

**CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO - UNINOVE**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL NO VAREJO:**  
**UM ESTUDO DE CASO DE UMA LOJA DE DEPARTAMENTOS.**

**EDSON VAZ**

**SÃO PAULO**

**2005**

**EDSON VAZ**

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL NO VAREJO:  
UM ESTUDO DE CASO DE UMA LOJA DE DEPARTAMENTOS.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas do Centro Universitário Nove de Julho - Uninove, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Prof. Marcos Alberto Castelhana Bruno, Dr. – Orientador

**SÃO PAULO**

**2005**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Vaz, Edson.

Adaptação estratégica empresarial no varejo : um estudo de caso de uma loja de departamentos / Edson Vaz. 2004.

141 f.

Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Nove de Julho - UNINOVE, 2005.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Marcos Alberto Castelhana Bruno.

1. Administração de empresas. 2. Estratégia. 3. Adaptação estratégica. I. Título.

CDU - 658

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL NO VAREJO:  
UM ESTUDO DE CASO DE UMA LOJA DE DEPARTAMENTOS.**

Por

**EDSON VAZ**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Nove de Julho - Uninove, Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do grau de Mestre em Administração, pela Banca Examinadora, formada por:

---

Presidente: Prof. Marcos Alberto Castelhana Bruno, Dr.- Orientador, Uninove

---

Membro: Prof. José Antônio Arantes Salles, Dr.- Orientador, Unimep

---

Membro: Prof<sup>ª</sup>. Ana Carolina Spolidoro Queiroz, Dr<sup>a</sup>, Uninove

---

Membro: Prof. Milton de Abreu Campanário, Dr., Uninove

São Paulo, 11 de maio de 2005.

“A vocês, só para vocês: Idovilde, Thaís e Thiane.  
Minhas vidas, meus amores!”

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por esta grande realização.

Ao Professor Orientador, Dr. Marcos Bruno, que com seu profissionalismo e espírito de mestre, contribuiu significativamente na conclusão deste estudo.

Ao Mestre, Professor, Dr. Salles, que deu crédito a esta pesquisa, apoio e o incentivo necessário para a conclusão da mesma.

Ao Coordenador do curso, Professor, Dr. Campanário, que com a sua sabedoria e experiência de vida me ajudou, ao seu modo, a trilhar este caminho.

Ao Centro universitário Nove de Julho (UNINOVE), pela oportunidade de evolução e aperfeiçoamento acadêmico e profissional.

A todos os Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNINOVE, pelo empenho e dedicação em compartilhar seus conhecimentos, sabedoria e experiências de vida.

## RESUMO

Este trabalho objetivou identificar e descrever o processo de adaptação estratégica de uma Loja de Departamentos no período de 1990 a 2001. A escolha desse período foi intencional pelo fato de contemplar o início e o fim de um ciclo de um modelo de gestão da empresa, objeto de estudo. O estudo consubstancia, ainda, pesquisar as mudanças ocorridas na empresa e no ambiente externo, sobretudo no varejo. O tipo de pesquisa adotado foi a pesquisa contextual-processual. Na investigação da presente pesquisa, a técnica utilizada foi o estudo de caso, tendo como unidade de análise a Pernambucanas. A revisão de literatura volta-se inicialmente à organização e ao ambiente organizacional. Faz-se, também, uma incursão nos aspectos mais relevantes da estratégia empresarial, para em seguida apresentar-se a adaptação estratégica. Adentrando-se ao estudo de caso, são feitas considerações sobre o setor de varejo. Os resultados da pesquisa apontaram para três grandes períodos - 1990 a 1991, 1992 a 1997 e 1998 a 2001 - nos quais ocorreram as adaptações estratégicas mais relevantes, e permitiram a identificação: do grau de escolha estratégica e do nível de determinismo ambiental com que a empresa conviveu; das estratégias deliberadas ou emergentes desenvolvidas pela empresa; das estratégias genéricas adotadas pela empresa; e do tipo organizacional de adaptação estratégica, com base no qual a empresa se posicionou. Ao final, sob o exame desses períodos, por meio de um quadro resumo, é apresentada uma síntese que demonstra o comportamento organizacional estratégico que permeou a empresa no período analisado.

**Palavras-chave:** Estratégia; Adaptação Estratégica; Ambiente; Varejo; Loja de Departamentos.

## **ABSTRACT**

This work aimed to identify and describe a department store strategic adaptation process in the period from 1990 to 2001. The choice of that period was intentional because it contemplates the beginning and the end of a management model cycle in the analyzed company. The study also covers the changes occurred in the company and in the external market, especially regarding the retail business. The type of research adopted was the context-process research. In the investigation of the current research, the utilized approach was the case study, having as its analysis unit Pernambucanas Department Stores. The literature review was initially focused on the organization and its environment. It also made an incursion in the most important aspects of the managerial strategy, so as to subsequently present the strategic adaptation. In the case study discussion, considerations were made on the retail industry. The results of the research pointed to three important periods - 1990 to 1991, 1992 to 1997 and 1998 to 2001 - in which the most significant strategic adaptations took place, thus allowing the identification of: the level of strategic choice and environmental influence faced by the company; the deliberate or emergent strategies developed by the company; the generic strategies adopted by the company; and the type of organizational strategic adaptation chosen by the company. Finally, under the evaluation of those periods, by means of a summary chart a synthesis is presented on the strategic organizational behavior adopted by the company during the analyzed period.

**Keywords:** Strategy; Strategic Adaptation; Environment; Retail; Department Store.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Componentes do vetor de crescimento .....	36
Figura 2 - Elementos da estrutura da indústria .....	37
Figura 3 - Três estratégias genéricas .....	38
Figura 4 - Implicações comuns das estratégias genéricas .....	39
Figura 5 - A cadeia de valores genérica .....	40
Figura 6 - Estratégias deliberadas e emergentes.....	43
Figura 7 - Níveis de tomada de decisão na organização profissional.....	44
Figura 8 - Modos de formular estratégias.....	45
Figura 9 - As dez principais escolas ou linhas de pensamento.....	46
Figura 10 - O ciclo de adaptação.....	53
Figura 11 - Relação das escolhas estratégicas e determinismo ambiental na adaptação organizacional.....	55
Figura 12 - Bases alternativas para a classificação de estabelecimentos varejistas .....	64
Figura 13 - Varejo multicanal.....	78
Figura 14 - Lojas fechadas no período de 1992 a 2000.....	94
Figura 15 - Lojas abertas no período de 1990 a 1997 .....	100
Figura 16 - Lojas abertas no período de 1998 a 2001 .....	105
Figura 17 - Mudanças no ambiente externo e conjunturais no período de 1998 a 2000 .....	108
Figura 18 - Relação das escolhas estratégicas e determinismo ambiental: primeiro período.....	112
Figura 19 - Três estratégias genéricas – primeiro período .....	113
Figura 20 - Relação das escolhas estratégicas e determinismo ambiental – segundo período.....	115
Figura 21 - Três estratégias genéricas – segundo período.....	116
Figura 22 - Relação das escolhas estratégicas e determinismo ambiental – terceiro período....	118
Figura 23 - Três estratégias genéricas – terceiro período.....	119
Figura 24 - Resumo do comportamento estratégico da Pernambucanas no período de 1990 a 2001.....	122

## LISTA DE TABELA

Tabela 1 - Dados gerais do comércio .....	74
Tabela 2 - Participação das atividades no comércio varejista .....	75
Tabela 3 - Receita total, número de estabelecimentos e pessoal ocupado .....	76
Tabela 4 - Produto Interno Brasileiro: taxa de crescimento .....	80
Tabela 5 - Principais indicadores dos resultados da Pernambucanas .....	91
Tabela 6 - Faturamento da Pernambucanas, inflação e cotação do dólar .....	109

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados.
ALTSA	Arthur Lundgren Tecidos S/A.
ABRASCE	Associação Brasileira de <i>Shopping Centers</i> .
BCG	<i>Boston Consulting Group</i> .
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento.
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas.
DAV	Departamento de Administração e Vendas.
EGEPE	Encontro de Estudo Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas.
FCESP	Federação do Comércio do Estado de São Paulo.
FGV	Fundação Getúlio Vargas.
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
IGP	Índice Geral de Preços.
IPCA	Índice de Preços ao Consumidor Amplo.
PD	Pontos de Destaque.
PIB	Produto Interno Bruto.
RH	Recursos Humanos.
TI	Tecnologia da Informação.
TICS	Tecnologias de Informação e Comunicação.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	16
1.2.1 Geral .....	16
1.2.2 Específicos .....	16
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	18
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	20
2.1 ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE ORGANIZACIONAL .....	20
2.1.1 A organização .....	20
2.1.1.1 Estrutura .....	22
2.1.1.2 Projeto .....	26
2.1.2 Ambiente organizacional .....	28
2.1.2.1 Conceituações de ambiente organizacional .....	30
2.1.2.2 Mudança ambiental e incertezas .....	31
2.1.2.3 Tipos de ambientes .....	32
2.2 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS .....	33
2.2.1 Estratégias segundo Ansoff .....	34
2.2.2 O modelo de Porter .....	36
2.2.2.1 Forças competitivas que dirigem a concorrência .....	36
2.2.2.2 Estratégias genéricas .....	38
2.2.2.3 Cadeia de valor .....	40
2.2.3 Estratégias segundo Mintzberg .....	41
2.2.3.1 Os cinco “Ps” da estratégia .....	41
2.2.3.2 Formulação de estratégias .....	45
2.3 ABORDAGENS SOBRE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA .....	52
2.3.1 Abordagens segundo Miles e Snow .....	52
2.3.2 Abordagens de Hrebiniak e Joyce .....	55
<b>3 VAREJO</b> .....	58
3.1 CONCEITUAÇÕES DE VAREJO .....	58
3.2 IMPORTÂNCIA DO VAREJO .....	59
3.3 AMBIENTE DE VAREJO .....	60
3.4 CLASSIFICAÇÃO DO VAREJO .....	62
3.5 LOJAS DE DEPARTAMENTOS .....	64
3.6 CARACTERÍSTICAS GERAIS E AMBIENTE ESPECÍFICO DO VAREJO .....	66
3.7 MUDANÇAS E TENDÊNCIAS OBSERVADAS NO VAREJO .....	73
3.8 ASPECTOS ECONÔMICOS .....	79
<b>4 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	82
4.1 TIPO DE PESQUISA .....	83

4.2	MÉTODO DE ESTUDO .....	83
4.3	UNIDADES DE ANÁLISE E OBSERVAÇÃO .....	83
4.4	COLETA DE DADOS .....	84
4.5	ANÁLISE DOS DADOS .....	86
4.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	86
<b>5.</b>	<b>HISTÓRICO E MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>88</b>
5.1	APRESENTAÇÃO DA PERNAMBUCANAS .....	88
5.2	PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA PERNAMBUCANAS .....	91
5.2.1	Primeiro período: de 1990 a 1991 .....	91
5.2.1.1	Reestruturação geral e reposicionamento estratégico.....	91
5.2.2	Segundo período: de 1992 a 1997 .....	98
5.2.2.1	Ajustes incrementais, manutenção e consolidação das estratégias adotadas a partir do período anterior .....	98
5.2.3	Terceiro período: de 1998 a 2001 .....	104
5.2.3.1	Pequenos arranjos organizacionais, ajustes incrementais no posicionamento, crises internas e externas que determinam o fim de um ciclo de gestão .....	104
<b>6</b>	<b>ANÁLISE TEÓRICA DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA PERNAMBUCANAS .....</b>	<b>111</b>
6.1	PRIMEIRO PERÍODO: DE 1990 A 1991 .....	111
6.1.1	Reestruturação geral e reposicionamento estratégico.....	111
6.1.1.1	Capacidade de escolhas estratégicas e determinismo ambiental .....	111
6.1.1.2	Estratégias deliberadas ou emergentes .....	112
6.1.1.3	Estratégias genéricas .....	114
6.1.1.4	Tipo organizacional de adaptação estratégica .....	114
6.2	SEGUNDO PERÍODO: DE 1992 A 1997 .....	114
6.2.1	Ajustes incrementais, manutenção e consolidação das estratégias adotadas a partir do período anterior.....	115
6.2.1.1	Capacidade de escolhas estratégicas e determinismo ambiental .....	115
6.2.1.2	Estratégias deliberadas ou emergentes .....	116
6.2.1.3	Estratégias genéricas .....	116
6.2.1.4	Tipo organizacional de adaptação estratégica .....	117
6.3	TERCEIRO PERÍODO: DE 1998 A 2001 .....	117
6.3.1	Pequenos arranjos organizacionais, ajustes incrementais no posicionamento, crises internas e externas que determinam o fim de um ciclo de gestão .....	117
6.3.1.1	Capacidade de escolhas estratégicas e determinismo ambiental .....	118
6.3.1.2	Estratégias deliberadas ou emergentes .....	119
6.3.1.3	Estratégias genéricas .....	119
6.3.1.4	Tipo organizacional de adaptação estratégica .....	120
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>121</b>
7.1	CONCLUSÕES.....	121
7.2	RECOMENDAÇÕES.....	124
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>127</b>
	<b>APÊNDICE - ENTREVISTA .....</b>	<b>133</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A mudança organizacional, de um modo geral, tem chamado a atenção de acadêmicos e gestores, em função das transformações pelas quais as empresas vêm passando (WOOD JR., 2002). O autor revela que a mudança organizacional não é um assunto fácil, face à sua profundidade e complexidade. Além disso, a variedade de enfoques existentes torna este trabalho desafiador, haja vista que o assunto está sendo muito explorado nos últimos anos, sendo objeto de alguns artigos e livros de enfoques diversos e qualidade heterogênea. A dificuldade maior é construir idéias coerentes diante de um universo teórico e prático multifacetado, que evolui de forma turbulenta.

A quase totalidade dos artigos e livros sobre mudança organizacional é iniciada por comentários sobre a velocidade das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas no fim do século anterior, e sobre como as organizações precisam adaptar-se para fazer frente a essas mudanças. Os consumidores tornam-se mais exigentes, um número cada vez maior de competidores chega a cada dia ao mercado, o ciclo de vida dos produtos reduz-se, a força de trabalho requer novo tipo de tratamento, a velocidade torna-se fundamental. A cada dia, ouve-se falar de novas empresas que se reestruturam ou passam por mudanças.

Para Wood Jr. (2002), as pessoas vivem uma era próspera, assistindo continuamente a mudanças estruturais e conjunturais.

Moggi e Burkhard (1996) comentam que empresas que há 10 anos atrás pareciam inabaláveis, no momento atual já não fazem mais parte da lista telefônica, ou acabaram se encolhendo, quando não fecham as portas, por não terem conseguido adaptar-se às exigências dos novos tempos; em outras palavras, não conseguiram mudar, apesar de o quererem. Geralmente, o *não conseguir mudar* ocorre pela falta de consciência de fenômenos que estão por trás do processo de mudança. Querer mudar não basta; é preciso saber mudar.

Assim, no terceiro milênio, como colocam Moggi e Burkhard (1996), a palavra-chave no contexto empresarial é mudança.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A relação da cultura com as mudanças, de acordo com Deal e Kennedy (*apud* WOOD JR., 2002), tornou-se importante para as organizações. Segundo os autores, elas não mudam mais para adequar-se ao ambiente, mas simplesmente porque se espera que elas mudem. Esses

autores consideram que, em geral, subestima-se o tempo necessário para operar mudanças organizacionais por não se levar em consideração a interação das pessoas com os elementos culturais – heróis, lendas, valores, rituais cotidianos, dentre outros, que ao mesmo tempo se constituem num componente que age a favor da inércia e protege a organização dos *modismos* e flutuações de curto termo. Os autores acreditam que a mudança é necessária quando ocorrem mudanças ambientais, e que mudar torna-se uma questão de sobrevivência.

Diante das novas situações com que se deparam as organizações, no atual ambiente competitivo, a mudança estratégica passa a ter destaque nas organizações.

Segundo Pettigrew (1987), mudança estratégica é um processo humano complexo, no qual todos os membros de uma organização desempenham atividades que podem estar relacionadas com a percepção do contexto da mudança, a escolha do conteúdo da estratégia, ou o processo de implementação da mesma.

Nessa linha de pensamento, Rosseto *et al.* (2003) colocam que a adaptação estratégica se refere ao processo de ajuste mútuo entre a organização e seu ambiente. É um processo mútuo, porque tanto a organização procura se modificar para atender às exigências do ambiente, quanto procura moldá-lo de acordo com as suas necessidades.

Góes e Meyer (*apud* DUARTE, 1997) definem mudança estratégica como uma tentativa de alterar uma maneira corrente de pensar e agir dos membros da organização. Para esses autores, a mudança estratégica provoca um comportamento de resposta da organização às constantes ameaças do ambiente.

As mudanças de estratégia podem ser importantes quando o ambiente de competição da empresa está se alterando rapidamente, ou quando a empresa demora a reagir às mudanças e lhe resta muito pouco tempo para recuperar sua competitividade (ANSOFF, 1990). O autor aponta ainda que, se a conclusão final for a de que é necessário um esforço significativo de reorganização estratégica, mudanças organizacionais de longo alcance deverão ser feitas. Afirma, ainda, que os custos e riscos da mudança estratégica exigem que os altos administradores assumam total responsabilidade pelo esforço, e que este seja apoiado por pessoas e recursos financeiros adequados.

No entanto, Chandler (*apud* ANSOFF, 1990) mostrou que o despertar para uma descontinuidade estratégica normalmente decorre de uma experiência negativa, como uma queda substancial do faturamento ou dos lucros, a descoberta de um novo produto pelos concorrentes, ou a persistência de rentabilidade inferior à desejada. O aspecto difícil dessa trajetória está no fato de que, quando o desafio é finalmente percebido, a empresa não está bem preparada para chegar à conclusão de que o problema é realmente estratégico; ao mesmo

tempo, há uma tendência de buscar soluções em mudanças operacionais (redução de custos) e administrativas (reorganização).

Neste contexto, o varejo passa a ser considerado o elo importante da cadeia de distribuição, principalmente por sua proximidade com o consumidor final. Após ter se transformado no mais destacado ambiente das decisões de consumo, funcionando como suporte para as estratégias de *marketing* desenvolvidas pelo setor produtivo, o varejo é o principal foco das atenções do mercado.

O varejo é um dos setores da economia que mais sofreu mudanças na década de 90, sobretudo a partir do início de 1990, com a abertura de mercado promovida pelo Governo Collor, e com a implantação do Plano Real em 1994, seguidos: das crises mexicanas, asiática e russa em 1997; da desvalorização cambial em 1999; da recuperação da atividade industrial em 2000; e, na seqüência, do colapso do sistema energético do país, que culminou no racionamento de energia elétrica iniciado em junho de 2001. Este fato teve uma influência extremamente negativa e direta em todos os setores econômicos do país, especialmente na venda de produtos eletroeletrônicos.

Segundo Parente (2000), na última década do século XX as pessoas presenciaram uma modificação no varejo brasileiro. As grandes empresas varejistas globais como Carrefour, Wal-Mart, Ahold, Casino, vêm ampliando sua participação no mercado brasileiro, trazendo novas técnicas de gestão, acirrando a concorrência no mercado e provocando rápido processo evolutivo e seleção natural da nova espécie que conseguirá sobreviver no século XXI.

Nesse mesmo período, verifica-se o rápido desaparecimento de grandes grupos varejistas brasileiros, como Mesbla e Mappin. A maioria não dispunha do conhecimento necessário para mapear as oportunidades e ameaças de mercado e não conseguiu evoluir na velocidade exigida por ele. Esses grupos sucumbiram e foram absorvidos por concorrentes mais bem equipados em termos de competência gerencial e inteligência competitiva.

Observa-se que as modificações no varejo brasileiro ocorrem de forma contínua e acelerada, pela quebra de fronteiras ocorrida com a entrada das grandes empresas internacionais no mercado nacional. Isto representa novos investimentos, tecnologias e logísticas mais avançadas, influenciando as estratégias de uma loja de departamentos.

Entretanto, esses aspectos do ambiente externo, combinados com as mudanças ocorridas no ambiente interno da organização objeto de estudo, no período de 1990 a 2001, geraram a necessidade de algumas adaptações estratégicas pela organização.

Diante do exposto, elaborou-se a seguinte questão-problema: “Como se deu o processo de adaptação estratégica de uma Loja de Departamentos no varejo, no período de 1990 a 2001?”.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Geral**

Identificar e descrever o processo de adaptação estratégica de uma Loja de Departamentos no varejo, no período de 1990 a 2001.

### **1.2.2 Específicos**

- caracterizar, de forma geral, as mudanças no ambiente externo, sobretudo no varejo, descrevendo as relações dessas mudanças com as adaptações estratégicas;
- identificar as principais mudanças e adaptações estratégicas de uma Loja de Departamentos.

## **1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO**

As organizações têm sofrido algumas transformações decorrentes das mudanças pelas quais passam os seus consumidores. Entender essas mudanças, os seus desejos e necessidades, onde o cliente torna-se mais exigente, crítico e consciente de seus direitos, é fator preponderante no sucesso de qualquer organização.

Naisbitt e Aburdene (*apud* WOOD JR., 2002) ressaltam a iminência de uma nova era corporativa, para a qual a sobrevivência das organizações depende de sua capacidade de adaptação.

Mesmo no Brasil, com a estagnação da economia, iniciada na década de 90, e a deterioração social, notam-se turbulências nas mudanças. Talvez, até mais que em outros países, são percebidos os contrastes na convivência entre o antigo e o novo (WOOD JR, 2002). Segundo o autor, organizações de todos os tipos têm-se deparado com cenários substancialmente modificados e significativamente mais dinâmicos que os anteriores. Essas mesmas organizações têm buscado firmemente a adaptação a esses novos cenários. Não há

opção à mudança. Além disso, as organizações têm, gradativamente, abandonado uma atitude reativa para assumir uma postura pró-ativa em relação às mudanças.

Neste intenso movimento de mudanças, o varejo confirma sua destacada importância no cenário brasileiro (PARENTE, 2000), e é visto de forma diferente, pois há mais profissionalismo e dedicação. É um dos setores mais influenciados pelas ondas de mudanças ocorridas na última década, sobretudo no Brasil, pós Plano Real. Esses eventos vêm forçando as organizações a buscar formas diversas para se adaptarem estrategicamente aos novos cenários, como única forma de sobrevivência.

Nesta linha de pensamento, Vasconcelos e Cyrino (2000) apontam que alguns níveis de incerteza e ambigüidade ambiental contribuem para que a mudança organizacional seja vista como um evento diferente, mas com uma ocorrência cada vez mais freqüente nas organizações. A importância da mudança organizacional é, assim, posta em evidência pela percepção generalizada de que a mudança é inevitável.

Assim, a compreensão do fator renovação torna-se importante para a sobrevivência das empresas, como destaca Waterman (*apud* WOOD JR., 2002). As organizações devem buscar se adaptar com a mudança. A mudança deve fazer parte de seu cotidiano.

Want (*apud* WOOD JR., 2002) sugere cinco tipos de mudança: por opção, quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão; operacional, para fazer frente a deficiências específicas; direcional, quando uma alteração estratégica é necessária; fundamental, quando a própria missão é alterada; e total, nos casos mais críticos, como uma iminência de falência.

Cada uma das variáveis citadas, dependendo do momento ou situação, influenciará o consumidor de uma Loja de Departamentos no varejo, fazendo-o adotar posicionamentos e atitudes que o levarão a tomar decisões.

Analisando a realidade do varejo, Morgado e Gonçalves (2001) indicam que a variedade de formatos de empresas e o comportamento do consumidor são importantes quando se analisa uma organização varejista. Por estar em contato direto com os clientes, a empresa varejista tem capacidade de adaptação e recriação de formas de comercialização. No varejo, mais do que em outros setores da economia, a Abordagem Darwiniana<sup>1</sup> da seleção das espécies continua a ser importante na totalidade, ou seja, há necessidade de adaptações.

Parente (2000, p.40) ressalta que qualquer varejista precisa estar permanentemente:

---

<sup>1</sup> A abordagem Darwiniana sustenta que os membros jovens das diferentes espécies competem intensamente pela sobrevivência. Os que sobrevivem, e darão origem à geração seguinte, tendem a incorporar modificações naturais favoráveis, que se transmitem por meio da hereditariedade. Em conseqüência, cada geração será melhor, em termos adaptativos, em relação às anteriores. Este processo gradual e contínuo é a causa da evolução das espécies (ENCICLOPÉDIA ENCARTA, 2001, p.1).

“alerta e pronto para adaptar-se aos constantes desafios da concorrência, às ameaças ambientais e às novas oportunidades de mercado. Para isso, deverão estar em permanente processo de melhoria contínua, utilizando o mais avançado ferramental tecnológico, gerencial e mercadológico, para simultaneamente conseguirem conquistar a satisfação dos clientes e minimizar seus custos operacionais. Apenas os mais competentes conseguirão sobreviver no ambiente altamente competitivo que caracteriza o atual cenário empresarial”.

Para Sausem (2002), essas adequações produzem mudanças nas estratégias das organizações e em seus processos de adaptação.

Dessa forma, a mudança estratégica configura-se como sendo importante na análise dos processos de adaptação organizacional, e imperativo de sobrevivência e crescimento das organizações.

Assim, o enfoque dado a este tema pela organização objeto de estudo despertou a necessidade de se estudar mais detalhadamente a questão da adaptação estratégica como forma de implementar, de fato, mudanças e melhorias na organização.

Entende-se que as principais contribuições deste trabalho estão localizadas no nível gerencial e acadêmico. No âmbito gerencial, o presente estudo buscou a compreensão de como se deu o processo de adaptação estratégica no varejo, em uma Loja de Departamentos. O estudo também serve de base aos seus dirigentes, para suas decisões futuras sobre gestão das mudanças estratégicas de suas empresas.

A contribuição teórica do trabalho evidencia-se na carência de trabalhos na academia sobre este tópico. Desta forma, pretende-se analisar, compreender e demonstrar, por meio de um estudo de caso, os momentos de adaptação estratégica em relação às mudanças ambientais (internas e externas) de uma empresa do setor varejista – Loja de Departamentos.

Considerando a importância de trabalhos que descrevam e analisem o processo de adaptação estratégica de Lojas de Departamentos no varejo, torna-se oportuno e relevante realizar estudos desta natureza.

#### **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O presente estudo estrutura-se em sete capítulos. No capítulo um, apresenta-se uma visão geral sobre o tema em investigação, ressaltando-se a especificação do problema de pesquisa, os objetivos do estudo e a justificativa para a sua realização.

No segundo capítulo apresentam-se os fundamentos teóricos do estudo. Primeiramente, faz-se uma incursão teórica na organização e no ambiente organizacional. Em

seguida, contempla-se o ambiente organizacional. Dando continuidade, aborda-se as estratégias empresariais com ênfase nas estratégias de Ansoff, Porter e Mintzberg. Por último, faz-se um breve retrospecto das abordagens de adaptação estratégica segundo Miler e Snow e Hrebiniak e Joyce. Essas referências teóricas são utilizadas para dar suporte e embasamento às análises do processo de adaptação estratégica da empresa objeto de estudo.

O terceiro capítulo aborda as questões relacionadas com o setor de varejo. Na seqüência, é feita uma abordagem sobre conceitos, importância, classificações, ambiente, aspectos econômicos e as tendências do setor.

No capítulo quarto, foram apresentados os procedimentos e métodos que orientaram a elaboração do presente estudo, os levantamentos preliminares efetuados e as limitações da pesquisa.

O histórico e as mudanças estratégicas da Loja Pernambucanas são evidenciados no quinto capítulo. Inicialmente, apresenta-se a Loja de Departamentos. Em seguida, contempla-se o processo de adaptação estratégica da Pernambucanas no período de 1990 a 2001.

O sexto capítulo faz uma incursão no processo de adaptação estratégica da Loja Pernambucanas, apoiado nas abordagens de Porter (1989), Mintzberg e Quinn (2001), Miles e Snow (1978), Hrebiniak e Joyce (1985). Contempla, ainda, os três principais e mais relevantes períodos de mudanças ocorridos na organização em estudo, entre os anos de 1990 e 2001.

No capítulo sétimo, condensaram-se as principais conclusões do estudo realizado, bem como recomendações para orientar futuros trabalhos.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Neste capítulo, são apresentados os principais fundamentos teóricos sobre organização e ambiente organizacional, estratégias e adaptações estratégicas. Essas referências teóricas são utilizadas para dar suporte e embasamento às análises dos períodos de mudanças estratégicas.

### **2.1 ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

#### **2.1.1 A organização**

Uma das teorias sobre as organizações é a que as concebe como sistemas abertos. Essa teoria configura uma abordagem e uma linguagem conceitual para a compreensão e descrição de muitas espécies e níveis de fenômenos. Para Katz e Kahn (1973), uma organização é um dispositivo social para cumprir eficientemente, por intermédio do grupo, alguma finalidade declarada, pois as organizações sociais são sistemas abertos e estão basicamente interessadas nos problemas de relações, de estrutura e de interdependência.

Ainda segundo Katz e Kahn (1973), as organizações são compreendidas como classes especiais de sistemas abertos, que têm propriedades que lhes são peculiares, mas compartilham de propriedades comuns a todos os sistemas abertos. Incluem, nessas propriedades, o recebimento de energia do ambiente, a transformação da energia importada sob forma de produto, a exportação desse produto para o ambiente e a realimentação da energia para o sistema.

Nesta perspectiva, Chiavenato (1993) observa que as organizações podem ser vistas como sistemas abertos que se inter-relacionam com as condições externas e que estão em constante mutação.

Para Lawrence e Lorsch (1972), uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente.

Senge (*apud* TAVARES, 2000) sugere que, ao invés de se tentar compreender as organizações como modelo industrial, mecânico, as pessoas devem tentar compreendê-las mais como organismos da ecologia. Assim, elas estarão buscando uma analogia entre a questão da adaptação das organizações e o que ocorre com os seres vivos.

Tavares (2000) esclarece que o conhecimento da realidade organizacional começa pela compreensão do papel que lhe é atribuído e do seu comportamento em face das experiências de mudanças planejadas e levadas a efeito ou não.

Uma das primeiras medidas para se aumentar essa compreensão é o estudo de traços comuns significativos em relação à origem e natureza da organização. Quanto à *origem*, pode-se considerar dois tipos básicos de organização: a de pequeno e a de grande porte. Sob a ótica da *natureza*, as organizações podem ser classificadas como públicas ou privadas.

Na questão das dimensões das organizações, Tavares (2000, p.69) aponta que:

“a economia global e a sociedade da informação têm mudado a concepção sobre o porte adequado das empresas. Elas continuarão podendo ser grandes ou pequenas. Ambas poderão ser bem-sucedidas. O que é necessário hoje, mais do que anteriormente, é encontrar a escala apropriada para a organização em função da demanda e do ambiente competitivo de um setor em particular. A partir daí, a questão passa a ser de estrutura e liderança” .

Drucker (*apud* HESSELBEIN *et al.*, 1997), ao compor a introdução do livro “A Organização do Futuro”, relata que o significado das organizações na verdade está mudando. A primeira definição de uma organização, pode-se dizer a primeira teoria, provém da forma por que o rei prussiano Frederico, O Grande, na metade do século XVIII, definiu sua invenção do exército moderno. *Um exército*, disse ele, *constitui-se de três partes: a infantaria, que avança a pé; a cavalaria, que a segue; e a artilharia, que é puxada*. Em outras palavras, uma organização é definida pela diferença como o trabalho é realizado. Este conceito básico sustentou todas as organizações militares durante a segunda guerra mundial, assim como a teoria da empresa manufatureira, desenvolvida na época da primeira guerra mundial pelo executivo francês Henry Fayol, dirigente da então maior empresa de mineração de carvão da Europa.

O propósito da organização é efetuar o trabalho. Essa estrutura procura equilibrar a preocupação *interna*, de efetuar o trabalho, e a *externa*, de atender ao mercado. Ainda é essa a abordagem largamente aceita e subjacente a toda a discussão atual sobre o equilíbrio entre *competências principais e foco no mercado*.

No entanto, para Drucker (*apud* HESSELBEIN *et al.*, 1997) uma abordagem totalmente diferente está surgindo, não para substituir as antigas, mas para sobrepô-las: o propósito das organizações é obter resultados externamente, isto é, atingir bom desempenho no mercado. A organização é, entretanto, mais do que uma máquina, como na estrutura de Fayol. Ela é mais econômica, definida pelos resultados alcançados no mercado. A organização

é, acima de tudo, *social*. São pessoas. Seu propósito deve ser o de tornar eficazes os pontos fortes das pessoas e irrelevantes suas fraquezas. O mais importante é o fato das pessoas estarem rapidamente deixando de acreditar que só há uma teoria da organização e uma estrutura ideal.

Já para Bowditch e Buono (2002), as organizações se tornaram a forma primária de instituição social na sociedade contemporânea. Essas organizações, sejam elas empresas, hospitais, escolas ou universidades, foram projetadas para a continuidade, e são gerenciadas por administradores profissionais. Embora cada um tenha um senso intuitivo dos *comos* e *porquês* das organizações, a maioria das pessoas não pensa sistematicamente em como nem por que uma organização foi feita como é.

Num sentido formal, para Bowditch e Buono (2002), as organizações têm quatro características essenciais. Elas são entidades sociais dirigidas para metas, com sistemas de atividades deliberadamente estruturados, e que têm um limite identificável.

Quanto ao seu aspecto de *entidades sociais*, as organizações são compostas de pessoas e grupos de pessoas que interagem entre si para realizar as funções essenciais do empreendimento. O elemento básico de qualquer sistema social é o indivíduo.

Quanto ao fato de serem *dirigidas para metas*, as organizações existem com um propósito. Embora integrantes e grupos possam ter metas diferentes das da organização, que por sua vez podem ser diversas, as organizações existem para atingir um certo fim.

