



## 15° Congresso de Iniciação Científica

### **ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELOS MMCRO E PEQUENOS SUPERMERCADOS DE PIRACICABA**

#### **Autor(es)**

KARINA APARECIDA DE JESUS DE ALCANTARA

#### **Orientador(es)**

Osvaldo Elias Farah

#### **Apoio Financeiro**

PIBIC

#### **1. Introdução**

Este trabalho teve como escopo o estudo de alianças estratégicas no segmento de micro e pequenos supermercados de Piracicaba. Em razão de um estudo exploratório, foi feita uma investigação não só das estratégias advindas de alianças bem como de estratégias individuais utilizadas pelos micro e pequenos supermercados. No que diz respeito à importância pode-se dizer que o presente estudo permitirá não só o mapeamento ambiental dos fatores ecológicos em empresas isoladas, mas o efeito no conjunto de tais organizações inseridas no segmento supermercadista. Assim permitir-se-á uma análise multifacetada de diferentes aspectos do mesmo problema: não a sobrevivência isolada de organizações, mas a sobrevivência do segmento. Pode-se inferir daí que tal sobrevivência é imprescindível para a economia não só da comunidade local a qual serve, mas também a toda uma região com trabalhos indiretos e empresas varejistas locais e de serviços que vivem em função desta atividade econômica. Redes de Pequenas e Médias Empresas Segundo Farah (2005), as pequenas e médias empresas (PME's) brasileiras têm enorme relevância na geração de empregados e de inovações. Que do ponto de vista do emprego, as pequenas e médias empresas são as que geram 60% dos empregos no País. As pequenas e médias empresas têm dificuldades de modernização para competir em um contexto de alta competição. Estudos mostram que cerca de 70% das empresas encerram suas atividades nas empresas antes de completarem cinco anos. A formação e o desenvolvimento de redes não acontecem apenas para países industrializados como Japão, Alemanha, mas também em países emergentes como Brasil, México, Argentina entre outros mais. Em países industrializados com pequenas e médias empresas incorporou-se tecnologia de ponta, estruturas organizacionais modernas e novos vínculos com o entorno socioeconômico. No Brasil, vários exemplos são destacados por Amato (2000), como, pólo das indústrias de calçados do Vale dos Sinos, pólo de alta tecnologia de franca, Birigui e Jaú, pólo têxtil de Americana, pólo de alta tecnologia de São Carlos, pólo da

indústria de cerâmica de Santa Gertrudes, Mogi Guaçu e Porto Ferreira, Condomínio Virtual de Ourinhos, pólo da indústria de jóias e bijuterias de Limeira, pólo de moveis de madeira de Votuporanga, pólo de confecções de São José do Rio Preto e de Santos e o pólo de produção de derivados de mandioca em Candido Motta (FARAH, 2005, p.244). Tem várias formas e alternativas organizacionais de governança relacionadas com micros, pequenas e médias empresas. Uma dessas formas é o consórcio de empresas, em que as PME's não precisam se tornar grandes empresas para trabalhar em conjunto e de forma integrada com as outras, com um mesmo objetivo ou forma independente. O consorcio funciona como um mesmo objetivo ou forma independente (FARAH, 2005, p. 244). As redes de empresas são formadas por organizações formais e informais, com interesse em ampliar a competitividade e as vantagens competitivas de um determinado segmento de setor. As redes de empresas são úteis porque podem proporcionar aumento de competitividade, produtividade, redução de custos e outros benefícios. A cooperativa é outra forma alternativa de governança para as pequenas e médias empresas. É grupo com no mínimo 20 pessoas físicas que se unem espontaneamente para satisfazer interesses em comum por intermediários de uma empresa de propriedade coletiva, sendo democraticamente gerida e sem fins lucrativos. A associação é uma sociedade civil sem fins lucrativos. Dessa organização grupos e pessoas ou entidades trabalham por interesses comuns, como econômicos, sociais, etc. Arranjos Produtivos locais (APLs) representam grandes papéis para as pequenas e médias empresas, atuando em um mesmo território e segmento, mantendo um vínculo entre as empresas. Os clusters são identificados como setoriais e geográficos que são formados quando ambos estão concentrados. Empresas virtuais constituem formas de cooperação temporárias entre várias empresas com competências distintas, capazes de explorar uma oportunidade específica de negócios.

## **2. Objetivos**

---

O presente estudo visa investigar as estratégias utilizadas pelos micro e pequenos supermercados de Piracicaba e sua percepção frente à inserção em redes associativistas.

