vendas por Internet. No entanto, os pedidos feitos pela Internet ainda representam, em média, apenas 2,5% do faturamento total do setor. Segundo o diretor Z esta realidade não está presente na rede Angeloni:

Quanto ao "Tempo", o supermercado virtual da rede Angeloni, na nossa concepção, ele caracteriza-se como sendo mais um serviço diferenciado, representando em média apenas 0,4% do faturamento bruto anual. Mesmo sendo considerado bastante reduzido, tem atendido uma nova modalidade de compra, que são as compras mensais e repetitivas (produtos de limpeza e gêneros de primeira necessidade, por exemplo). Acreditamos que o mercado virtual, apesar de pouco rentável para a rede, é uma nova opção de compra e tende a ser fiel, pois as compras, sendo repetitivas, normalmente haverá a possibilidade de se ter clientes cativos. Além do que, no site da rede Angeloni, as compras feitas podem ser gravadas, para serem reutilizadas no próximo mês, o que pode servir de estímulo para as futuras compras, além da maior facilidade.

Segundo Ries e Trout apud Ribas (2000), o maior estímulo para se comprar pela internet está nas ruas, no contato direto com o comércio tradicional e em pesados gastos com publicidade. A web deverá ser encarada só como outra mídia, com a poderosa diferença da interatividade, pois o consumidor vai à loja virtual quando empurrado por promoções divulgadas no mundo real, por comodidade ou se estiver buscando mais informações, nunca é uma simples necessidade que move a compra on-line, mas a competição trazida por novos valores agregados à experiência de compra. Canais

eletrônicos dinamizam, tornam confortáveis algumas práticas e cortam custos, contudo, a tendência é dos processos virtuais se aproximarem dos convencionais.

Somente após conseguir de fato controlar seus estoques por meio de código de barras, interligando o fabricante ao varejo, o setor supermercadista iniciou seus programas de fidelização, buscando o aprimoramento da sua relação com o cliente.

O primeiro no ranking do setor varejista, o Grupo Pão de Açúcar, também é um dos pioneiros nos programas de fidelização. A companhia lançou o Pão de Açúcar Mais, um cartão de fidelidade que permite identificar os hábitos de compra de cada um dos seus clientes. A empresa investiu R\$ 5 milhões no projeto, que incluiu a compra de um software americano, cuja capacidade de armazenamento é de cinco anos de histórico de cada cliente. Trata-se de um cartão de identificação e não de pagamento, pois ele não está atrelado à oferta de brindes (CARVALHO, 2001).

A utilização do cartão Mais funciona nos mesmos moldes que os demais cartões de fidelização existentes no mercado. O cliente apresenta o cartão na caixa toda vez que realiza suas compras, o leitor óptico faz a decodificação e o software coleta as informações qualitativas e quantitativas, tais como dados de compra, tipo de produto, frequência na loja e valor da compra. Essas informações são cadastradas em um computador central e a partir delas a empresa lança perguntas sobre um determinado perfil de cliente. Com as respostas fornecidas pelo software, o departamento de marketing desenvolve promoções de iniciativa da própria empresa ou conta com o apoio dos fornecedores. Uma campanha de marketing pode influenciar o cliente, no mínimo, de 15 a 25 vezes por ano (campanhas com a cara do cliente), além de obter uma resposta mais eficiente para os investimentos.

Para a rede Angeloni uma inovação considerada como fundamental, que demonstrou esta nova preocupação do mercado, foi o lançamento do Clube Angeloni, em 1999, buscando a fidelização dos seus clientes. Além do que, a intensificação das campanhas promocionais e a presença constante na mídia, contribuiu para a consolidação de seus resultados. Hoje na rede Angeloni estima-se que 80% dos seus clientes já são filiados ao Clube Angeloni. Uma

outra questão importante, além das estratégias de custos menores de aquisição, diz respeito a satisfação dos consumidores, através da variedade de marcas nas prateleiras.

É para responder corretamente às vontades do cliente e descobrir o seu hábito de consumo que atualmente busca-se ferramentas como o CRM (Customer Relationship Management), ou seja, gerenciamento da relação com o cliente (BARCELLOS, 2001; BRUM, 2001).

Em princípio, esta nova estratégia parece mais um conjunto de soluções em informática com diferentes dados armazenados num banco de dados. De fato, é a partir do material coletado na base de dados que as ações em CRM serão desencadeadas e o programa de fidelização entra em funcionamento. Sendo assim, fica claro que sem tecnologia não há como gerenciar um programa de relacionamento com o cliente. A memória do dono da mercearia foi substituída pelo computador (ANGELO e GIANGRANDE, 1999).

Mas softwares e computadores de última geração não são as únicas ferramentas do CRM. Na verdade, esta concepção vai além e refere-se a uma filosofia empresarial voltada para o desenvolvimento e gerenciamento do relacionamento único com o cliente, visando criar a fidelidade tendo como foco os consumidores mais rentáveis (BORGES, 2001).

Adequar as ferramentas de CRM às necessidades da loja é um fator importante para obter o máximo de aproveitamento do sistema. Nem todos os supermercados precisam ou têm condições de instalar um sistema completo. Nesse caso, a loja pode, aos poucos, agregar novos dispositivos de CRM à medida que crescem as necessidades. Outro ingrediente importante é que não há um tamanho específico para o banco de dados.

Conforme Angelo e Giangrande (1999), depois de recolher os dados dos clientes, é hora de conhecê-los melhor. É nessa etapa que o sistema de CRM começa a funcionar de maneira integrada. Para chegar a essa fase, é preciso seguir alguns passos fundamentais. O primeiro deles é identificar o cliente, ou seja, conhecer ao máximo o consumidor, saber qual sua forma preferida de contato e quantas reclamações foram feitas e solucionadas. Esse é o momento de interação entre o cliente e a empresa.

O segundo passo é diferenciar a clientela para encontrar entre todos eles os que representam maior valor, tanto real (aquele que oferece maior lucratividade), como potencial (aquele que poderá futuramente oferecer maior lucratividade). Nessa etapa, o supermercadista precisa saber antecipadamente os hábitos de consumo do cliente para melhor atender suas necessidades e assim aumentar sua margem de lucro. É preciso, ainda, diferenciar o cliente pelo valor vitalício. Trata-se de determinar o valor de cada consumidor ao longo de uma vida de consumo numa mesma loja.

Em seguida, é necessário interagir efetivamente com o cliente (call center, Internet ou fax) para melhor conhecê-lo e assim desenvolver uma relação de aprendizado. Finalmente, após a implantação do projeto, deve-se oferecer produtos e serviços para cada cliente ou grupo de consumidores com hábitos parecidos. Nesse caso, entram as campanhas de marketing dirigidas ou as promoções nas lojas, que oferecem produtos buscando atender grupos diferentes, mas com hábitos de consumo idênticos.

Na concepção do diretor Z, a implantação de uma nova filosofia de ação e um melhor gerenciamento da relação com o cliente, são os desafios atuais:

Estamos buscando atualmente uma maior aproximação com os desejos e ansiedades dos clientes, e o primeiro passo está sendo dado através da troca de seu software de gerenciamento. Este software de gerenciamento, baseado na filosofia de CRM, já foi acertado com uma empresa de Porto Alegre que o está desenvolvendo para toda a rede. A adoção do CRM mudará todo o conceito de sistemas dentro da empresa e a previsão da sua implantação é para o início de 2003.