Já no *sistema de atividade deliberadamente estruturado*, as tarefas da organização são divididas em departamentos e conjuntos de atividades separados, com a intenção de se atingir certa eficiência no processo de trabalho. A estrutura resultante é caracterizada por diversos mecanismos, para coordenar e dirigir grupos e departamentos separados.

Por fim, o *limite identificável*, onde as organizações são sistemas abertos que são afetados por uma multidão de forças externas. Há limites, contudo, à abertura de uma organização. O limite identifica os elementos que estão dentro e os que estão fora da organização.

#### 2.1.1.1 Estrutura

Para Mintzberg e Quinn (2001), a abordagem de *uma melhor maneira* tem dominado o pensamento das pessoas sobre a estrutura organizacional, desde a virada do século. Existe uma maneira certa e uma maneira errada de se fazer o *design* de uma organização. Assim, a teoria recente da administração tem se afastado da abordagem *uma melhor maneira* para se

aproximar da abordagem *vai depender de*, conhecida formalmente como Teoria da Contingência. A estrutura deve refletir a situação da organização, como, por exemplo, sua idade, seu tamanho, seu tipo de sistema de produção e até que ponto seu ambiente é complexo e dinâmico.

Nesta mesma linha de pensamento, mas com uma análise mais focada, Bowditch e Buono (2002, p.167) afirmam que a estrutura organizacional pode ser definida genericamente como “os padrões de trabalho e disposições hierárquicas que servem para controlar ou distinguir as partes que compõem uma organização”. De um modo geral, a estrutura é concebida em termos da divisão e especialização do trabalho (*diferenciação*) e a maneira como é coordenada e controlada (*integração*).

*Diferenciação e integração* são importantes conceitos da estrutura organizacional - a divisão do trabalho. Esta se refere à especialização das tarefas e dos papéis dos integrantes da organização. A diferenciação trata de quanta segmentação do trabalho há num sistema organizacional.

Quanto às *estruturas mecánísticas e orgânicas*, uma outra forma de se ver a estrutura organizacional é sob o aspecto de quanto ela é rígida (rotineira) ou flexível (não-rotineira) por natureza. As estruturas organizacionais rígidas são chamadas de mecanicistas, e as flexíveis são genericamente rotuladas de orgânicas.

Para esses autores, uma estrutura organizacional *mecánística* se parece com a descrição da burocracia de Weber, na qual:

- a) há uma definição clara dos cargos;
- b) os administradores de nível mais alto têm mais conhecimento dos problemas que a organização enfrenta do que os de nível inferior;
- c) a tomada de decisão da organização é governada por políticas e procedimentos padronizados;
- d) as recompensas são determinadas pela obediência às instruções dos superiores.

Já as estruturas organizacionais *orgânicas*, às vezes chamadas *adhocracias*, são montadas de maneira flexível, para se compatibilizarem com ambientes em mudança rápida.

Para Bowditch e Buono (2002), as estruturas orgânicas são assim caracterizadas:

- a) uma ausência de ênfase nas descrições de cargos formais e nas especialidades;
- b) não se supõe que as pessoas em posições mais elevadas na organização estejam melhor informadas que aquelas em postos mais baixos;

- c) os relacionamentos horizontais (entre departamentos) são igualmente ou mais importantes que as relações verticais, em cadeia de comando (as fronteiras interdepartamentais são flexíveis);
- d) o clima organizacional é mais de coleguismo (não há ênfase nas relações superior-subordinado);
- e) a estrutura formal da organização é fluida e mutável.

No que concerne às *dimensões estruturais genéricas*, Mintzberg e Quinn (2001) se referem a este ponto como os parâmetros essenciais do *design* organizacional, no qual a essência é a manipulação de alguns parâmetros que determinam a divisão do trabalho e a obtenção da coordenação. Alguns desses referem-se ao *design* de posições individuais, outros ao da superestrutura, alguns ao *design* dos sistemas de tomada de decisões na organização. Os principais parâmetros do *design* estrutural, com *links* aos mecanismos de coordenação, são: especialização do trabalho; formalização de comportamento; treinamento; doutrinação; agrupamento unitário; tamanho da unidade; sistemas de controle e planejamento; dispositivos de ligação – posições de ligações, força-tarefa e comitês formados, gerentes de integração, a estrutura mestra; e a descentralização.

As organizações, na verdade, não são simplesmente centralizadas ou descentralizadas, formais ou informais, e assim por diante (BOWDITCH e BUONO 2002). Para os autores, as estruturas organizacionais podem ser comparadas com base em seus *graus* de centralização, formalização e complexidade. Essas dimensões são úteis para caracterizar as diferenças entre as divisões de uma organização específica:

- a) centralização - se refere à localização da autoridade para a tomada de decisões na organização;
- b) formalização - é a extensão até a qual as expectativas relativas às atividades dos cargos são padronizadas e explícitas. Quanto mais claras e detalhadas forem essas especificações para um certo trabalho ou função, maiores serão os graus de formalização;
- c) complexidade - trata do número de componentes diversos, ou da extensão da diferenciação que existe numa certa organização.

Para Bowditch e Buono (2002), essas três dimensões da estrutura organizacional representam uma forma básica de se descrever e comparar a estrutura de organizações

diferentes (ou suas subdivisões, unidades ou departamentos), com base em seus graus de centralização, formalização e complexidade.

Quanto aos *determinantes da estrutura*, Mintzberg e Quinn (2001) mostram que há uma série de fatores *contingenciais* ou *situacionais* que influenciam a escolha de parâmetros de *design*, os quais incluem a idade e o tamanho da organização, seu sistema técnico de produção, algumas características de seu ambiente, como estabilidade e complexidade, e seu sistema de poder, por exemplo, se a empresa é ou não rigidamente controlada por influências externas.

Corroborando, Bowditch e Buono (2002) citam, ao invés de apenas três, quatro fatores principais que influenciam as decisões sobre a estrutura organizacional, quais sejam: o ambiente, o tamanho da organização, sua tecnologia dominante, e sua estratégia.

O *ambiente* envolve fatores sociais, políticos, tecnológicos, econômicos e internacionais.

Já o *tamanho da organização* é tipicamente definido em termos do número total de integrantes. Esta definição parte da suposição de que as organizações são entidades sociais. Como são as pessoas e suas interações que constituem o padrão, sua quantidade deve ser mais diretamente relacionada ao modo como a organização é estruturada do que a outras medidas de tamanho. Embora outras medidas, tais como total do ativo ou volume de vendas, também reflitam a magnitude, os críticos alegam que estas não indicam realmente o tamanho da dimensão humana do sistema.

Quanto à *tecnologia da organização*, esta se baseia na natureza da tarefa do subsistema de produção ou serviço, e engloba as operações, o conhecimento e as técnicas utilizadas para transformar os diversos *inputs* em *outputs*.

Finalmente, a *estratégia*, que é definida por Bowditch e Buono (2002, p. 175) como “determinação das metas e objetivos básicos em longo prazo de um empreendimento, e a adoção de linhas de ação e alocação de recursos necessários para o atingimento dessas metas”. Como fica implícito na definição, a estratégia requer sólidas habilidades de diagnóstico e astúcia. Baseando-se numa análise do ambiente externo, os gerentes identificam as metas e objetivos da organização, e então elaboram estruturas e planos sistemáticos para atingir essas metas e objetivos. Os autores completam que: “esta visão, influenciada pelos primeiros trabalhos de Alfred Chandler, sugere que a estratégia define a estrutura”.

### 2.1.1.2 . Projeto

A idéia básica do projeto organizacional enfoca o lado gerencial da teoria organizacional, ou seja, a construção e a mudança da estrutura de uma organização para atingir metas (BOWDITCH e BUONO, 2002). Como foi mostrado na exposição anterior sobre as formas mecanística e orgânica de organização, bem como os conceitos de diferenciação e integração, *não há* uma forma ideal de estrutura organizacional.

A maioria dos teóricos, como Lawrence e Lorsch (1973), defende a Teoria Contingencial do projeto organizacional, ou seja, o modo como a organização deve ser montada depende de seu ambiente, particularmente nas dimensões de mercado e tecnologia.

Como foi argumentado por Burns e Stalker (*apud* BOWDITCH e BUONO, 2002), a estrutura mais eficaz é aquela que se ajusta aos requisitos ambientais: uma organização mecanística em ambientes estáveis e seguros, e uma estrutura orgânica nos mais imprevisíveis e turbulentos.

Kil (*apud* BOWDITCH e BUONO, 2002), na mesma visão dos autores, esclarece que o sistema mecânico é mais adequado a situações de estabilidade. Nesses períodos é fundamental que a estrutura organizacional seja mais rígida, pautada em normas e regras. Produção planejada, sistemas e métodos bem definidos e políticas organizacionais sistematizadas fazem, nesse contexto, com que uma empresa maximize suas atividades e conseqüentemente seus lucros. Em contrapartida, em tempos de mudanças, o sistema mecânico perde sua eficiência. Nesses casos, o sistema orgânico parece mais adequado à sobrevivência da empresa, pois permite que as normas e regras da organização se tornem mais flexíveis e adaptáveis.

Corroborando, Lawrence e Lorsch (1973) observam que em ambientes mais complexos e turbulentos havia uma maior diferenciação interna entre os subsistemas da organização. Este alto grau de diferenciação, por sua vez, criava maior demanda por integração, que não poderia ser satisfatoriamente obtida através de mecanismos indiretos, convencionais. Assim, um tipo de estrutura é adequado para ambientes estáveis e simples, ao passo que outro parece mais apropriado a ambientes complexos, em mudança rápida.

Mintzberg e Quinn (2001, p.152), analisando os contextos e as configurações das organizações, introduzem “seis partes básicas da organização, seis mecanismos básicos de coordenação, assim como seis tipos básicos de descentralização”, sendo a organização empreendedora, maquina, profissional, diversificada, inovadora e missionária. Esses autores

ressaltam que um sétimo tipo tende a surgir quando nenhuma atração em particular domina, que é a organização política.

Bowditch e Buono (2002) realizaram uma análise bem detalhada da decodificação dessas estruturas categorizadas por Mintzberg e Quinn (2001), na qual afirmam que cada uma dessas formas tem seus pontos fortes e fracos, e cada uma parece mais adequada a certos tipos de organização, em termos de seu tamanho, ambiente e tecnologia. Nessa análise, os autores fizeram uma síntese: estrutura simples; burocracia mecanizada; burocracia profissional; forma divisionalizada; e *adhocracia*.

A *estrutura simples* é característica de empresas novas, criadas por um empreendedor. É composta de um gerente geral (proprietário), um pequeno número de técnicos e algumas pessoas de apoio. O principal mecanismo de coordenação é a supervisão direta. A estrutura simples tem pouca complexidade e formalização; a autoridade é centralizada num único indivíduo. É encontrada mais freqüentemente nas fases iniciais do desenvolvimento de uma firma, e torna-se cada vez mais ineficaz à medida que a organização cresce.

Uma *burocracia mecanizada* é característica da organização burocrática de Weber. É apropriada para organizações grandes, que utilizam tecnologia de rotina em ambientes simples e estáveis. Há especialização e formalização intensas: tarefas operacionais rotinizadas, regras e regulamentos muito formalizados, autoridade centralizada e uma nítida demarcação entre atividades de linha e *staff*. O processo principal de coordenação (integração) é a padronização dos processos de trabalho. Frequentemente é encontrada em indústrias têxteis, de mobiliário, automotivas e de aço, bem como em grandes organizações varejistas e de prestação de serviços, com atividades repetitivas, como, por exemplo, companhias de seguros, telefônicas, correios, departamentos de arrecadação de impostos.

Quanto à *burocracia profissional*, este tipo de organização tem algumas características da burocracia mecanizada, em particular a formalização e a padronização. Entretanto, ao invés de padronização dos processos de trabalho (mecanizados), utiliza a padronização das habilidades de coordenação, ou seja, o trabalho complexo é executado por indivíduos com conhecimentos e habilidades bem desenvolvidos. Assim, a burocracia profissional é caracterizada pela tomada descentralizada de decisões e uma formalização menor que a da burocracia mecanizada. É mais adequada a organizações prestadoras de serviços do que às que tenham produtos tangíveis. É provável que o ambiente seja complexo, porém relativamente estável e previsível.

Já a *forma divisionalizada* compreende organizações que tendem a ser firmas muito grandes, subdivididas em grupos por mercados ou produtos. O princípio básico de

coordenação é a padronização dos resultados com base nessas linhas de mercado ou produto. De um modo geral, a forma divisionalizada é mecânica por natureza, mas pode incorporar alguns componentes orgânicos, como, por exemplo, o departamento de pesquisa e desenvolvimento. Há um alto grau de formalização dentro das divisões, porque a tecnologia é freqüentemente rotineira. A centralização também existe principalmente dentro das divisões, embora um *staff* corporativo possa reter algumas funções, tais como planejamento. É a forma mais adequada para as divisões que tenham mercados relativamente simples e estáveis, embora a firma inteira possa servir a diversos mercados.

Por fim, a *adhocracia*, que um tipo de estrutura montado de forma a ser flexível e capaz de se adaptar a ambientes em mudança acelerada. Esta é a forma orgânica de organização, e o principal mecanismo de coordenação é o ajuste mútuo. É caracterizada por forças-tarefa multidisciplinares formadas em base temporária, papéis de ligação e integração, e estruturas matriciais. Sua complexidade é entre baixa e moderada, há pouca formalização, e a tomada de decisões é descentralizada. Como essa forma de organização procura oferecer flexibilidade, ela tende a ser plana, visto que a existência de muitos níveis de administração iria limitar sua capacidade de adaptação.

A *adhocracia* permite, assim, a integração direta em ambientes turbulentos, onde haja muitas informações a serem processadas. Contudo, embora esta forma resolva problemas de comunicação e integração, ela cria as suas próprias dificuldades. Primeiro, há uma superestrutura organizacional, necessária para facilitar a comunicação e coordenação geral, o que pode gerar um custo elevado. Segundo, a norma de se ter um único gerente é violada. Como dois gerentes, o do produto e o funcional, precisam gerenciar, dirigir e avaliar um certo funcionário, isso pode criar situações ambíguas e de tensão.

Bowditch e Buono (2002) concluem que, pelo fato de haver várias formas de se estruturar as organizações, o importante é assegurar que a estrutura seja adequada ao tipo de ambiente da organização em questão. Para os autores, o importante a observar é que a forma como uma organização ou departamento é estruturado deve se ajustar às exigências, limitações e incertezas de seu ambiente.

### **2.1.2 Ambiente organizacional**

O ambiente constitui sempre uma ameaça e um recurso. Às vezes, de acordo com Perrow (1972, p. 41), “é claramente um dos dois, e outras vezes o que poderia ter constituído uma ameaça, transforma-se em um recurso, a um certo preço, naturalmente”.

Para Perrow (1972), o ambiente exerce impacto sobre a organização, restando ou servindo desse impacto para inverter a seqüência das causas. Cada organização permanece ela mesma no ambiente de alguma outra entidade, e, como tal, detém poder. Na verdade, a organização é, em certo sentido, uma unidade destinada a gerar e exercer poder, muito embora a maior parte desse poder seja exercida sem que as pessoas a considerem como tal, ou simplesmente tendo-se como certo que é assim que deve ser feito.

Poucas organizações, assim como poucos indivíduos, têm uma visão periférica que os capacite a simplificar e compreender os fatos que realmente têm importância para eles (PERROW, 1972). Algumas organizações bem sucedidas, da mesma maneira que indivíduos bem realizados, têm visão limitada, olham apenas em uma direção e vêem pouco do mundo que os rodeia.

Um exemplo foi a Montgomery Ward, que *deixou de ver* a extensão do movimento de mudança para os subúrbios, que a *Sears* viu. Isto ocorreu não por falha de seu serviço de informações, mas porque a diversificação e o investimento necessários para o estabelecimento de lojas nos subúrbios eram incompatíveis com a política fiscal e a descentralização de autoridade adotadas pela empresa. Para Perrow (1972), essa empresa aparentemente não percebeu a mudança nos desejos e necessidades do público consumidor, não porque deixasse de observar o que os concorrentes faziam, mas porque tal mudança de táticas de negócios afetaria a administração, com a necessidade de se empregar elementos novos. O objetivo dessa empresa não era adaptar-se a condições novas, mas fazer o que pensavam que a empresa sabia fazer: vender alimentos de maneira bem elementar e direta, com pouca margem de lucro.

Em sua análise sobre os objetivos e o caráter organizacional, Perrow (1972, p.208) menciona que para ele “as organizações são criadas para se atingir vários objetivos”. Afirma que “os objetivos tornam-se partes integrantes das organizações, tornando difíceis as mudanças, quaisquer que sejam elas”. Para o autor, de certa forma, não são as pessoas que resistem às inovações, mas sim os padrões de interação, o relacionamento, as negociações, a adaptação recíproca e, sobretudo, as formas de solução ou as maneiras de solucionar os problemas.

Já para Andrews (*apud* MINTZBERG e QUINN, 2001), o ambiente de uma empresa nos negócios, como o de qualquer outra entidade, é o padrão de todas as condições e influências externas que afetam sua vida e seu desenvolvimento. A mudança no ambiente de negócios necessita de monitoramento contínuo da definição da empresa com relação a seu negócio para que este não vacile, não turve ou se torne obsoleto. Como, por definição, a formulação da estratégia é realizada com o futuro em mente, os executivos que fazem parte do

processo de planejamento estratégico precisam conhecer os aspectos relativos ao ambiente de suas empresas, que são especialmente suscetíveis ao tipo de mudança que afetará o seu futuro.

No entanto, encontram-se em Bowditch e Buono (2002) as definições sobre ambiente organizacional que melhor convergem e que vêm ao encontro dos objetivos desta pesquisa. Os autores destacam que as organizações estão sendo confrontadas cada vez mais com *campos turbulentos*, caracterizados por altos níveis de instabilidade e complexidade. O ponto principal é que as mudanças no ambiente têm efeitos dramáticos nas organizações. Acrescentam, ainda, que no pensamento da Administração Clássica, as organizações eram vistas como sistemas relativamente fechados. Visto que se defendia que a eficácia e o sucesso dependiam da eficiência das operações internas, as organizações e políticas administrativas eram cirandas para se realizar um conjunto estável de tarefas e metas organizacionais. Pouca atenção, se é que alguma, era dedicada à adaptação da organização no ambiente externo.

Entretanto, a Teoria Organizacional Contemporânea adota uma perspectiva muito mais ampla das organizações e de sua administração. As organizações são vistas como sistemas abertos que precisam se adaptar a condições externas mutantes para desempenharem, terem sucesso, e até sobreviverem ao longo do tempo, de forma eficaz.

Para Bowditch e Buono (2002), pelo fato das organizações serem concebidas como parte de um universo ou ambiente maior, pode-se argumentar que qualquer coisa que aconteça no ambiente maior poderá afetar a organização. No entanto, ressaltam que há controvérsias quanto ao que efetivamente constitui o ambiente de uma organização. As dúvidas pairam quanto ao conceito dos limites entre as organizações e os seus ambientes, as características dos ambientes que devem ser considerados pelos administradores e o modo como que eles devem tentar lidar com as mudanças, entre outras.

#### 2.1.2.1 Conceituações de ambiente organizacional

Embora haja muitos conceitos de ambiente, o tema básico é um enfoque nos fatores externos à organização. Uma das conceituações, por exemplo, trata o ambiente organizacional como “todos os elementos existentes fora dos limites da organização, e que tenham potencial para afetar a organização como um todo ou parte dela”. Uma outra visão, mais ampla, é a de que o ambiente é “qualquer coisa que não faça parte da própria organização” (BOWDITCH e BUONO, 2002, p. 143). Num esforço para conceituar mais precisamente o ambiente organizacional, os referidos autores apresentam duas distinções feitas por muitos teóricos da organização: o ambiente geral *versus* o específico; e o ambiente real *versus* o percebido.

O *ambiente geral da organização* se refere aos fatores, tendências e condições gerais que afetam quase todas as organizações. Inclui variáveis, tais como: condições tecnológicas, fatores sociais, interações políticas, condições econômicas, fatores demográficos, a estrutura legal, o sistema ecológico, fatores de mercado e condições culturais. O ambiente geral se volta para as condições que potencialmente podem afetar as organizações. Em alguns casos, contudo, a relevância desses fatores para uma certa organização pode não ser muito clara, enquanto para outras organizações o impacto pode ser profundo. Assim, é importante para as organizações acompanhar as tendências e mudanças na sociedade.

Contrastando *ambiente específico* com a ambigüidade e as incertezas relativas ao efeito do ambiente geral numa organização específica, enfoca os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para a organização. Geralmente, um ambiente específico inclui clientes, fornecedores, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público, associações de classe e outros públicos ou entidades relevantes para a organização. Esse ambiente irá variar dependendo do domínio específico, ou seja, da variedade de produtos ou serviços oferecidos e dos mercados que a organização tiver escolhido.

Segundo Bowditch e Buono (2002), o *ambiente real* (objetivo) consiste das entidades, objetos e condições que existem fora da empresa. Cada organização tem um ambiente que é *real*, mensurável, e externo à mesma.

Já o *ambiente percebido* (subjetivo) reflete a interpretação subjetiva do primeiro. Embora essas percepções também sejam eventos *reais*, do ponto de vista de suas conseqüências, elas ocorrem *dentro* da organização. Isto é importante porque as pessoas reagem em função das suas percepções, e não dos fatos reais. Como o ambiente, basicamente, se torna conhecido para uma organização através das percepções de seus administradores, muitos teóricos defendem que o ambiente percebido é mais importante que o ambiente real.

#### 2.1.2.2 Mudança ambiental e incertezas

Na distinção entre o ambiente geral e o percebido, nem todos os ambientes organizacionais são iguais (BOWDITCH e BUONO, 2002). Esses ambientes vão desde os quase estáticos (sem novos concorrentes nem novidades tecnológicas, e com pouca pressão social ou política) até os muito dinâmicos (mudanças rápidas, muitas vezes imprevisíveis, como o caso da indústria de computadores de uso doméstico). Em alguns casos, contudo, a

transição de um ambiente relativamente estático para um de mudança rápida pode ser bem repentina.

Para os autores, um modo de se avaliar o efeito potencial da mudança ambiental sobre uma organização é por meio de duas dimensões: grau de estabilidade e grau de complexidade.

Quanto à dimensão da *estabilidade*, se refere a até que ponto os elementos do ambiente são dinâmicos. Um ambiente é considerado estável se permanecer relativamente o mesmo durante certo período de tempo. Ambientes instáveis, por outro lado, são aqueles que passam por mudanças abruptas, que são rápidas e muitas vezes inesperadas.

A dimensão da *complexidade* se refere à quantidade de elementos relevantes diferentes externos ao ambiente de uma organização. Um ambiente complexo consiste de um grande número de elementos distintos que exerçam influência significativa sobre a organização, ao passo que um ambiente simples se caracteriza por apenas alguns fatores externos importantes.

As dimensões de estabilidade e complexidade, conforme Bowditch e Buono (2002), têm significado para as organizações por determinarem a quantidade de *incerteza* que uma organização precisa enfrentar no seu ambiente.

Em sua essência, a *incerteza* ambiental se refere à falta de informações que os tomadores de decisões da organização podem ter sobre as tendências e mudanças nas condições ambientais. Assim, as alternativas para as decisões atuais e suas conseqüências se tornam mais imprevisíveis, justamente com uma maior incerteza ambiental, o que aumenta o risco nas decisões tomadas na organização.

### 2.1.2.3 Tipos de ambientes

Há diversas tipologias diferentes que caracterizam os ambientes organizacionais. Em função disso, Bowditch e Buono (2002) sugerem o modelo de incertezas de Emery e Trist, que ilustra quatro tipos de ambientes: plácido, aleatório; plácido, agregado; perturbado, reativo; e campo turbulento.

O ambiente *plácido, aleatório* é relativamente estável, e nele não há interdependência significativa entre suas partes. Como as mudanças ocorrem lentamente e são previsíveis, este tipo de ambiente ameaça pouco as organizações.

Quanto ao ambiente *plácido, agregado*, também muda vagarosamente, mas há uma interdependência maior (complexidade crescente) das partes do ambiente em diversos blocos agregados, como, por exemplo, cartéis de fornecedores ou distribuidores. Como os

acontecimentos no ambiente não são mais aleatórios, o ambiente plácido, agregado começa a ameaçar (com incertezas em relação às relações agregadas) as organizações.

Já o ambiente *perturbado, reativo* é muito mais complexo que os dois anteriores e seu principal aspecto é o surgimento de diversas organizações semelhantes (concorrentes), que são suficientemente grandes para exercerem controle sobre o seu próprio ambiente, bem como sobre o das outras organizações. Isto cria uma situação na qual uma organização tende a influenciar tanto quanto a reagir a seu ambiente de maneira representativa. Os ambientes perturbados, reativos são característicos dos oligopólios, que é um ramo de atividade dominado por três ou quatro empresas.

No ambiente do *campo turbulento* as condições são tão complexas que é difícil entender a combinação de forças que criam a mudança constante. Este tipo de ambiente é o mais dinâmico de todos, e é o que apresenta o maior grau de incerteza.

Finalmente, Bowditch e Buono (2002) alertam que é importante perceber que, embora as organizações possam aprender sobre e se adaptar ao seu ambiente, elas também podem igualmente modificá-lo e controlá-lo. Da mesma forma, é importante para as organizações mudar e se adaptar quando necessário, mas é igualmente importante que elas sejam capazes de neutralizar ou alterar os aspectos problemáticos do seu meio.

## 2.2 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos (OLIVEIRA, 1991).

Para Steiner (*apud* OLIVEIRA, 1991), a palavra *estratégia* significa, literalmente, a *arte do general*, derivando-se da palavra grega *strategos*, que significa estritamente *general*. Estratégia, na Grécia Antiga, significava aquilo que o general fez. Antes de Napoleão, estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Na época de Napoleão, a palavra *estratégia* estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos, visando melhores mudanças para a vitória militar.

De uma forma mais simples, Stoner e Freeman (1989) descrevem que a estratégia é uma regra para a tomada de decisão que cabe à cúpula organizacional, não pode ser delegada aos níveis inferiores, e se dá sob condições de desconhecimento parcial – seja risco ou incerteza. Os objetivos da organização são uma pré-condição à existência da estratégia.

Em uma empresa, conforme coloca Oliveira (1991), a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades. Quando se considera a estratégia empresarial, ou seja, a escolha de um caminho de ação para a empresa como um todo, faz-se a seguinte pergunta-chave: Que destino deve-se dar à empresa e como se deve estabelecer esse destino?

O sentido da estratégia empresarial, de forma ampla, segundo Tavares (2000), não tem mudado de maneira significativa ao longo do tempo. As *armas* mudam e tornam-se mais sofisticadas, as táticas idem, mas seu sentido não. Consiste em concentrar todo o esforço em um foco definido, buscando-se a vitória e sustentando-a.

A estratégia no contexto de negócios é, segundo Andrews (*apud* TAVARES, 2000, p. 326), a “orientação dos principais objetivos, propósitos ou metas e as políticas ou planos essenciais para conseguir as ditas metas estabelecidas de tal maneira que definam em que classe de negócios a empresa está ou quer estar e que classe de empresa é ou quer ser”.

Tavares (2000) aponta, ainda, que a palavra estratégia tem sido definida também de forma mais restrita, como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.

Para o autor, uma vantagem competitiva é conquistada quando a organização consegue criar valor superior para os seus consumidores em relação ao de seus concorrentes. Deste modo, as estratégias no contexto organizacional dependem, em ambas as definições, da determinação do ambiente ou situação e da visualização de caminhos alternativos a serem percorridos para que os objetivos possam ser alcançados.

### **2.2.1 Estratégias segundo Ansoff**

Quanto à postura estratégica e aos propósitos empresariais, Ansoff (1979) apresenta dois tipos básicos de estratégias: estratégia de carteiras e estratégia competitiva. A *estratégia de carteira* é uma versão de qual é o negócio e especifica as combinações de diferentes áreas estratégicas de negócio através das quais a empresa procurará alcançar seus objetivos.

A *estratégia competitiva* especifica o enfoque especial que a empresa tentará utilizar para ter sucesso em cada uma das áreas estratégicas do negócio.

A estratégia de carteiras possui quatro componentes:

- a) vetor de crescimento geográfico - que comporta, tanto na área geográfica atual como numa nova, quatro direções nas quais a empresa pode desenvolver sua

- carteira: penetração de mercado; desenvolvimento de produtos ou serviços; desenvolvimento de mercados; e diversificação;
- b) vantagem competitiva;
  - c) sinergia;
  - d) flexibilidade estratégica.

A estratégia competitiva pode ser de quatro tipos:

- a) estratégia de maximização da participação de mercado, por meio da minimização de custos;
- b) estratégia de crescimento, pela qual a empresa garante seu crescimento futuro;
- c) estratégia de diferenciação de mercado ou criação de nichos de mercado, pela qual a empresa cria uma imagem distinta na mente do cliente em potencial para seus produtos ou serviços;
- d) estratégia de diferenciação de produtos e serviços ou de criação de nichos de produtos, pela qual a empresa diferencia seus produtos ou serviços em relação aos dos concorrentes.

Em suma, para Ansoff (1979), a ampliação das atividades da empresa pode se dar por duas formas: pela expansão e pela diversificação.

A *expansão* pode ser vista como penetração e desenvolvimento de mercado. Na penetração de mercado, existem produtos já definidos e comercializados; a principal intenção é entrar em novos mercados. No desenvolvimento de mercado, a intenção visível é introduzir novos produtos em mercados já dominados.

No que diz respeito à *diversificação*, se refere à entrada de alguns negócios que não sejam da mesma cadeia de operações. Isto poderia ser relacionado a algumas competências distintivas ou à posse do próprio negócio essencial; de outra forma, é referido como diversificação não relacionada ou conglomerada. Na diversificação relacionada, existe evidente potencial sinérgico entre os novos negócios e o essencial, fundamentado sobre facilidades comuns, ativos, canais, capacidade e oportunidade. Os últimos negócios referidos, o relacionado ou o conglomerado, na verdade, são partes das atividades da cadeia de valor. Por exemplo: a venda de diferentes produtos pela mesma força de vendas. A Figura 1 demonstra o enfoque estratégico de Ansoff.

MISSÃO \ PRODUTO	CORRENTE	NOVO
CORRENTE	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produtos
NOVA	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Figura 1 - Componentes do vetor de crescimento  
 Fonte: Ansoff (1990, p.101).

Contador (1996), ao realizar uma análise cuidadosa sobre os teóricos de estratégias, destaca o enfoque dado por Michael Porter, que privilegia a análise da concorrência.

## 2.2.2 O modelo de Porter

### 2.2.2.1 Forças competitivas que dirigem a concorrência

Em seu modelo, Porter (1986) mostra que a escolha de uma estratégia competitiva comporta duas decisões: a primeira, sobre em qual ramo de negócio atuar, que é referente à atratividade relativa entre os ramos; a segunda, sobre a posição dentro do mercado.

Para tal decisão, Porter (1986) aponta que a intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou de má sorte. Ao contrário, a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes.

Neste sentido, Porter identificou cinco forças no ambiente de uma organização, que influenciam a concorrência: ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos compradores; ameaça de produtos ou serviços substitutos; e rivalidade entre as empresas existentes. O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final na indústria, conforme mostra a Figura 2.

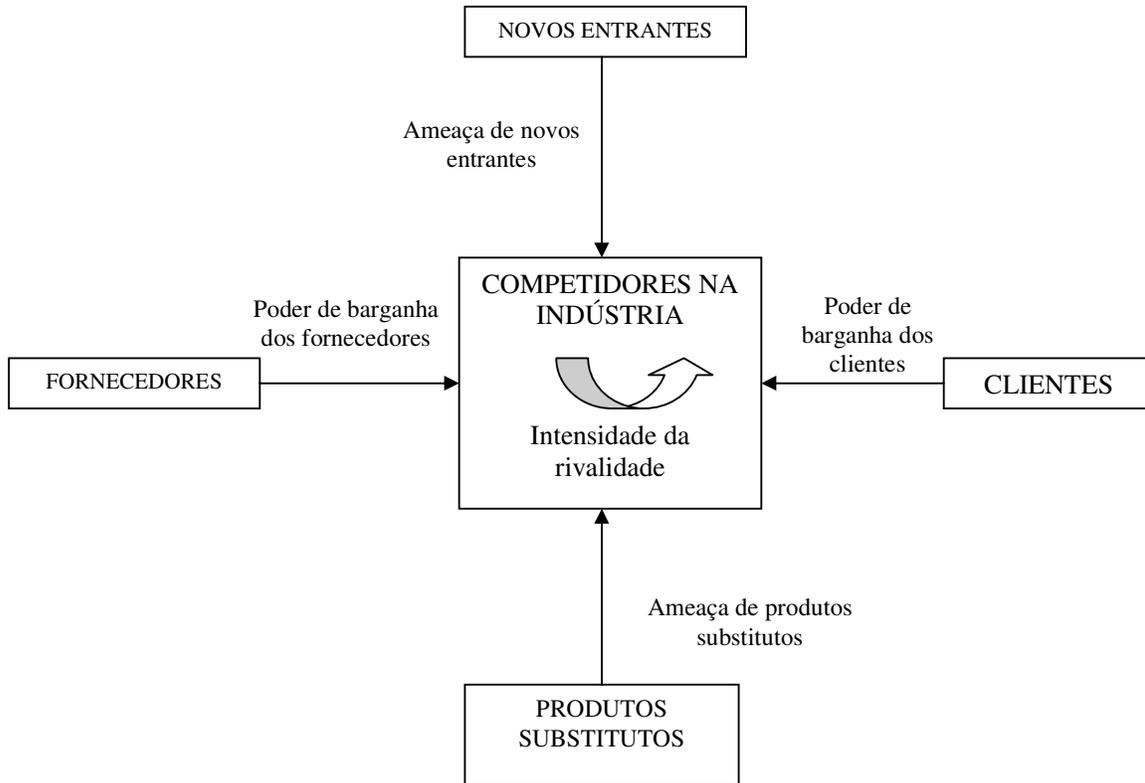


Figura 2 - Elementos da estrutura da indústria  
 Fonte: Porter (1986, p.4).