## **3. Desenvolvimento**

---

A metodologia utilizada foi o estudo comparativo de cinco organizações inseridas em redes cooperativas e cinco independentes onde serão avaliados o posicionamento estratégico das organizações e suas interações com seus diversos stakeholders medindo os efeitos das diferentes estratégias conjuntas bem como das estratégias individuais utilizadas para monitoramento ambiental. A pesquisa teve o caráter exploratório nas investigações iniciais, passando em uma segunda fase a ser descritiva. Foram feitas entrevistas aos proprietários e gerente de supermercados associados e não associadas com questões abertas e fechadas. A análise estatística foi através de médias simples através das quais foram construídos gráficos para uma melhor análise dos resultados e posterior conclusão.

## **4. Resultados**

---

Os Supermercados Não Associados responderam que as vantagens de ser associado são os descontos e propaganda; 60% para prazos e informações e 20% para treinamento. Com respeito às estratégias usadas para manter clientes fiéis, os supermercados associados responderam: 100% para ofertas e entregas; 80% para vantagens de desconto, marcas e propaganda; 60% vêem vantagens nos itens prazo e brindes; 40% para relacionamento. No que se refere à adoção de plano de marketing, 20% dos supermercados afirmaram que elaboram plano contra 80% que não elaboram. Esperava-se que os supermercados associados ao contrário dos não associados estivessem em uma posição mais favorável quanto à elaboração dos planos de marketing. Interrogados sobre os pontos fortes dos concorrentes, a totalidade dos entrevistados indicaram em primeiro lugar às entregas; segue-se com 80%, propaganda; 60% para prazo, brindes e relacionamento; 40% para desconto, marcas e assistência. Resultados dos Supermercados Associados Dos supermercados, 80% estão em fase de crescimento contra 20% que permanecem estáveis. Comparativamente aos supermercados não associados já se pode inferir que estar associado pode

representar uma tendência de pré-disposição para o crescimento em pelo menos 20 pontos percentuais a mais. Dos supermercados associados, 20% possuem filiais e 80% não possuem. Comparativamente aos não associados que não possuíam filiais verifica-se que estar associados, pode dar indícios de ampliação do número de lojas para cada supermercado associado. Foram identificadas as vantagens dos supermercados optarem por serem associados. Obteve-se a seguinte performance: cem por cento. Como resultado verificou-se que dos supermercados 40% estão em fase de crescimento contra 60% que permanecem estáveis. Constatou-se que nenhum deles possui filiais. Foram identificadas as seguintes justificativas de não fazer parte de uma rede associativista: não vêem vantagens; maior custo; não ter tempo para reuniões. Quanto às estratégias usadas para manter clientes fieis, constatou-se: em primeiro lugar, com 100% de respostas (descontos, ofertas e relacionamento); seguido de entregas com 80%; prazo, propaganda e assistência 60%; brindes 40% e marcas 20%. No se refere ao plano de marketing, 60% dos supermercados afirmaram que elaboram plano de marketing contra 40% que não elaboram. Interrogados sobre os pontos fortes dos concorrentes, os entrevistados afirmaram: em primeiro lugar com 100% das respostas os pontos fortes dos concorrentes constituem os descontos e entregas; segue-se com 80%, prazos e relacionamento; 60% para propaganda; 40% para ofertas e brindes; 20% com assistência.