No entanto, esse mesmo diretor ressalta que:

A rede Angeloni deverá primeiramente iniciar o caminho de conscientização dos funcionários sobre o que é CRM, pois todos precisam estar cientes de que não se trata apenas de software de computadores, mas que engloba um conceito maior, cuja finalidade é tratar o cliente como se ele fosse único. Uma estratégia errada em CRM pode comprometer os negócios de uma empresa.

Os programas de fidelização são interessantes para qualquer empresa do varejo, porque um cliente cativo significa menos risco para a empresa, além do que conquistar um novo cliente custa cinco vezes mais caro do que mantê-



lo. Com o consumidor fiel, não seriam precisos investimentos altos em campanhas, pois ele já vem naturalmente à loja. Aliado a isso, tem-se que a quantidade de clientes novos que entram diariamente em um supermercado é muito pequena, conforme entrevista com a própria diretoria da Rede Angeloni, a grande maioria dos seus clientes são habituais. Por isso, além do CRM, a rede Angeloni, segundo o diretor Z, trabalha ou pretende utilizar outras ferramentas:

Com relação a outras ferramentas de gestão utilizadas, a rede dispõe do EDI (Eletronic Data Interchange), que já é feito com algumas empresas; o Gerenciamento por Categorias está em estudos; a Administração da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management) foi implantada com algumas adaptações para a realidade da empresa; a Reposição Contínua está implantada, estando o controle de estoques integrado plenamente ao sistema dos centros de distribuição às lojas. Já Inventário Terceirizado chegou a ser implantado, em forma de um piloto para a rede Angeloni, mas em virtude de alguns problemas, falhas e incoerências do sistema da empresa responsável, seriam necessários alguns ajustes e o projeto piloto está em posição '*stand-by*'. No entanto, outros programas já estão em estudo para serem implementados. O DataWarehouse, ou seja, o banco de dados está permitindo a empresa há dois anos e meio coletar dados de seus clientes e possibilitará a implantação de uma filosofia de CRM. A Diretoria acredita que o gerenciamento das informações dos clientes será o grande diferencial da rede nos próximos anos.

Também foi com criatividade e pensando em explorar o recurso da audição que surgiu em fevereiro de 1999 a Rádio Indoor, da rede Angeloni, nas suas três lojas em Florianópolis (SC). A rádio acabou tornando-se um grande canal de comunicação com o cliente e foi implementada em todas as lojas, envolvendo uma programação com boletins do tempo, notícias locais, dos eventos da rede, como das exposições de arte que acontecem no espaço cultural em suas lojas. É claro que a rede aproveita o espaço para falar de ofertas e promoções, incluindo anúncios de produtos, pagos pelos fornecedores.

Dentro da tipologia proposta por Hrebiniak e Joyce (1985), a rede Angeloni comportou-se segundo as escolhas organizacionais dos tipos "seleção natural" e "escolha diferenciada".

Desta forma, a "escolha diferenciada" marca claramente este período, com o "alto determinismo" e a "alta capacidade de escolha" da rede Angeloni

na adoção de suas estratégias no mercado. Por outro lado, também pode-se afirmar que houve uma inclinação do ambiente indicando a necessidade da organização adaptar-se às novas necessidades da sociedade, caracterizando a escolha, até certo ponto, por "seleção natural".

Como vimos recentemente, na questão das etiquetas de preços em todas as mercadorias vendidas nos supermercados, houve uma pressão muito forte da sociedade no sentido de ter maior clareza e segurança em suas compras, necessitando após a exigência do Ministério Público, que todos os produtos expostos tivessem o seu preço afixado (BALBINOTTI, 2002). Para o diretor Z este fato representou um verdadeiro atraso, além de maiores custos:

Mesmo considerando uma volta ao passado, fomos obrigados a etiquetar todos os nossos itens e este "novo" custo com a etiquetagem de todos os produtos está representando aproximadamente 0,07% do faturamento bruto da empresa, sendo um custo extremamente elevado, além do fato de comprovadamente, na opinião de todos os varejistas, ser uma redundância e um retrocesso.

As inovações da rede no Estado marcaram profundamente o seu avanço no mercado e a consolidação do nome Angeloni. A difusão do conceito "*one stop shop*", a partir de 1998, buscando agregar diversos serviços, como posto de gasolina, farmácia, entre inúmeros outros, fez com que houvesse a consolidação da organização no mercado.

A expansão da rede é sempre precedida de estudos rigorosos de mercado, podendo ser antecipada quando o ambiente externo apresentar situações de oportunidades favoráveis, como aconteceu com a entrada no mercado de Balneário Camboriú e agora em Curitiba.

A expansão para a região de Balneário Camboriú já estava sendo planejada, merecendo estudos especiais de mercado em razão da grande sazonalidade da região e também por não ter ainda um Angeloni. Hoje a expansão prioritária será a região de Curitiba, no vizinho Estado do Paraná. No entanto, não está descartada a possibilidade da expansão da rede ser feita futuramente em outras regiões do Estado de Santa Catarina, previamente estudadas.

Conforme já foi afirmado, a expansão para Balneário Camboriú já estava planejada, no entanto, o desmembramento da rede Vitória e a consequente cisão das lojas (em sua maioria na região do Vale do Itajaí), agilizou este

processo, representando uma grande oportunidade de mercado que não foi perdida. A rede Vitória sempre foi considerada um grande grupo e, da mesma forma como o Angeloni, era um uma empresa familiar e um forte concorrente local (MEURER, 2001).

Já a nova loja em Curitiba, segundo o diretor Z, teve que sofrer algumas correções no seu planejamento estratégico, pois houve uma alteração importante no ambiente regional:

A entrada no Estado do Paraná, na Capital Curitiba, foi acelerada em razão da aquisição da rede Mercadorama pelo Grupo Sonae (BIG), que tradicionalmente atende às classes C e D, fato que motivou a Diretoria da rede Angeloni a buscar ocupar os espaços abertos neste mercado novo e onde estão presentes todas as grandes redes do varejo nacional e internacional. A loja em Curitiba foi inaugurada no bairro Água Verde, no final do mês de outubro de 2002, dispondo de 6.500 metros quadrados de área de vendas, bastante similar a dimensão da loja de Capoeiras, em Florianópolis.

A adaptação organizacional configura-se, neste período, ao que Miles e Snow (1978) definem como "exploradora", já que as inovações foram realizadas principalmente pela escolha da organização, embora houvessem algumas imposições ambientais. Neste sentido, pode-se alegar que em alguns momentos a adaptação foi "reativa" – já que as mudanças foram realizadas, em determinadas épocas, por exigências do mercado.

Como foi o caso da entrada da organização na internet, ou seja, no comércio virtual, através do Programa "Tempo", que permite adquirir compras sem sair de casa. Para realizar as compras pela internet, o consumidor precisa se cadastrar no sistema do varejista, gratuitamente e, a partir daí, realizar suas compras. Para entrar no 'Tempo', o cliente deve fazer parte do Clube Angeloni, programa de fidelidade da empresa, que conta com cerca de 300 mil associados.