A ameaça de novos entrantes no mercado é a possibilidade de novos competidores entrarem no mercado, ameaçando a posição e a fatia de mercado das empresas estabelecidas. Para se contrapor a isso, é preciso criar barreiras a novos entrantes.

A intensa rivalidade entre os concorrentes existentes diz respeito à competição estabelecida entre as pessoas, em que todos tentam ganhar mais mercado, sendo que uma das formas de crescer é tomar mercado dos outros. Há vários aspectos que não são mutuamente excludentes, como a necessidade de não perder mercado, e se possível conquistar mercado alheio; a possibilidade de concorrência predatória; e a necessidade eventual de alianças para enfrentar um adversário comum de qualquer espécie, como, por exemplo, um novo entrante.

A pressão dos produtos substitutos se refere ao fato de que nada é insubstituível. Um novo produto, uma nova tecnologia, um novo conceito, podem destruir toda uma indústria rapidamente.

Quanto ao poder de negociação dos compradores, este está ligado ao fato de que os clientes e consumidores estão sempre querendo mais qualidade, melhor design e funcionalidade, embalagens mais bonitas, seguras e práticas, maior durabilidade, e menores preços.

Por fim, o poder de negociação dos fornecedores se baseia no fato de que os fornecedores de insumos, serviços e componentes buscam maior valor pelo seu produto ou serviço.

Porter (1986) destaca, ainda, que a meta da estratégia competitiva em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las em seu favor.

#### 2.2.2.2 Estratégias genéricas

Para enfrentar essas cinco forças e defender uma posição relativa dentro de uma indústria, Porter (1986) apresenta os dois tipos de vantagens competitivas: a *baixo custo ou diferenciação* que, combinada com o escopo de uma determinada empresa, produz três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria: liderança em custo; diferenciação; e enfoque, conforme ilustrado na Figura 3.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo baixo	Diferenciação
ESCOPO	Alvo amplo	1- Liderança de custo	2- Diferenciação
	Alvo estreito	3a - Enfoque no custo	3b - Enfoque na diferenciação

Figura 3 - Três estratégias genéricas.  
Fonte: Porter (1989, p.10)

A primeira estratégia genérica, *liderança em custo*, consiste em atingir a liderança no custo total, através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo.

A *diferenciação*, segunda estratégia genérica, consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria.

A última estratégia genérica - *enfoque* - consiste em focar um determinado grupo de compradores, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Esta estratégia

repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender a seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

Algumas implicações comuns das estratégias genéricas são apresentadas na Figura 4.

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• investimento de capital sustentado e acesso ao capital;</li> <li>• boa capacidade de engenharia de processo;</li> <li>• supervisão intensa da mão-de-obra;</li> <li>• produtos projetados para facilitar a fabricação;</li> <li>• sistema de distribuição com baixo custo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• controle de custo rígido;</li> <li>• relatórios de controle freqüentes e detalhados;</li> <li>• organização e responsabilidades estruturadas;</li> <li>• incentivos baseados em metas quantitativas.</li> </ul>
DIFERENCIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• grande habilidade de <i>marketing</i>;</li> <li>• engenharia do produto;</li> <li>• tino criativo;</li> <li>• grande capacidade em pesquisa básica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• forte coordenação entre função em P&amp;D, desenvolvimento do produto e <i>marketing</i>;</li> <li>• avaliações e incentivos subjetivos, ao invés de medidas quantitativas.</li> </ul>
ENFOQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia;</li> <li>• longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios;</li> <li>• forte cooperação dos canais;</li> <li>• combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas;</li> <li>• combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.</li> </ul>

Figura 4 - Implicações comuns das estratégias genéricas

Fonte: Adaptada de Porter (1986, p. 54).

Porter (1986) afirma, ainda, que estas três estratégias diferem em outras dimensões além das diferenças funcionais, e sua colocação em prática com sucesso exige diferentes recursos e habilidades, além de arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos, que geram implicações.

Por fim, Porter (1986) alerta para o *meio-termo*, pois uma empresa que fica no *meio-termo* está em uma situação estratégica extremamente pobre. A este tipo de empresa é quase garantida uma baixa rentabilidade. Ou ela perde os clientes de grandes volumes, que exigem preços baixos, ou deve renunciar a seus lucros para colocar seu negócio fora do alcance das empresas de baixo custo, além de perder negócios com altas margens para as empresas que atingiram um padrão de diferenciação.

A escolha entre estas opções depende da capacidade e das limitações da empresa. A execução bem-sucedida de cada estratégia genérica requer recursos diferentes, diferentes virtudes, disposições organizacionais e estilos administrativos. Contudo, parece haver uma

tendência de as empresas em dificuldades ficarem pulando ao longo do tempo de uma estratégia genérica para outra.

### 2.2.2.3 Cadeia de valor

Toda empresa é uma reunião de atividades que, segundo Porter (1989), são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas essas atividades representam a cadeia de valor. Através dessa cadeia de valor, a empresa pode ser dividida em atividades *primárias* e atividades de *apoio*, conforme ilustrado na Figura 5.

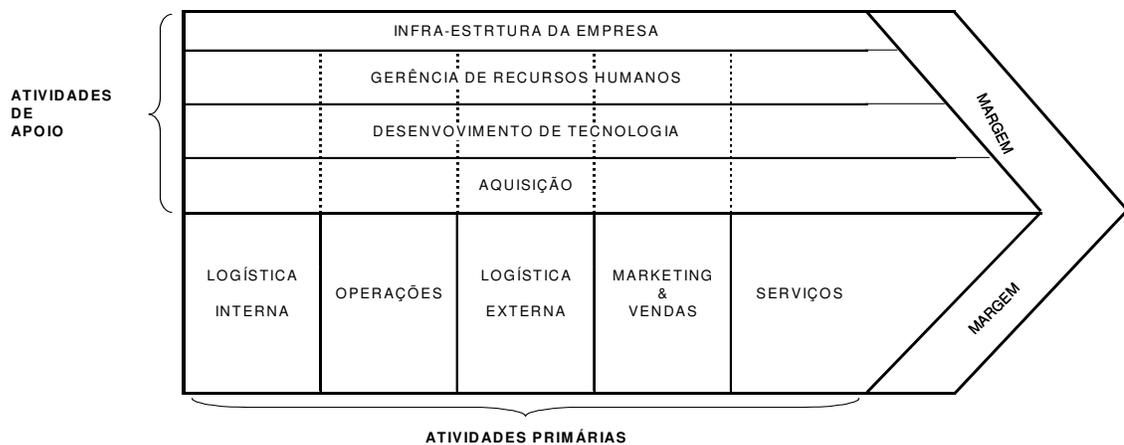


Figura 5 - A cadeia de valores genérica  
Fonte: Porter (1989, p. 35).

São cinco as atividades primárias: logística interna ou de entrada, operações, logística externa ou de saída, *marketing*, e venda e serviços. Elas são as envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda.

Já as atividades de apoio são quatro: aquisição ou compras de insumos, desenvolvimento de tecnologias, gerência de Recursos Humanos, e infra-estrutura da empresa, que inclui gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade e setor jurídico. Estas sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos, e várias funções ao âmbito da empresa. As linhas tracejadas refletem o fato de que a gerência de recursos humanos, o desenvolvimento de tecnologia e a aquisição, podem ser associados a atividade primárias além de apoiarem a cadeia inteira.

As atividades de valor são, portanto, os blocos de construção distintos da vantagem competitiva. O modo como cada atividade é executada, combinado com sua economia,

determinará se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação à concorrência. O modo como cada atividade de valor é executada também irá determinar sua contribuição para as necessidades do comprador e, assim, para a diferenciação.

Em uma análise sobre essa estrutura, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) esclarecem que a palavra *margem*, no lado direito da Figura 5, indica que as empresas alcançam margens de lucro baseadas em como é gerenciada a cadeia de valor. Já as linhas verticais pontilhadas pretendem demonstrar que todas as atividades de suporte (com exceção de uma) podem ser associadas a cada uma das atividades primárias e também dar suporte a toda a cadeia. A exceção é a infra-estrutura da empresa, a qual é mostrada aplicando-se à cadeia inteira, e não a qualquer das suas partes.

Assim, conclui-se que a cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são reflexos de sua história, sua estratégia, o método de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades, como coloca Porter (1989).

### **2.2.3 Estratégias segundo Mintzberg**

A palavra estratégia, segundo Mintzberg e Quinn (2001), há muito tempo tem sido usada de várias maneiras, mesmo que tenha sido definida tradicionalmente de apenas uma. Entendendo que o reconhecimento explícito de múltiplas definições pode ajudar as pessoas a *manobrar* pensamentos através desse difícil campo, Mintzberg (2001) apresenta cinco definições de estratégias, ou os “5 Ps” da estratégia: posição, perspectiva, plano, pretexto e padrão.

#### **2.2.3.1 Os cinco “Ps” da estratégia**

A estratégia como *posição* é a maneira pela qual uma organização se posiciona no meio ambiente competitivo, atuando como força de harmonização entre a organização e o ambiente, isto é, entre os contextos interno e externo. Pode se dizer que o *olhar é para fora*, procurando posicionar a organização no ambiente. Em termos ecológicos, o ambiente costuma ser categorizado como um nicho, no qual a organização encontra a sua posição para proteger sua sobrevivência num ambiente de incertezas ou, em termos administrativos, como um domínio de mercado.

Quanto à estratégia como *perspectiva*, ao contrário da anterior, *olha para dentro*, na verdade para dentro *das cabeças dos estrategistas*, coletivamente, mas com uma visão mais

ampla. Seu conteúdo consiste não apenas em uma posição escolhida, mas em uma maneira enraizada de ver o mundo. Nesse particular, a estratégia é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo. Nesse sentido, a estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização através de suas intenções e/ou pelas suas ações.

A estratégia, enquanto *plano*, é algum tipo de curso de ação, preparado previamente, desenvolvido consciente e deliberadamente, ou um conjunto de diretrizes para lidar com uma determinada situação.

Como plano, uma estratégia pode ser *um pretexto*, também, e realmente apenas uma *manobra* específica com a finalidade de enganar o concorrente ou o competidor.

A estratégia como *padrão*, é especificamente um fluxo de ações e comportamentos pretendidos ou não. Neste sentido, reflete a estratégia efetivamente adotada pela organização. Nessa linha de raciocínio, Mintzberg (2001) aprofunda suas análises na comparação e distinção das definições de estratégia *como plano* e *como padrão*, que são independentes, pois os planos podem não ser atingidos, enquanto que os padrões poderão surgir sem que se suspeite. Se a primeira definição for rotulada como estratégia *pretendida* e a segunda como *realizada*, conforme ilustrado na figura abaixo, pode-se distinguir as estratégias *deliberadas*, nas quais as intenções que existiam anteriormente foram atingidas por meio de estratégias *emergentes*, nas quais os padrões se desenvolveram na ausência de intenções ou a despeito delas, que *não foram realizadas*.

#### a) Estratégias deliberadas

No que diz respeito às *estratégias deliberadas*, para que uma estratégia seja realmente deliberada, isto é, para que um padrão tenha sido pretendido exatamente conforme realizado, supõe-se que se tenha originado de uma ordem de importância. Intenções precisas devem ter sido estabelecidas de antemão pela liderança da organização; essas intenções devem ter sido aceitas por todos como se originaram e, em seguida, realizadas sem a interferência das forças políticas, tecnológicas ou de mercado.

Da mesma forma, uma estratégia realmente emergente é também uma ordem importante, exigindo consistência nas ações sem qualquer sugestão de intenção. Nenhuma consistência significa estratégia *zero*, ou pelo menos estratégia não realizada.

No entanto, algumas estratégias chegam perto o suficiente de qualquer uma das formas, enquanto outras, provavelmente a maioria, permanecem no continuum que existe entre as duas, refletindo aspectos deliberados bem como emergentes.

A *estratégia emergente* resulta dos esforços de um líder individual ou de uma pequena equipe gerencial, mas ela com frequência vai muito além disso, como sugere a Figura 6, que lista algumas formas que as estratégias podem assumir, da mais puramente deliberada à inconventionalmente emergente (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

*b) Estratégia emergente*

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000) citam como exemplo o principal agente que pode ser um participante clandestino que concebe uma visão estratégica e a transmite ao gerente como se este a tivesse inventado, ou que simplesmente a impinge sobre uma organização desavisada. Neste caso, a estratégia é deliberada para o agente, mas emergente para a organização. E o estrategista também pode ser a coletividade. Várias pessoas podem interagir e assim desenvolver, inadvertidamente, um padrão que se torna uma estratégia.

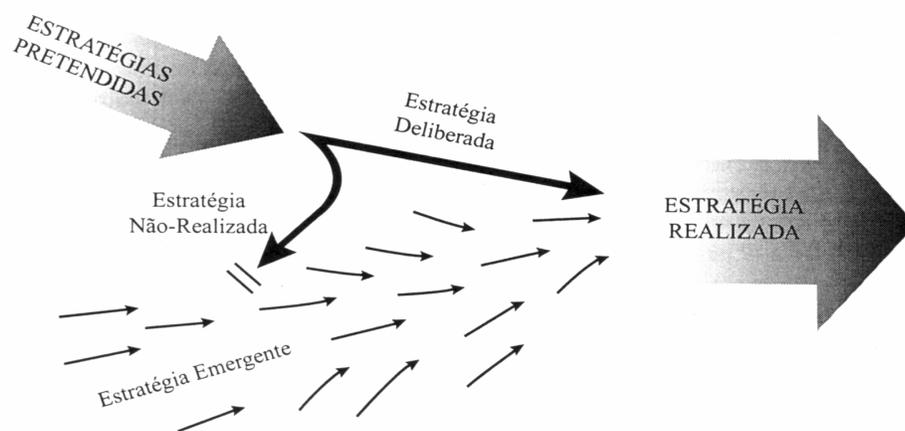


Figura 6 - Estratégias deliberadas e emergentes  
Fonte: Mintzberg e Quinn (2001, p. 29).

Preocupado com a estatística de que apenas 10% das estratégias formuladas chegam a ser implementadas, Mintzberg (2001) sugere reflexões neste sentido, citadas no texto de Gordon Siu (*apud* PETERS e WATERMAN, 1992, p.108), mostrando que:

“Se você colocar em uma garrafa meia dúzia de abelhas e o mesmo número de moscas e deitar a garrafa horizontalmente, com a base virada para a janela, irá

constatar que as abelhas irão persistir, até morrerem por exaustão ou fome, na tentativa de descobrir uma abertura no vidro; ao passo que as moscas, em menos de dois minutos, já terão saído pelo gargalo no lado oposto. É o amor das abelhas pelo vôo, é a sua própria inteligência, que acaba com elas neste experimento. Elas, evidentemente, imaginam que a saída para toda prisão deve estar onde a luz brilha mais; e agem de acordo com esse raciocínio lógico. Para as abelhas, o vidro é um mistério sobrenatural [...] e, quanto maior sua inteligência, mais inadmissível, mais incompreensível parecerá o estranho obstáculo. Ao passo que as imbecis das moscas, sem pensar na lógica, esvoaçam de um lado para outro e têm a sorte que, muitas vezes, acompanha a simplicidade [...] acabam necessariamente descobrindo a abertura que as leva de volta à liberdade. Será que temos abelhas demais fazendo estratégia e muito poucas moscas?”

O uso da definição de estratégia como padrão em ação, como acrescenta Mintzberg (2001), abre uma visão inteiramente nova de formação de estratégia na organização profissional. Nas organizações, muitas questões-chave estratégicas ficam sob o controle direto de profissionais individuais, ao passo que as outras não podem ser decididas nem por profissionais individuais nem por gerentes centrais, exigindo a participação de uma variedade de pessoas em um processo interativo complexo. A Figura 7 mostra as influências que ocorrem nos três níveis de tomada de decisão em uma organização profissional.

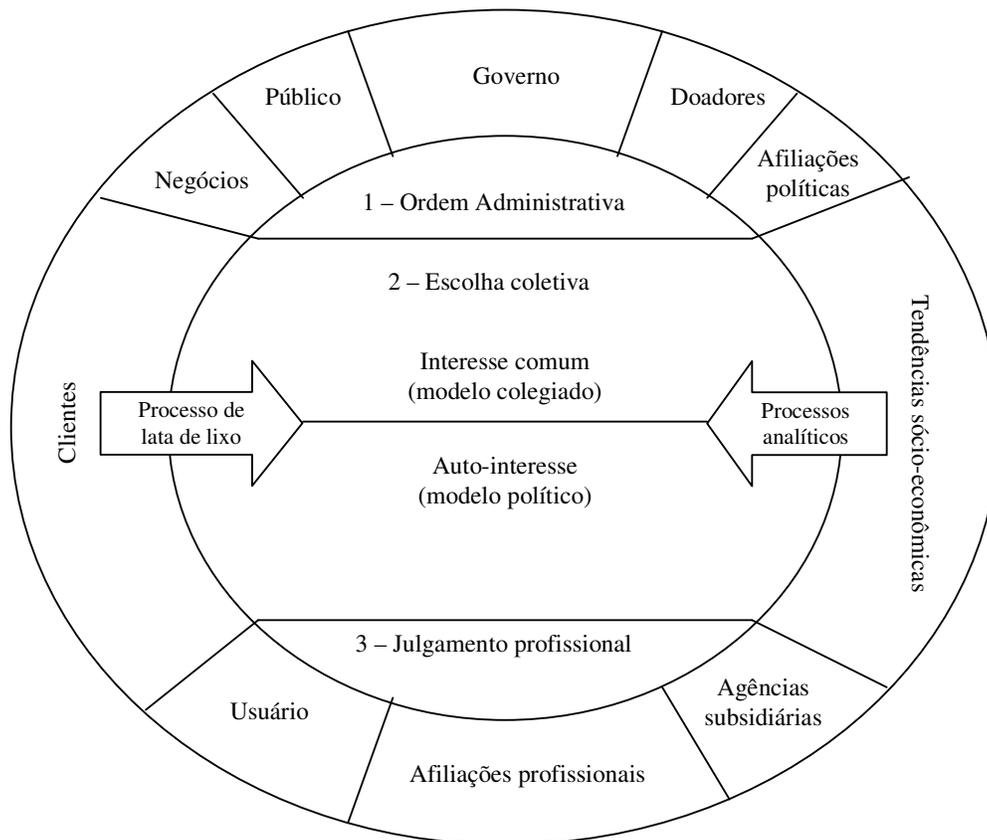


Figura 7 - Níveis de tomada de decisão na organização profissional  
Fonte: Mintzberg e Quinn (2001, p. 278).

### 2.2.3.2 Formulação de estratégias

Quanto à formulação das estratégias, Mintzberg (1995) define três modos: o empreendedor, o adaptativo e o de planejamento.

O *modo empreendedor* se caracteriza pela elaboração de estratégias em busca de novas oportunidades. Elas são formuladas por um líder, que concentra o poder em uma configuração autocrática, e tem como objetivo o crescimento da organização. Nesse caso, as organizações são geralmente de pequeno porte e estão inseridas em ambiente simples e estável.

No *modo adaptativo*, não há clareza quanto aos objetivos organizacionais; portanto, a solução dos problemas se dá pela reação a eles. Nesse modo, a organização é geralmente de grande porte e se adapta através de pequenos passos e decisões incrementais muitas vezes desconexas com as condições do ambiente. O poder é disperso, em decorrência de uma coalizão de interesses divergentes na configuração de uma arena política.

Já o *modo de planejamento* é característico de grandes organizações e de ambiente simples e dinâmico. Nesse modo, há integração entre as decisões e estratégias, porque há clareza quanto aos objetivos organizacionais. O poder segue uma cadeia de hierarquia numa configuração de sistema fechado. A Figura 8 mostra as características que definem os modos de formular estratégias.

CARACTERÍSTICAS	MODOS DE FORMULAR ESTRATÉGIAS		
	EMPREENDEDOR	ADAPTATIVO	PLANEJADO
ORGANIZACIONAIS			
AMBIENTE	Simple e estável	Complexo e dinâmico	Simple e dinâmico
TAMANHO	Pequena	Grande	Grande
PODER	Concentrado no líder	Coalizão de interesses	Cadeia de hierarquia
MUDANÇA	Revolucionária	Incremental	Incremental
ESTRUTURA	Simple e estável	Burocracia profissional	Burocrática
OBJETIVOS	Crescimento da organização	Não há clareza	Objetivos traduzidos em metas operacionais

Figura 8 - Modos de formular estratégias

Fonte: Mintzberg (1995).

As condições ambientais, por um lado, a experiência e os valores dos administradores e as características organizacionais, por outro lado, influenciam e determinam a formulação das estratégias. Assim, os modos e os tipos são classificados da forma pura, portanto muito difíceis de se encontrar numa mesma organização.

Diante desse cenário, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), através de um estudo que revisou aproximadamente 2.000 publicações sobre a formulação de estratégias, apresentam a contribuição resultante em dez escolas do pensamento estratégico, de acordo com a natureza de suas abordagens. As dez escolas de pensamento estratégico podem visualizadas na Figura 9.

Estas dez escolas podem ser divididas em três grupos. As três escolas do primeiro grupo são de natureza *prescritiva*. Elas interessam-se mais pelo modo como as estratégias deveriam ser formuladas e menos pela maneira como *foram* concebidas.

ESCOLAS	FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS
<i>DESIGN</i>	Como um processo de <i>concepção</i>
PLANEJAMENTO	Como um processo <i>formal</i>
POSICIONAMENTO	Como um processo <i>analítico</i>
EMPREENDEDORA	Como um processo <i>visionário</i>
COGNITIVA	Como um processo <i>mental</i>
APRENDIZADO	Como um processo <i>emergente</i>
PODER	Como um processo <i>de negociação</i>
CULTURAL	Como um processo <i>coletivo</i>
AMBIENTAL	Como um processo <i>reativo</i>
CONFIGURAÇÃO	Como um processo <i>de transformação</i>

Figura 9 - As dez principais escolas ou linhas de pensamento

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.13-14).

Nos anos 60, a primeira delas apresentou a estrutura básica sobre a qual as duas outras foram construídas, focalizando a formulação de estratégias como um processo de *desenho* informal, essencialmente de concepção.

A segunda escola, desenvolvida paralelamente nos anos 60 e que teve seu auge em uma onda de publicações e práticas nos anos 70, formalizou sua perspectiva, vendo a formulação de estratégias como um processo de planejamento formal, separado e sistemático. Esta escola perdeu espaço nos anos 80 para a terceira escola prescritiva, menos preocupada com o processo de formulação de estratégias do que com o conteúdo real das mesmas. Ela é chamada de escola de *posicionamento*, porque focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado.

As seis escolas seguintes são seis linhas de pensamento que se concentram no processo de concepção, pois consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias

e têm se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a *descrição* de como as estratégias são, de fato, formuladas.

Mintzberg (2001) lembra que outros autores associam estratégia com espírito empreendedor e descrevem o processo em termos da criação da visão pelo líder. Dessa forma, se a estratégia pode ser uma visão pessoal, então sua formulação também precisa ser entendida como um processo de obtenção do conceito na mente do indivíduo. Nessa mesma linha, foi desenvolvida uma escola *cognitiva*, pequena, porém importante, que busca usar as mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista.

Cada uma das quatro escolas seguintes procurou abrir o processo de formulação de estratégias além do indivíduo, para outras forças e outros agentes.

Para a escola do *aprendizado*, o mundo é demasiado complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos ou visões claras. Portanto, a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta, ou aprende. Semelhante a esta, mas com um ângulo diferente, há a escola do *poder*, que trata a formulação de estratégias como um processo de negociação, ou seja, por grupos conflitantes dentro de uma organização ou pelas próprias organizações, enquanto confrontam seus ambientes externos. Em comparação com esta última, há uma outra escola de pensamento que considera a formulação de estratégias como estando enraizada na *cultura* da organização. Portanto, ela vê o processo como sendo fundamentalmente coletivo e cooperativo. E também há os proponentes de uma escola *ambiental*, teóricos de organizações que acreditam que a formulação de estratégias é um processo reativo no qual a iniciativa não está dentro da organização, mas em seu contexto externo. Assim sendo, eles procuram compreender as pressões impostas sobre as organizações.

O último grupo é um concentrado dos outros dois e contém apenas uma linha de pensamento, a escola da *configuração*. As pessoas desta escola, em busca de integração, agrupam os vários elementos do processo de formulação de estratégias, do conteúdo das mesmas, das estruturas organizacionais e seus contextos. Além disso, em estágios ou episódios distintos, por exemplo, de crescimento empreendedor ou maturidade estável, às vezes seqüenciada ao longo do tempo para descrever os ciclos de vida das organizações. Mas se as organizações se acomodam em quadros estáveis, então a formulação de estratégias deve descrever o processo como sendo de transformação, incorporando grande parte da enorme literatura e da prática prescritiva sobre “mudanças estratégicas”.

Tais escolas surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica. Algumas já chegaram ao pico e declinaram, enquanto outras estão agora se

desenvolvendo e outras, ainda, permanecem pequenas, mas significativas, em termos de publicação e prática.

Prado (2002), em seu artigo *A estratégia por Dez Caminhos*, sintetizou a essência de cada uma das dez escolas, e destacou seus principais precursores.

*a) Design - Selznick (1957) e Chandler (1962)*

Um processo de concepção. Vê a formação como algo que alcança a adaptação essencial entre forças e fraquezas internas e ameaças e oportunidades externas. As estratégias são claras, simples e únicas, num processo deliberado de pensamento consciente. Foi a estratégia muito usada nos anos 70 e até o momento atual se usa como método de ensino e prática; no entanto, não se desenvolveu e associou-se a outras escolas. Esta escola contribuiu com um modelo muito usado, chamado de análise SWOT, que significa: avaliação dos pontos fortes (*strengths*) e dos pontos fracos (*weaknesses*) da organização, em contraposição às oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) em seu ambiente.

*b) Planejamento - Ansoff (1965)*

Um processo formal. Cresceu em paralelo à escola do *design*, e deriva do livro de Ansoff, publicado em 1965. Reflete a maior parte dos pressupostos da escola do *design*, exceto por ser um processo que não é apenas cerebral, mas formal, podendo ser decomposto em partes distintas, delineadas por *check-lists* e sustentada por técnicas, tais como: objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais. Um modelo utilizado por esta escola foi sugerido pelo *Stanford Research Institute*, onde o plano estratégico está dividido em duas partes distintas: plano corporativo (desinvestimentos, diversificação, aquisições e fusões, P&D); e plano das operações (produtos, *marketing* e financeiro).

*c) Posicionamento - Purdue (1970) e Porter (1980 e 1985)*

Um processo analítico. Foi a visão dominante de formação estratégica nos anos 80, difundida nos meios acadêmicos e nas grandes consultorias, como, por exemplo, o *Boston Consulting Group* (BCG). O conceito utilizado remonta à estratégia militar de Sun Tzu, em 400 a.C. Resume-se em posições genéricas relacionadas através de análises de conjunturas. O planejador torna-se um analista.

Porter (1986) contribuiu com o seu modelo de análise competitiva, onde identifica cinco forças no ambiente de uma organização: ameaça de novos entrantes; poder de barganha dos fornecedores da empresa; poder de barganha dos clientes da empresa; ameaça de produtos substitutos; e intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes.

O modelo de Porter analisa escopo competitivo *versus* vantagem competitiva, onde estabelece quatro posições: liderança em custo; diferenciação; foco em custo; e foco na diferenciação.

A cadeia de valor também é outra técnica oferecida por Porter para possibilitar a avaliação das atividades das empresas: atividades primárias – diretamente envolvidas no fluxo de produtos até o cliente; e atividades de suporte ou secundárias – existentes para apoiar as atividades primárias.

*d) Empreendedor - Joseph Schumpeter (1950) e Cole (1959)*

Um processo visionário. É similar à escola do *design*, centra-se no processo de visão executiva, e opõe-se à escola do planejamento por se basear na intuição. É um processo que se baseia principalmente na determinação da visão de um líder criativo, definido por perspectivas e senso de longo prazo, embora aqui exista sempre uma crítica, pois o conselho para formar uma visão não é concreto o suficiente para ser útil.

Shumpeter (1950) afirma que um empreendedor não é aquele que coloca o dinheiro na empresa ou inventa um produto, mas sim a pessoa com uma idéia do negócio. Para o autor, estabelecer novas combinações, fazer coisas novas ou fazer de maneira diferente, são o motor para manter o capitalismo em movimento. Quem dirige esse motor é o empreendedor.

*e) Cognitiva - Simon (1947 e 1957); March e Simon (1958)*

Um processo mental. É o processo de mapeamento da estrutura do conhecimento usada para construir estratégias de forma criativa, ao invés de ser um simples mapa da realidade. A idéia central é de que os estrategistas utilizem seu conhecimento e sua forma de pensar para produzir as estratégias através de experiências.

A escola cognitiva é moldada pela experiência e é dividida em duas alas:

- a) objetiva - estruturação do conhecimento, que compreende um processo que *recria* o mundo;

- b) subjetiva - interpretação do mundo; um processo que *cria* o mundo. Esta é escola que estabelece que é necessário compreender a mente humana e o cérebro para se compreender a formação da estratégia.

*f) Aprendizado: vários (1959 I 1980); Prahalad e Hamel (1990)*

Um processo emergente. Esta é uma escola que desafiou todas as outras; é um modelo de formação estratégica desenvolvida pela aprendizagem, e define que uma estratégia pode ser encontrada e produzida por toda a organização. As organizações aprendem com o fracasso tanto quanto com o sucesso, ou mais.

Uma organização aprende a buscar ativamente transferência interna do conhecimento, despendendo energia ao olhar para fora de seus limites em busca de conhecimento. Aprendizado como criação de conhecimento é a contraposição de conhecimento tácito versus o conhecimento explícito, que pode ser avaliada através da socialização e da exteriorização do conhecimento.

*g) Poder - vários (1971 e 1984)*

Um processo de negociação. É a visão na qual a determinação da estratégia só se obtém pelo uso do poder: às vezes o poder da política interna (micro) ou através da busca do poder obtido em parcerias, alianças, *joint-ventures*, fusões, aquisições ou outras relações onde se conseguem negociações coletivas para o interesse próprio (macro).

*h) Cultural - final dos anos 60 na Suécia*

Um processo social. É a contraposição da escola do poder, onde há o interesse individual que é fragmentador, pois na escola cultural o interesse é comum e o sistema é integrador. Aqui são encontradas barreiras, pois o interesse cultural quase sempre impede mudanças.

*i) Ambiental - teóricos das contingências (1977)*

Um processo reativo. Lança luz sobre as exigências do ambiente, analisando as respostas esperadas pelas empresas frente às condições ambientais. A máxima desta escola é: “Quanto mais estável o ambiente externo, mais formalizada a estrutura interna”.

*j) Configuração - Chandler (1972): Grupo de McGrill*

Um processo de transformação. Esta escola vê a organização como configuração, agrupamentos/*clusters* de características e comportamentos; integra as reivindicações das outras escolas, e prevê evoluções de um estado para outro. É a escola preferida dos consultores. Existem dois lados: *configuração*, que é o estado da organização e do contexto que a cerca; e *transformação*, que é o processo de geração de estratégia. Isto determina que ao se estabelecer o equilíbrio numa fase de existência da empresa é chegado o momento de se criar uma estratégia para saltar para um estado superior.

Em artigo publicado na revista HSM Management, “*Todas as partes do elefante*”, os autores Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (1999, p. 108) afirmam que o “xis” de todo esse trabalho é que afinal de contas tudo muda: os ambientes desestabilizam-se, os nichos desaparecem, as oportunidades banalizam-se. Tudo que uma estratégia tinha de eficaz e construtivo pode passar a ser perigoso. Neste sentido, os referidos autores alertam que:

“[...] a maioria das estratégias que fracassam são fruto da adoção de uma única abordagem. Para ter sucesso, a estratégia deve combinar características de diferentes escolas de pensamento [...]. Finalizam com a afirmação de que “os maiores fracassos de grande repercussão na área de administração estratégica foram produzidos por executivos que levaram a sério uma única abordagem. Já vimos a obsessão pelo planejamento. Depois tudo tinha que ser calculado e posicionado. Hoje a preocupação é o aprendizado, a nova coqueluche das organizações. Não é de admirar que o resultado seja uma grande confusão”.

Por fim, nesta mesma linha de pensamento, Zaccarelli (1995) diz que não existe estratégia certa ou errada, porque estratégia não é problema de lógica pura - é mais um jogo. Ao invés de estratégias que deram certo e outras que deram errado, há apenas estratégias que deram certo e outras que deram errado. Também não existe o meio termo, isto é, a estratégia meio certa. Por isso, não é pertinente avaliar resultados para se ter os elementos que vão provocar a correção da estratégia. Ela deve ser regenerada em qualquer dia e qualquer hora, ao menor sintoma de mudança nas condições do mercado. A obra destaca, ainda, que a prática da

estratégia nas empresas certamente não será uniforme. Cada uma terá suas peculiaridades. Entretanto, em todas elas a ênfase central será na administração das vantagens competitivas e da arquitetura estratégica.

## **2.3 ABORDAGENS SOBRE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA**

“Há cinco tipos de empresas: as que fazem as coisas acontecerem; as que acham que podem fazer as coisas acontecerem; as que observam as coisas acontecerem; as que admiram o que aconteceu; e as que não sabem que algo tenha acontecido” (ANÔNIMO *apud* KOTLER, 1998,71).

Os conceitos sobre empresa mudaram. Para Contador (1995, p. 44), a empresa retrógrada não é necessariamente aquela que:

“está em declínio, mas aquela que cresce a uma velocidade menor que a das mudanças do ambiente. Empresa estagnada não é sinônimo de paralisada, mas sim de empresa que cresce a uma velocidade igual à das mudanças do ambiente; empresa desenvolvida, a que cresce a uma velocidade maior do que a do mercado; empresa inovadora, a que cresce a uma velocidade maior que a dos concorrentes”.