## 5. Considerações Finais

---

Embora a análise não tenha sido profunda do ponto de vista de identificar todas as estratégias, mas aquelas que estão mais ligadas a percepção dos pontos fortes dos concorrentes, bem como face a isto, associar-se juntos com outros supermercados para obter vantagens que não se conseguem se atuar individualmente no mercado, conseguiu-se entender melhor as razões porque alguns empresários se associam enquanto outros permanecem a margem deste modelo estrategista. Como já explanado na análise dos resultados pode se inferir, não de forma contundente, que estar associado pode representar uma tendência de pré-disposição para o crescimento que atuar isoladamente no mercado. Verificando que os associados possuem filiais enquanto que não se encontrou filiais nos supermercados não associados, pode fornecer indícios de tendências a abertura de novas filiais para àqueles que participam de uma rede associativista. Não foi possível tirar algum relacionamento, a grosso modo, das diferenças entre as estratégias usadas para manter clientes fiéis em ambos os casos. Isto porque o modelo estatístico usado não permitiu fazer aferições que permitissem tais análises. A discrepância maior pode ser sentida no ítem relacionamento, marcas e assistência aos clientes. Relacionamento aparece com 100% de respostas para os não associados, contra apenas 40% de respostas para os associados; marcas representou 20% de respostas para os não associados contra 80% para os associados e finalmente o ítem assistência que aparece com 60% nos não associados não obteve respostas para os supermercados associados. Participar de uma rede associativista trará mais benefícios do que atuar de forma individual? As estratégias comuns permitirão uma melhor performance nos resultados de cada supermercado associado? Já a percepção sobre os pontos fortes dos concorrentes, verificou-se que as maiores discrepâncias se deram com referencia aos seguintes itens: descontos (100% não associados contra 40% associados); ofertas (40% para não associados, contra 0% para os associados). Ao buscar as razões de não se associar pensou-se que as percepções de ambos os supermercados pudessem ser comuns o que não se verificou, pois as questões levaram as respostas diferentes o que fica difícil de mensurar e comparar, mas que podem fornecer indícios interessantes. Enquanto os associados elencaram como principais vantagens os descontos e propaganda e com menor significância o treinamento, alguns não associados, em que pesem as vantagens que possam advir de se associar, colocaram que teriam um custo acrescido para se associar e teriam que dispor de tempo para reuniões o que não era possível. Alguns simplesmente responderam não ver vantagens sem alegar quaisquer motivos. O pesquisador considera interessante um aprofundamento nas questões aqui levantadas pela pesquisa propondo mais inquisições num maior número de supermercados associados e não associados além da criação de um modelo de análise estatística que permita identificarem certas nuances que esta pesquisa não permitiu. Assim fazendo, um quadro analítico detalhado permitirá trazer à tona algumas questões intrigantes no meio acadêmico e no meio empresarial podendo responder, com base científica, auxiliando os empresários a buscarem formas de atuação que lhes permita uma maior sobrevivência às suas organizações.

## Referências Bibliográficas

---

- ANSOFF I. H.; McDONNELL, E. J. (1993). *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo, Atlas.
- BATEMAN, T. S. (1998). *Administração Construindo Vantagem Competitiva*. Tradução Celso A. Rimoli. São Paulo, Atlas.
- CAVALCANTI, M. (2001). *Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning
- FRITZ, R. (1993). *Empresa Familiar - A Sustentação da Visão, dos objetivos e da Atuação Empreendedora*. Tradução Marisa do Nascimento Paro. São Paulo, Makron Books.
- GIBSON, R. (1998). *Repensando o futuro*. Tradução Maria Claudia Ribeiro Ratto. São Paulo, Makron Books.
- HAMEL, G. (1995). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro, Campus.
- HARVARD BUSINESS REVIEW, (2000). *Estratégias para o crescimento = On strategies for growth*; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro, Campus.
- HERNANDEZ, P. J., et al. (1999). *Gestão Estratégica de Custos*. São Paulo, Atlas.
- \_\_\_\_\_HSM Management, (1997). Revista, ano 1, número1, março - abril, Editora Savana.
- \_\_\_\_\_HSM Management, (2001).Revista, ano 4, número 24, janeiro - fevereiro, AF Comunicação.
- IBGE-SP. <http://www.ibge.org.br>. (11 dez. 2000).
- KOTLER (2001). *Administração de Marketing*. São Paulo, Prentice Hall.
- LONGENECKER, J. et al. (1997). *Administração de Pequenas Empresas - Ênfase na Gerência Empresarial*. São Paulo, Makron Books.
- MINTZBERG, H.(1994) The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, v.73, pp.107-114, jan/fev.
- OLIVEIRA, D. P. R., (1999). *Planejamento Estratégico Conceitos Metodologia Práticas*. 13ª ed., São Paulo, Atlas.
- \_\_\_\_\_PEDROSO (1999). *Uma metodologia de Análise Estratégica da Tecnologia Gestão e Produção*, v.6, n.1, pp.62-77, abr.
- PORTER, M. E. (1998). *Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. São Paulo, Campus.
- PORTER, M. E. (1999). *Competição On Competition: Estratégias Competitivas essenciais*. Rio de Janeiro, Campus.
- ROBBINS, S. P. (2000). *Administração Mudanças e Perspectivas*. São Paulo, Saraiva.
- SILVEIRA JUNIOR, A. (1999). *Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional*. 2.

ed. São Paulo, Atlas,.

TACHIZAWA, T. e REZENDE, W. (2000). *Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios - Um enfoque na realidade brasileira*. São Paulo, Makron Books.

WRIGHT, P.(2000). *Administração Estratégica: conceitos*. São Paulo, Atlas.

ZACCARELLI, S.B.,(2000). *Estratégia e Sucesso nas Empresas*. São Paulo, Saraiva.