Pode-se afirmar ainda, com relação a adaptação organizacional uma caracterização da organização como "analista" na tipologia de Miles e Snow (1978), em função da coexistência dos produtos e serviços tradicionais comercializados nos supermercados e de inovações apresentadas ao mercado. Houve na rede Angeloni a identificação caracterizada como "analista", em função da identificação de que sempre houve na organização um

*benchmarking*, ou seja, a observação das melhores práticas dos concorrentes para posterior implantação com adaptações na própria organização. No Angeloni, essa "observação" das novas idéias dos principais concorrentes foi realizada nos grandes mercados e com as grandes redes varejistas mundiais, nacionais e internacionais.

O aspecto mais significativo do ciclo de adaptação estratégica de Miles e Snow (1978), deste período representativo, foi o "problema administrativo", caracterizado pela preocupação do incremento das atividades, a racionalização das operações e a busca da fidelização dos clientes no mercado.

A Rede dispõe de diversos programas educativos que são implementados durante todo o ano. O mais recente, implantado em 1998, é o programa Empresa-Escola, uma parceria da rede Angeloni, do SESC e da Secretaria Estadual de Educação. Através deste programa, o funcionário faz o Curso Supletivo dentro da empresa. Atualmente existem 482 funcionários estudando e a meta da rede é ter até o final do ano de 2004, todos os seus funcionários com o segundo grau completo, excetuando as pessoas da terceira idade e os deficientes. Além deste, há incentivos através de bolsas de estudos para alunos de nível superior, e, de acordo com o desempenho do aluno no curso, os valores podem cobrir de 50 até 100% do valor da mensalidade.

Segundo o diretor X:

Internamente o Departamento de Recursos Humanos durante o ano executa diversos programas para todos os setores da empresa, relacionando-os principalmente com a postura comportamental - técnica, informática e atendimento. A política de remuneração da empresa pretende sempre estar acima da média do mercado, além do que investe em assistência médico - hospitalar - odontológica, através de convênios com a UNIMED e UNIODONTO, há refeitórios para refeições e lanches em todas as lojas, distribuição de cestas básicas mensais e anual, além do que os cargos de chefia recebem auxílio moradia.

Na rede Angeloni o gerenciamento por competência não é algo formalizado, mas é executado e internamente adaptado à realidade da empresa. Os estudos do Departamento de Recursos Humanos são arquivados em um banco de dados e há um forte acompanhamento, principalmente coletando informações e estudos das habilidades e das competências de cada funcionário, buscando colocá-lo em funções mais adequadas e corrigir algumas

de suas deficiências, que porventura tenham sido detectadas. Segundo o diretor X:

Há um estudo em andamento buscando analisar a possibilidade de haver alguma forma de distribuição de lucro, no entanto, não se encara a distribuição de lucros como um programa. A participação nos resultados é uma filosofia de gestão para a rede Angeloni, e o foco deve ser neste sentido, pois caso contrário a previsão é que não irá funcionar adequadamente.

Hoje a rede tem 4.608 funcionários em Santa Catarina. Para a nova loja em Curitiba, no Paraná, houve a contratação de 501 novos funcionários, passando a rede a contar com 5.109 funcionários.

Na rede Angeloni destacam-se outras ações, como o aperfeiçoamento e desenvolvimento de profissional de todos os funcionários, com treinamentos constantes, campanha "Funcionário destaque do mês", política de estágios, benefícios aos colaboradores, convênio com plano de saúde (Unimed), ambulatório, consultório dentário, fornecimento de cestas básicas, bolsas de estudos, pagamento quinzenal, refeitório, auxílio aluguel, convênio com creches e associação de funcionários (a empresa auxilia na fomentação de trabalhos). Além do que busca-se uma maior integração com a comunidade desenvolvendo-se o Programa da Terceira Idade e o Programa Empresa/Escola. Também são desenvolvidas inúmeras campanhas internas, como a de combate à dengue, dicas de segurança residencial, combate à AIDS, esclarecimentos sobre o novo Código de Trânsito e de doação de sangue junto ao HEMOSC.

Atualmente na rede Angeloni, segundo o diretor Z, tem-se a seguinte distribuição dos setores na composição do faturamento:

Temos praticamente a seguinte participação dos setores no faturamento total: carnes 10%; bazar 13%; frios e laticínios 16%; padaria 4%; hortifrutigranjeiros 6%; bebidas 11%; mercearia 25%; higiene 7,5%; e limpeza 7,5%.

A diretoria espera fechar o ano de 2002 com um faturamento total de cerca de R\$ 630 milhões, o que representará um crescimento de praticamente 100% apenas neste período analisado, pois em 1998 o seu faturamento total atingiu R\$ 317 milhões.

Assim, compatível com os aspectos levantados por Miles e Snow (1978) a rede Angeloni adotou as técnicas de marketing para buscar a fidelidade de seus clientes e a coalizão dominante passou a ter maior força entre os profissionais da área comercial.

Como principais estratégias delineadas neste período destacam-se o crescimento substancial dos sócios do "Clube Angeloni", a busca da fidelização dos clientes, o novo formato das lojas, apoiadas no conceito "*one stop shop*"; a racionalização dos custos e dos processos logísticos, a introdução de um novo canal de distribuição, representado pelo programa "Tempo" de compras pela internet, o aprimoramento das relações com a comunidade através da introdução de diversos programas especiais, como a contratação de pessoas portadoras de necessidades especiais, e idosos, mostras culturais, entre outros eventos, além, evidentemente, da busca do crescimento financeiro.

Neste período específico, os "*stakeholders*" descritos por Mintzberg (1983) que mais influenciaram a organização, foram os clientes de uma maneira geral e, em uma escala menor, os concorrentes em nível nacional.

#### **PRINCIPAIS TRANSFORMAÇÕES DO PERÍODO 1998 - 2002**

Inovações mercadológicas (promoções)

Novo conceito de serviço ("*one stop shop*")

Fidelização

Pesquisa e expansão (novos mercados)

Quadro 11 – Resumo Principais Transformações 1998 – 2002

#### **4.2.5 As principais transformações organizacionais e o processo de adaptação estratégica – Síntese do estudo de caso**

A empresa Angeloni, em 2002, representa uma rede prestadora de serviços, com supermercados, engenhos, farmácias e postos de combustíveis. A solidez e a liderança no mercado catarinense, levou a rede a expandir seus negócios para fora do Estado de Santa Catarina.

Percebeu-se que o Angeloni norteia sua filosofia de trabalho na disciplina, dedicação e suor de seus colaboradores, buscando proporcionar aos seus clientes variedade, qualidade e conforto, em um ambiente que reúna os dois princípios básicos do atendimento: higiene e comodidade.

Conforme sua diretoria "definir hoje o Angeloni é compará-lo a uma orquestra afinada que executa uma sinfonia, pois, reunindo habilidades e talentos, cada um desempenha seu papel, e o conjunto tem como missão proporcionar ao consumidor o melhor dessa composição."

Atualmente são 18 lojas, sendo uma no Paraná (Curitiba) e 17 instaladas em Santa Catarina:

- Balneário Camboriú;
- Blumenau (2);
- Criciúma (2);
- Florianópolis (4);
- Jaraguá do Sul;
- Lages;
- Laguna;
- Içara (Rincão); e
- Tubarão (2).