A formação da estratégia, segundo Mintzberg (1979), pode ser irregular num processo seqüencial durante um período, por exemplo, de cinco anos. Uma organização pode encontrar um ambiente estável durante anos, às vezes durante décadas, sem a necessidade de reavaliar sua estratégia. Então, de repente, o ambiente no qual a organização se encontra pode ficar turbulento de modo que até mesmo as melhores técnicas de planejamento serão inúteis, devido à impossibilidade de se predizer o tipo de instabilidade que eventualmente emergirá.

### **2.3.1 Abordagens segundo Miles e Snow**

O processo de ajuste da organização ao seu meio ambiente, conforme Miles e Snow (1978), é muito complexo e abrange muitas decisões e comportamentos. Para tais autores, esse processo de ajuste é chamado de adaptação organizacional. Esta ocorre por meio de uma série de decisões gerenciais, cuja eficácia depende primariamente da congruência entre tais decisões. O modelo de adaptação é também denominado de ciclo adaptativo.

Sausem (2002), analisando o trabalho de Miles e Snow (1978), apresenta a síntese: o ciclo adaptativo consiste na permanente busca de soluções integradas para os três problemas fundamentais que exigem atenção e constantes decisões dos níveis gerenciais das organizações, conforme ilustrado na Figura 10.

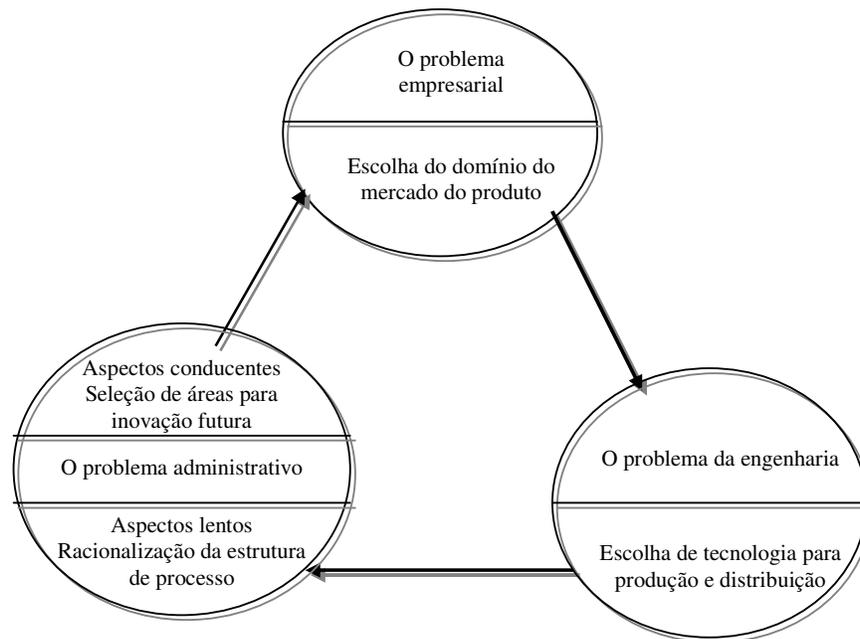


Figura 10 - O ciclo de adaptação  
Fonte: Miles e Snow (1978, p.24).

O primeiro é o problema empresarial, para o qual a organização tem que selecionar um domínio de mercado viável e uma série de objetivos para atingi-lo e mantê-lo.

O problema de engenharia é o segundo, para o qual se deve criar um processo tecnológico que permita atingir a produção de bens e serviços requerida pelo domínio de mercado definido na solução empresarial.

O terceiro e último 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.

De acordo com o modelo de adaptação organizacional, Miles e Snow (1978) classificam as organizações em quatro tipos, segundo o comportamento estratégico predominante: defensoras, prospectoras, analistas e reativas.

Estes tipos estratégicos configuram padrões de comportamento estratégico que emergem quando a organização procura responder às demandas do ambiente, possuindo cada um deles uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processo, consistente com a sua própria estratégia. Esses tipos de organizações, nomeadas defensoras, reativas, analistas e exploradoras, possuem características específicas.

As *defensoras* são as organizações que possuem domínios de produto-mercado estreitos. Os altos dirigentes nesse tipo de organização são especialistas em suas áreas limitadas de operação, mas tendem a não procurar as novas oportunidades que estão fora de seus domínios. Como resultado desse foco estreito, essas organizações raramente necessitam fazer grandes ajustes em suas tecnologias, estruturas ou métodos de operação. Ao contrário, elas dedicam atenção especial ao aprimoramento da eficiência de suas operações já existentes.

Quanto às *exploradoras*, são as organizações que estão quase sempre em busca de oportunidades de mercado e respondem regularmente às tendências ambientais emergentes. Portanto, essas organizações geralmente são criadoras de mudanças e incertezas, às quais seus concorrentes devem responder. Contudo, devido à sua grande preocupação com a inovação do produto e do mercado, essas organizações normalmente não são completamente eficientes.

Já as *analistas* são as organizações que operam em dois tipos de domínio de produto-mercado, um relativamente estável e outro mutável. Em suas áreas estáveis, tais organizações operam rotineira e eficientemente através do uso de estruturas e processos formalizados. Em suas áreas mais turbulentas, os altos dirigentes observam seus concorrentes em busca de novas idéias, adotando rapidamente as que parecem ser mais promissoras.

Por fim, as *reativas* são as organizações nas quais os altos dirigentes percebem freqüentemente a mudança e a incerteza que ocorre em seus ambientes organizacionais, mas são incapazes de responder eficazmente. Devido à falta de uma relação estratégia-estrutura consciente, eles raramente fazem ajustes até que sejam forçados a fazê-los por causa das pressões ambientais.

Para Nakano (1998), a observação da tipologia de Miles e Snow mostra que sua proposição define dois pólos de postura estratégica: um *tradicional*, o tipo defensor, e outro *inovador*, o tipo prospector. Entre esses dois pólos está o tipo *analítico*, que procura uma postura mista, com elementos dos dois extremos. O tipo reativo é considerado pelos próprios autores como inviável devido às suas deficiências adaptativas. Empresas desse tipo têm pouca possibilidade de sobrevivência em longo prazo e tendem a desaparecer.

### 2.3.2 Abordagens de Hrebiniak e Joyce

No que se refere à adaptação estratégica, uma outra questão importante é a relação entre o poder do ambiente e o da organização no processo de adaptação estratégica.

Com relação a esta questão, Hrebiniak e Joyce (1985) mostram que existe uma integração entre determinismo ambiental (poder do ambiente) e capacidade de escolha estratégica (autonomia da organização), conforme ilustra a Figura 8.

As interações dessas variáveis resultam em quatro tipos principais: seleção natural, com mínimo de escolha e adaptação; diferenciação, com alta escolha e alto determinismo ambiental e adaptação dentro de limites; escolha estratégica, com máxima escolha e adaptação por *design*; escolha sem diferenciação, com escolha incremental e adaptação por oportunidade.



Figura 11 - Relação das escolhas estratégicas e determinismo ambiental na adaptação organizacional

Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985, p. 339).

No *Quadrante I*, o ambiente populacional organizacional apresenta os seguintes aspectos: empresas em concorrência perfeita; uma firma ou uma indústria altamente automatizada; e falta de controle sobre o mercado, preços e demanda. Neste quadrante estão as organizações que trabalham sob condições rotuladas como competição perfeita, isto é, quando os preços são determinados pelo mercado. Podem ser incluídas as organizações que vendem *commodities*, ou ainda organizações de vários portes que trabalhem com produtos ou serviços não diferenciados, defrontando baixas barreiras de entrada e saída, e aquelas sem condições de alcançar vantagem competitiva.

No *Quadrante II*, tanto a escolha estratégica quanto o determinismo do meio são altos, definindo um contexto turbulento para adaptação. Essas organizações ou ambientes possuem as seguintes características:

- a) as organizações são competitivas, com restrições e oportunidades;
- b) são organizações de multiprodutos ou multidivisionais, com produtos ou negócios com pequeno mercado, relação tecnológica dentro ou entre organizações;
- c) as organizações apresentam vários níveis ou tipos de concentração, competição, características e demanda, elasticidade e preço;
- d) há diferenciação de produtos e nicho de mercado, com certas regras e restrições;
- e) são firmas grandes ou indústrias altamente reguladas, tipicamente fechadas em diversas áreas com produtos característicos, exigindo capital e encontrando restrições legais sobre os meios de conduzir o negócio. Caracterizam-se por indústrias oligopolistas e monopolistas; nelas, a diferenciação de produtos, processo e tecnologia é relevante.

Neste quadrante estão inseridas organizações situadas em um nicho ambiental no qual certas regras, pressões ou condições ambientais imutáveis, como as leis, pressionam liberdade e escolha. Incluem-se aqui organizações que participam de múltiplos nichos ou domínios, cada um com suas próprias pressões, oportunidades e organizações concorrentes. Tais organizações são capazes de seguir a diferenciação ou foco, escolher nichos ou segmentos de mercado com restrições impostas pelo ambiente, ou buscar estratégias genéricas efetivas, independentemente das forças externas.

No *Quadrante III*, as organizações contam com alta escolha organizacional e baixo determinismo do meio. A escolha estratégica determina o domínio organizacional; então, autonomia e controle constituem regra, e não exceção.

Nesta posição, as organizações não enfrentam problemas quanto ao deslocamento do ambiente (há pluralismo ambiental). As adaptações são feitas por *design*, inovações organizacionais e comportamento pró-ativo, devido às condições favorecidas do determinismo e da escolha. Deve-se usar, a exemplo do quadrante II, a estratégia de diferenciação e de foco. As organizações enfrentam um ambiente comum no qual os movimentos dentro e entre os nichos ou segmentos de mercado não são limitados pelas barreiras de saída e entrada.

No *Quadrante IV*, existe uma situação *tranqüila* caracterizada por baixa escolha estratégica e baixo determinismo do meio. As organizações não são capazes de criar

dependências e exercer influência, apresentando um comportamento irracional que mais parece um “capricho” para explicar a ação todo o tempo.

Essas organizações possuem competências e forças que são impróprias para as oportunidades e condições externas, mesmo que o ambiente externo ofereça oportunidades favoráveis. As organizações apresentam poucas inovações e nenhum comportamento pró-ativo; as capacidades internas ou competências distintas não são desenvolvidas para se obter vantagens em um ambiente favorável.

A conclusão é que a escolha estratégica e o determinismo não devem ser analisados de forma independente ou excludente. Deve-se, sobretudo, procurar vislumbrar a adaptação como um processo dinâmico, que revela, para qualquer dado da organização, que as variáveis estão relacionadas na escolha da estratégia e no determinismo ambiental, atuando independentemente, e interagindo entre si como um sistema aberto.

Concluída a fundamentação teórica, apresenta-se no próximo capítulo a caracterização do setor de varejo e os dados do segmento.

### 3 VAREJO

Este capítulo aborda as questões relacionadas ao varejo. Na seqüência, é feita uma abordagem sobre conceitos, importância, classificações, ambiente, aspectos econômicos e tendências do setor.

#### 3.1 CONCEITUAÇÕES DE VAREJO

Como a história do varejo é consideravelmente extensa, já que se tem registro do comércio desde a Antigüidade, e como o foco do presente estudo está centrado nas adaptações estratégicas ocorridas no período de 1990 a 2001, foram selecionados autores, como: Las Casas (1992, p. 13-25), Morgado e Gonçalves (2001, p. 23-37), Terra (2004, p. 6-10), e Ratto (2004: 20-54), que oferecem um bom embasamento da história do comércio varejista brasileiro e mundial.

A palavra varejo (*retail*) deriva da palavra francesa *retailleur*, que significa cortar um pedaço ou pequenas quantidades (LEVY e WEITZ, 2000, p. 27).

Para Las Casas (1992), há várias definições para varejo. Uma delas, por exemplo, diz que varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores.

Nesta linha conceitual, Parente (2000) diz que varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. Neste sentido, varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final.

No pensamento de Cobra (1997, p. 335), os varejistas são, ao mesmo tempo, “a fonte de energia de seus fornecedores e o agente de compra para seus clientes”. Se de um lado eles representam os interesses de fornecedores e produtores que vêm na sua atividade a maneira adequada de escoar suas produções e/ou estoques, por outro buscam satisfazer as necessidades e desejos de um consumidor cada vez mais exigente e crítico.

O varejo caracteriza-se por um conjunto de atividades relacionadas à comercialização de produtos e serviços diretamente ao consumidor final. Completando este raciocínio, Kotler (2000, p. 540) afirma que “qualquer organização que venda para os consumidores finais, seja ela um fabricante, um atacadista, ou varejista, está fazendo varejo”.

### 3.2 IMPORTÂNCIA DO VAREJO

Comparativamente a outros setores da economia, como a agricultura ou a indústria manufatureira, o varejo tem um componente muito baixo de regulamentação por parte do Estado (MORGADO e GONÇALVES, 2001). Por outro lado, o volume de capital que circula na atividade varejista é imensamente mais elevado que o que circula em outros setores. O dinamismo do segmento varejista é único em toda a economia. O varejo é um espelho fiel do estágio de desenvolvimento das relações econômicas em um determinado espaço geográfico.

Morgado e Gonçalves (2001, p.17) dizem que:

“trabalhar no varejo, a cada dia que passa, ganha mais importância e traz orgulho aos profissionais do setor. Escolas e universidades começam a considerá-lo como área de estudo; empresas de consultoria criam divisões especializadas nesse setor da economia; profissionais do comércio buscam atualização constante; e as indústrias estão preocupadas em atender os canais de distribuição de seus produtos”.

Kotler (2000) menciona que têm sido constatadas significativas transformações na seqüência do sistema de distribuição no varejo, que teve como ponto de partida os atacadistas e varejistas até que se chegasse a uma diversificação, na qual é possível identificar alterações nas dimensões do ponto-de-venda, nas estruturas das empresas e nas modalidades de vendas. As causas podem ser detectadas na saturação dos mercados, no processo de mudança do comportamento de compra do consumidor final, na evolução das ferramentas do *marketing*, e no desenvolvimento de produtos específicos para segmentos diferenciados.

Com isso, a estrutura da cadeia de distribuição precisou buscar melhor adequação às novas exigências da demanda, requerendo mais investimentos em *marketing*, especialmente para campanhas publicitárias, promocionais e ações em pontos-de-venda. Assim sendo, o ambiente de loja passou a fazer parte das preocupações dos produtores. Este mercado cresceu, se fortaleceu e conseguiu chamar para si todas as atenções, dotando o varejo de visibilidade e credibilidade junto ao público-alvo. O mercado já percebeu que a competitividade está nas prateleiras, nas pontas de gôndolas, nos corredores e *check-outs* (caixas de pagamento) do varejo (KOTLER, 2000).

Assim, o varejista, por manter esse contato mais direto com o mercado consumidor, pode captar informações junto aos clientes, bem como identificar seu comportamento de compra e tendências, decodificar e enviar informações aos fornecedores, para que os produtos estejam sempre adequados ao uso e à satisfação do cliente, além de sugerir novos produtos e serviços.

Parente (2000) menciona que o varejo vem assumindo uma importância crescente no panorama empresarial, no Brasil e no mundo. Notícias sobre varejo aparecem quase diariamente nos cadernos econômicos dos principais jornais brasileiros. Com o acelerado ritmo de consolidação que vem caracterizando as atividades varejistas brasileiras, um número crescente de varejistas aparece na relação das maiores empresas do Brasil. Na medida que as empresas varejistas se expandem, passam a adotar avançadas tecnologias de informação e de gestão, e desempenham papel cada vez mais importante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2003), o varejo, no ano de 2001, possuía 1.354.758 empresas, faturou R\$ 518.640.974, e empregou 5.760.778 pessoas. Tais números demonstram sua magnitude para a economia do país.

### **3.3 AMBIENTE DE VAREJO**

No passado, o exercício da atividade varejista era uma questão de vocação. Todavia, as necessidades evoluíram e a figura do gestor empreendedor do varejo ficou esmaecida com o tempo. Normalmente, as grandes organizações do varejo são dirigidas por profissionais que captam recursos no mercado e lidam com sofisticados modelos econométricos de previsão de vendas. Embora a empresa varejista tenha se sofisticado e perdido a identidade, *a magia do varejo continua a encantar aprendizes de feiticeiros* que constantemente estão abrindo negócios e ingressando na atividade. Por esse motivo, pode-se afirmar sem receio de imprecisão que o varejo é a atividade econômica mais democrática do aparelho produtivo (MORGADO e GONÇALVES, 2001).

O varejo moderno, conforme coloca Santos (2003), emergiu nos países centrais a partir do final dos anos 60 e expandiu-se pelo mundo nas décadas seguintes, como resultado do esgotamento do padrão de comercialização com base na expansão extensiva dos mercados, na lógica das vendas em massa e na verticalização dos processos produtivos. Ao mesmo tempo em que se verificam avanços tecnológicos que foram incorporados à esfera produtiva e à intermediação comercial, ocorreram também profundas transformações nos hábitos de consumo e no perfil do consumidor.

Para o autor, o novo ambiente competitivo que se difundiu de maneira muito mais intensa da década de 1970 em diante conduziu mudanças no varejo. Mudaram as relações com os fornecedores, com os recursos humanos das empresas e com os consumidores. Os novos

negócios varejistas que passam a ser disseminados por todo o mundo vão assumir diversos formatos e fins, conforme as condições gerais ditadas pelo mercado.

Morgado e Gonçalves (2001) apontam, ainda, que em países como o Brasil, que possuem forte presença do Estado, o aparato institucional tem um peso desproporcional, determinando a obsolescência precoce de determinados formatos de varejo, ao mesmo tempo em que pode incentivar o surgimento de outros. Entre os principais efeitos decorrentes do ambiente institucional, podem ser citados:

- a) política cambial que favoreça a importação de determinados produtos;
- b) formas de regulamentação para a entrada de capital externo para o setor;
- c) formas de tributação local ou nacional;
- d) condições locais de financiamento;
- e) exigências quanto a horários de funcionamento;
- f) legislação trabalhista.

Para demonstrar a volatilidade do ambiente a que o varejo, ou os varejistas, se submetem diariamente, apresenta-se uma manchete da Folha de São Paulo, publicada no dia 22 de junho de 2003: *Varejo sofre queda nas vendas*. A manchete diz que:

“castigado por juros altos e queda na renda dos consumidores, o comércio varejista fecha lojas, demite e já liquida a coleção de inverno. Segundo o IBGE, em 2003, o setor teve queda de vendas em todos os seus segmentos, fato inédito. A Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE), por exemplo, registra queda de 5,69% da área bruta locável dos shoppings estava vaga de janeiro a abril. O percentual é um dos mais altos já verificados” (FOLHA DE SÃO PAULO 2003, p.B1)

Na mesma edição, o jornal aprofunda a análise sobre o assunto com mais duas matérias, intituladas: *Retração do consumo castiga o comércio* (p. B1); e *Em crise, varejo liquida produtos e empregos* (p. B4).

Na primeira matéria, Fernandes e Rolli (2003, B1) escrevem que a situação atual:

“demonstra o impacto da política monetária no consumo brasileiro, atividade que responde por 60% da economia do país e que começou a declinar com mais força em dezembro passado. Os dados do IBGE mostram ainda que, por cinco meses seguidos, o comércio apresenta redução mensal nas vendas – de dezembro de 2002 a abril deste ano. Cinco quedas seguidas nunca haviam ocorrido na pesquisa”.

Para Ratto (2004), a maior competitividade exige preparo, determinação e flexibilidade não só de empresários, mas de todos aqueles envolvidos na atividade. Por isso, de todos os aspectos que compõem o comércio hoje, talvez o mais significativo seja a valorização do profissional. Quanto mais complexo e competitivo for o ambiente, mais importante será o

nível de preparo de quem atua na área. As melhores oportunidades são daqueles que estiverem cientes de que seu progresso está vinculado à capacidade de estudar, absorver e aplicar os conceitos mais atualizados da atividade.

Na visão do autor, as empresas que não conseguem se adaptar e responder adequadamente a esse novo ambiente competitivo perdem participação e, depois de algum tempo, são vendidas ou simplesmente fecham as portas, como foi o caso de grupos grandes e tradicionais, como Mappin e Mesbla.

Assim, pode-se afirmar que nos próximos anos surgirão novos modelos de lojas e formatos de comercialização, bem como haverá a entrada de novas empresas e o fortalecimento de outras. Em contrapartida, poderá haver o declínio da venda e o desaparecimento de empresas que não tiveram condições de acompanhar os novos tempos.

O mais importante dessas transformações é o que ocorre nas maiores empresas de cada segmento da atividade comercial, em função, principalmente, de sua visibilidade, devido à cobertura pela imprensa especializada. No entanto, as mudanças atingem todo o mercado (RATTO, 2004).

### **3.4 CLASSIFICAÇÃO DE VAREJO**

Uma das características do setor de comércio e serviços é a ausência de uma tipologia adequada para a definição do setor, que tem características próprias e diferenciadas do ponto de vista acadêmico e analítico, englobando diversas atividades não comparáveis entre si. Desta forma, não existe uma classificação única para o setor, nem no meio acadêmico nem nos órgãos oficiais públicos ou nos representativos de classes.

O IBGE tem a classificação mais abrangente das atividades de comércio e serviços, que engloba comércio de mercadorias, transportes, comunicações, serviços pessoais e auxiliares, atividades financeiras e governamentais (SANTOS, 1996).

De acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), do IBGE (2003, p.118), o ramo de atividade da empresa em estudo enquadra-se nas classes: “52.3 – comércio varejista de tecidos, artigos de armarinho, vestuário, calçados, em lojas especializadas; e 52.4 - comércio varejista de outros produtos, em lojas especializadas”.

Neste contexto, onde a importância do varejo na economia é crescente, uma reflexão se torna cada vez mais pertinente: Como classificar as empresas que atuam neste setor tão heterogêneo? Essa classificação se torna cada vez mais fundamental para todos os envolvidos: para as próprias empresas que nele estão, para uma melhor análise da concorrência; para os

fornecedores de produtos e serviços, que precisam, de alguma maneira, segmentar seus clientes; para o governo, que pode passar a adotar políticas fiscais e territoriais distintas; e para o consumidor, que passa a ter cada vez mais opções de comprar um mesmo produto em lojas com características tão diferentes (TERRA, 2004).

Na literatura acadêmica, as instituições varejistas podem ser classificadas segundo vários critérios (PARENTE, 2000, p. 25).

Tanto Parente (2000), baseado no modelo de Berman e Evans (1998), como Morgado e Gonçalves (2001), baseados no modelo de James *et al.* (1988), demonstram formas de classificar os negócios de varejo. Porém, ao se adotar o modelo de Las Casas, baseado em Bechman *et al.* (1973), compreende-se que seja o modelo que oferece maior amplitude de análise, embora careça de atualização quanto à nomenclatura dos novos formatos que evoluíram ou surgiram nesta última década, conforme ilustrado na Figura 12.

<b>1. Por propriedade de estabelecimento</b>	<b>6. Por método de contato do consumidor</b>
a) Lojas independentes	a) Lojista
b) Lojas em cadeia ou filiais	b) <i>Marketing</i> direto
c) Lojas de propriedade de fabricantes	• venda por catálogo
d) Cooperativas de consumidores	• anúncios
e) Estabelecimentos de propriedade de fazendeiros	• anúncios regulares na mídia
f) Lojas de propriedade de empresa industrial	• afiliações em clubes de compra
g) Lojas operadas pelo governo (telefônicas, correios, dentre outras)	<b>7. Por tipo de localização</b>
h) Lojas de utilidade pública	a) Urbana:
<b>2. Por tipo de negócio (mercadoria negociada)</b>	• comércio central
a) Lojas gerais:	• distrito comercial secundário
• lojas de departamentos	• localização de bairro
• lojas gerais	• <i>shopping centers</i>
• lojas de variedades	• mercado público
b) Lojas de uma única linha de mercadoria (móveis, confecções)	b) Cidade pequena:
c) Lojas especializadas (carnes, lingerie, tapetes)	centro
<b>3. Por tamanho do estabelecimento</b>	bairros
a) Por número de empregados	c) Lojas rurais
b) Por volume de vendas anuais	d) <i>Stands</i> à beira de estradas
<b>4. Pelo grau de integração vertical</b>	<b>8. Forma legal de organização</b>
a) Não integrada (funções varejistas somente)	a) Individual
b) Integrada com funções atacadistas	b) Sociedade
c) Integrada com fabricação ou outra forma de criação de utilidades	c) Empresa de capital limitado
<b>5. Tipo de relação com outras organizações</b>	d) Sociedades anônimas
a) Não afiliada	e) Tipos especiais de organizações
b) Voluntariamente afiliada a outros varejistas:	<b>9. Por organização administrativa ou técnica operacional</b>
• cadeia formada por atacadistas	a) indiferenciada
• cadeia formada por varejistas	b) departamentalizada
• franquias	

Figura 12 - Bases alternativas para a classificação de estabelecimentos varejistas.

Fonte: Las Casas (1992, p.25).

Assim, de acordo com Aronovichi, Proença e Vinic (2004), existem alguns tipos de varejo e haverá sempre a possibilidade do surgimento de novas modalidades: segmentos dos tipos existentes ou combinações dos mesmos. Novos modelos surgem no mercado, posteriormente enfraquecem, ou saem de moda, e são logo substituídos. Todavia, é

interessante perceber que modelos antigos ainda sobrevivem, como o armazém da esquina, o armarinho, a quitanda, a barraca da feira, em ambientes específicos.

### 3.5 LOJAS DE DEPARTAMENTOS

O sistema de Loja de Departamentos é bastante antigo. A esse respeito, Richter (*apud* LAS CASAS, 1992, p.26) afirma que:

“a base de nossa moderna Loja de Departamentos foi estabelecida em Londres, em 1570. Um grande prédio conhecido como Royal Exchange foi dividido em vários setores ou espaços. Estes espaços eram alugados para vários comerciantes que exigiam uma larga variedade de mercadorias, incluindo comidas, tecidos, sapatos, roupas, jóias e outros artigos, tudo debaixo de apenas um teto. Este tipo de varejo foi rapidamente copiado em outras cidades da Inglaterra e no final do século XVII quase toda a cidade tinha uma ou mais Lojas de Departamentos”.

Já para Morgado e Gonçalves (2001), não há dúvida quanto à origem do primeiro varejista de venda em massa do mundo. O magazine Bom Marché começou a atuar em Paris, em 1852, como uma Loja de Departamentos, e foi por este motivo que, durante muito tempo, *magazine* se tornou sinônimo de Loja de Departamentos. Em Paris, as *Galleries Lafayette*, *Samaritaine* e *Printemps* vão surgir apenas nas décadas seguintes. Em Londres, a primeira Loja de Departamentos foi a *Witheleys*, em 1863, mas era pouco expressiva. Nesse período, a *Harrold's* era apenas uma mercearia, que abastecia a casa real, até 1901, quando partiu para a distribuição em massa. O mesmo ocorreu com a *Selfridge's*, que inaugurou grande loja na *Oxford Street* em 1909. Situação semelhante vai ocorrer em outras capitais, como *Copenhague*, com a *Illum*; Berlim, com a *Wertheim*; além de Viena e Estocolmo.

No Japão, as primeiras Lojas de Departamentos surgiram no século XX com a *Mitsukoshi*, em 1904, a *Matzuzakaya*, em 1910, a *Matsuaya & Takashimaya*, em 1919, e a *Maimaru*, em 1920. O interessante do varejo japonês é que todas estas grandes Lojas de Departamentos já atuavam no comércio havia décadas ou séculos. A *Mitsukoshi*, por exemplo, foi fundada pela família em 1673 e se dedicava à venda de quimonos. Para os japoneses, a tradição tem peso muito grande no momento de fazer as compras; portanto, quanto mais antiga é a família dos varejistas, mais prestígio tem a Loja de Departamentos.

Apesar de os franceses terem iniciado o negócio de Lojas de Departamentos, os inovadores nesse campo foram os americanos (MORGADO e GOLÇALVES, 2001). O primeiro magazine de grande porte nos Estados Unidos surgiu com o sugestivo nome de Palácio de Mármore dos Tecidos e Novidades, em 1846, em Nova York. Esta Loja

desapareceu pouco depois, mas a moda dos palácios de mármore permaneceu por muito tempo. A segunda geração de grandes lojas surgiu na década de 70, a partir da experiência desses varejistas. *Rowland Macy*, por exemplo, iniciou sua trajetória vendendo artigos diversos em Nova York, em 1858. Em 1870, a *Macy's* inaugurou sua grande loja para abastecer uma metrópole que já possuía mais de 1,3 milhões de habitantes. Por essa época, a *Filene's* também iniciou atividades em Boston, a *Marshall Field* em Chicago, a *Neiman-Marcus* em Houston, e muitas outras que continuam até hoje.

No Brasil, Morgado e Gonçalves (2001) afirmam que os primeiros estabelecimentos comerciais de maior porte instalaram-se nas cidades no final do século passado, comercializando artigos importados para a aristocracia. Foi o caso da famosa Casa Masson, estabelecida no Rio de Janeiro em 1871 e exemplo de luxo e bom gosto para as classes dirigentes da época. Já na virada do século, com a república e a modernidade trazida pela indústria, destacaram-se as *Casas Pernambucanas*, em 1906 (com outro nome de fundação), e a *Établissements Mestre et Blatgé* (Mesbla), em 1912, no Rio de Janeiro, assim como o grupo *Mappin Stores*, em 1913, em São Paulo.

Na mesma classificação, proposta por Las Casas (1992), aparecem as *lojas em cadeia*, tipo que é definido como um grupo de quatro lojas ou mais que operam no mesmo ramo de negócios, de propriedade e operado conjuntamente por uma administração central (local ou nacional). A vantagem deste tipo de estabelecimento é a economia de escala para compras de maior quantidade e, ao mesmo tempo, o atendimento às necessidades de diversos mercados, dependendo da política administrativa do grupo. Dizem alguns especialistas que a primeira loja em cadeia surgiu na China, em 200 a.C. São vários os exemplos deste tipo de estabelecimento, incluindo-se supermercados e lojas de departamentos, entre outros. Na realidade, essa tipologia apenas complementa a identificação da organização em estudo.

### **3.6 CARACTERÍSTICAS GERAIS E AMBIENTE ESPECÍFICO DO VAREJO**

Em estudo setorial do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), sobre as características gerais do varejo no Brasil, Santos e Costa (1996) afirmam que uma das características do setor de comércio é a ausência de uma tipologia adequada para a definição do setor, que tem características próprias e diferenciadas do ponto de vista acadêmico e analítico, englobando diversas atividades não comparáveis entre si.

Já em outro estudo do BNDES, sobre o desempenho recente do comércio varejista, Santos (1998) menciona que o comércio é a ponta da cadeia produtiva e é o primeiro a sentir

os efeitos do aumento ou da redução das atividades econômicas do país. Atento às exigências do consumidor e ao aumento da concorrência extrapreço, o varejo brasileiro segue a tendência mundial: transferência do poder na cadeia produtiva, da indústria para o varejo e deste para o consumidor final.

O estudo revela também que o comércio varejista brasileiro carece de dados quantitativos gerais e nacionais para a avaliação de seu desempenho. Algumas federações estaduais realizam um trabalho de acompanhamento sistemático, destacando-se a Federação do Comércio do Estado de São Paulo (FCESP), porém as metodologias aplicadas nem sempre são comparáveis. O IBGE é o órgão que realiza pesquisas em capitais de alguns estados, com metodologia única, o que poderá permitir um acompanhamento geral. No estudo anterior, em 1996, também se levantou essa mesma dificuldade: é importante destacar a carência de informações quantitativas atualizadas que, quando disponíveis, apresentam conceitos distintos, dificultando as comparações; o varejo de alimentos é o que mais dispõe de estatísticas organizadas por sua entidade representativa, a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS).

Em sua análise setorial, Santos e Costa (1996) fornecem uma visão panorâmica completa sobre o varejo, iniciando-se pelas características do setor:

- a) integra funções clássicas de operação comercial - procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega;
- b) é tradicional absorvedor de mão-de-obra, historicamente menos qualificada que a empregada no setor industrial, caracterizando-se pela alta rotatividade no emprego; no entanto, a função do setor compensatório do desemprego na indústria tende a ser reduzida, uma vez que o novo padrão de concorrência também exige o emprego de tecnologias poupadoras de mão-de-obra e a melhor qualificação dos empregados;
- c) a sazonalidade da demanda é significativa, e seus efeitos devem estar refletidos nas estratégias das empresas;
- d) há necessidade de giro rápido;
- e) existe forte suscetibilidade à política econômica. O volume de vendas responde de maneira relativamente rápida às mudanças na conjuntura macroeconômica e nos indicadores mais diretos da renda dos consumidores;
- f) para os bens não-duráveis, um indicador relevante, devido à influência que exerce sobre o consumo de alimentos pelas classes de menor poder aquisitivo, é o salário

- mínimo. As variações nas vendas de bens-duráveis e semi-duráveis são mais sensíveis às variações na massa salarial;
- g) a disponibilidade de crédito é variável de fundamental importância;
  - h) a grande maioria das empresas de comércio oferece algum tipo de financiamento ao cliente final. Necessária ao consumidor, a venda financiada, ao mesmo tempo em que potencializa negócios e diferencia serviços prestados, requer empresas capitalizadas em bases sólidas, devido ao risco de inadimplência;
  - i) o nível de emprego tem papel preponderante em relação ao tamanho do mercado. As empresas do setor estão atentas ao crescimento do mercado e do emprego informal, por exemplo, abolindo exigências de comprovantes de rendimento ou vínculos empregatícios na concessão de facilidades de compras.

Sobre a concorrência, o referido estudo observa que a disputa pelo consumidor, cada vez mais exigente e informado, que tem à disposição uma oferta crescente de artigos, e que apresenta diferentes perfis e hábitos, está gerando uma multiplicação de estratégias e uma certa convergência de formatos no varejo.

No momento atual, tanto a nível mundial quanto nacional, a intensa concorrência tem levado a redefinições de cada tipo de loja ou serviço oferecido, cada um ampliando suas atividades tradicionais na direção de funções características de outros formatos, ou dedicando-se a nichos específicos de mercado.

Não há, portanto, um formato ideal de varejo, sendo mais importante a busca pela definição de opções estratégicas consistentes.

A concorrência é crescente entre os mesmos formatos, entre formatos diferentes e até mesmo entre fornecedores e varejistas, principalmente no caso dos supermercados, no que diz respeito à disputa entre marcas do produtor e marcas do distribuidor.

Em termos estratégicos, a diversificação da atuação tem papel importante e objetiva atingir todo o mercado com conceitos diversos, podendo ocorrer pela abertura de lojas de diferentes formatos por um mesmo grupo, como, por exemplo, Mappin, Pão de Açúcar e Wall Mart.

Neste contexto, vem-se verificando também a expansão de grupos por fusões ou aquisições, e a especialização também encontra mercado: concentrar-se apenas em uma estratégia, obtendo os ganhos de escala decorrentes de *Marketing*, *Logística* ou *Recursos Humanos (RH)*. A escala confere competitividade, principalmente no caso de *commodities*, como os eletroeletrônicos.

Quanto às vantagens competitivas possíveis de serem obtidas, parecem estar cada vez mais centradas na eficiência da estrutura de custos, na qualidade, no atendimento e nos serviços oferecidos, do que em sortimento de produtos e em preços, que tendem a ser muito parecidos.

Para tanto, evidencia-se a necessidade de ações voltadas para a melhoria dos serviços e do atendimento prestado, que podem significar muito para o consumidor em termos de percepção da qualidade e do valor atribuído à relação custo/benefício da compra.

Conceitos como os de fidelização dos clientes e do valor atribuído pelos consumidores à relação custo/benefício da compra têm sido mais explorados pelos integrantes do setor, bem como são visíveis os esforços para uma melhor gestão. A localização, ou o ponto, a área de influência e o conhecimento do cliente-alvo, são fundamentais para todo o comércio varejista.

Desta forma, com a estabilização econômica, o financiamento das vendas a prazo tem sido bastante utilizado pelas redes de varejo, seja para disputar clientes através da diferenciação das condições de compra, seja pelo atrativo que o financiamento representa para as empresas, em termos de aplicação, uma vez que os juros cobrados do consumidor excedem, em muito, a taxa de inflação e os juros praticados pelo mercado.

Entretanto, são cada vez mais necessários investimentos em treinamento de pessoal, em Tecnologia da Informação (TI) e automação comercial (controle global de estoques, troca de dados automática entre fornecedores, clientes e parceiros financeiros, telecomunicações, coleta de dados no local de vendas, dentre outros) e em agilidade nos processos de distribuição e comercialização.

A estabilidade de preços e o aumento da concorrência enfatizaram a preocupação com eficiência operacional em detrimento do enfoque financeiro, impulsionando novos procedimentos de acordo com padrões de competitividade internacionalmente adotados, dos quais se destacam aqueles liderados pela rede Wal Mart.

Para Santos e Costa (1996), dentre esses novos procedimentos, destaca-se o aspecto logístico das principais atividades do comércio (compras, entrada, distribuição e comercialização) e sua correta integração, baseada no princípio do ganho de todos ao longo da cadeia (*supply chain*), através da realização de acordos de parceria entre fornecedores, atacadistas, varejistas e distribuidores.

Esta nova concepção operacional constitui-se em uma das mais efetivas fontes de vantagem comparativa sustentável, capaz de otimizar a operação total. Dela decorrem, por exemplo, a redução de inventários, que libera espaço para vendas ou outras funções, a menor

necessidade de centros de distribuição e a maximização da eficiência no uso de frotas, entre outros benefícios.

A automação comercial e o processamento automático de informações, com o objetivo de melhorar o desempenho a partir da gestão de compras, de estoque, de preços e de vendas, têm se mostrado como instrumentos muito eficientes para a concretização desse novo parâmetro operacional e poderoso instrumento de gestão.

Assim, a automação passa a ser um diferencial importante também na melhoria do atendimento ao público, permitindo maior agilidade na passagem pelo caixa e ampliando o potencial de auto-serviços.

A automação está mais centrada nas atividades de *back-office*, na coleta e organização de dados, nos departamentos de compras e depósitos/recebimento de mercadorias, sendo poucas as empresas que já usam efetivamente os dados gerados no processo para obter agilidade na tomada de decisões. A informatização da frente de caixa, que influencia mais diretamente no atendimento ao consumidor, está em expansão, devido, inclusive, à queda dos preços dos equipamentos e ao maior desenvolvimento dos programas de computação.

Importante também é não só a geração de informações, mas também a habilidade de transformá-las em ações antecipadamente, o que reforça a questão dos investimentos em treinamento de pessoal. Os planos de crescimento atualmente podem ter na carência de mão-de-obra especializada um elemento chave.

Santos e Costa (1996) ressaltam que salários baixos, regra quase geral no setor, e falta de motivação para o trabalho, são estímulos à ineficiência e freqüentemente a causa do mau atendimento em serviços. De maneira geral, as organizações deste setor são carentes de mão-de-obra treinada, tanto a nível operacional quanto gerencial, dificultando a promoção de mudança na sua cultura.

A convivência com um alto *turn-over* tem levado algumas empresas a procurar manter pessoal, especialmente os que já receberam treinamento, e a por em prática experiências centradas na premiação de grupos ou pessoas de destaque, oferta de bolsas de estudo, instalação de clubes ou áreas de lazer para reuniões de funcionários, com vistas a diminuir a rotatividade característica do setor.

Para tanto, os principais indicadores de eficiência utilizados pelo setor para acompanhar e analisar o desempenho operacional das empresas são aqueles que se relacionam aos seguintes aspectos: vendas por loja, por m<sup>2</sup> de área de venda, por funcionários e por *check-out*; funcionários por área de venda e por *check-out*; e *ticket* médio ou valor médio de compras.

Sobre os aspectos do varejo brasileiro, este estudo demonstra que a convivência com o processo inflacionário crônico característico da economia brasileira até recentemente, entre outros motivos, fez com que as empresas brasileiras não procurassem competir com base em estratégias articuladas voltadas para a redução de preços e custos. Ao contrário, em épocas de alta inflação, observou-se o comportamento ofensivo dos lojistas, caracterizado pela prévia e constante remarcação de preços. A lucratividade financeira tornou-se tão ou mais importante que a operacional.

No que diz respeito à reestruturação do varejo brasileiro, o estudo aponta que os anos 90 trouxeram várias mudanças que impactaram o setor, como a liberação das importações e o aumento da concorrência interna. A entrada de participantes externos e o conseqüente transplante de conceitos modernos de operacionalidade impuseram a necessidade de mudança para a maior parte das empresas.

O plano de estabilização econômica, conforme mencionado, também tem impulsionado o setor na busca por maior eficiência e por maiores espaços de mercado, verificando-se, com frequência, a disputa pelo atendimento aos consumidores das classes sociais "C", "D" e "E", cuja demanda reprimida é grande, tanto por alimentos e gêneros de primeira necessidade, quanto por bens de consumo duráveis.

Quanto às medidas de restrição à demanda, como, por exemplo, as limitações de crédito e o elevado custo do dinheiro, adotadas pelo Governo logo após o crescimento do consumo desencadeado pelo Plano Real e o aumento da inadimplência que se seguiu, afetaram as empresas varejistas de forma diferenciada e expuseram as dificuldades de parte do setor em se adaptar rapidamente e inserir-se no novo padrão de competitividade.

Para as empresas que já enfrentavam dificuldades em razão de inadequações operacionais e/ou administrativas, o concomitante aumento da concorrência expôs as dificuldades de mudar rapidamente, principalmente redefinir o foco de atuação e adequar-se ao novo cenário de competição. Desta forma, algumas empresas passaram a apresentar desequilíbrios financeiros, requerendo falência e concordata tradicionais empresas como a Casa Centro, as Casas Pernambucanas (Rio de Janeiro), e a Mesbla.

Entretanto, para empresas que já estavam se reestruturando, a estabilidade da moeda representou uma alavancagem do faturamento e destacou aquelas empresas que souberam detectar as necessidades de implementação de mudanças ou que resolveram investir em métodos e processos destinados a elevar a eficiência operacional e aumentar a competitividade das companhias como um todo, decidindo e implementando tais medidas, ainda que em meio

a crises financeiras ou em períodos recessivos da economia brasileira recente, como, por exemplo, Lojas Renner, Arapuã e Ponto Frio.

As empresas mais atingidas pelos fatores já mencionados foram as lojas de departamentos tradicionais, que apresentaram certa perda de identidade pelas frequentes mudanças e indefinições do foco de atuação, acumulando erros de gestão e elevadas dívidas financeiras. As medidas adotadas, neste caso, enfocam principalmente a mudança do controle acionário e a reestruturação das dívidas, processo no qual são alterados os conceitos operacionais e o posicionamento mercadológico das empresas.

De modo geral, pode-se observar que, em momentos distintos e com problemas específicos, as empresas representativas do setor vêm implementando processos de reestruturação que têm apresentado algumas características comuns:

- a) mudança de controle nas principais redes de varejo;
- b) fechamento de lojas menos rentáveis ou não-lucrativas, e reformas de lojas existentes;
- c) redução do número de funcionários e de níveis hierárquicos;
- d) adequação do perfil de endividamento/renegociação de dívidas;
- e) profissionalização das administrações de tradicional característica familiar;
- f) abertura ao mercado de capitais;
- g) busca por maior capitalização - participação de fundos imobiliários e securitização de recebíveis como formas alternativas de financiamento;
- h) elevação do grau de utilização de automação comercial e de recursos de informática;
- i) alteração no *mix* de venda: maior participação de produtos importados na oferta, e aumento das vendas da linha de bens duráveis;
- j) aperfeiçoamento do conhecimento do cliente final;
- k) mudança de enfoque; lucro operacional x lucro financeiro;
- l) retomada dos instrumentos de planejamento e aperfeiçoamento de instrumentos de aferição de custos e controles.

A reestruturação do mercado brasileiro também foi motivada pelas investidas de grandes varejistas mundiais, para os quais existe uma certa saturação em seus mercados de origem e que têm partido para a operação em outros países, atraídos pelo potencial de crescimento das economias emergentes. Genericamente, verifica-se, para as empresas locais, uma capacidade de reação com o aproveitamento dos modelos das empresas líderes a fim de

elevar sua eficiência e, para as empresas entrantes, um severo aprendizado das dificuldades a transpor e a implementação de modelos fechados, adequados a diferentes culturas e preferências de mercado, impondo necessidade de ajustes.

No que diz respeito a investimentos, o estudo ressalta que o setor sempre foi caracterizado pela capacidade de se autofinanciar, tendo em vista o fato de vender à vista e pagar a prazo, sendo, portanto, relevantes, a velocidade de giro das mercadorias e o volume de vendas. De modo geral, os investimentos previstos para os próximos anos estão concentrados nas seguintes atividades: modernização e reforma das instalações das lojas; construção de novas unidades; aquisição de equipamentos; informatização; e treinamento gerencial e de mão-de-obra.

### 3.7 MUDANÇAS E TENDÊNCIAS OBSERVADAS NO VAREJO

Em sua análise setorial do comércio varejista, a revista Exame – Melhores e Maiores (1992, p. 139) mostra a matéria:

*“Parece Até Uma Conspiração – Tudo o que leva o comerciante ao desespero aconteceu no ano passado – e 1992 não promete melhoras. Juros altos, recessão, desemprego e um longo período sem congelamento de preços. Está aí a receita certa e completa para derrubar o comércio varejista. As empresas do setor tentam fugir da sina, mas continuam com a língua de fora...”.*

Já na sua edição do ano seguinte (1993, p.147-148), a revista Exame tece comentários sobre o varejo, sob o seguinte título:

*“Na Torcida Pela Recuperação – As grandes redes juntam as mãos para que o ajuste fiscal dê certo e a inflação caia para venderem mais. O comércio varejista começou 1993, cheio de esperanças. A posse do Presidente Itamar Franco trouxe nova esperança e mais confiança em relação aos níveis de emprego na economia e, por extensão, ao poder aquisitivo dos consumidores. [...] Estocados, os varejistas agora torcem para que os consumidores voltem às compras, apesar das incertezas que existem principalmente em relação ao comportamento da inflação. A meta é evitar mais um ano de amarguras, como foi 1992, quando as vendas em São Paulo desabaram 15%....Castigadas pela retração do consumo e ainda pelos juros altos, além de enxugar estruturas as empresas do varejo estão tendo de exercitar a criatividade [...].As dificuldades enfrentadas pelas empresas favorecem também um movimento de concentração”.*

A década de 90, segundo Lemos *et al.* (2002), foi de mudanças no panorama do comércio. Destacou-se a concentração no setor, com a aquisição das pequenas e médias redes pelos grandes grupos, o aumento da competição, a entrada de grupos estrangeiros no varejo, e

o fim dos ganhos com a inflação. Por sua vez, as empresas se modernizaram e redimensionaram o tamanho de suas lojas, implementaram novos sistemas de gestão e logística, e expandiram suas redes. Verificou-se também o desaparecimento de algumas grandes empresas tradicionais, afetadas pelo acirramento da concorrência.

Estudo realizado pelo IBGE (2004) mostra que a década de 90 foi um período de intensas transformações no comércio. O aumento da competição entre os grandes grupos, a entrada de grupos estrangeiros no varejo, e o fim dos ganhos financeiros derivados da gestão do pagamento dos estoques em um contexto de alta inflação, *obrigaram* as empresas a promover um processo de reestruturação de suas atividades. Para garantir seus níveis de lucratividade, as empresas terceirizaram suas atividades, implementaram novos métodos gerenciais, fecharam pontos de venda deficitários. Além disso, redimensionaram o tamanho de suas lojas, introduziram modernos sistemas de logística e um vigoroso processo de automação comercial baseado em novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). Verificou-se também a falência de algumas empresas tradicionais de grande porte, afetadas pelos altos custos financeiros e pelas mudanças nos padrões de consumo e renda da população.

O estudo demonstrou também que o processo de reestruturação foi particularmente forte nas empresas de maior porte, intensificando as diferenças de produtividade e rentabilidade entre os segmentos das pequenas, médias e grandes empresas do comércio.

Em 2000, o setor de comércio apresentou uma receita anual de R\$453 bilhões, receita esta que foi gerada por 1,1 milhão de empresas, que empregaram 5,4 milhões de pessoas (TABELA 1).

Tabela 1 – Dados gerais do comércio

ANO	NÚMERO DE EMPRESAS (MIL)	ESTABELECIMENTO	PESSOAS OCUPADAS (MILHÕES)	RECEITA TOTAL (R\$ BILHÕES)
1990	680.6	739.2	4.1	283.3
1996	1.060.1	1.141.9	4.8	411.2
2000	1.125.7	1.182.5	5.4	453.0
Var. % (1990 a 2000)	65,4	59.8	31.7	59.9

Fonte: IBGE (2004).

Nota: Período de 1990 a 2000.

Uma consequência importante do acirramento da concorrência na década de 90 foi a expressiva ampliação da produtividade, visto que a receita total cresceu 59,9% entre 1990 e 2000, contra um crescimento de 31,7% no número de pessoas ocupadas.

Para Lemos *et al.* (2002), o aumento da participação dos hiper/supermercados ao longo da década indica uma mudança estrutural no varejo (TABELA 2), com a substituição do comércio pulverizado em pequenos estabelecimentos que possuem linha de produtos mais ampla e diversificada e preços menores.

Tabela 2 – Participação das atividades no comércio varejista

SEGMENTO	1990 (%)	1996 (%)	2000 (%)
Combustíveis	14,8	16,8	21,0
HiperSupermercadista	19,1	22,8	26,9
<b>Lojas de departamentos, eletrônicos e móveis</b>	<b>13,2</b>	<b>18,1</b>	<b>13,1</b>
Material de construção	11,0	8,7	8,8
Produtos alimentícios, armazéns e mercearias	15,0	9,2	8,5
Produtos farmacêuticos	5,5	5,7	6,8
Tecidos e artigos de vestuário	15,8	9,6	8,3
Outros	5,6	9,7	8,8

Fonte: IBGE (2004).

Nota: Período de 1990 a 2000.

Os segmentos de Lojas de Departamentos, Eletroeletrônicos e Móveis iniciaram a década com participação no total do varejo de 13,2% em 1990, passaram para 18,1% em 1996 e declinaram para 13,1% em 2000.

Logo após a divulgação do referido estudo, jornais como O Estado de São Paulo e Folha de São Paulo divulgaram as seguintes manchetes:

“Faturamento do comércio sobe 60% e renda cai 22,5% nos anos 90” (Folha de São Paulo, 11/06/02). A matéria cita ainda: “Outro destaque foi a retração das vendas das Lojas de Departamentos, eletroeletrônicos e móveis. Depois de aumentar sua participação no faturamento de 90 até 96 (passando de 13,2% para 18,1%), estas lojas diminuíram sua participação para 13,1% em 2000. O recuo também foi reflexo da perda de mercado para os hipermercados a partir de 1996. Também contribuiu a falência de empresas tradicionais, como Mesbla e Mappin. Os hipermercados passaram a vender eletrodomésticos e roupas, que antes eram comprados em Lojas de Departamentos”.

“Supermercados lideram o comércio, diz IBGE: Os hipermercados e supermercados passaram a liderar o comércio varejista na última década, ganhando o espaço das Lojas de Departamentos, eletrodomésticos e móveis” (O Estado de São Paulo, 11/06/02). A matéria cita também: “Com a concorrência dos supermercados, além de outros fatores, o segmento de Lojas de Departamentos, eletrodomésticos e móveis teve uma queda na participação do faturamento total do varejo ao longo da década – 18,1 em 1996, para 13,1% em 2000 -, depois de um período de grande crescimento, já que, em 1990, a participação era de 13,2% . De 1996 para 2000, grandes cadeias de Lojas de Departamentos fecharam”.

A Pesquisa Anual do Comércio (PAC) de 2000 revelou também que, apesar da receita total das empresas que atuavam no segmento de Lojas de Departamentos/Eletrrodomésticos e móveis ter alcançado, em 2000, o dobro do registrado em 1990 (R\$ 8,8 e R\$ 17,8 bilhões, respectivamente), o desempenho da receita das 300 maiores empresas alternou períodos de crescimento: 1993, 1994 e 1996, com retração em 1997 e, em maior proporção, 1998 e 1999, como demonstrado na Tabela 3 (IBGE, 2003).

Tabela 3 - Receita total, número de estabelecimentos e pessoal ocupado

ANO	RECEITA TOTAL (1)		NÚMERO ESTABELECIMENTOS		PESSOAL OCUPADO (EM 1.000)	
	TOTAL	VAR. ANUAL (%)	TOTAL	VAR. ANUAL (%)	TOTAL	VAR. ANUAL (%)
1990	8,8	-	4.528	-	157,3	-
1992	9	3,0	4.146	-8,4	125,9	-19,9
1993	12,1	34,4	4.326	4,3	126,4	0,4
1994	15	24,1	4.415	2,1	128,9	2,0
1995	16,2	7,4	4.697	6,4	134,9	4,7
1996	21,7	34,3	4.363	14,2	155,7	15,4
1997	20,7	-4,5	6.201	15,6	156,7	0,7
1998	16,8	-18,6	5.851	-5,6	125,8	-19,8
1999	16,1	-4,3	6.764	-1,5	124,3	-1,1
2000	17,8	10,6	5.617	-2,6	136,9	10,1

Fonte: IBGE (2004).

Nota: (1) Valores em bilhões de reais, atualizados pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA).  
 (2) Compreende as 300 maiores Lojas de Departamentos, Eletrrodomésticos e Móveis.  
 (3) Período de 1990 a 2000.

Este comportamento decorre da sensibilidade das vendas de produtos duráveis e semiduráveis ao nível das taxas de juros, às condições de crédito e ao crescimento da renda para o consumo. A manutenção de elevadas taxas de juros, depois de 1997, resultou em um contexto desfavorável para as vendas de eletroeletrônicos explicando, em parte, o desempenho dessas atividades no final da década. Destacam-se, ainda, a redução do número de estabelecimentos e a variação negativa do número de pessoas ocupadas.

A crise que atingiu algumas Lojas de Departamentos/Eletrrodomésticos e móveis, provocando o desaparecimento de importantes empresas tradicionais, contribuiu para que o nível de ocupações em 2000 fosse 87,0% daquele encontrado em 1990 (redução de aproximadamente 20 mil postos de trabalho) e o salário médio sofresse uma redução de 5,1 para 4,6 salários mínimos/mês no mesmo período.

Sobre as perspectivas para os próximos anos, Lemos *et al.* (2001) apontam que, por suas características, o comércio responde prontamente ao desempenho dos demais setores da economia. A elevação/queda da renda e do emprego é acompanhada pela elevação/queda no movimento do comércio. Neste sentido, a incerteza que surge sobre o desempenho da economia nos próximos anos não permite nenhum prognóstico sobre o desempenho quantitativo das atividades comerciais.

Em termos estruturais, contudo, pode-se antever que não se esgotará o processo de aquisição das pequenas e médias redes pelos grandes grupos nacionais e estrangeiros. Pode-se dizer que ainda existem redes regionais à venda, e a disputa entre os grandes grupos pela liderança do mercado passa pela aquisição delas.

Também parece irreversível a substituição da gestão familiar pela profissionalização das redes nacionais que ainda resistem a este processo, sob pena de serem excluídas da concorrência.

Santos e Gimenez (1999) já apontavam que os principais grupos vêm adotando medidas para aumentar a eficiência operacional e manter a rentabilidade das vendas, e têm evoluído no sentido de terceirizar atividades não essenciais e estabelecer parcerias logísticas com seus fornecedores, além de planejar melhor seus estoques e níveis de compras.

A implementação dessas mudanças vem ocorrendo de forma diversa, porém são aspectos que modificam o perfil do setor varejista no país.

Em 2004, pesquisa realizada pela convenção anual da *Nation Retail Federation* (NRF), evento que apresenta as tendências que afetarão o varejo em todo o mundo, teve como tema *Everything is Retail* (Tudo é Varejo), dando uma idéia da crescente complexidade das questões pertinentes ao setor (ARONOVICH, PROENÇA e VINIC, 2004). Durante o evento, foram apresentados os aspectos e as principais tendências verificadas no cenário nacional, quais sejam:

- a) tecnologia no varejo – a tecnologia passa a ser uma obrigação do varejo, em toda a cadeia produtiva, para garantir a informação de forma precisa e ágil;
- b) crescente diversidade - os varejistas passarão a atender micro-segmentos, obtendo importância a especialização de nichos de mercado, crescendo as lojas ultra-especializadas;
- c) acesso à informação – aumento do poder dos consumidores em virtude do maior acesso à informação em tempo real;
- d) megavarejista sem fronteiras – varejistas globais, forçando seus concorrentes locais a estabelecer propostas de valor diferenciadas para sobreviver;

- e) o meio será modificado – crescerão os segmentos de luxo e popular, deixando em dificuldades marcas indiferenciadas ou empresas que atuam no segmento intermediário de cada categoria;
- f) tecnologia, uma questão cultural – a tecnologia ganha papel fundamental enquanto diferencial competitivo. No Brasil há que se trabalhar para conquistar e manter a preferência de consumidores da terceira idade, com o crescente envelhecimento da população e das classes econômicas de menor poder aquisitivo.

A partir do segundo semestre de 2000, conforme Aronovich; Proença; Vinic (2004, p.70), começou-se a delinear o modelo de varejo multicanal como tendência para “um futuro em que não prevalecerá a Internet, a loja ou o catálogo, mas as empresas que forem capazes de estabelecer relacionamento com seus clientes e atendê-los onde, quando e como quiserem comprar”, como mostra a Figura 13.

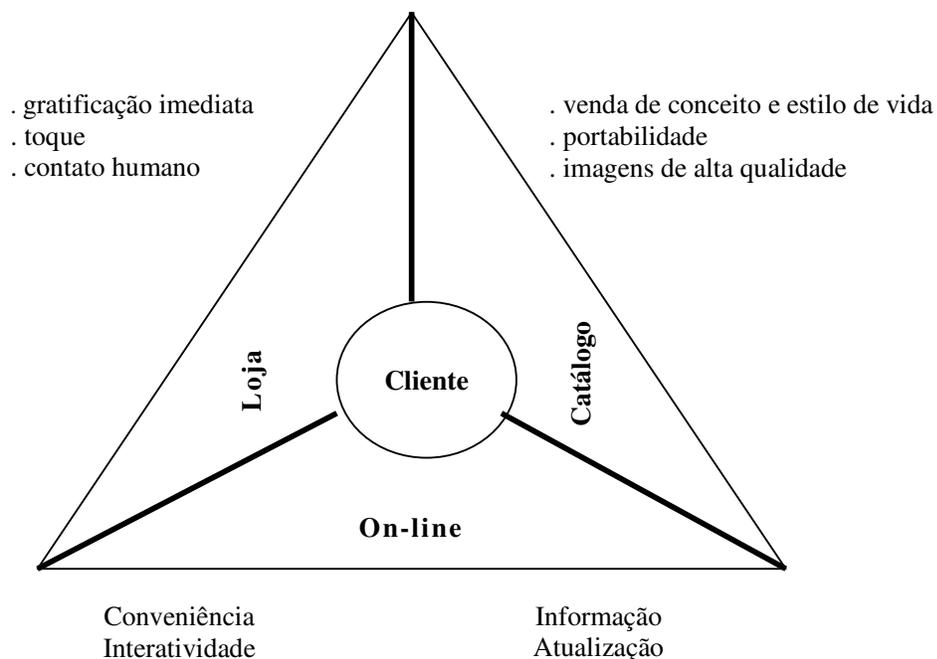


Figura 13 – Varejo multicanal

Fonte: Souza e Serrentino (*apud* ARONOVICH, PROENÇA e VINIC, 2004, p.71).

Esta configuração tem demonstrado capacidade de otimizar estrutura e sinergias, promovendo venda entre os canais e aumentando o grau de fidelidade e rentabilidade dos clientes. Entretanto, deve-se levar em consideração as formas de operação multicanal adotadas pelo varejo de modo geral.

Observa-se que o varejo passa por um momento de definições, ou indefinições, entre o grande e o pequeno, o avançado e o ultrapassado, o criativo e o limitado, o ágil e o lento, o bonito e o feio, o próximo e o distante.

### 3.8 ASPECTOS ECONÔMICOS

A economia brasileira, segundo Giambiagi (2002), teve um comportamento que deixou a desejar na década de 90. De fato, enquanto a *década perdida* do período 1981 a 1990 apresentou um crescimento médio de 1,5% aa., nos 10 anos encerrados em 2000 o crescimento foi apenas um pouco maior, de 2,7% aa. Considerando que entre as duas décadas o crescimento anual da população diminuiu de 2% para 1,4%, conclui-se que a idéia de que elas foram igualmente negativas não é totalmente correta. Isto se deu pelo fato de mais uma vez a renda *per capita*, depois de cair a uma média de 0,5% a.a. na década de 80, voltar a crescer, a 1,3% a.a., na década seguinte. Pode-se inferir que este crescimento ficou bastante aquém do que seria desejável. A grande diferença entre ambas as décadas, porém, foi a situação em que se encerraram uma e outra.

Em sua análise sintética e comparativa da economia brasileira, Giambiagi (2002) menciona que o final da década de 80 foi marcado pela combinação do esgotamento do modelo de desenvolvimento que até então tinha sido adotado por várias décadas, com a tendência à hiperinflação que se instalou na economia brasileira na segunda metade da década, apenas reprimida por sucessivos e fracassados planos de estabilização, baseados em esquemas de congelamento de preços.

Entretanto, a década de 90 deixou para trás uma performance macroeconômica pouco satisfatória em termos da evolução do PIB, porém com a inflação sob controle e tendo pela frente perspectivas muito melhores em relação às que o país tinha na transição da década anterior, em 1990 e 1991, isso porque, além de ter sido removido o obstáculo óbvio que a altíssima inflação verificada até o início do Plano Real representava para o crescimento, o país pôde estar a caminho de superar os problemas que prejudicaram o dinamismo da economia na segunda metade da década.

Os anos 90 podem ser divididos em três fases: a primeira até o Plano Real, em junho de 1994; a segunda compreendendo os primeiros anos do Plano até 1998 (inclusive); e a terceira representada pelo final da década, devido às mudanças que caracterizaram a política econômica em 1999.

No período entre 1991 e 1994, a economia foi contaminada pela inflação a caminho de se tornar descontrolada. A taxa de variação dos preços aumentou continuamente ao longo do tempo, “atingindo uma média, em 12 meses, de 1,535% nos três anos e meio encerrados em junho de 1994, quando medida pelo Índice Geral de Preços (IGP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), correspondente a uma taxa média de 26% ao mês (GIAMBIAGI, 2002, p.120)”.

Para o autor, o Plano Real teve uma história inteiramente diferente em relação aos cinco planos de estabilização anteriores tentados, sem êxito, entre 1986 e 1991. Entretanto, assim como o ambiente de permanente ameaça hiper-inflacionária do início dos anos 90, representava obstáculos para uma trajetória de crescimento sustentado. A redução drástica da inflação permitiu que os agentes econômicos no Brasil voltassem a ter perspectivas de longo prazo e, conseqüentemente, constituiu um estímulo indireto à retomada do desenvolvimento.

Por outro lado, ao mesmo tempo em que se beneficiava da maior estabilidade dos preços, o país passava a enfrentar dois problemas representados pela combinação de um significativo e crescente *déficit* em transações correntes e uma grave deterioração fiscal.

De qualquer forma, diz Giambiagi (2002), é natural que, em um ambiente de desequilíbrios macroeconômicos crescentes e, por maior que tenha sido o estímulo dos investimentos externos, o *meio ambiente macroeconômico* fosse hostil a uma recuperação dos investimentos. Se a isso forem somados os efeitos da crise asiática em 1997, russa em 1998, e do próprio Brasil no final de 1998 e início de 1999, compreende-se facilmente o porquê das oscilações da taxa de investimento, que, após esboçar uma recuperação no começo do Plano Real, voltou a cair em seguida. Pode-se dizer, desta forma, que o Brasil conseguiu debelar a inflação no primeiro Governo Cardoso (1995 a 1998), mas que o desequilíbrio macroeconômico externo e fiscal não permitiu recuperar as condições para um maior crescimento do PIB, que continuou sendo baixo, na média do período. Estes resultados podem ser visualizados na.

Tabela 4 – Produto Interno Brasileiro: taxa de crescimento

ANO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
TAXA (%)	-4,4	1,0	-0,5	4,9	5,9	4,2	2,7	3,3	0,2	0,8	4,3

Fonte: IBGE (2004).

Nota: Período de 1990 a 2000.

Foi somente no final da década de 90 que, sem descuidar do combate à inflação, o Brasil preocupou-se com os mencionados desequilíbrios. Por um lado, o setor público realizou

um esforço significativo de ajustamento, com resultado primário a ser superavitário durante o período de 1999 a 2001. Ao mesmo tempo, a substancial desvalorização real promovida quando da liberação da taxa de câmbio no início de 1999, 70% em termos reais entre dezembro de 1998 e dezembro de 2000, usando como deflator o IPCA, criou as condições para uma reversão da situação do setor ao longo dos últimos anos.

Em resumo, segundo Giambiagi (2002), no final da década de 90, e nesse sentido os problemas observados em 2001 não modificam a essência da análise, o Brasil definiu um esquema de política inédito em sua história, combinando:

- a) uma desvalorização, acompanhada de uma nova situação cambial que tende a melhorar os indicadores de solvência externa do país;
- b) um forte ajuste fiscal, que, desde que a taxa de câmbio real se estabilize, deve evitar a continuidade da trajetória ascendente da relação dívida pública/PIB;
- c) um firme comprometimento com uma trajetória de inflação baixa.

É nesse contexto de respeito aos chamados *fundamentos macroeconômicos* que, uma vez superados os percalços registrados com a combinação das crises energética, Argentina e mundial, a economia brasileira dá sinais de retomar o crescimento interrompido em 2001.

Na seqüência, apresentam-se os procedimentos metodológicos onde se reúnem os tipos de pesquisas, o método de estudo, as unidades de análise e observação, a coleta e análise de dados.

## 4 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo, é descrita e discutida a metodologia da pesquisa, associada ao tipo de pesquisa empregada na abordagem e solução do problema estudado. Optou-se por desenvolver um estudo qualitativo, tendo a entrevista semi-estruturada como principal fonte de coleta dos dados.

### 4.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa realizada é caracterizada como contextual-processual. Na concepção de Pettigrew (*apud* DUARTE, 1997), pesquisas que tratam de mudanças devem ser do tipo contextualista e processual. Evitar-se-iam, em sua opinião, os problemas existentes nas outras abordagens, ou seja, o caráter histórico, não processual e não contextual das pesquisas, e a visão da mudança como um acontecimento que tem princípio e fim definidos. A abordagem contextualista e processual tem como propósito analisar o processo de mudanças organizacionais, a partir dos contextos internos e externos, ao longo do tempo.

Inferese no exposto que a pesquisa contextual-processual torna-se interessante na medida em que examina uma organização como um sistema contínuo, com passado, presente e futuro (PETTIGREW *apud* SALAMA, 1994). O autor afirma que as organizações modificam-se de acordo com as forças do mercado, sociais ou ambientais.

De forma análoga, Pettigrew (*apud* TOSCHI, 2002) destaca que a pesquisa com considerações metodológicas de natureza contextual-processual é adequada para o estudo de fenômenos como a mudança estratégica nas empresas. De acordo com o autor, a mudança deve ser estudada em três dimensões: externa, interna e processo.