A seguir, no quadro 12, destacam-se os principais fatores internos e externos que permearam as transformações organizacionais.

<b>Períodos</b>	<b>Fatores Internos</b>	<b>Fatores Externos</b>
<b>1986 – 1992</b>	Controle de compras, recebimentos e custos Criatividade, marketing diferenciado e Inovações Automação comercial	Tabelamento de preços Nova Constituição Pressão social Instabilidade econômica
<b>1993 – 1997</b>	Novos produtos e serviços Abertura de novas lojas Planejamento estratégico Logística de distribuição Estratégias de Recursos Humanos Reestruturação administrativa	Plano Real Entrada de grupos internacionais Aquisições de grandes redes Estabilidade econômica
<b>1998 – 2002</b>	Inovações mercadológicas Novos conceitos Promoções Novos serviços Fidelização (CRM) Pesquisa e expansão	Concorrência Inovações tecnológicas Estabilidade e instabilidade Pressão social

Quadro 12 – Principais fatores internos e externos

O quadro 13 demonstra como foi o comportamento da rede Angeloni, nos três períodos analisados, quanto ao "determinismo ambiental" e à "capacidade de escolha" organizacional, dentro da tipologia proposta por Hrebiniak e Joyce (1985).

O comportamento predominante no primeiro período analisado foi de "seleção natural", onde houve "alto determinismo" e "baixa capacidade" de escolha. No segundo período, houve "escolha diferenciada" e, no último,



predominava o "alto determinismo", no entanto, às vezes com "baixa ou alta capacidade" de escolha.

<b>Tipo de escolha</b>	<b>1986 – 1992</b>	<b>1993 – 1997</b>	<b>1998 – 2002</b>
<b>Escolha indiferenciada</b> Baixo determinismo Baixa capacidade de escolha (Escolha incremental; adaptação por mudança)			
<b>Seleção natural</b> Alto determinismo Baixa capacidade de escolha (Escolha mínima)	<b>X</b> Regulamentação e pressões sociais <b>X</b>		<b>X</b> Necessidades sociais e Governo <b>X</b>
<b>Escolha estratégica</b> Baixo determinismo Alta capacidade de escolha (Escolha máxima)			
<b>Escolha diferenciada</b> Alto determinismo Alta capacidade de escolha (Diferenciação ou foco; adaptação às condicionantes)		<b>X</b> Estabilidade e Concorrência <b>X</b>	<b>X</b> Novos serviços e Inovações <b>X</b>

Quadro 13 – Tipo de escolha organizacional – Hrebiniak e Joyce (1985)

Durante o período analisado a rede Angeloni teve praticamente todos os tipos de adaptação organizacional descritos por Miles e Snow (1978), no entanto, na análise do seu comportamento, predominou, em um primeiro momento, os comportamentos "defensivo" e "analista"; "explorador" em um segundo momento e, por último, "analista", "explorador" e "reativo". O quadro 14 resume esses comportamentos.

<b>Tipo de adaptação</b>	<b>1986 – 1992</b>	<b>1993 – 1997</b>	<b>1998 – 2002</b>
<b>Defensivo</b>	<b>X</b> Escolha gerencial – Especialização Domínio Produto-mercado		
<b>Explorador</b>		<b>X</b> Abertura de novos mercados	<b>X</b> Novos mercados
<b>Analista</b>	<b>X</b> Planejamento cauteloso		<b>X</b> Benchmarking
<b>Reativa</b>			<b>X</b> Exigências do mercado

Quadro 14 – Tipos de adaptação organizacional – Miles e Snow (1978)

As três dimensões do ciclo de adaptação estratégica proposto por Miles e Snow (1978) – empresarial, de engenharia e administrativo – foram relevantes nos períodos analisados, destacando-se as maiores dificuldades nos dois períodos iniciais.

<b>Ciclo de adaptação</b>	<b>1986 – 1992</b>	<b>1993 – 1997</b>	<b>1998 – 2002</b>
<b>Problema empresarial</b> Domínio produto-mercado	<b>X</b> Novos negócios e inovações	<b>X</b> Novos mercados	
<b>Problema de engenharia</b> Tecnologia para produção e distribuição, informações, comunicação e controle	<b>X</b> Automação comercial	<b>X</b> Modernização das lojas	
<b>Problema administrativo</b> Redução de incertezas Racionalização e estabilização das atividades	<b>X</b> Diferenciação de serviços e racionalização da estrutura	<b>X</b> Reestruturação da Diretoria e Marketing	<b>X</b> Racionalização das operações, aumento das atividades e fidelização

Quadro 15 – Ciclo de adaptação estratégica – Miles e Snow (1978)

Basicamente as estratégias, na concepção de Porter (1986) buscaram a diferenciação de serviços para assegurar alguma vantagem competitiva no mercado.

<b>Períodos</b>	<b>Estratégias adotadas</b>	<b>Classificação de Estratégias</b>
<b>1986 – 1992</b>	Novos serviços e modernização	Diferenciação de serviços
<b>1993 – 1997</b>	Novos serviços e racionalização das atividades	Diferenciação e baixo custo
<b>1998 – 2002</b>	Novos serviços	Diferenciação

Quadro 16 – Estratégias adotadas – Porter (1986)

As principais estratégias traçadas e implementadas pela rede Angeloni, nos três períodos analisados, na tipologia proposta por Mintzberg, encontram-se resumidas no quadro 17.

As estratégias priorizaram a inovação, o desenvolvimento de novos serviços, a modernização das lojas, a busca de maior eficiência, entre outras observadas nestes períodos em estudo.

<b>Períodos</b>	<b>Estratégias adotadas</b>	<b>Classificação das estratégias</b>	<b>Grupo de estratégias</b>
<b>1986 – 1992</b>	Novos serviços	Desenvolvimento de produtos	Desenvolvimento da essência do Negócio
	Modernização de serviços	Diferenciação da imagem	Distinção da essência do negócio – Diferenciação
	Busca de eficiência	Estratégia de Fontes	Distinção da essência do negócio – Áreas Funcionais
	Racionalização	Estratégia de Processamento	Distinção da essência do negócio – Áreas Funcionais
	Modernização da estrutura	Estratégia de Processamento	Distinção da essência do negócio – Áreas Funcionais
<b>1993 – 1997</b>	Racionalização	Estratégia de Processamento	Distinção da essência do negócio – Áreas Funcionais
	Modernização da estrutura	Estratégia de Processamento	Distinção da essência do negócio – Áreas Funcionais
	Novos produtos e serviços	Desenvolvimento de produtos	Desenvolvimento da essência do Negócio
	Modernização de serviços	Diferenciação da imagem	Distinção da essência do negócio – Diferenciação
	Busca de eficiência	Estratégia de Fontes	Distinção da essência do negócio – Áreas Funcionais
	Racionalização e eficiência de custos	Estratégia de Processamento	Distinção da essência do negócio – Áreas Funcionais
	Qualidade do atendimento	Estratégia de Entrega	Distinção da essência do negócio – Áreas Funcionais