O ponto inicial para a análise da mudança estratégica é, segundo Pettigrew (1987, p.657), a noção de que, formular o conteúdo de qualquer nova estratégia, inevitavelmente leva a lidar com seu contexto e processo. O autor esclarece que “contextos externos se referem ao ambiente social, econômico, político e competitivo no qual as firmas trabalham”. Contexto interno se refere “à estrutura, à cultura corporativa e ao contexto político dentro da firma, através do qual as idéias para a mudança têm de prosseguir”. O conteúdo se refere às áreas particulares da transformação sob investigação. Portanto, a firma pode estar procurando mudar tecnologia, mão-de-obra, produtos, posicionamento geográfico ou, na verdade, a cultura corporativa. O processo de mudança se refere às ações, reações e interações das variadas partes interessadas, na medida que elas procuram levar a firma de seu estado presente para o

seu futuro. De um modo geral, o “o quê” da mudança é colocado no rótulo do conteúdo, muito do “porquê” da mudança é derivado de uma análise do contexto interno e externo, e o “como” da mudança pode ser entendido a partir de uma análise do processo.

Assim, esta pesquisa tem por objetivo central determinar, a partir das percepções dos dirigentes da Loja de Departamentos em estudo, quais foram, como se desenvolveram, e que fatores influenciaram as adaptações estratégicas da empresa.

## **4.2 MÉTODO DE ESTUDO**

A escolha do método pode ser definida através do tipo de estudo pretendido. Na pesquisa, o método utilizado foi o estudo de caso, que tem como finalidade abordar a história da Loja de Departamento e analisar, a partir das percepções de seus dirigentes, o conteúdo e o processo de sua evolução estratégica no período de 1990 a 2001. Além disso, avaliar a inter-relação com o ambiente, verificando as proposições teóricas que possam explicar toda a situação analisada.

Yin (2001, p. 31) menciona que “a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ele tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”.

Entre os tipos de pesquisas qualitativas, Triviños (1987) aponta que o estudo de caso é o mais relevante, definindo o estudo de caso como uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Para o autor, as suas características são dadas por duas circunstâncias: por um lado, pela natureza e abrangência da unidade; por outro, pela sua complexidade, que está determinada pelos suportes teóricos que servem de orientação ao trabalho do investigador.

## **4.3 UNIDADES DE ANÁLISE E OBSERVAÇÃO**

Foi definida como unidade de análise a rede de Lojas Pernambucanas, com o escritório central sediado na capital de São Paulo.

As unidades de observação compreenderam os dirigentes responsáveis pela Administração da empresa, ou seja, 8 dirigentes que efetivamente atuaram no período de 1990 a 2001.

#### 4.4 COLETA DE DADOS

Os dados utilizados nesta pesquisa foram coletados inicialmente a partir de documentos, relatórios e registros da Pernambucanas. Segundo Richardson (1999), a análise documental pode ser entendida como uma observação que tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas manifestações que registram esses fenômenos e as idéias elaboradas a partir delas.

A coleta de dados deu-se também através de pesquisa bibliográfica.

O enfoque principal das proposições teóricas será na comparação das mudanças e das adaptações estratégicas - fragmentadas por períodos assimétricos para serem melhor analisadas - promovidas pela organização, *versus* o posicionamento das quatro teorias citadas abaixo:

- a) *Porter*: estratégias genéricas - liderança em custo, diferenciação e enfoque;
- b) *Mintzberg e Quinn*: estratégias deliberadas ou emergentes;
- c) *Miles e Snow*: arquétipo de adaptação organizacional - tipos estratégicos: organizações defensoras, organizações exploradoras, organizações analistas e organizações reativas.
- d) *Hrebiniak e Joyce* : grau de determinismo ambiente e escolha estratégica - seleção natural, diferenciação, escolha estratégica e escolha sem diferenciação.

Algumas metodologias encontradas na literatura se assemelham à que foi utilizada na presente pesquisa, tais como os estudos de Toschi (2002), Sausem (2002) e Rosseto e Cunha (2003).

A escolha do período de 1990 a 2001 foi intencional. Segundo Beuren (2004, p. 126), a amostragem intencional “consiste em selecionar amostras com base em informações disponíveis e que sejam consideradas representativas da população”. O período analisado foi dividido em três partes, de forma assimétrica, que representam os períodos mais relevantes de mudanças e/ou adaptações estratégicas para a organização. O primeiro período foi entre 1990 e 1991 - reestruturação geral e reposicionamento estratégico.

O segundo período, de 1992 a 1997, compreendeu ajustes incrementais, manutenção e consolidação das estratégias adotadas a partir do período anterior.

Finalmente, o terceiro período, de 1998 a 2001, abordou pequenos arranjos organizacionais, ajustes incrementais no posicionamento, bem como crises internas e externas, que determinam o fim de um ciclo de gestão da época.

Para coletar os dados essenciais à pesquisa, os dirigentes foram submetidos também a uma entrevista *semi-estruturada* (APÊNDICE A) elaborada pelo próprio pesquisador.

A entrevista semi-estruturada, de acordo com Triviños (1987), é aquela que parte de certos questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses que oferecem amplo campo de interrogações, fruto de hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas dos respondentes. Dessa maneira, o respondente, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Os dados e as informações foram obtidos através da entrevista semi-estruturada, e foram coletados no período de 10 a 14 de maio de 2004. O pesquisador dedicou tempo integral para esta finalidade no escritório central da empresa objeto de estudo, junto aos seus principais dirigentes, que vivenciaram e/ou efetivamente participaram das decisões estratégicas do período em estudo.

Ressalta-se que foi garantido o sigilo das respostas, uma vez que o pesquisador trabalha na empresa. No entanto, a lista das pessoas entrevistadas, as anotações/rascunhos por elas feitos durante as entrevistas, que contêm parte das informações e dados fornecidos e que comprovam a realização das entrevistas, foram colocados à disposição e apresentados ao orientador desta dissertação.

Além disso, houve a observação participante, haja vista o pesquisador ter mais de 20 anos de experiência no varejo e na empresa objeto de estudo. Segundo Marconi e Lakatos (1999, p.194), a observação participante “consiste na participação real do pesquisador na comunidade ou grupo. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste”.

Após o tratamento dos dados coletados, ocorreu uma confrontação dos mesmos com o referencial teórico apurado na primeira parte da pesquisa e com as opiniões dos autores pesquisados.

#### **4.6 ANÁLISE DOS DADOS**

A análise dos dados efetivou-se pela análise qualitativa. Conforme Malhotra (2001), as análises qualitativas propiciam o estudo de situações onde se busca captar dados psicológicos tais como atitudes, motivos e pressupostos, bem como o estudo do funcionamento de estruturas e organizações complexas.

Desta forma, o estudo sobre adaptação estratégica no varejo aqui proposto encaixa-se neste enfoque, por tratar-se de uma busca de compreensão e entendimento em profundidade do processo de adaptação estratégica, em que a maioria das variáveis em questão são de imprevisível ou mesmo impossível quantificação, ou ainda apresentam dificuldades para serem mapeadas.

#### **4.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Independentemente da natureza da pesquisa, do referencial teórico escolhido e dos procedimentos metodológicos utilizados, um estudo apresenta algumas limitações.

O estudo se limitou às características e necessidades da Pernambucanas. Portanto, os resultados da pesquisa aplicam-se exclusivamente à empresa objeto de estudo. Isto não significa que, com as devidas adaptações, não possa se estender a outras empresas.

Outra limitação do estudo está relacionada ao período do estudo. No princípio, o período que este estudo intencionava analisar compreendia uma década, mais precisamente a mais recente, a década de 1993 a 2002. Com o avanço da pesquisa sobre a empresa e das entrevistas junto aos seus dirigentes, esse período foi alterado para 1990 a 2001, pelos seguintes motivos:

- a) constatou-se que o início dos anos 90, mais precisamente 91, foi onde ocorreram as maiores mudanças dentro da organização, as quais tiveram reflexos por todo o período analisado;
- b) verificou-se que havia uma limitação até 2001, que coincidia, intencionalmente, com o término de um ciclo de gestão, que culminou com a saída da empresa de seus principais dirigentes.

No entanto, estas limitações não impediram o alcance dos objetivos estabelecidos no presente estudo.

Este capítulo apresentou os procedimentos metodológicos do trabalho. A partir deste ponto, faz-se necessário abordar o histórico e as mudanças estratégicas da Pernambucanas, onde se coloca o processo de adaptação da empresa ocorrido no período de 1990 a 2001.

## 5 HISTÓRICO E MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DA ORGANIZAÇÃO

Este capítulo evidencia o histórico e as mudanças estratégicas da Pernambucanas. Inicialmente, apresenta-se a Loja de Departamentos. Em seguida, contempla-se o processo de adaptação estratégica da Pernambucanas no período de 1990 a 2001.

### 5.1 APRESENTAÇÃO DA PERNAMBUCANAS

A empresa em estudo se destaca no cenário varejista pelo seu tempo de existência. Em setembro de 2004, completou 96 anos de existência, tratando-se de um caso *sui generis* no varejo brasileiro, e, talvez, mundial, sobretudo se forem considerados todos os períodos turbulentos que a empresa suplantou nesse quase um século de existência, como: duas grandes guerras mundiais; golpes militares brasileiros; crises e colapsos econômicos mundiais, como o de 1929 e o de 1972; períodos econômicos de hiperinflação; década perdida, a de 1980; várias mudanças de moedas; reestruturações; sucessões familiares no poder, entre outros.

Trata-se de uma empresa familiar, de sociedade anônima de capital fechado, com sede na capital de São Paulo, onde os acionistas majoritários ocupam a presidência e o conselho consultivo. A gestão da empresa é totalmente profissionalizada, formada por uma Diretoria Executiva de profissionais de mercado.

De forma sintética, o histórico de concepção da Pernambucanas é descrito no Manual de Integração da empresa, o qual apresenta também a integração dos novos colaboradores (PERNAMBUCANAS, 2001).

Seu fundador foi Hermam Teodor Lundgren, um sueco que chegou em Recife, Brasil, em 1855. Lundgren, além de sueco, falava inglês e alemão, o que certamente contribuiu para o sucesso de sua primeira atividade.

Apresentando um espírito empreendedor, fundou um escritório de corretagem de navios, que prosperou rapidamente.

Em 1861, Lundgren adquiriu a fábrica de pólvora *Elephante*, situada em Pontezinha - PE, a primeira do Brasil.

Em 1870, naturalizou-se brasileiro e casou-se com a dinamarquesa Ana Elizabeth. Os negócios estavam estáveis, mas Lundgren resolveu diversificar e passou a exportar cera de carnaúba para a Europa. Inconformado com a importação de sal pelo Brasil, enviou amostras do sal de Macau e Mossoró para um técnico de renome em Londres. Tendo o resultado da análise revelado a ótima qualidade do produto nacional, passou a distribuí-lo para o sul do

país. Em pouco tempo, as importações de sal caíram consideravelmente. Obtendo sucesso neste negócio, voltou suas atenções para uma nova indústria: a de tecidos, que era, na época, desordenada e incipiente em Recife. Adquiriu, inicialmente, um bom lote de ações da Fábrica de Tecidos Paulista, sediada na Vila de mesmo nome, no município de Olinda. Em pouco tempo, Lundgren tornou-se o principal acionista da fábrica. Junto com a *Paulista* vieram as fábricas Rio Tinto (PB) e Santa Elizabeth (MG).

A compra da fábrica abria uma nova etapa para a empresa. Atendendo à demanda de um Brasil em crescimento, buscou sempre novos investimentos, montando uma estrutura comercial varejista para a venda dos produtos fabricados pelas indústrias da família. Assim nasceram as Lojas Paulistas no norte e nordeste e as Casas Pernambucanas no sudeste e sul do país. Mas Lundgren não chegaria a vê-las, pois morreu em 1907, aos 72 anos. Sua obra, entretanto, prosseguiu por intermédio de seus filhos: Hermam Júnior, Frederico João, Guilherme Alberto, Arthur e Ana Louise.

Em 1908, foi fundada a primeira loja da *Casas Pernambucanas*. Começa, assim, a vitoriosa história dessa rede de lojas que soube adaptar-se, no decorrer desses anos, às diversas mudanças econômicas e políticas pelas quais o país passou.

A abertura de uma loja chegou a ser reivindicação de muitos prefeitos de cidades do interior.

Em 1930, foi inaugurada a matriz da empresa, em São Paulo. Para celebrar a ocasião, foi realizado um grande baile para os funcionários, seus familiares e membros da família Lundgren.

Consta também no Manual de Integração (2001, p. 4) que “a rede de lojas cresceu e tornou-se tão popular que, nos anos trinta, quando as cidades pipocavam no norte do Paraná, uma cidade de verdade era aquela que possuía igreja, mercado, cinema e uma loja da Casas Pernambucanas”.

A partir de 1972 a empresa passou por transformações e, paulatinamente, começou a oferecer outros produtos, com vendas de todos os tipos de confecções e eletrodomésticos.

Nessa época houve a implantação do sistema de crediário, e com isso as vendas dobraram num período inferior a seis meses, resultado que levou o grupo a estender o sistema para todas as lojas.

No Manual de Integração (2001, p. 5), o texto do histórico da empresa se encerra da seguinte forma:

“Assim é feita a história da Pernambucanas: uma empresa que se mantém sólida há quase um século, que soube adaptar-se e sobreviver, tanto a diversas mudanças políticas, quanto a instabilidades econômicas. Tudo isso sem perder suas características básicas de qualidade de atendimento e preços acessíveis”.

A Pernambucanas possui, no momento atual:

- a) 238 lojas distribuídas em sete estados - São Paulo (160 lojas), Paraná (43 lojas), Minas Gerais (19 lojas), Mato Grosso do Sul (9 lojas), Santa Catarina (5 lojas), Mato Grosso (1 loja), e Goiás (1 loja);
- b) escritório central - localizado em São Paulo/SP;
- c) um centro de distribuição - localizado em São Paulo/SP;
- d) um centro de distribuição - localizado em Barueri/ SP;
- e) uma universidade corporativa - localizada em São Paulo/SP;
- f) uma equipe de mais de 11.000 colaboradores.

A Pernambucanas possui também outras 6 empresas:

- a) Hotel Jatiúca - é um hotel de luxo padrão 5 estrelas, localizado em Maceió;
- b) Jatiúca - Administradora e Serviços Ltda.;
- c) Tropicana de Hotéis e Turismo S.A.;
- d) Pefisa - Pernambucanas Financiadora S.A., para crédito imediato aos clientes da Arthur *Lundgren* Tecidos S/A (ALTSA) e empréstimo pessoal aos colaboradores;
- e) Pedisa - Pernambucanas Distribuidora de Títulos e Valores Imobiliários, para distribuir no mercado financeiro as letras de câmbio da Pernambucanas;
- f) Lundserv - Administradora de Cartões de Crédito e Serviços Gerais Ltda.

Em 2002, a empresa iniciou um novo processo de reestruturação geral. Em 24 de março de 2003, em matéria publicada pela Revista Exame, sob o título “A casas Pernambucanas Prepara sua Reestruturação”, consta que: “A Pernambucanas vive a expectativa de uma grande reestruturação. Com a consultoria da *Accenture*, o modelo de negócios da empresa – uma das únicas que resistem ao formato de vender desde peças de tecidos e roupas prontas até eletrodomésticos – será revisto. Para tocar a mudança, foi formada uma nova diretoria [...]” (REVISTA EXAME, 2003).

Em notas explicativas do Balanço Patrimonial do exercício de 2003, publicado em 25 de março de 2004, consta que:

“a companhia está em fase de desenvolvimento e implantação de processo de reorganização, que envolve seu reposicionamento estratégico, revisão dos processos comerciais e da cadeia de abastecimento, e modernização de suas lojas com o objetivo de crescimento de suas operações e melhoria de sua lucratividade” (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2004, p. B18).

No último balanço publicado no jornal O Estado de São Paulo, em 25 de março de 2004, sobre o exercício de 2003, consta que a Pernambucanas obteve uma receita bruta de vendas e serviços de R\$1.818.153.000,00, com um lucro líquido de R\$ 40.182.000,00. Estes números demonstram que sobre 2002 houve uma evolução nominal de 42% nas vendas e de 139% no lucro líquido.

Tabela 5 – Principais indicadores dos resultados da Pernambucanas

ANO	POSIÇÃO ENTRE AS 500 MAIORES	POSIÇÃO ENTRE OS VAREJISTAS	FATURAMENTO (EM US\$)	VARIAÇÃO ANUAL DA PERNAMBUCANAS (%)	VARIAÇÃO ANUAL DO VAREJO (%)	LUCRO LÍQUIDO (EM US\$)	Nº DE EMPREGADOS
1990	44ª	5ª	544,0	-34,7	-22,0	-6,7	10.963
1991	113ª	7ª	261,3	-48,2	-18,7	-30,7	7.866
1992	146ª	8ª	249,1	13,3	3,6	-0,3	7.800
1993	95ª	12ª	391,2	54,7	31,5	4,6	9.500
1994	74ª	5ª	682,0	37,4	22,8	44,6	9.045
1995	58ª	11ª	918,3	15,1	11,0	27,6	8.051
1996	51ª	9ª	1.018,4	8,6	1,7	28,1	10.018
1997	50ª	9ª	1.058,9	3,7	2,5	41,9	10.465
1998	74ª	9ª	878,0	-11,8	5,9	23,3	10.025
1999	95ª	11ª	619,1	-13,1	5,7	17,1	10.787
2000	113ª	13ª	601,7	-3,4	4,7	3,5	10.859
2001	120ª	13ª	524,1	-6,3	2,4	6,1	9.879

Fonte: Revista Exame - Maiores e Melhores.

Nota: Período de 1990 a 2001.

Na publicação do *ranking* das 500 maiores e melhores empresas de 2003, pela revista Exame de julho de 2004, a Pernambucanas classificou-se na 122ª posição entre 500 empresas privadas do país, em faturamento bruto, e em 10ª posição entre as 20 maiores empresas do comércio varejista.

## 5.2 PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA PERNAMBUCANAS

### 5.2.1 Primeiro período: de 1990 a 1991

#### 5.2.1.1 Reestruturação geral e reposicionamento estratégico

A Pernambucanas iniciou os anos 90, como a grande maioria das demais empresas instaladas no país, sobretudo as varejistas, em situação muito delicada, buscando a sua

*sobrevivência*. Falta de foco nos negócios, resultados negativos em seus balanços (rentabilidade e faturamento), perda de participação de mercado, baixo nível de eficiência operacional, aliada a uma conjuntura econômica e política volátil, sob todos os aspectos, contribuíram para formar um quadro pouco favorável.

Em 1990 a Pernambucanas operava, estrategicamente, com três tipos de lojas: Lojas Pernambucanas, Magazines Pernambucanas e Magazine Muricy.

As *Lojas Pernambucanas* eram as lojas tradicionais da empresa - 407 lojas, que comercializavam o seguinte mix de produtos: tecidos, vestuário, calçados, cama, mesa e banho, tapetes e cortinas, móveis e eletro-eletrônicos. Essas lojas possuíam áreas de vendas que variavam entre 150 e 2000 m<sup>2</sup>. Algumas estavam localizadas em cidades/mercados bastante heterogêneos entre si. Havia apenas 5 lojas Pernambucanas em *shoppings* na época: Interlagos, Campo Grande e Taubaté, Iguatemi-Campinas e Ibirapuera. As três primeiras tinham sido inauguradas havia pouco mais de um ano, entre 1988 e 1989. As duas últimas iriam ser fechadas no ano seguinte, em 1991. Outras se situavam em capitais, metrópoles, cidades médias, e até mesmo em algumas cidades com menos de 10 mil habitantes na época .

Quanto aos *Magazines Pernambucanas*, tratava-se de um grupo de 7 lojas – Shopping Interlagos, Shopping Campo Grande, Ribeirão Preto, Franca, Maringá, Guarapuava e Chapecó, com grande área de vendas e instalações supermodernas, construídas/reformadas entre 1988 e 1990, com a finalidade de atender a um público diferenciado das demais lojas. O mix de produtos dessas lojas era formado por todas as linhas que as lojas normais comercializavam, porém composto e dirigido, em termos de variedade e qualidade, para um público mais sofisticado, incluindo: linha de lazer, camping, *fitness*, *bomboniere*, jóias e relojoaria, discos e fitas, papelaria, entre outros.

Já os *Magazines Muricy* eram compostos de 6 lojas assim distribuídas: duas no Chile e as outras em Curitiba, Campinas, Ribeirão Preto e São José dos Campos. Essas lojas foram criadas em 1978 (a primeira inaugurada em Curitiba), com o propósito de atender a uma clientela pertencente às classes sociais “A” e “B”. Eram lojas localizadas em grandes centros e que possuíam as maiores áreas de vendas da empresa, entre 3.000 e 5.000 m<sup>2</sup>. O mix de produtos comercializados nos Magazines Pernambucanas foi inspirado no mix de produtos da Muricy. Restaurantes e cabeleireiros dentro das próprias lojas, além de produtos sazonais como ovos de chocolate na páscoa e material escolar na volta às aulas, completavam o mix de produtos e serviços oferecidos pelos Magazines Muricy. A inauguração dessas lojas marca, inclusive, a operação internacional da Pernambucanas, pois, como foi mencionado, duas delas

foram instaladas em Santiago do Chile (a primeira em abril de 1982 e a segunda em agosto de 1986).

Como estrutura de logística, para atender à demanda das lojas, a empresa possuía, em 1990, quatro centros de distribuição localizados nas cidades de São Paulo-SP, Mirassol-SP, Pompéia-SP e Ibiporã-PR.

Um dos dirigentes relatou que:

“a empresa saiu da década de 80 inchada com vários formatos de operação, além de um grande número de lojas deficitárias e sem perspectivas de crescimento. Em 1989, pela primeira vez, trataram as lojas como unidades de negócios; foi aí que se descobriu que muitas delas eram totalmente inviáveis. A partir de então começa a amadurecer a idéia de fechamento dessas lojas. O critério que seria utilizado era o nível de lucratividade/rentabilidade, faturamento mínimo e potencial futuro do mercado onde a loja estivesse instalada”.

Diante desse cenário, no decorrer de 1990, coincidindo, inclusive, com mudanças no comando geral da empresa, em função da morte da sua Presidente e principal acionista, ocorrida em 02 de novembro de 1990, realiza-se um estudo para a reestruturação geral da empresa, que consistiu inicialmente em:

- a) substituição de todos os seus diretores;
- b) contratação de dois novos executivos para ocuparem a diretoria comercial (ex-diretor da Lojas Arapuã) e a financeira (ex-diretor do banco/financeira Finasa, que era a financeira da Arapuã).

Apenas esses dois executivos e as duas diretorias que a partir desse momento existiriam, seriam os responsáveis por toda a gestão da empresa no período de 1991 a 2001. Sobre este fato, um dos dirigentes observou que:

“Foi o primeiro e um dos maiores enganos que se cometeu ao colocar toda a gestão de uma empresa com as dimensões e as peculiaridades que a Pernambucanas possui, nas mãos de apenas dois profissionais. Pior ainda, vindos do mesmo setor. O ideal era ter ao menos três diretores para que em caso de disputas não houvesse empates, e, preferencialmente, advindos de diferentes setores [...]”.

Esses dois novos executivos foram contratados, a partir de maio de 1991, para colocar em prática todo o plano de reestruturação.

Uma das primeiras mudanças do plano de reestruturação da empresa, entre outras indicadas por esses novos executivos, sobretudo o da Diretoria Comercial, adotadas já no ano de 1991, foi a centralização de todas as atividades administrativas (*back-office*) para o

escritório central da Rua da Consolação, no estado de São Paulo, já que essas atividades ocorriam em mais dois outros endereços na Capital Paulistana.

Como *estratégias de desinvestimento*, ocorrem:

- a) o fechamento/encerramento das atividades de 3 centros de distribuição: Ibiporã-PR, Pompéia-SP e Mirassol-SP. Desta forma, centralizou-se todo o processo de armazenamento e distribuição de mercadorias para as lojas no centro de distribuição de São Paulo-SP, chamado, até recentemente, de *Armazém Cadiriri*;
- b) o fechamento/encerramento das atividades de 159 lojas das 407 que existiam em atividade naquela época.

Nos anos seguintes, mais 42 lojas seriam fechadas, como demonstrado na Figura 14.

ANO	LOJAS	LOCAL
1992	3	Rudge Ramos-SP, Praça João Mendes-SP e Domingos de Morais-SP.
1993	1	Americana-SP.
1994	1	Americana-SP.
1995	3	Pirituba-SP, Aeroporto-SP e Piraquara-PR.
1996	5	Tremembé-SP, Doze de Outubro-SP, José Paulino-SP, Valinhos-SP e Central-SP.
1997	5	Barracão-PR, Joaçaba-SC, Largo do Arouche-SP, Xanxerê-SC e Ubatuba-PR.
1998	7	Derbi-SP, Cruzeiro do Oeste-PR, Praça São José-SP, Dois Vizinhos-PR, Maracaju-MS, Mateo Bei-SP e Antônio de Barros-SP.
1999	13	Nova Granada-SP, Assaí-PR, Araras-SP, Antonina-PR, Ibitinga-SP, Caçador-SC, São Miguel do Oeste-SC, Orlândia-PR, Shopping Continental-SP, Aparecida do Taboado-MS, Descalvado-SP, Rio Brilhante-MS e Miguelópolis-SP.
2000	4	Oswaldo Cruz-SP, Casa Branca-SP, Laranjeiras do Sul-PR, Itaim-SP.

Figura 14 – Lojas fechadas no período de 1992 a 2000.

Fonte: Elaborada pelo Pesquisador (2004).

- c) a transformação de 7 *Magazines Pernambucanas* - Shopping Interlagos, Shopping Campo Grande, Ribeirão Preto, Franca, Maringá, Guarapuava e Chapecó, em lojas convencionais Pernambucanas;
- d) o fechamento, iniciado em dezembro de 1990 e concluído em janeiro de 1992, de 5 dos seus 6 *Magazines Muricy*, sendo: as duas lojas de Santiago (Chile), Campinas, Ribeirão Preto e São José dos Campos. Permaneceu em atividade apenas a loja *Muricy* de Curitiba, que por sua vez funcionou até 1998, quando então foi modificada para uma loja convencional da *Pernambucanas*;
- e) enxugamento do *mix* de produtos comercializados com a extinção das linhas de cortinas sob medida, calçados e móveis. Ao mesmo tempo, foi realizado um grande esforço para liquidar, além destas linhas descontinuadas, um grande volume de

estoque de saldos que existiam nas lojas. Doravante, o *mix* de produtos comercializados pela empresa passou a ser composto por três grandes departamentos:

- Departamento de Lar e Decoração - composto por duas seções: cama, mesa e banho; e tapetes e cortinas;
- Departamento de Moda - composto por 5 seções: tecidos, feminina, íntima, masculina, e infanto-juvenil;
- Departamento de Eletroeletrônicos - composto por 3 seções: linha branca, som e imagem, portáteis; e posteriormente, pela seção de UD, implantada em 1996.

A partir de então, por *expertise* adquirida e até por tendência do histórico da Diretoria Comercial e de seus principais gerentes de compras, então recém contratados, as atenções e as *estratégias de crescimento* voltaram-se para o Departamento de Eletroeletrônicos e para o Departamento de Lar e Decoração, que já era e ainda é o departamento mais tradicional da empresa, em detrimento do Departamento de Moda.

Isto pode ser constatado no seguinte relato de um dos dirigentes:

“[...] a nossa diretoria comercial não se oferecia nem costumava aceitar convites para uma visita ou um almoço com fornecedores de moda. Ao contrário, preferia e freqüentava os encontros e jantares com os grandes fornecedores de eletroeletrônicos”.

Foi também necessária a divisão das 240 lojas que restaram em 6 grupos, distribuídas e agrupadas pelas conveniências geográficas, o que não existia até então.

No que concerne à reconfiguração completa do organograma da empresa, foram criados novos departamentos e contratados profissionais externos para ocupá-los, assim como foi feito o remanejamento e/ou a promoção de alguns profissionais internos para os mesmos.

Nessas mudanças do organograma da empresa, criou-se o cargo de gerente regional para atuar nas 6 regiões criadas. Esses gerentes regionais, a partir de então, tiveram sede em uma loja estratégica da sua região, chamada de *loja de apoio*, sendo: Regional 1, em São Paulo; Regional 2, em Campinas; Regional 3, em Ribeirão Preto; Regional 4, em Curitiba; Regional 5, em Campo Grande; e Regional 6, em Londrina.

Essas 6 regiões foram ainda subdivididas em microrregiões. Para cada microrregião existia um gerente de apoio que tinha um contato mais estreito com o gerente regional. Pode-

se dizer que esta foi uma das mudanças que criou o maior e o mais rápido impacto na organização como um todo e, sobretudo, na operação das lojas. Até então as lojas respondiam a três profissionais que ocupavam o cargo de gerência operacional, sediados no escritório central em São Paulo, para gerenciar mais de 400 lojas em várias partes do país.

Com a implantação das regionais, os Gerentes Regionais passaram a viver e conviver com a realidade das suas respectivas regiões, a conhecer melhor seus gerentes de lojas, as equipes das lojas, os consumidores e clientes, e as peculiaridades de cada mercado/cidade que compunha a sua região. Suas visitas às lojas se davam, a partir de então, a uma frequência entre 30 e 60 dias, ao contrário da anterior, com lojas que nunca haviam recebido a visita dos gerentes operacionais da época. Além disso, e um dos grandes diferenciais, é que as 6 vagas de gerentes regionais foram ocupadas por gerentes de lojas que já traziam consigo toda uma vivência e competência de operação de loja.

Com a Gerência Regional, e por conseqüência, criou-se:

- a) para os gerentes de lojas, foram introduzidas avaliações mensais e anuais de performance, de desempenho e de desenvolvimento, e houve a criação do plano de carreira e classificação de senioridade (júnior, pleno, sênior e máster);
- b) mudança na remuneração dos gerentes de lojas: da velha comissão, os gerentes passaram a ser remunerados com base no atingimento de metas. Esta mudança provocou várias alterações positivas, pois os gerentes passaram efetivamente a administrar as lojas, sob todos os aspectos, incluindo rentabilidade/lucratividade, ao invés de serem apenas *carregadores de chaves*, como eram anteriormente chamados nos *bastidores*;
- c) as reuniões mensais dos Gerentes Regionais com a Diretoria da empresa, ocorriam no escritório central. Nos dias que se seguiam a essas reuniões, aconteciam as reuniões dos Gerentes de Lojas com seus respectivos Gerentes Regionais, em cada uma das suas lojas-sede. Esta também foi uma das maiores mudanças na empresa, haja vista permitir que o pessoal de loja fosse ouvido, além de se ter obtido grande agilidade na comunicação das estratégias da empresa, do escritório central para as lojas, e a retroalimentação das coisas que aconteciam no campo das lojas para o escritório central;
- d) criação de vários relatórios gerenciais de loja, que, a partir de então, permitiriam uma administração mais profissional, não dependendo mais e tão somente da experiência e do *feeling* do gerente da loja.

Sobre essas mudanças, um gerente de loja teceu o seguinte comentário:

“superado o trauma e o estresse inicial dessas grandes mudanças - fechamento de lojas, desligamentos, dentre outras [...] nós, que ficamos, passamos a nos sentir mais úteis, que existíamos e que o nosso trabalho era reconhecido e valorizado. Nossa visão comercial se ampliou, pois começamos a sair das lojas que gerenciávamos para visitar outras de nossas lojas e também a concorrência, assim como a receber informações sobre o mercado como um todo, pois, pela primeira vez, passamos a freqüentar e a participar de reuniões mensais com os gerentes regionais [...] muitas injustiças começaram a ser corrigidas com as avaliações de resultados que se tornaram padrões para todos os gerentes de lojas”.

Como consequência, também houve mudanças na comunicação da empresa, no sentido de fortalecer, valorizar e oferecer uma visão clara do processo de transformação e da imagem que a empresa pretendia ter a partir de então. Para tanto, foi contratada uma agência de publicidade de renome nacional. Uma das primeiras iniciativas neste sentido foi a mudança da logomarca da empresa, que foi totalmente re-estilizada e é utilizada até hoje . A única alteração feita após esse período foi em 1998, com a mudança do *slogan* de: *Pernambucanas é a nossa casa* para *Pernambucanas é a sua casa*.

Associadas à construção da marca foram criadas duas grandes campanhas, que também fizeram história na empresa, para comunicar a nova imagem da Pernambucanas. A campanha inicial tinha como *slogan*: *Sua Vida Faz a Nossa Vida...Pernambucanas*, na qual, inicialmente, utilizou-se de formas de filmes fotográficos e com um garoto-propaganda (*Ricardinho*) para contar histórias da vida de pessoas comparando-as com a evolução da empresa. Na seqüência, a campanha, que já apresentava a nova logomarca, tinha como foco principal a família, já que o formato da logomarca simboliza uma casa. Era com esse público que a empresa queria se comunicar, pois a partir desse momento a *família* foi eleita como o seu *target* principal.

Nessa fase, a empresa passou a manter e explorar com ênfase o atendimento personalizado em suas lojas como uma de suas principais *vantagens competitivas*.

Dentro deste contexto, todas as mudanças foram comunicadas, sobretudo para os gerentes das lojas, em um grande evento, realizado no seu centro de treinamento, que foi denominado: *Eu faço parte desta historia*. Até o momento atual, muitos gerentes de lojas guardam em suas gerências uma foto que cada um tirou de forma especial do evento.

## 5.2.2 Segundo período: de 1992 a 1997

### 5.2.2.1 Ajustes incrementais, manutenção e consolidação das estratégias adotadas a partir do período anterior

Nesse período, a empresa, basicamente, procurou consolidar e realizar apenas os ajustes necessários em todas as estratégias adotadas e implementadas a partir de 1991.