<i>(Cont.)</i> <b>Períodos</b>	<b>Estratégias adotadas</b>	<b>Classificação das estratégias</b>	<b>Grupo de estratégias</b>
<b>1993 – 1997</b>	Elevação de receitas	Estratégia de Penetração	Desenvolvimento da essência do negócio
	Racionalização de processos internos	Estratégia de Processamento	Distinção da essência do negócio – Áreas Funcionais
	Utilidade à sociedade	Redefinição do Negócio	Reconfiguração da essência do negócio
	Inovação	Diferenciação de Design	Distinção da essência do negócio – Escopo
<b>1998 – 2002</b>	Expansão da base de Clientes	Estratégia de Penetração	Desenvolvimento da essência do negócio
	Qualidade do Atendimento	Estratégia de Entrega	Distinção da essência do negócio – Áreas Funcionais
	Eficiência Operacional	Estratégia de Processamento	Distinção da essência do negócio – Áreas Funcionais
	Racionalização dos processos internos	Estratégia de Processamento	Distinção da essência do negócio – Áreas Funcionais
	Relacionamentos com Clientes (CRM)	Estratégia de Entrega e Estratégia de Segmentação	Distinção da essência do negócio – Áreas Funcionais e Escopo
	Novos Canais (Internet)	Estratégia de Entrega	Distinção da essência do negócio – Áreas Funcionais
	Resultado Econômico	Estratégia de Fontes	Distinção da essência do negócio – Áreas Funcionais
	Utilidade à Sociedade	Redefinição do Negócio	Reconfiguração da essência do negócio
Inovação	Diferenciação de Design	Distinção da essência do negócio – Escopo	

Quadro 17 – Estratégias adotadas pela Organização – Mintzberg (2001)

O quadro 18 demonstra os principais *stakeholders* da organização e os principais componentes da "coalizão interna" que mais influenciaram as mudanças organizacionais na Rede Angeloni, nos períodos analisados.

<b>Períodos</b>	<b><i>Stakeholders</i></b>	<b>Coalizão interna</b>
<b>1986 – 1992</b>	Governo	Presidente e Diretoria
<b>1993 – 1997</b>	Concorrentes e Clientes	Diretoria
<b>1998 – 2002</b>	Clientes e Concorrentes	Diretoria e Funcionários

Quadro 18 – *Stakeholders* – Stoner e Freeman (1995)

Diante de todas essas considerações admite-se que o futuro da rede Angeloni possa seguir uma tendência, até certo ponto lógica e natural, marcada pela busca de inovações e a manutenção de produtos e serviços diferenciados, buscando, cada vez mais, dominar o comércio varejista no Estado e expandir-se para outras regiões. Pois sabe-se que neste mercado competitivo não há como as pequenas empresas individualmente competirem em preço com as grandes redes. Esta constatação reafirma a necessidade das empresas líderes, como o Angeloni, estarem continuamente investindo em novas técnicas administrativas e tecnológicas.

## **5 CONSIDERAÇÕES GERAIS**

Através de um estudo empírico, chegou-se a algumas conclusões, levando-se em conta, também, os objetivos específicos dessa pesquisa. A idéia básica era identificar e analisar os fatores ambientais e externos que influenciaram o processo de adaptação estratégica da Rede Angeloni. A partir daí, conhecendo o contexto (externo e interno) no qual as mudanças ocorreram, verificar quais foram as estratégias adotadas pela organização no período estudado.

### **5.1 CONCLUSÕES**

Considerando-se o objetivo geral deste trabalho, qual seja: verificar qual o processo de adaptação estratégica da rede de supermercados Angeloni no período de 1986 a 2002, observou-se que este é um processo fundamentalmente humano, bastante complexo, onde os membros da organização desempenham atividades que se relacionam com a percepção do contexto da mudança, com a escolha de seu conteúdo ou com o processo de implementação da mudança (PETTIGREW, 1996).

Neste sentido, os colaboradores da organização também foram analisados, no sentido de buscar identificar as atividades que deram suporte às mudanças estratégicas na organização, sendo possível comprovar que as estratégias adotadas pela rede Angeloni foram baseadas na visão que esta tem do mundo, na sua interpretação do ambiente e nos valores e crenças da sua coalizão dominante, conforme os estudos de CHILD (1972), PFEFFER e SALANCIK (1978), THOMPSON (1980) e WEICK (1989).

Verificou-se, também, o quanto a formulação do conteúdo de uma determinada mudança estratégica depende do gerenciamento do contexto e do processo onde esta acontece (PETTIGREW, 1978). Percebeu-se uma reação direta entre as mudanças e as pressões no ambiente externo e interno, e as mudanças estratégicas na organização (PFEFFER e SALANCIK, 1978; MINTZBERG, 1973).

Para melhor compreender o processo de adaptação estratégica da rede de supermercados Angeloni e as transformações do ambiente, dividiu-se a análise em três períodos distintos:



No primeiro período analisado (1986 a 1992) verificou-se a preocupação com os controles internos da organização e o início do processo de automação comercial, buscando a diferenciação dos serviços através da criatividade e inovações no mercado. Nesta época, tiveram grande importância o espírito empreendedor e a capacidade de liderança do líder fundador da rede Angeloni. O governo federal, através do tabelamento de preços, teve também um papel muito importante o período estratégico da organização, sendo o seu principal *stakeholder*.

Durante todo este período o ambiente externo esteve bastante instável, sendo desfavorável à organização, em razão das pressões da sociedade no controle dos preços e no relativo cerceamento das ações administrativas da organização.

No início de 1987, com o fim do Plano Cruzado, todos os supermercados tinham as precificadoras como sua principal ferramenta de trabalho, as quais etiquetavam sem parar, buscando garantir os preços dos produtos diante da escalada inflacionária. Nesse "clima", em atitude bastante ousada, o Angeloni lançou a campanha "Os Intocáveis", para comunicar ao mercado que os seus preços não seriam alterados no período de uma quinzena, marcando uma nova postura em relação ao mercado, à concorrência e à clientela.

No segundo período analisado – 1993 a 1997 - constatou-se o investimento da organização no planejamento estratégico, buscando novos mercados e reestruturando-se internamente, sendo esta a principal mudança estratégica da Rede neste período.

A estabilidade econômica trouxe, além do aumento da competição entre empresas, um elemento até então desconhecido da maioria dos consumidores brasileiros: a noção de valor, pois a inflação não apenas abala a capacidade de pagamento das pessoas como também restringe a sua capacidade de estabelecer relações claras entre o preço pago e os benefícios decorrentes do consumo do bem ou serviço adquirido.

Com a manutenção da inflação em patamares reduzidos a empresa percebeu uma diminuição da dispersão dos preços praticados, em razão da maior capacidade de comparação dos consumidores e do acirramento da concorrência. Inicialmente poder-se-ia imaginar que os preços ditariam as

condições mínimas na estratégia da organização, no entanto, percebeu-se que os preços, quando competitivos, qualificam a empresa para disputar o mercado, apesar de apenas isso não bastar para a definição de um posicionamento de fato competitivo.

Depois da concentração, em particular com a chegada dos grupos estrangeiros, o setor supermercadista vem passando por uma reorganização. Ficou evidente que para competir seria necessário investir em mais de um formato de lojas. Com relação aos grupos internacionais que imigraram para o Brasil vale ressaltar que o crescimento dos hipermercados vem se tornando cada vez mais difícil em todo o mundo. Os consumidores das cidades tem cada vez menos tempo, enfrentam trânsito congestionado e muitos preferem a conveniência de comprar perto de casa. Além disso, países como Portugal e Espanha restringem legalmente a abertura de novos hipermercados porque os consideram predatórios para o comércio pequeno. Diante destas situações, da saturação do mercado e dos empecilhos legais, as grandes redes precisam dos supermercados para continuar crescendo.