Essas estratégias começam a ter efeito e os resultados podem ser vistos na evolução de suas vendas, sobretudo no período de 1994 a 1996.

Entretanto, muito pouco é aproveitado das oportunidades geradas com o advento da falência de lojas concorrentes, como: Mappin (1999), Mesbla (1995), G. Aronson (1995) Casa Centro (1995), Disapel (1998), Brasimac (2000), e das sérias dificuldades enfrentadas por outros concorrentes como: Arapuã – concordatária em 1995 – e Riachuelo, que encolheu drasticamente nesse período, além da falência de sua congênere do Rio de Janeiro, ocorrida em outubro de 1997.

Observando isso, um dos dirigentes relatou em sua entrevista que:

“a empresa perdeu o bonde das maiores oportunidades exatamente nesse período. Os resultados foram camuflados pelas facilidades e o grande volume de importados e pela alta demanda que o mercado oferecia [...] não existia uma clara definição de para onde a empresa queria ir, aonde ela queria chegar ou qual posição ela queria ocupar no mercado!”

Por outro lado, a demanda de consumo em alta e, sobretudo, as medidas de enxugamento adotadas em 1991, propiciaram à empresa condições suficientes para enfrentar com certa tranquilidade as intempéries internas e externas do período de 1992 a 1997, em relação aos seus demais concorrentes. Ou seja, a empresa já havia feito a sua *lição de casa*, pois foi nesse período que várias outras empresas do varejo pediram concordatas, que culminaram em falências nos anos seguintes.

Todos estes fatores, sobretudo a partir de 1995, proporcionaram à empresa grandes margens para *manobras* estratégicas. Entretanto, essa vantagem não foi utilizada em sua plenitude pela empresa nos anos seguintes.

A partir de 1994, a empresa procurou aproveitar as oportunidades oferecidas pelo Plano Real, através da supervalorização do real em relação ao dólar (em 31 de dezembro de 1994 o dólar comercial fechou o ano cotado a R\$ 0,84), e da volta ao consumo das classes mais populosas proporcionada pela oferta de crédito. Isto se deu em razão das baixas

significativas nas taxas de juros, e, por consequência, do alongamento dos prazos de pagamentos.

Com a abertura de mercado e a paridade do real com o dólar, a empresa investiu nas importações de vários produtos que compunham o seu mix de comercialização. As margens e os prazos de pagamento obtidos nessas negociações eram excelentes e resultaram em melhores condições financeiras para a empresa, o que refletiu em seus balanços. Isto pode ser constatado no relato de um dos dirigentes, o qual menciona que:

“as margens dos produtos importados eram muito generosas. Contribuíram em muito para a rentabilidade da empresa nesse período... Por outro lado, a abertura das importações gerou uma quebraadeira nos fornecedores locais, o que desestabilizou o ambiente e a nossa área de trabalho, pois, naquele momento, qualquer planejamento de compras se tornava uma árdua tarefa”.

Com relação à volta das classes mais populosas ao consumo, a empresa se posicionou de forma reativa, pois não houve nenhuma grande campanha, por exemplo, de captação de novos clientes, como fizeram seus principais concorrentes, e/ou outras como forma de atrair, conquistar e reter um número maior de clientes, tanto que a sua carteira de clientes permaneceu praticamente estagnada nesses anos, se comparada com a evolução obtida por lojas como Riachuelo e C&A. Aliás, quando o assunto é crediário, a empresa sempre se posicionou de forma bastante conservadora. Algumas ações que demonstram essa postura são:

- a) os cartões de crédito de terceiros não eram aceitos, sequer nas operações da Internet, uma postura totalmente contrária a uma prática mais que normal no varejo;
- b) já há alguns anos vinha sendo oferecida pelos principais varejistas de moda, a venda no plano 5 X sem juros e sem entrada. Entretanto, somente a Pernambucanas não oferecia tal plano, o que veio a acontecer apenas após o período deste estudo.

Se por um lado esse conservadorismo na oferta de crédito gerou certa estabilidade e fez com que a empresa corresse menos riscos com a inadimplência, o que foi motivo de muitas concordatas de concorrentes no período, por outro, fez a empresa perder competitividade, já que o perfil do cliente que a empresa tem como *target* (classes sociais “C” e “D”) requer e necessita de facilidades de crédito para ter acesso a produtos e serviços. Além disso, o risco, calculado e bem administrado, é parte inerente ao processo de venda a crédito. Isto se confirma através do relato de um dos dirigentes:

“O nosso crediário, nesse período, na maioria das vezes, não foi utilizado ou visto efetivamente como uma estratégia de vendas, mas sim e primeiramente como uma conta despesa que era difícil de ser coberta pelas margens comerciais... Isso se dava pelo fato de ser o crediário gerenciado por uma Diretoria Financeira conservadora que não primava pela agressividade comercial e nem autorizava, via oferta de crédito/planos de pagamento” [...] Lembrou também que: “outrora, o crediário foi o grande responsável por expansões significativas que a empresa já obteve, e ficou em sua história a exemplo do *Crediário num piscar de olhos*”. Mencionou ainda que: “no presente, o crediário é utilizado em larga escala por toda a concorrência para conquistar significativas fatias de mercado”.

Nesse período, voltou a ocorrer a abertura de novas lojas, sendo 11 entre 1992 e 1997 (FIGURA 15) e mais 15 entre 1998 e 2001, totalizando a abertura de apenas 26 novas lojas num período de 12 anos (1990 a 2001) - média de 2,16 novas lojas por ano, um número bem menor do que as 42 lojas fechadas entre 1992 e 2001.

ANO	LOJAS	LOCAL
1990	1	Shopping Londrina-PR.
1991	1	Shopping Aricanduva-SP.
1995	2	Vila Normandia-SP e Shopping Fiesta-SP. Esta última foi fechada em março de 2003.
1997	6	Período em que volta a entrada em shopping centers – Itanhaem-SP, Shopping SP Market-SP, Shopping ABC Plaza-SP, Shopping Iguatemi-São Carlos-SP, Peruíbe-SP e Porto Ferreira-SP.

Figura 15 – Lojas abertas no período de 1990 a 1997

Fonte: Elaborada pelo Pesquisador (2004).

Observa-se que as lojas que haviam sido ou que ainda seriam fechadas eram todas lojas pequenas, com faturamento muito abaixo da média. Por outro lado, existia um grupo de lojas deficitárias de porte médio e grande, e na prática nada efetivamente foi feito para reversão dessa situação. Esse grupo de lojas deficitárias, pelo seu porte, tem grande participação e, por conseqüência, reflexos nos resultados da empresa. A inércia ou impotência para mudar esse quadro contribuiu significativamente no desempenho e no rumo trilhado pela empresa no período.

Em 1994, ocorreu uma alteração no Departamento de Compras de Moda. Até então, havia apenas um gerente de compras para as 5 grandes seções: tecidos, moda feminina, moda íntima, moda masculina e moda infanto-juvenil. Com a contratação de um novo gerente de compras (ex-Mappim), o departamento foi dividido em dois, com 1 gerente para compras de tecidos e moda feminina e íntima e outro para moda masculina e infanto-juvenil. A intenção dessa mudança era melhorar o *know-how* no departamento, objetivando melhorar a performance das vendas dessas linhas, o que de fato ocorreu nos anos seguintes, em 1995 e 1996. Entretanto, trouxe sérios problemas entre 1998 e 2001.

Nessa época, já com o aumento das vendas e, por conseqüência, do volume de transações, se fez necessário todo um investimento para a atualização do parque de informática. Nos anos de 1993 e 1994, uma parte das operações passou a ocorrer de forma integrada entre escritório central/lojas/centro de distribuição/ escritório central, o que foi possível, fundamentalmente, com a substituição das máquinas de PDV Racimec pelas Zanthus.

No ano de 1995, começa uma grande mudança no parque de informática, com a contratação de uma consultoria para executar a substituição dos antigos *mainframes* da IBM por plataformas baixas da Unix e Oracle. Esta mudança, que foi planejada sob a liderança e execução da referida consultoria, para acontecer em no máximo 12 meses, veio a se concretizar somente no final de 1999, às vésperas do *bug* do milênio, através de profissionais internos que substituíram a consultoria, que foi incapaz de concretiza-la. Essa morosidade, que tem vários fatores ocultos em sua origem e que não foram totalmente identificados nesta pesquisa, influenciou diretamente os negócios da empresa, pois manteve estagnado por 4 anos o nível de eficiência da operação da empresa como um todo, especialmente o das lojas junto aos seus clientes. Isto se identifica no relato de um dos dirigentes:

“Este projeto representava, naquele momento, a opção entre a vida e a morte da empresa, pois o processamento da nossa operação estava no limite da capacidade existente de nossos recursos tecnológicos. Se esta migração/mudança fosse concluída dentro do prazo previsto, representaria um salto tecnológico e daria uma vantagem competitiva para a empresa. Como o negócio ficou emperrado por mais de três anos, o que era para ser uma boa coisa virou um *abacaxi*, até que então tivemos que assumir o projeto e concluí-lo justamente num período em que estávamos com outro desafio, que era o bug do milênio. Conseguimos, mas foram mais de uma centena de pessoas envolvidas, milhares de horas de trabalho, muitos finais de semana e muitas noites sem dormir”.

Entretanto, no período de 1995, ocorre uma mudança significativa no setor de crediário, no que concerne à tecnologia empregada em seus processos, a qual gera um salto substancial no nível de produtividade, na operação da loja e na agilidade dos serviços de atendimento oferecidos aos clientes. Os cadastros, até então, carnês de pagamento e contratos de vendas, eram todos feitos manualmente e com grande circulação de documentos e papéis entre as lojas e o escritório central.

A partir do emprego da tecnologia própria existente dentro da empresa, a maioria dos processos passou a ser realizada de maneira eletrônica. Aparece o extrato enviado diretamente à residência do cliente, em substituição aos antigos carnês. O comprovante/contrato de compra é emitido instantaneamente à emissão do cupom fiscal, e as informações dos clientes são

inseridas diretamente na base eletrônica em substituição aos cadastros manuais. Além disso, os relatórios de cobranças e saldos de clientes, com bases atualizadas *on-line*, são emitidos a qualquer momento pela loja, em substituição às fichas de cobrança com controles e anotações manuais, e fundamentalmente o cliente passa a ter sua base de dados centralizada, à qual qualquer loja pode ter acesso.

Ainda em 1995 e já a partir de 1992, o Departamento de Administração e Vendas (DAV), que está subordinado à Diretoria Comercial e que, na sua hierarquia, tem abaixo os gerentes regionais e lojas entre outras seções, começa a ter destaque e a chamar a atenção dentro da organização pela atuação forte, sob todos os aspectos, de seu titular. Essa característica do seu titular, num primeiro momento, gera excelentes resultados para a empresa pelo seu empenho e capacidade de realização. Num segundo momento, gera alguns transtornos, sobretudo pelo seu perfil e estratégia de centralização de poder e de atividades, não afins com o seu departamento, que tem como função principal a operação de lojas. A situação chega a seu extremo no final de 1997 e início de 1998, quando ele pede demissão da empresa, por, entre outras razões, não visualizar, ao menos em curto prazo, possibilidades de realizar seu maior intento, que era ascender ao cargo de diretor. Assim, descreve um dos dirigentes:

“[...] Ele era fantástico, um grande orador, capaz de entusiasmar a todos que estivessem ao seu redor e/ou envolvidos em projetos de sua responsabilidade. Tinha tino comercial e faro para as oportunidades, mas o que impediu sua permanência foi essa busca incessante de poder, centralizando o máximo de atividade/seções em seu departamento, o que cerceava outras áreas e colocava outros profissionais em posição de defesa e não de parceria”.

Com a criação da seção de visual e merchandising, ligada ao DAV, o trabalho que já havia sido iniciado nesta área no final dos anos 80, é intensificado e produz resultados positivos na transformação da apresentação dos produtos nas lojas. Um fato marcante, no segundo semestre de 1992, foi a eliminação das *bancas de portas*, que foram substituídas por Pontos de Destaque (PD). São aplicadas modernas técnicas de visual e merchandising, aproveitando-se ainda os antigos equipamentos de exposição existentes e disponíveis nas lojas, o que mudou por completo a forma de exposição dos produtos e o visual interno das lojas. A troca e atualização dos equipamentos de exposição ocorre, na maioria das lojas, entre os anos de 1995 e 1997.

Neste dois anos, apenas um pequeno número de lojas são reformadas por completo. O porquê da decisão de reformar essas lojas e não outras que estavam na mesma situação e em

mercados similares, não foi totalmente identificado por esta pesquisa. A decisão de não atualização, ampliação e reforma das lojas, adotada no período, trouxe sérias conseqüências para a organização nos anos seguintes e até nos dias atuais. Um dos dirigentes comenta em sua entrevista que:

“o baixo investimento em modernização das lojas gerou perda de mercado e ainda é uma questão crítica para o nosso negócio”.

Em 1996 se inicia uma atualização de toda a estrutura do centro de distribuição Cadiriri, atualização esta que inclui mudanças de processos, maquinários, tecnologia, dentre outras. Esse investimento preenche uma defasagem que existia na operação da empresa em termos de logística, adequando-a temporariamente à demanda existente naquela época. Depois disso, nenhum ou muito pouco investimento foi destinado para este fim, o que, por conseqüência, teve reflexos negativos na *cadeia de valor* da empresa nos anos que se seguiram.

Outra grande ação adotada pela empresa no final de 1997, e concluída entre 1999 e 2000, gerando repercussões negativas acima do esperado, foi a decisão de mudar a forma de remuneração dos vendedores de lojas, de comissão para o sistema de resultados (salário fixo+variável). A medida em si era necessária em função dos custos fixos - a comissão média era de 3% - que esse grupo de colaboradores representava (cerca de 3.000 vendedores na época) para a empresa. O benefício da oxigenação e renovação dessa equipe dentro do novo perfil requerido recebeu avaliação positiva na época. Porém, ao invés de se optar pela troca através de uma rotatividade natural (já que o *turn-over* estava acima de 30% na época), foram adotadas estratégias de demissão de todos os vendedores que tinham salário acima da média e quebra/alteração de contrato dos demais vendedores, estabelecendo garantia mínima da sua média salarial.

Essas demissões iniciaram-se exatamente em grandes mercados, onde há, em sua maioria, forte atuação sindical, a exemplo das lojas do ABC Paulista, o que de imediato gerou represálias e manifestações sindicais. As conseqüências de tais medidas foram:

- a) perda dos melhores vendedores da época, fato tornado mais grave porque a maioria destes vendedores foram para a concorrência;
- b) custos elevados em função dos desligamentos realizados e da média garantida para os que ficaram;
- c) elevação do número de ações trabalhistas, que geraram: custos financeiros com o pagamento das causas perdidas; custas administrativas e pagamento de honorários

advocáticos; custo do tempo despendido por vários profissionais internos da empresa; e, sobretudo, pelos gerentes das lojas, que sofreram, inclusive, com o alto nível de estresse que é gerado por situações dessa natureza.

As repercussões dessas ações foram muito bem descritas por um dos dirigentes:

“As medidas realmente eram necessárias, mas a forma como foram conduzidas quase leva ao desastre. Na época, em nossas reuniões, era mostrada somente a conta dos benefícios e das reduções de custos. A outra parte das conseqüências nunca era mencionada, embora fosse do conhecimento de todos [...]”.

Nesse ínterim, a fim de se qualificar os novos vendedores contratados para substituir os antigos comissionados, e para que houvesse um alinhamento com o novo foco da empresa, em 1998, é lançado o *Programa Qualidade no Atendimento - Conquistando a Fidelidade do Cliente*.

Em 01 de novembro de 1997, inicia-se uma ação de *marketing* direto com a implantação de uma central de *telemarketing* para o *Televentas Pernambucanas*, um serviço de 0800 para vendas diretas aos clientes. O detalhe é que esse projeto, por seu insucesso, é encerrado em menos de um ano após a sua inauguração, mais precisamente em 01 de agosto de 1998. Este fato foi importante na vida da empresa, pois neste momento surgem e vêm à tona os primeiros sinais de rivalidade e/ou desentendimento entre os chamados *pessoal da ala financeira* e *pessoal da ala comercial*, como eram denominados *nos bastidores* da empresa. Esta situação, inclusive, se refletia diretamente na postura dos departamentos, o que também já era percebido entre os gerentes regionais, os quais literalmente se dividiram em grupos.

### **5.2.3 Terceiro período: de 1998 a 2001**

5.2.3.1 Pequenos arranjos organizacionais, ajustes incrementais no posicionamento, crises internas e externas que determinam o fim de um ciclo de gestão

Em setembro de 1998 a empresa celebrou 90 anos de existência, e no decorrer do ano grandes ações de *marketing* foram elaboradas para anunciar e festejar este evento. Uma ação que ficou marcante foi a contratação do cantor Julio Iglesias, que aparecia nos comerciais de TV, pôsteres e material promocional com a sua foto, além da gravação de um CD exclusivo

que a Pernambucanas distribuiu aos seus clientes e da realização de vários *shows* fechados e exclusivos para os clientes sorteados pela empresa.

No quadriênio de 1998 a 2001, 15 novas lojas foram abertas, número que representa 58% das lojas inauguradas entre 1990 e 2001, como mostra a Figura 16. No geral, sobre a abertura das 26 novas lojas, o que se constata como estratégia é a sua inserção em *shopping centers* recém inaugurados e/ou em fase de consolidação. Isso explica, em parte, o porquê dessas lojas terem performance abaixo da média da empresa e das previsões da época.

ANO	LOJAS	LOCAL
1998	2	Shopping Internacional Guarulhos-SP e Shopping Praia Grande-SP.
1999	5	Rondonópolis-MT, Shopping Central Plaza-SP, Shopping Ribeirão Preto-SP, Shopping Joinville-SC e Alfenas-MG.
2000	6	Shopping Center Vale-SP, Shopping Del Rey-MG, Governador Valadares-MG, São Jose-SC, Rua das Flores-PR e BH Centro-MG.
2001	2	Goiânia-GO e Ipatinga-MG.

Figura 16 – Lojas abertas no período de 1998 a 2001

Fonte: Elaborada pelo Pesquisador (2004).

O ano de 1999 marca a entrada e inauguração de novas lojas, em mercados que eram explorados pela sua congênere até 1997, quando da sua falência. Fora isso, não há necessariamente um foco, uma delimitação, um caminho definido a ser seguido na escolha de mercados para a abertura de novas lojas, já que houve abertura simultânea de lojas em quatro diferentes estados em 1999. Essas lojas ficaram isoladas geograficamente, o que dificultou a logística e os investimentos em mídia, para ficar apenas nesses exemplos.

Esse é o período que ficou conhecido como o *início do fim* do modelo de gestão da época, em função das mudanças e posicionamentos já adotados até então e das mudanças e decisões adotadas pela empresa, descritas a seguir.

No final de 1998 e início de 1999, com a saída do gerente do DAV, abre-se um espaço para uma pequena reestruturação, com remanejamentos internos de profissionais entre os departamentos e a criação do Departamento de *Marketing & Comunicação*, pois até então havia apenas uma seção de propaganda & promoção, dirigida por um profissional de carreira com mais de 40 anos de empresa. Os remanejamentos que ocorreram foram: um dos gerentes do Departamento de Compras de Moda assume o ex-departamento de administração e vendas, agora re-batizado de Departamento de Vendas; o outro gerente do Departamento de Compras de Moda, contratado em 1994, passa agora a gerenciar sozinho todas as seções de moda, ou seja, o departamento volta à situação anterior, quando era gerenciado por apenas um profissional.

A partir de então, com o fim da festa e das facilidades dos importados, ocasionado pela desvalorização do real em relação ao dólar, ocorrida em janeiro de 1999, o departamento começa a apresentar ruídos mais fortes na competência das coleções compradas.

Nesse momento, em 1999, o que causa a maior mudança é a criação do Departamento de *Marketing & Comunicação*, pois o profissional contratado para essa função foi protagonista e autor de várias mudanças e ações muito positivas para a empresa, e, ao mesmo tempo, de outras que contribuíram para o fim desse modelo de gestão. Isto pode ser constatado no relato de um dos dirigentes:

“Ele realmente chamava a atenção pelo seu estilo, pelo seu alto grau de conhecimento das modernas técnicas de visual e merchandising, e sobre como fazer *marketing* como um todo; demonstrava conhecer profundamente os bastidores e o mundo das agências de publicidade e propaganda, tinha visão futurista; mas lhe faltava o que no mundo corporativo é imperdoável: *postura* à altura da importância do cargo que ocupava”.

Após sua contratação, esse gerente, de perfil pessoal muito diferente do usual da empresa, introduz várias mudanças num tempo muito curto, como:

- a) remanejamento/centralização para o seu Departamento das seções de Propaganda & Promoção e das duas seções de *marketing* de relacionamento e visual e *merchandising*, que até então estavam ligadas ao DAV;
- b) troca da agência de publicidade – da Ficher & Justus para a UPGrade.
- c) remanejamento de um gerente de loja para o seu departamento, para operacionalizar nas lojas as mudanças pretendidas;
- d) mudança total no *layout* das lojas;
- e) mudança no visual e *merchandising* das lojas, sobretudo na forma de exposição e cartazamento dos produtos, criando padrões rígidos para a operação das lojas nesse quesito;
- f) dois grandes eventos anuais de grande destaque para o lançamento das coleções outono/inverno e primavera/verão;
- g) criação de uma central de atendimento ao consumidor;
- h) interrupção da comercialização de produtos pela internet com a retirada do ar do antigo *site* da rede, em funcionamento desde o início de 1998, para que um novo portal fosse concebido, o qual voltou ao ar, ainda inacabado, em julho de 2001;

- i) emprega um estilo de apresentação pessoal e de comunicação, sobretudo com as lojas, ao mesmo tempo acadêmico, moderno e agressivo em alguns momentos, o que gera desconforto no ambiente interno.

No que concerne à busca de um reposicionamento da marca, esta ocorreu através de:

- a) reestilização da logomarca – foi alterado apenas o *slogan*;
- b) mudança do foco de *família* para a *mulher* casada, com filhos, com idade entre 25 e 40 anos, das classes de renda “C” e “D”; desde então, toda a comunicação e as ações da empresa passam a ter foco para este *target*;
- c) lançamento, no final de 1999 e início de 2000, do *Master Plan 2000/2003 Pernambucanas*;
- d) mudança geral na arquitetura e *design* das novas lojas, o que foi muito aplaudido, pois revolucionou de maneira muito positiva o formato das lojas.

Quanto a estas mudanças, um dos dirigentes descreve:

“Foi uma grande mudança a criação de um novo modelo de loja que contempla mais a Moda e o Lar. São lojas com interior e equipamentos na cor branca. A comunicação visual é ótima. A fachada realçou a nossa marca; enfim, a loja ficou maravilhosa”.

Esse dirigente (Depto. de *Marketing & Comunicação*) foi responsável pela primeira entrevista oficial que uma diretoria da Pernambucanas concedeu a um veículo de comunicação, nesse período. A entrevista foi para a revista Exame, que, em sua edição 726, de 01 de novembro de 2000, divulgou uma matéria com o seguinte título: *A Sobrevivente – Depois de atravessar anos de crises, a Casas Pernambucanas se manteve de pé e agora volta a crescer. Mas para perpetuar terá de se reinventar.*

No início de 2000, começa também uma mudança na equipe de gerentes regionais. 4 dos 6 regionais são desligados e somente duas destas vagas são preenchidas. A nomenclatura do cargo muda: volta para gerente operacional, e, novamente, depois de quase uma década, tornam a ter como sede o escritório central. Essa decisão foi vista por todos como um grande retrocesso.

A partir de 1998 até o fim do período em estudo (2001), exceto as divulgações geradas pelo Departamento de *Marketing & Comunicação* e as promessas de expansão propagadas pela Diretoria Comercial, nenhum fato positivo e relevante ocorre na empresa, salvo os

desgastes que ela sofre, assim como o mercado todo, com fatores externos e conjunturais, como mostra a Figura 17.

ANO	DISCRIMINAÇÃO
1998	Crises mexicana, russa e asiática.
1999	Maxidesvalorização do real frente ao dólar - teve repercussões diretas na empresa, pois de imediato inviabilizou as importações tanto de produtos têxteis como de eletrônicos.
2000	Retomada do crescimento e, na seqüência, Crise da Argentina.
2001	<i>Apagão</i> /racionamento de energia – de imediato fez despencar as vendas de eletrodomésticos, como <i>freezers</i> , condicionadores de ar, microondas, entre outros. Os atentados de 11 de setembro ao <i>World Trade Center</i> , em New York-EUA, também criaram um clima de instabilidade geral, justamente num ano já bastante turbulento para o país e a empresa.

Figura 17 – Mudanças no ambiente externo e conjunturais no período de 1998 a 2000

Fonte: Elaborada pelo Pesquisador (2004).

Sobretudo a partir de 1999, em função das dificuldades no Departamento de Eletroeletrônicos e também no de moda, a empresa passa a focar a maioria das suas ações promocionais nos produtos do Departamento de Lar e Decoração, que era o mais bem composto, e, como líder nacional de vendas, apresentava as melhores opções para a empresa ir se garantindo.

Isto pode ser identificado no relato de um dos dirigentes:

“Foi nessa fase que ficou visível que o posicionamento da empresa era meramente em relação a preço; uma *estratégia de sobrevivência*, que fez perder sua característica de expansão e por conseqüência gerou perda de mercado”.

Nesse período, a empresa dava sinais claros da sua falta de foco e de estratégias para seguir em frente, e de que havia sérios problemas de sinergia na extensão da sua *cadeia de valor*, conforme pode ser observado no relato de entrevista de um dos dirigentes:

“Sobre a concorrência que se expandia ou abria novas lojas na nossa *barba*, nada de efetivo era feito para combatê-la. Concorrentes como C&A, Zelo, Seller, a empresa fazia de conta que não existiam”. Adicionalmente coloca: “ou a empresa não sabia quem combater, ou estava perdida”.

Esses fatos se refletem na estagnação do faturamento, percebida na publicação dos Balanços Patrimoniais, conforme demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6 – Faturamento da Pernambucanas, inflação e cotação do dólar

ANO	VENDA - R\$	VARIAÇÕES NOMINAIS (%a.a.)	INFLANÇÃO INPC-IBGE (%)	DÓLAR COMERCIAL R\$ (COTAÇÃO NO DIA 31/12)
1994	442.185.000,00	-	929,3	0,84
1995	826.109.000,00	86,8	21,9	0,97
1996	1.029.837.000,00	24,6	9,1	1,03
1997	1.152.145.000,00	11,8	4,3	1,11
1998	1.057.752.000,00	-8,1	2,4	1,20
1999	1.025.123.000,00	-3,0	8,4	1,78
2000	1.128.166.000,00	10,0	5,2	1,95
2001	1.161.213.000,00	2,9	9,4	2,32

Fonte: Balanços publicados no jornal O Estado de São Paulo (1995 a 2002) e IBGE (2004).  
Nota: Período de 1994 a 2001.

Outro dirigente mencionou que:

“perdeu a grande possibilidade de crescimento nessa década, não foi competente e competitiva o suficiente para fazer a expansão que o mercado permitia. Graças a Deus que a marca Pernambucanas é muito forte e resistiu a mais esse ciclo”.

Além dos fatores externos, o início do ano de 2001 é marcado, ao mesmo tempo, por uma certa expectativa em função das 6 novas lojas que foram abertas no segundo semestre de 2000, as quais faziam parte do plano maior de expansão que iria se estender a 2001. O período foi também marcado por incertezas internas, decorrentes de boatos que envolviam o relacionamento de membros da Diretoria, a competência do Departamento de Compras de Moda, o posicionamento e as ações do titular do Departamento de *Marketing & Comunicação*, entre outros ruídos.

Diante desse cenário, a consultoria *Accenture* é contratada para uma Auditoria Interna e para a realização de um plano de reestruturação geral da empresa. Esse trabalho, que teve início em junho de 2001, culminou, já na seqüência, com a saída do Diretor Comercial em 29 de outubro de 2001, conforme e-mail enviado a todas as lojas, no qual informa que a sua saída da empresa se dava por discordância e incompatibilidade com as propostas de redirecionamento da empresa, que a ele eram apresentadas naquele momento. Simultaneamente a isso, ocorre uma onda de desligamentos de praticamente toda a equipe dos principais dirigentes.

No final de 2001 foi eliminada até mesmo toda a equipe de gerentes regionais, com o desligamento de alguns e o remanejamento de outros para a gerência de lojas.

Do último trimestre de 2001 até a contratação/composição da nova equipe de executivos, que foi praticamente concluída no decorrer de 2002, a empresa é dirigida pelo gerente do Departamento de Vendas e por um membro do Conselho Consultivo, ambos funcionários de carreira da empresa, que, nesse ínterim, foram assessorados pela consultoria *Accenture*.

Em suma, 2001 foi um ano muito difícil para a empresa e para todo o seu público interno e demais *stakeholders*. Esta situação remeteu o pensamento de muita gente ao passado, mais precisamente a 1990, quando a empresa havia passado por algumas situações semelhantes.

Após essa exposição sobre o processo de adaptação estratégica da Pernambucanas, ocorrido no período de 1990 a 2001, será aprofundada a análise das mudanças identificadas no período, apoiada nas abordagens de Porter (1989), Mintzberg e Quinn (2001), Miles e Snow (1978), Hrebiniak e Joyce (1985).

## **6 ANÁLISE DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA PERNAMBUCANAS**

Neste capítulo, faz-se uma incursão no processo de adaptação estratégica da Pernambucanas, apoiado nas abordagens de Porter (1989), Mintzberg e Quinn (2001), Miles e Snow (1978) Hrebiniak e Joyce (1985). Contemplam-se, ainda, os três principais e mais relevantes períodos de mudanças na organização em estudo, entre os anos de 1990 e 2001.

A adaptação estratégica pode ser entendida como sendo um processo de ajuste recíproco entre a organização e o seu ambiente. A reciprocidade do processo pressupõe que tanto a organização quanto o ambiente se modificam: a organização, na tentativa de atender às exigências do ambiente no qual se encontra inserida, e o ambiente, à medida em que é moldado pela organização quando esta busca o atendimento das suas necessidades (SALVADOR e ROSSETTO, 2001, p.849).

### **6.1 PRIMEIRO PERÍODO: DE 1990 A 1991**

#### **6.1.1 Reestruturação geral e reposicionamento estratégico**

No contexto do primeiro período, o ambiente hostil que se desenhava no cenário externo, sobretudo em aspectos econômicos (hiperinflação) e políticos, juntamente com o desgaste do modelo de gestão da época, traduzidos nos números negativos em seus balanços, forçaram a empresa a desencadear uma completa reestruturação organizacional, e, por consequência, um redirecionamento no seu foco estratégico.

##### **6.1.1.1 Capacidade de escolhas estratégicas e determinismo ambiental**

Diante do contexto desse período e sob a ótica da teoria da capacidade de escolhas estratégicas *versus* determinismo ambiental de Hrebiniak e Joyce (1985), a empresa situou-se no *Quadrante I – seleção natural*, como mostra a Figura 18.

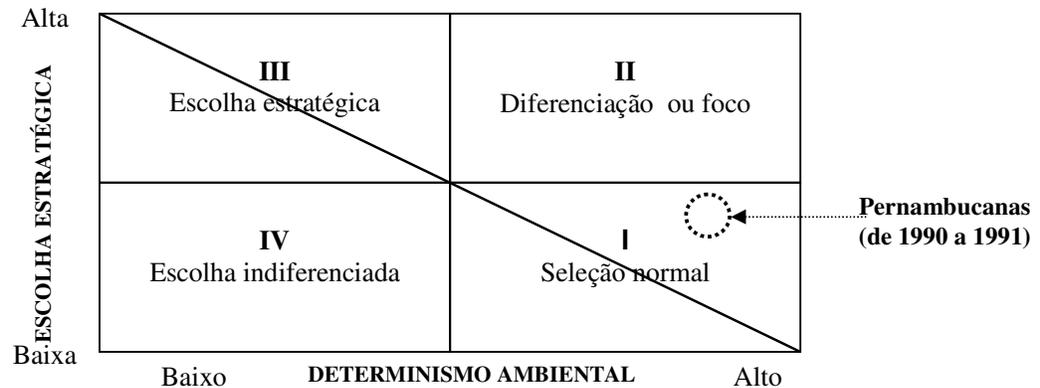


Figura 18 - Relação entre escolhas estratégicas e determinismo ambiental: primeiro período  
 Fonte: Adaptada de Hrebiniak e Joyce (1985).

Para os autores, as empresas do Quadrante I são aquelas que se adaptam ou são selecionadas para sair, pois as escolhas são possíveis mas limitadas por causa da falta de recursos e poder da organização *vis-à-vis* o meio ambiente.

Para esse tipo de empresa, conforme coloca Hrebiniak e Joyce (1985), a busca é, possivelmente, alta, mas conduzida para a solução de problemas específicos, exemplo: baixar curvas de custos e aumentar a eficiência para concorrer ou sobreviver sob condições perfeitamente competitivas.

No ambiente em que essas empresas competem, os preços são ditados por um mercado no qual a demanda é perfeitamente elástica; onde diferenciar produtos para comandar preços *premium* e exercer os lucros é difícil, mas não impossível. Nesse ambiente, empresas que não se mantêm a par das mudanças tecnológicas e mercadológicas encontram custos crescentes, acima da curva horizontal de demanda, claramente ameaçando a sua sobrevivência.

#### 6.1.1.2 Estratégias deliberadas ou emergentes

As estratégias que ocorreram nesse período foram do tipo emergentes, num primeiro momento em que o ambiente externo forçou a empresa a uma reestruturação, e deliberadas, quando a empresa optou pelo reposicionamento através do fechamento de lojas deficitárias; por um único modelo de loja com o fechamento dos magazines; pela descentralização de comando com a criação das gerências regionais; e pela escolha de um novo domínio de produto-mercado com a definição de seu mix de produtos e o foco no *target família* das classes sociais “C” e “D”.