Destaca-se também como fundamental a percepção da coalizão dominante (nova Diretoria) acerca das mudanças o ambiente externo (CHILD, 1972; MILES, 1982; PETTIGREW, 1996 e outros), além da busca de um bom relacionamento com os clientes e a análise da concorrência, os principais *stakeholders* do período.

No último período analisado – 1998 a 2002 – verificou-se o grande crescimento da organização, podendo ser considerado também o período de maiores mudanças estratégicas. A rede Angeloni procurou satisfazer mais e melhor os seus clientes, buscou inovações mercadológicas, fortaleceu parcerias e começou a agir de forma mais pró-ativa em relação às mudanças ambientais – repensando sistematicamente suas atividades. Estas foram as principais mudanças estratégicas na organização neste período e, de acordo com Child e Smith (1987), estas ações estratégicas foram adequadas às condições objetivas do ambiente externo, sendo determinantes para o crescimento da empresa.

Outra constatação fundamental foi a adesão maciça aos centros de distribuição após 1999, substituindo os antigos armazéns. Com os centros de

distribuição, a recepção de todas mercadorias dá-se de forma centralizada, permitindo a eliminação dos depósitos por ponto-de-venda, objetivando, fundamentalmente, agilizar o atendimento às lojas, independentemente da distância e dos fornecedores.

Evidencia-se, com estas mudanças, e com a confirmação da inovação através de novos formatos de lojas, que a tendência atual do setor varejista é buscar atender o cliente em dois momentos distintos da compra: a do mês e do dia-a-dia.

A rede Angeloni buscou, no período estudado, fortalecer o negócio principal, reduzir custos, fazer alianças estratégicas e aquisições, para poder ampliar sua economia de escala, aproveitar melhor os canais de distribuição e reforçar as suas políticas de preços.

Assim, é possível afirmar que os argumentos de Pettigrew (1996) são consistentes pelo fato de se ter verificado na prática que o contexto de mudança, nos períodos analisados, promoveu reflexos no conteúdo e no processo de mudança de rede de supermercados Angeloni.

A solução da rede Angeloni foi planejar antecipadamente as alternativas para crises, baseando seus planos nos objetivos da empresa e nos cenários com mudanças e previsões de decisões. Valorizou-se a experiência adquirida pela empresa, pois consideram-se valiosas as lições aprendidas dentro da empresa, da observação do setor e dos concorrentes. Agindo rapidamente, com ajustes frequentes, mas sem agir precipitadamente ou corrigir com exageros.

De acordo com Hamel (2001) a economia está no limiar da era da revolução, e o principal desafio das empresas é reinventar a si mesmas e os respectivos setores de forma contínua. A riqueza não será mais gerada pelo conhecimento, mas sim pelo "*insight*", pelo vislumbre de oportunidades para inovações contínuas — a imaginação e não o recurso escasso. É preciso também entender que as empresas compreendam a velocidade com a qual suas estratégias estão se tornando obsoletas, exigindo que a empresa rompa os grilhões dos precedentes e imagine soluções inteiramente inéditas para as necessidades dos clientes. O fundamental é se desvencilhar da monotonia do incrementalismo e explorar a imaginação e a paixão de todos os empregados.

A inovação é a capacidade de inventar modelos existentes de forma a oferecer outro padrão de qualidade para os consumidores e obter lucros acima da média.

A maior parte dos varejistas brasileiros custou a dar atenção a algumas ferramentas extremamente eficazes para garantir a fidelidade do cliente. Só a pouco tempo que os dados coletados através da adoção de *scanners* de códigos de barras nos *checkouts* em redes, por exemplo, resultaram em forte estratégia de marketing e não somente para fins de controle de estoque e operações contábeis em pontos-de-venda.

Aos poucos, boa parte das redes de varejo internacionais passaram a adotar práticas como cartões de fidelidade, que identificam os hábitos dos clientes ao varejista. Para isto, é necessário verificar a receita gerada por cada comprador, evoluindo para avaliação de resposta individual às promoções. Assim sendo, a eficiência isolada de uma promoção poderá ser calculada pela medição de hábitos individuais de consumo antes, durante e depois de sua vigência. Essa identificação, portanto, permite a medição de parâmetros individuais que podem ser utilizados para avaliar as características do cliente de forma a selecionar o subgrupo que deve ser o foco das ações de marketing e fidelização.

A fidelização agora vem sendo apontada como um instrumento fundamental para garantir a preferência do consumidor. Todos os segmentos, independentemente de suas peculiaridades, rezam na mesma cartilha e pregam os mesmos métodos para tornar o consumidor fiel, no entanto, nem todos conseguem.

A visão das mudanças, conforma Miller apud Mintzberg (2000), sugere que as organizações resolvem as forças opostas – por mudanças e pela continuidade – cuidando primeiro de uma e depois da outra. Embora uma estratégia possa sempre estar mudando nas margens, grandes mudanças ocorrem apenas raramente. Como no caso da rede Steinberg citado em comparação à rede Angeloni, somente duas reorientações importantes foram encontradas em sessenta anos de sua existência. Fica claro que as organizações passam a maior parte do seu tempo seguindo determinadas

orientações estratégicas e o sucesso é alcançado não pela mudança de estratégias, mas explorando aquelas já existentes.

Porém, o ambiente é dinâmico e a organização pode perder sua sincronia com ele, necessitando saltar para uma nova estabilidade para restabelecer, o mais rápido possível, uma postura integrada com a nova configuração (novo conjunto de estratégias, estruturas e cultura), o que se chamou de revolução estratégica.

Tendo claro estas questões explica-se porque os pequenos estabelecimentos catarinenses estão em crise, fato este confirmado pelos dados da Junta Comercial do Estado de Santa Catarina (JUCESC, 2001), que indica que apenas do ano 2000 até a época da publicação desses dados, em novembro de 2001 (quase dois anos), 1142 mercados de bairros fecharam no Estado, deixando mais de 10 mil trabalhadores sem emprego.

Além das questões já expostas, a maioria dos pequenos estabelecimentos não consegue vencer (ou pelo menos competir) com a concorrência das grandes redes que oferecem preços mais baixos e, para agravar ainda mais a situação, abrem aos domingos e feriados.

Acredita-se que neste mercado competitivo, como salienta Porter (1999), não há como as pequenas empresas individualmente competirem em preço com as grandes redes, devendo para tanto buscar a sua sobrevivência através das associações e da diferenciação de seus produtos e serviços.

Esta constatação, ao que parece, poderá estar sendo concretizada em razão da estabilização econômica, pós Plano Real, que alterou o hábito dos consumidores de efetuarem compras mensais para compras das necessidades em lojas muitas vezes próximas de suas residências. Esta é uma realidade que está em marcha nos Estados Unidos e já existente a muito tempo na Europa, conforme ressalta Cobra (1997), e que representou a perda de espaço dos grandes supermercados para lojas menores e mais especializadas.

Diante destas considerações, baseadas em dados reais e também observadas diariamente em nosso cotidiano, admiti-se que o futuro do comércio varejista pode seguir uma tendência de um lado, até certo ponto natural e lógica, e, de outro, bastante preocupante, marcada possivelmente pelo desaparecimento dos micro e pequenos varejistas que não investirem em

novas técnicas administrativas e tecnológicas ou não apresentarem produtos e serviços diferenciados. Assim como ocorreu com o comércio de rua principal e do centro da cidade que perderam espaço para os shoppings centers, as grandes redes de supermercados tendem a dominar cada vez mais o comércio varejista no Estado.

Como desafio futuro a rede tem a sua expansão e a implantação de novas lojas em Curitiba, considerado um mercado bastante competitivo, onde estão presentes todas as grandes redes do varejo mundial, havendo uma concorrência acirrada e onde a partir de agora a rede Angeloni torna-se uma competidora em nível nacional, brigando de igual para igual com todas as grandes redes e, podendo-se afirmar, com alguns diferenciais competitivos, que poderão fazer a diferença no mercado e, ainda, representar ganhos para a rede.

Para os próximos anos pode-se esperar, de acordo com Angelo e Giangrande (1999), a intensificação da personalização no atendimento, cada vez mais contando com o auxílio da tecnologia. As pessoas gostam de atenção e isso no comércio se reflete como respeito pelo consumidor, gradativamente os supermercadistas devem começar a implantar novidades nas lojas, buscando atender algumas outras reivindicações de hoje que ainda são bastante simples. Trata-se basicamente de proporcionar mais conforto aos clientes durante compras mais prolongadas. Entre elas estão a possibilidade de fazer um lanche em meio às compras mais demoradas, contar com assentos para descanso, principalmente para idosos e, é claro, disponibilizar banheiros para todos.

A combinação das tendências de escassez de tempo e de busca de alimentos mais saudáveis fará o consumidor cada vez mais preferir qualidade a preço. Também, como já acontece nos Estados Unidos, no Brasil deverá aumentar a preocupação com a segurança dos alimentos.

A evolução do mercado varejista traz reflexos também no perfil do consumidor. Assim como o supermercado de dez anos atrás é muito diferente do de hoje, o cliente também já não é o mesmo. A facilidade de contato do consumidor com outras culturas – por meio de viagens, TV a cabo, Internet –, o acirramento da concorrência entre as redes varejistas, a vigência do Código de

Defesa do Consumidor e a aparente tranquilidade trazida pela economia estabilizada, trouxeram novos parâmetros para a comparação dos serviços e produtos oferecidos. O cliente assumiu uma nova postura, elevando seu patamar de exigência. Como esse processo de transformação de hábitos de consumo é contínuo, a mudança de hoje já fornece algumas pistas aos supermercadistas para onde se está caminhando.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Uma possível recomendação deste estudo a outros pesquisadores seria que eles viessem a realizar análises, utilizando o mesmo referencial teórico (Child, 1972; Pettigrew, 1996; Child e Smith, 1987; Pfeffer e Salancik, 1978; Porter, 1998; Mintzberg, 1983), em empresas supermercadistas de redes internacionais, as quais, mesmo em um mesmo ambiente, tem utilizado estratégias de mercado bastante diferentes.

Tais análises seriam interessantes para verificar se realmente as organizações pertencentes a redes internacionais possuem autonomia de decisão e o quanto o comportamento das organizações nacionais influenciam nas suas mudanças estratégicas.

Além do que, poderia-se realizar um estudo comparativo entre as organizações nacionais e internacionais, no sentido de visualizar a questão do poder nelas e em torno delas, destacando-se o papel dos principais *stakeholders*. Pois imagina-se que a influência do poder da coalizão externa possa ser maior nas organizações internacionais, enquanto que nas organizações nacionais a coalizão interna hoje é a que predomina.

Outros estudos relevantes que poderiam ser feitos dizem respeito ao papel dos pequenos varejistas no Estado de Santa Catarina, que hoje fazem parcerias e associações entre si para que, através deste associativismo, consigam sobreviver diante da concorrência das grande redes. Neste sentido, categorias específicas de análise dessa pesquisa, como coalizão dominante e contexto da mudança, poderiam servir de base para estes estudos.

## REFERÊNCIAS

ABRAS – Super Hiper 1999 – **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, v. 26, n. 297, maio 2000.

\_\_\_\_\_. Super Hiper 2002 – **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, v. 28, n. 320, maio 2002.

ALMEIDA, Hamilton. Código Brasileiro, uma arma eficaz. **Gazeta Mercantil**, Latino-Americana, São Paulo, p. 11, 08 out. 2001.

ANGELO, Cláudio Felisoni; GIANGRANDE, Vera. **Marketing de relacionamento no varejo**. São Paulo: Atlas, 1999.

ARAÚJO, Viviane. Concorrência fecha minimercados. **Diário Catarinense**, Florianópolis, p. 22-24, 25 nov. 2001.

BARCELLOS, Marta. Varejo endurece negociações com a indústria. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, C-1, 13 dez. 2000.

BARRETO, Antônio C. P. M.; FAMÁ Rubens. Valor da marca: uma reflexão sobre conceitos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 4, p. 56-64, out-nov. 1998.

BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1993.

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 1977.

BESSA, Vagner; TURPIN, Maria. Retrato da pequena empresa no varejo. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. 4, 08 dez.. 2000.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1999.

BORENSTEIN, Carlos Raul; CAMARGO, C. Celso B. **O setor elétrico no Brasil: dos desafios do passado às alternativas do futuro**. Porto Alegre: Sagra–Luzatto, jun. 1997.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Antony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.



CARVALHO, Jiane. A 'fidelização' vem do bolso. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. 04, 19 jan. 2001.

CAVALCANTI, Marly et al. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHILD, J.; SMITH, C. The context and process of organizational transformation: cadbury limited in its sector. **Journal of Management Studies**. v. 24, n. 6, p. 555–593, nov. 1987.

COBRA, Marcos Henrique N. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

CRESPO, Rose. Varejo virtual busca alternativas para sair da crise. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, C-3, 12 abr. 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

ETZIONI, Amitai. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, e engajamento e seus correlatos**. São Paulo: Zahar, 1974.

FLACH, Marcelo. Porto Alegre lidera consumo de marcas próprias. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, C-1, 10 out. 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GOLDENBERG, Miriam. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Atlas, 1999.

HAMEL, Gary. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HIRANO, S. et al. **Pesquisa social: projeto e planejamento**. 2. ed. São Paulo : T. A Queiroz, 1988.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**. v. 30, set. 1985.

HUGHES, J. **A filosofia da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980, p. 11-24.

JAGGI, Marlene. A força lusitana no varejo. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. 28-29, 10 maio 2001.

KATZ, Daniel; Kahn, Robert. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1974.

KNELLER, G. F. **A ciência como atividade humana**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAHÓZ, André. O governo sentiu o golpe. **Exame**, São Paulo, p. 25, 21 out. 1998a.

\_\_\_\_\_. O ano começa em abril. **Exame**, São Paulo, p. 12-27, 23 dez. 1998b.

\_\_\_\_\_. A crise acabou? **Exame**, São Paulo, p. 24-26, 21 abr. 1999a.

\_\_\_\_\_. A inflação morreu? **Exame**, São Paulo, p. 36-37, 11 ago. 1999b.

\_\_\_\_\_. Há razão para tanto medo. **Exame**, São Paulo, p. 49-50, 16 maio. 2001.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay William. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LORENZI, Sabrina. Uma década de expansão e menos lucratividade. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. A-6, 23 nov. 2001.

MARTINEZ, Christiane. Marcas menores suam a camisa para aparecer. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. 14, 13 set. 2000a.

\_\_\_\_\_. Wal-Mart acelera o passo sob pressão do varejo. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. 7, 17 nov. 2000b.

\_\_\_\_\_. Pão de Açúcar tira a liderança do Carrefour. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, C-2, 27 abr. 2001a.

\_\_\_\_\_. Muda a direção do Carrefour no Brasil. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. 17, 08 maio 2001b.

\_\_\_\_\_. Sonae freia planos e se reestrutura. **Gazeta Mercantil**, Latino-Americana, São Paulo, p. 28, 04 fev. 2001c.

\_\_\_\_\_. Wal-Mart lança rede popular 'Todo Dia'. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, C-5, 26 abr. 2001d.

\_\_\_\_\_. Pão de Açúcar e Ahold brigam por rede. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, C-1, 28 set. 2001e.

\_\_\_\_\_. Revolução no Barateiro começa amanhã. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, C-1, 01 out. 2001f.

MARTINS, Joel; BICUDO, Maria A. V. **A pesquisa qualitativa em psicologia: fundamentos e recursos básicos**. São Paulo: Moraes, 1989.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

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

MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

MINTZBERG, Henry. **Power in and around organization**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.

MINTZBERG, Henry et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTGOMERY, Cynthia A. et al. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOUZELIS, Nicos. **Organização e burocracia**. São Paulo: Record, 1975.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation methods**. 7 th. ed. Beverly Hills: Sage Publications, 1986.

PATTURY, Felipe. O quadro explica tudo. **Veja**, São Paulo, p. 98-99, 03 abr. 2002.

PAVEI, Néia. Iniciativa garante fidelização. **Diário Catarinense**, Florianópolis, p. 27, 15 jul. 2001.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Crise econômica e reforma do Estado no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1996.

PERROW, Charles. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1976.

PETTIGREW, Andrew. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations**: a resource dependence perspective. New York: Harper & Row Publishers, 1978.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PUCCI, B. Filosofia da educação: para quê? **Perspectiva**: Revista do Centro de Ciências da Educação, UFSC, Florianópolis, v. 16, n. 29, jan./jun. 1998.

RAMIRO, Denise. A cadeia alimentar. **Veja**, São Paulo, p. 100, 10 jul. 2002.

RIBAS, Sílvio. O poder ilimitado da internet. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, C-3, 30 out. 2000.

\_\_\_\_\_. Quando a internet ajuda a fisgar o consumidor. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, C-1, 26 abr. 2001.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1989.

RIES, Al; TROUT, Jack. **As 22 leis consagradas do marketing**. São Paulo: Makron Books, 1994.

RINALDI, Rúbia Nara. **Adaptação estratégica da Universidade do Oeste do Paraná**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

SALM, José Francisco. Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades. **Universidade e Desenvolvimento**. v. 1, n. 2, vol. 1, out. 1993. UDESC, Florianópolis, SC.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SEGALLA, Amauri. Os donos da maior empresa do mundo. **Exame**, São Paulo, p. 104, 20 mar. 2002.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática de organização de aprendizagem**. São Paulo: Círculo do Livro/Best Seller, 1998.

SIMONETTI, Eliana. Este supermercado vale ouro. **Veja**, São Paulo, p. 116-118, 11 Ago. 1999.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TRIVIÑOS, A . N. S. **Introdução à pesquisa qualitativa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.

THOMPSON, James D. **Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

VAN MAANEN, J. et al. **Qualitative methodology**. 4 th. Ed Beverly Hills: Sage Publications Inc. 1985.

VANIN Alexandro. Supermercado virtual conquista clientes em Santa Catarina. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. 04, 24 nov. 2000.

VARASCHIN, Márcia Janice Freitas da Cunha. **Mudança estratégica em uma organização do setor público agrícola do Estado de Santa Catarina.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1998.

VASSALO, Cláudia. Assustador mundo novo. **Exame**, São Paulo, p. 48, 11 ago. 1999.

VIEIRA, Adalberto José Tavares. **O processo de adaptação estratégica da Cia Hansen Industrial, de 1941 a 1981. Tubos e Conexões Tigre – a estratégia da marca.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

WEICK, Karl E. **A psicologia social da organização.** São Paulo: E. Blucher-EDUSP, 1973.

WOOD Jr., Thomaz. **Mudança organizacional:** aprofundando temas atuais em administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. Applied social research methods series. In: **Case study research: design and methods.** Beverly Hills: Sage Publications, 1990. v.5.

ZAPAROLLI, Domingos. Redes tradicionais disputam na corrida on-line. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. 03, 19 nov. 2000.

**ANEXO 1****Tabela A-1 – Relação de Entrevistados**

<b>ENTREVISTADO 1</b>
<b>Atanázio dos Santos Neto</b> <b>Diretor de Recursos Humanos</b>
<b>ENTREVISTADO 2</b>
<b>José Augusto Fretta</b> <b>Diretor Comercial</b>
<b>ENTREVISTADO 3</b>
<b>Roberto Angeloni</b> <b>Diretor de Operações</b>

**ANEXO 2****Tabela A-2 – 230 Maiores empresas por faturamento bruto**



## ANEXO 3

### Tabela A-3 – Relação de perguntas das entrevistas

#### Questões – Recursos Humanos

- 1) Por quê a contratação de pessoas da terceira idade e deficientes nas lojas Angeloni?
- 2) Há algum preconceito de clientes para com estes tipos de mão-de-obra ? E vice-versa?
- 3) Quais os programas educativos ou de treinamento existentes para os funcionários?
- 4) Quais os benefícios extras salariais ou auxílios existentes?
- 5) Há previsão para participação nos resultados?
- 6) Há gerenciamento por competência?

#### Questões – Operacional

- 1) Quais as parcerias existentes com a indústria / fornecedores?
- 2) Qual o custo para um fornecedor ter seu produtos na gôndola?
- 3) Há fornecedores que tenham uma participação superior a 2% do faturamento total?
- 4) Há compras que são despachadas pelo fornecedor ou há a centralização em centros de distribuição ? Quais os centros de distribuição existentes?
- 5) Qual a quantidade de produtos com marca própria e a sua relação com o faturamento ? Há novos produtos em estudo?
- 6) Qual o gasto adicional com a obrigatoriedade de etiquetar todos os itens dentro da loja?
- 7) Os resultados do programa "Tempo" justificam financeiramente a sua manutenção ? Ou é mais um serviço diferenciado?



## Ficha Catalográfica

TEIVE, Luiz Henrique Ghizoni.

Adaptação estratégica no setor supermercadista: o caso da rede Angeloni no período 1986 a 2002.

Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003, 159 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção

Orientador: Carlos Raul Borenstein

1. Adaptação estratégica 2. Angeloni 3. Mudança Organizacional

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