Para os autores Mintzberg e Quinn (2001) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), uma estratégia é *deliberada* quando as intenções que existiam anteriormente foram plenamente realizadas, e é *emergente* quando um padrão realizado não era expressamente pretendido, ou seja, foram tomadas providências, uma a uma, que convergiram com o tempo para algum tipo de consistência ou padrão. Os autores lembram, no entanto, que poucas estratégias (ou nenhuma) são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes.

### 6.1.1.3 Estratégias genéricas

Com a escolha do domínio produto-mercado, a empresa intenciona obter liderança no custo dentro do conceito das estratégias genéricas, como pode ser visualizado na Figura 19.

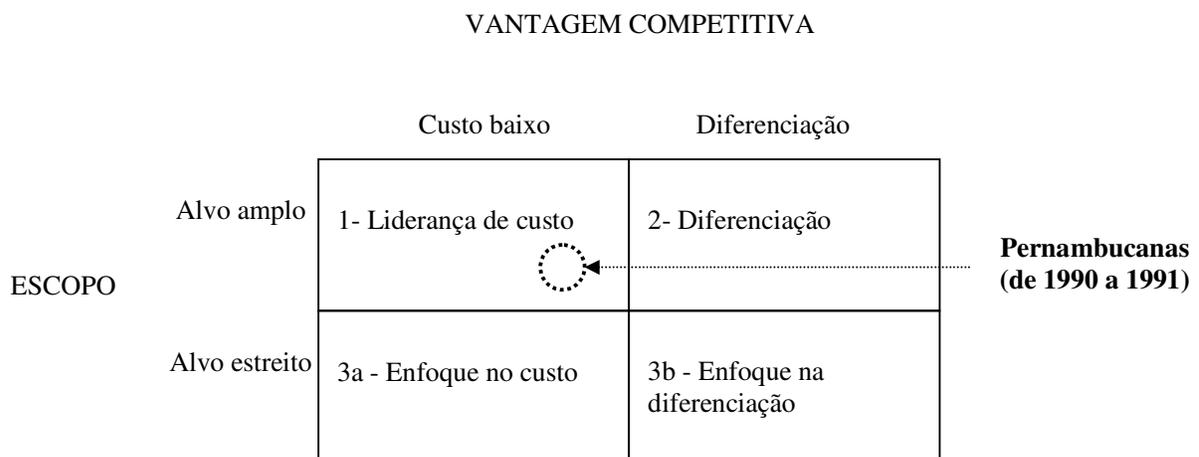


Figura 19 - Três estratégias genéricas – primeiro período

Fonte: Adaptado de Porter (1989).

Para Porter (1989), liderança em custo é talvez a mais clara das três estratégias genéricas. Nela, uma empresa parte para tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria. A empresa tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos industriais. O *status* do produtor de baixo custo envolve mais do que simplesmente descer na *curva de aprendizagem* - ele deve descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo. Via de regra, esses produtores vendem produtos padrão, sem maquilagem, e dão uma ênfase considerável à obtenção de vantagens de custo absoluto e de escala de todas as fontes.

#### 6.1.1.4 Tipo organizacional de adaptação estratégica

O arcabouço desse contexto remete à classificação da empresa como do tipo organizacional nomeado de *reativo*. Segundo seus autores, Miles e Snow (1978), “de reação” são organizações nas quais os gerentes de alto nível freqüentemente percebem a mudança e a incerteza ocorrendo em seus ambientes organizacionais, mas são incapazes de reagir eficientemente porque nesse tipo de organização falta uma relação consistente entre estratégia e estrutura, ela raramente faz ajustes de qualquer tipo até ser forçada a fazê-lo devido às pressões ambientais.

## 6.2 SEGUNDO PERÍODO: DE 1992 A 1997

### 6.2.1 Ajustes incrementais, manutenção e consolidação das estratégias adotadas a partir do período anterior

O contexto do segundo período é marcado por uma *calmaria* no ambiente interno, onde a empresa buscou acomodar todas as mudanças implementadas a partir de 1991.

Apenas ajustes incrementais são realizados neste período em termos de processo e estrutura. Para Tregoe e Zimmermann (1984, p.18), algumas organizações enfrentam o futuro melhorando sua eficiência operacional:

“Estão voltadas para a ação e preferem o ajuste operacional: ampliação ou contenção das despesas de capital, limitações à contratação de pessoal, melhor controle dos estoques, aumento ou redução dos serviços ao pessoal, modificações nos preços, sistemas de entrega mais eficientes, dentre outras”.

Esta orientação, contudo, traz uma fraqueza inerente. Se a orientação da empresa está errada, seguir no mesmo caminho só poderá aumentar suas dificuldades e problemas no futuro.

Entretanto, é neste período que ocorrem as maiores oportunidades para a empresa, propiciadas tanto por condições internas quanto externas: internamente, porque a empresa de uma forma geral estava bem composta, sobretudo por já ter realizado sua lição de casa ao fazer os ajustes e enxugamentos necessários, a partir de 1991; externamente, pelas condições econômicas, Plano Real de 1994, que geraram a valorização do real, e por conseqüência possibilidades de importação e maior poder de compra às classes mais populosas do país, além

do que, com o fim dos ganhos financeiros, muitas empresas concorrentes não se adaptaram às mudanças ambientais e acabaram por pedir concordata, deixando fatias de mercado à mercê do primeiro que tivesse competência para abocanhá-las.

No triênio de 1994/1995/1996, mais por conseqüência e benevolência das condições ambientais externas, a empresa obtém crescimentos significativos em suas vendas, chegando pela primeira vez à casa de um bilhão de reais em seu faturamento.

Entretanto, os grandes investimentos necessários para o aprimoramento de seus processos - atualização tecnológica e reforma, atualização e modernização das lojas, não são realizados suficientemente para suprir a demanda que já existia em função do acréscimo das vendas e da necessidade de acompanhar a concorrência, que se movimentava neste sentido. Esta postura teria reflexos diretos na empresa, nos anos que se seguiram.

#### 6.2.1.1 Capacidade de escolhas estratégicas e determinismo ambiental

Pelo contexto do período em análise, há um deslocamento da empresa do *Quadrante I* – *seleção natural* para o *Quadrante IV* – *escolha indiferenciada*. Este deslocamento pode ser visualizado na Figura 20.

Para Hrebiniak e Joyce (1985), no quadrante IV, onde as escolhas organizacionais são incrementais, a empresa desenvolve poucas inovações ou que se engajam em pouco ou nenhum comportamento pró-ativo, nas quais as capacidades internas ou a competência distinta não são desenvolvidas para tirar vantagens de um meio ambiente favorável; a busca é problemática por causa da inabilidade da empresa para tirar vantagem de um meio ambiente sereno e benigno.

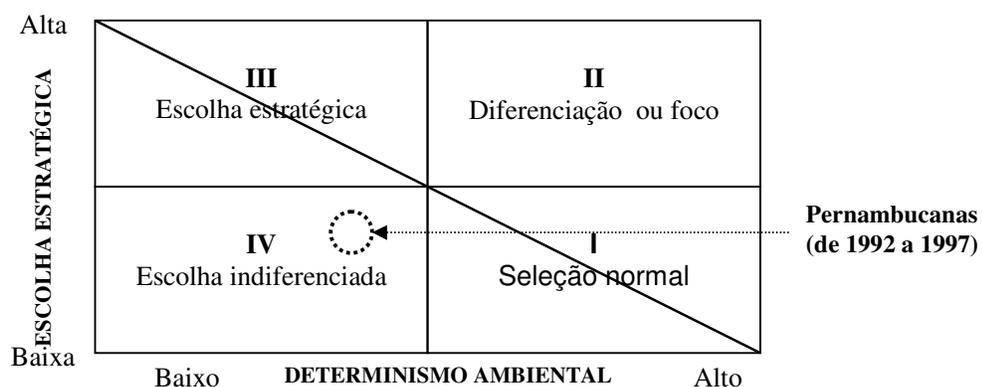


Figura 20 - Relação entre escolhas estratégicas e determinismo ambiental – segundo período  
Fonte: Adaptada de Hrebiniak e Joyce (1985).

### 6.2.1.2 Estratégias deliberadas ou emergentes

Nesta análise, verificou-se que, em termos gerais, a empresa se absteve de se posicionar estrategicamente frente às várias oportunidades que as condições ambientais, tanto internas como externas, lhe permitiam - *estratégia de desenvolvimento e estratégia de crescimento*, mantendo apenas uma *estratégia de manutenção* (OLIVEIRA, 1991). Desta forma, não se caracterizou nenhuma estratégia deliberada ou emergente (MINTZBERG e QUINN, 2001) cuja citação seja relevante. Torna-se importante apenas o aproveitamento das importações, propiciadas a partir do Plano Real em 1994.

### 6.2.1.3 Estratégias genéricas

Por conseguinte e diante do contexto descrito, a estratégia genérica (PORTER, 1986) adotada pela empresa no período anterior foi mantida no referido período como *liderança no custo*, pois suas ações estratégicas foram focadas e/ou mantidas para os consumidores das classes sociais mais populosas, “C”, “D” e “E”, uma vez que não se buscou diferenciação pelos produtos, mas sim pelo preço, obtida, sobretudo, pelos produtos importados, como mostra a Figura 21.

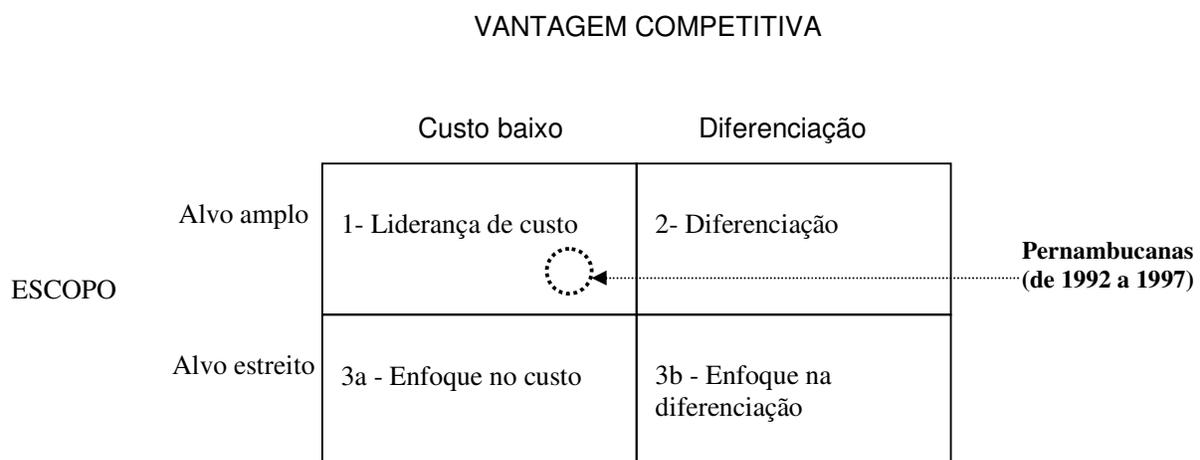


Figura 21 - Três estratégias genéricas – segundo período

Fonte: Adaptada de Porter (1989).

#### 6.2.1.4 Tipo organizacional de adaptação estratégica

Da mesma forma, dentro do conceito de Miles e Snow (1978), a empresa manteve-se e se portou como organização *de reação*. Estes autores alertam, no entanto, que a efetividade da adaptação organizacional depende das percepções dos principais dirigentes da empresa sobre as condições ambientais, além das decisões tomadas no que diz respeito ao modo como a organização lidará com essas condições, pois as decisões adaptativas tomadas hoje tendem a se solidificar como aspetos da estrutura de amanhã.

Acrescentam, ainda, os autores, que a sobrevivência organizacional reside na qualidade do ajuste que a administração atinge entre três variáveis: o domínio de produto-mercado, a tecnologia que servirá ao domínio escolhido, e as estruturas e processos organizacionais desenvolvidos para coordenar e controlar a tecnologia. Como estas variáveis apresentam-se continuamente mutáveis e flexíveis, manter e melhorar o co-alinhamento entre variáveis organizacionais e ambientais constitui tarefa difícil, normalmente desempenhada pelos principais dirigentes da empresa, a que os autores supracitados denominam de coalizão dominante.

### 6.3 TERCEIRO PERÍODO: DE 1998 A 2001

#### 6.3.1 Pequenos arranjos organizacionais, ajustes incrementais no posicionamento, crises internas e externas que determinam o fim de um ciclo de gestão

No contexto do terceiro período, a empresa chega de certa forma com seu modelo de gestão um tanto desgastado. Isto se deu devido às dificuldades que tem para propor alternativas para superar os desafios que o ambiente lhe impunha, para a estagnação nas vendas, e, sobretudo, para os problemas internos. Diante deste cenário, a empresa, aproveitando-se inclusive da saída de um de seus gestores, promove ajustes incrementais em sua estrutura através de um remanejamento interno de alguns profissionais entre os departamentos e a contratação de outro profissional para ocupar a vaga do então criado Departamento de *Marketing & Comunicação*.

Esse novo profissional de *marketing* é responsável por ajustes no posicionamento estratégico da empresa e por um plano de modernização de lojas e expansão (abertura de lojas) em novos mercados, sobretudo em mercados onde sua congênere atuava.

Em 2001, convivendo com um alto grau de volatilidade do ambiente externo, decorrente de crises, como a russa, as asiáticas, a mexicana, a maxidesvalorização do real, e a crise energética (*apagão*), a empresa enfrenta também e principalmente uma instabilidade interna que culmina na contratação de uma consultoria e, em consequência, no desligamento de todos os seus principais gestores.

Para Wood JR. (2002. p. 222), os líderes, geralmente, não gostam de lidar com a ambigüidade e o desconhecido. Assim, tentarão lidar com situações, por vezes inteiramente novas, procurando usar instrumental antigo e conhecido. A consequência prática é que a posição da organização vai se tornando cada vez menos alinhada com o meio ambiente, resultando numa afetação da performance. Quando o desvio é notado, a organização entra num período de flutuação, uma busca de soluções conhecidas para problemas nem sempre conhecidos, o que resulta em falta de direção clara. Finalmente, ocorre a quebra de paradigma e uma mudança radical tem lugar.

#### 6.3.1.1 Capacidade de escolhas estratégicas e determinismo ambiental

Novamente, pela sua inércia ou impotência frente às mudanças requeridas tanto pelo ambiente interno quanto externo, descritas no contexto deste período, a empresa volta a situar-se no *Quadrante I - seleção natural*, como demonstrado na Figura 22.

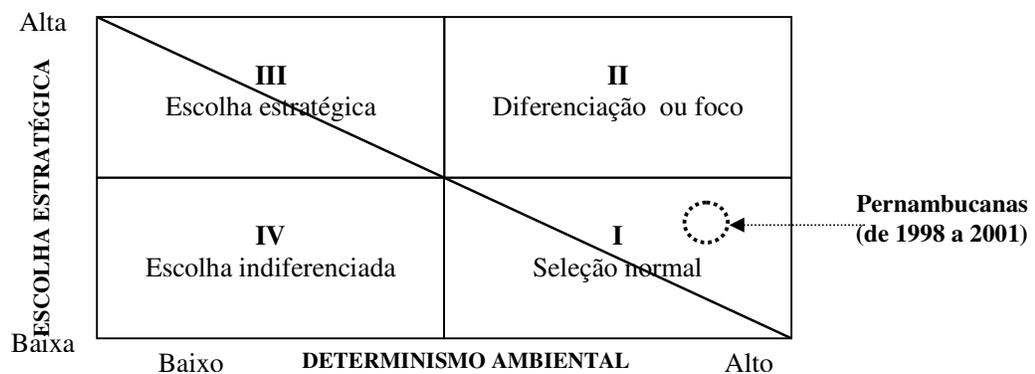


Figura 22 - Relação entre escolhas estratégicas e determinismo ambiental – terceiro período  
Fonte: Adaptada de Hrebiniak e Joyce (1985)

Hrebiniak e Joyce (1985, p. 339) já alertavam: “empresas que não se mantêm a par das mudanças tecnológicas e mercadológicas encontram sérias dificuldades que ameaçam claramente a sua sobrevivência”.

O Quadrante I se caracteriza pelo fato do ambiente (baixa escolha estratégica e alto determinismo ambiental) selecionar as organizações de modo a permitir que apenas aquelas com variação apropriada permaneçam vivas.

### 6.3.1.2 Estratégias deliberadas ou emergentes

Pelo descrito no contexto aduz-se que as estratégias adotadas pela empresa no período em questão são do tipo *emergentes*, sobretudo com o advento da saída de um dos gestores, a qual forçou e ao mesmo tempo propiciou à empresa proceder a arranjos em sua estrutura organizacional. Também foi *emergente* a estratégia de desenvolvimento de mercado, com o início da expansão de novas lojas em novos mercados geográficos, após a falência de sua congênera.

Por outro lado, foi uma estratégia *deliberada*, especialmente quanto às iniciativas da empresa na redefinição do seu *target* e do novo *design* e arquitetura das lojas.

### 6.3.1.3 Estratégias genéricas

Ao redefinir seu novo *target* - mulher, casada e com filhos, com idade entre 25 a 45 anos, das classes sociais “C” e “D” - a empresa intenciona e busca, além da *liderança no custo*, o *ênfase* como estratégia genérica, como mostra a Figura 23.

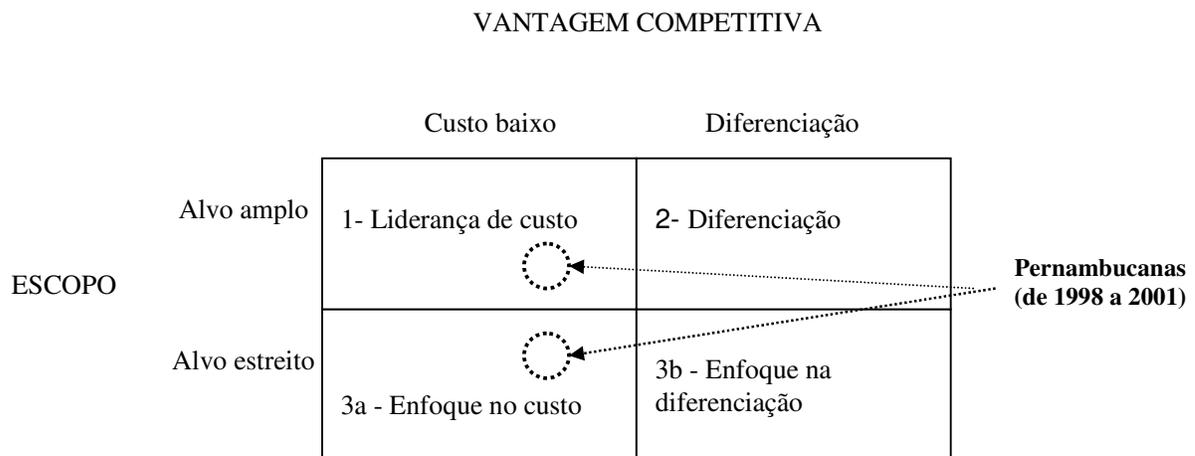


Figura 23 - Três estratégias genéricas – terceiro período

Fonte: Porter (1989).

Para Porter (1986), enfoque é a estratégia genérica de focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico.

A estratégia *repousa* na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os seus concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação, por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção desse alvo, ou ambos. Mesmo que a estratégia de *enfoque* não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico (PORTER, 1986).

#### 6.3.1.4 Tipo organizacional de adaptação estratégica

Por fim, neste período, mantendo o histórico do seu perfil, percebido no período de análise desta pesquisa, a empresa mantém-se como organização do tipo *reativa* (MILES e SNOW, 1978), conquanto os ajustes empreendidos e realizados não tenham logrado o grau de êxito esperado, o que culminou com o fim de um modelo de gestão. O período e seu perfil ficam bem caracterizados com a dissonância entre as intenções estratégicas emanadas a partir do Departamento de *Marketing & Comunicação versus* as limitações estruturais que a empresa tinha em seus Departamentos de Tecnologia, Logística e de Compras de Moda, entre outras.

Miles e Snow (*apud* GIMENEZ *et al.*, 1999) ilustram bem esta situação ao afirmarem que o não-alinhamento entre estratégia e estrutura resultará na firma ineficaz na indústria em que atua, caracterizando formas instáveis de organização, o que é peculiar à empresa reativa. Para estes autores, a inconsistência das estratégias reativas pode surgir de pelo menos três fontes: falha da administração na articulação de uma estratégia organizacional viável; a estratégia é articulada, mas tecnologia, estrutura e processos não estão vinculados a ela de maneira adequada; ou a administração adere a uma associação particular entre estratégia e estrutura, apesar de que esta não é mais relevante nas condições ambientais.

Com base nos resultados apresentados pelo estudo, foram elaboradas as conclusões finais do trabalho, que visam melhorar a performance das ações. Cabe colocar que a elaboração das recomendações para trabalhos futuros não buscou esgotar todas as estratégias possíveis, e sim apresentar aquelas sugestões com maior potencial de gerar vantagem competitiva para a Pernambucanas.

## 7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões do presente trabalho de pesquisa e recomendações pertinentes para o avanço das pesquisas na área de adaptação estratégica.

### 7.1 CONCLUSÕES

Este estudo objetivou identificar as mudanças ambientais no varejo e, sobretudo, as adaptações estratégicas mais relevantes ocorridas na Pernambucanas, no período de 1990 a 2001. A pesquisa apontou que nos períodos estudados há uma adequação entre o problema da pesquisa e seus objetivos.

O primeiro objetivo específico - caracterizar, de forma geral, as mudanças no ambiente externo, sobretudo no varejo, descrevendo as relações dessas mudanças com as adaptações estratégicas - demonstrou e pode-se constatar através de toda a narrativa do Capítulo 3, que, na década de 90, o varejo foi um dos setores da economia que mais sofreu mudanças, especialmente, com:

- a) a abertura de mercado promovida pelo Governo Collor, no início dos anos 90;
- b) a implantação do Plano Real em 1994;
- c) as crises internacionais: mexicanas, asiáticas e russas em 1997;
- d) a maxidesvalorização cambial em 1999;
- e) a recuperação da atividade industrial/econômica em 2000;
- f) o colapso do sistema energético do país em junho de 2001.

Todos esses fatores, com suas causas e conseqüências, geraram a necessidade de várias adaptações estratégicas a todos os varejistas.

As principais transformações observadas, foram:

- a) o aumento da competição entre os grandes grupos, a entrada de grupos estrangeiros do varejo e o fim dos ganhos financeiros, derivados da gestão do pagamento dos estoques em um contexto de alta inflação, obrigaram as empresas a promoverem um processo de reestruturação de suas atividades;
- b) visando garantir seus níveis de lucratividade, as empresas terceirizaram suas atividades, implementaram novos métodos gerenciais, fecharam pontos de venda deficitários, redimensionaram o tamanho de suas lojas, introduziram modernos

sistemas de logística e um vigoroso processo de automação comercial baseado em novas TI e comunicação;

- c) verificou-se também a falência de algumas grandes empresas tradicionais, afetadas pelos altos custos financeiros e mudanças nos padrões de consumo e renda da população.

Em relação ao segundo objetivo específico, identificar as principais mudanças e adaptações estratégicas de uma loja de departamentos, foi possível a identificação dos períodos mais relevantes sobre este aspecto, os quais foram analisados à luz de quatro fundamentos teóricos que permitiram identificar: o grau de escolha estratégica e do nível de determinismo ambiental com que a empresa conviveu (HREBINIAK e JOYCE, 1985); as estratégias deliberadas ou emergentes (MINTZBERG e QUINN, 2001); as estratégias genéricas (PORTER, 1989); e o tipo organizacional de adaptação estratégica pelo qual a empresa optou (MILES e SNOW, 1978).

Verificou-se, também, que o modelo de utilização das fundamentações teóricas confrontadas com as adaptações estratégicas da empresa em estudo, numa análise contextualista e processual (PETTIGREW, 1987), se mostrou bastante viável e eficiente, sendo possível identificar com bom grau de clareza qual foi o comportamento organizacional predominante na Pernambucanas nos três períodos, conforme demonstrado na Figura 24.

<b>BASE TEÓRICA</b>	<b>1º PERÍODO De 1990 a 1991</b>	<b>2º PERÍODO De 1992 a 1997</b>	<b>3º PERÍODO De 1998 a 2001</b>
HREBINIAK e JOYCE Grau de escolhas estratégicas versus determinismo ambiental	<b>Quadrante I</b> Seleção natural	<b>Quadrante IV</b> Escolha indiferenciada	<b>Quadrante I</b> Seleção natural
MINTZBERG e QUIN Estratégias emergentes ou deliberadas	Emergentes e deliberadas	Ausência	Emergentes e deliberadas
PORTER Estratégias genéricas	Liderança em custo	Liderança em custo	Liderança em custo com enfoque
MILES e SNOW Tipo organizacional de adaptação estratégica	Reativa	Reativa	Reativa

Figura 24 – Resumo do comportamento estratégico da Pernambucanas no período de 1990 a 2001

O resumo do comportamento estratégico da Pernambucanas, abrangendo o período de 1990 a 2001, e o modelo de pesquisa, propiciaram a realização de uma análise conclusiva dos

principais eventos (internos e externos) que influenciaram, pressionaram e/ou oportunizaram a empresa a se posicionar ou, melhor, a se adaptar estrategicamente, conforme narrativa a seguir.

Foi possível constatar que no primeiro período (de 1990 a 1991), marcado por forte *determinismo ambiental*, a empresa, pressionada por questões tanto internas quanto externas, realizou uma reestruturação geral e buscou um novo posicionamento estratégico. É importante observar que essas mudanças foram muito oportunas e realizadas com boa maestria, já que as intenções iniciais lograram êxito em todas as frentes de mudanças propostas e devolveram a empresa uma normalidade na sua condução/rota.

Uma outra observação concernente aos resultados encontra-se no segundo período (de 1992 a 1997). Verificou-se que este período apresentou baixo *determinismo ambiental* e alta *escolha estratégica*. A empresa, já com a *casa arrumada* e com grandes oportunidades propiciadas pelo ambiente externo, sobretudo pelo advento do Plano Real - que, com seus reflexos, melhorou, entre outros fatores/indicadores, o poder de compra da população como um todo, especialmente dos consumidores das classes sociais “C”, “D” e “E”, principal *target* da Pernambucanas -, obtém crescimentos significativos em suas vendas e em seus índices de lucratividade, tendo em vista que, pela primeira vez, as vendas atingiram R\$1 bilhão, e foram alcançados os maiores índices de lucratividade de todo o período analisado.

Este crescimento se deu, essencialmente, pelo fato da empresa estar com condições e com a *casa arrumada*, ou seja, enxuta, reestruturada e com uma direção, face às providências adotadas no período anterior. Outro fator relevante se refere ao ambiente externo que estava favorável e extremamente abundante em oportunidades. É importante ressaltar que vários concorrentes estavam em situações difíceis – varejistas de expressão nacional concordatários da época: Mappin, Mesbla, Riachuelo, Arapuã, dentre outros.

No entanto, diante da demanda e da bonança de oportunidades, a empresa não se preocupou ou não visualizou a necessidade - e conseqüentemente não realizou na sua totalidade - as ações e os investimentos que para o varejo são vitais, como:

- a) atualização e modernização de suas lojas;
- b) atualização de seu parque tecnológico;
- c) expansão de novas lojas nos atuais e em novos mercados;
- d) captação de novos clientes;
- e) atualização/renovação de seus profissionais ou atração de novos talentos para enfrentar as novas demandas e competências que o mercado passaria a exigir;
- f) fortalecimento dos existentes e busca de novos diferenciais competitivos;

- g) busca de melhoria contínua e/ou das melhores praticas de mercado para seus processos;
- h) sinergia na orientação estratégica em toda a sua *cadeia produtiva*.

Estas questões ficaram evidentes e afloraram já no primeiro momento de retração da demanda de mercado, ocorrida em 1998, início do terceiro período pesquisado (de 1998 a 2001), o qual ficou marcado, novamente, pelo forte *determinismo ambiental* e pela baixa *escolha estratégica*.

Nesse momento, a empresa começa a se dar conta das suas fragilidades frente aos novos desafios que o mercado lhe impunha, e esboça algumas reações com alguns incrementos na sua estrutura e no seu posicionamento estratégico. No entanto, nenhuma dessas iniciativas gerou os resultados esperados ou foi suficiente para reverter, por exemplo, a estagnação nas vendas e o declínio no lucro líquido, que figuravam entre os principais problemas na ocasião.

Somados a estas questões, problemas de relacionamento e sinergia entre as diretorias e alguns questionamentos sobre determinados dirigentes, nesse período, acabaram por determinar o fim de um ciclo de gestão (de 1990 a 2001), com o desligamento dos principais dirigentes da empresa, após a entrada da consultoria Accenture, contratada pelos acionistas para realizar uma nova reestruturação e buscar um novo posicionamento estratégico para a empresa.

Os oito pontos descritos como ações e investimentos vitais para o varejo são tão verdadeiros para a empresa que a nova gestão, iniciada em 2002, vem obtendo grande sucesso, sob todos os pontos de vista, justamente na exploração positiva dos mesmos.

Este trabalho, então, atingiu os objetivos propostos e pôde, através do resultado do estudo, contribuir para identificar e descrever o processo de adaptação estratégica de uma loja de departamentos no varejo, no período de 1990 a 2001, que é o objetivo geral da presente pesquisa.

## **7.2 RECOMENDAÇÕES**

“A mudança não pode ser gerenciada. Pode-se ignorá-la, resistir ou responder a ela, tirar proveito dela e criá-la. Mas ela não pode ser gerenciada e posta em marcha segundo um processo ordenado passo-a-passo. O fato das pessoas se tornarem vítimas ou conquistadores da mudança depende da sua aptidão para mudar. Como disse Abraham Lincoln, “*irei me*

*preparar e meu momento deverá chegar*”. É assim que a mudança é gerenciada” (MINTZBERG AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 238-239).

Para os referidos autores, não é possível reconquistar depressa clientes que nos deixaram, em silêncio, devido a negligência e mau atendimento. Não se pode transformar, de repente, a organização numa *usina inovadora*, porque o mercado mudou. Não se pode fazer, de maneira radical e rápida, a Reengenharia de anos de maus hábitos e processos enrolados, quando surge uma nova e revolucionária tecnologia. Quando crescem as pressões dos custos, não é possível achatar drasticamente as organizações e, de um momento para outro, delegar poderes a todos aqueles que tiveram anos de condicionamento tradicional de comando e controle. Estas são mudanças em longo prazo, de cultura, sistema, hábitos e aptidões. Elas precisam ser melhoradas antes de serem necessárias. Segundo as palavras de um provérbio chinês, *cave um poço antes de ficar com sede*. Para lidar com as mudanças de forma eficaz não se parte do princípio de que elas são uma espécie de força gerenciável. Lida-se com as mudanças melhorando-se a si mesmo. E então deve chegar sua vez.

Já para Sausen (2002), gerenciar uma organização, nestes tempos, pressupõe gerenciar a mudança. Isto significa enfrentar alterações rápidas e complexas; confrontar-se com ambigüidades; compreender as necessidades de novos produtos, mercados e serviços; garantir um sentido de direção em meio ao caos e à vulnerabilidade; e, muitas vezes, conviver com a possibilidade da perda de significado daquilo que se ajudou a construir. Com essas ondas de mudanças proliferam os modelos de mudança, cada um com seus pressupostos e bases conceituais que procuram explicar os processos de mudança organizacional. Conhecê-los, aprender o significado subjacente de cada um e julgar sua relevância e utilidade tornou-se um imperativo, tanto de ordem acadêmica quanto profissional.

O autor concluiu sua análise afirmando que estudar a mudança pressupõe, então, não apenas adotar um modelo de referência, nem tampouco procurar unidade e coerência entre modelos, mas, e principalmente, enriquecer-se no conhecimento de suas diferenças e complementaridades. Considerar a simultaneidade de perspectivas é de fundamental importância para construir o entendimento do real significado da mudança estratégica.

Pelas citações e diante das conclusões da pesquisa e das análises realizadas no período, recomendam-se como novas pesquisas:

- um estudo comparativo e/ou similar ao realizado pelos autores Collins e Porras (1999), publicado através do livro *Feitas Para Durar*; já que a Pernambucanas está

próxima do seu centenário de existência, e, guardadas as devidas proporções, tem seguido o perfil de empresas pesquisadas e citadas neste trabalho;

- um estudo comparativo com outras pesquisas focadas em Lojas de Departamentos, como as realizadas pelos autores: Trinta (1998), Frederico (1999) e Donzelli (2001), tentando buscar, inclusive, maiores explicações do porquê de haver tão poucos estudos nacionais que focam este segmento do varejo, que é o das *Lojas de Departamentos*;
- finalmente, e mais apropriado, um novo estudo de adaptação estratégica empresarial poderá ser realizado a partir de 2001, ano limite da presente pesquisa, pois nesse período inicia-se novamente uma reestruturação geral na empresa e um novo posicionamento é buscado. Isso gera um novo capítulo na história desta empresa, período rico em mudanças, as quais são relevantes para uma nova análise, e talvez possam até mesmo ser confrontadas com as do período analisado na presente pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ALVES FILHO, Antônio. Adaptação estratégica ao processo de estabilização econômica decorrente do plano real: o caso do sistema financeiro Besc. **Revista de Ciências da Administração**. Belo Horizonte, n. 1, p. 9-21, 1999.

ANGELO, Cláudio F.; SILVEIRA, José A. G. (Coord.). **Varejo competitivo**, v. 7. São Paulo: Atlas, 2003.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informações e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, maio 2003.

\_\_\_\_\_. **NBR 14724**: informações e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, maio 2003.

ARONOVICH, Henrique; PROENÇA, Maria Cristina Araújo; Vinic, Richard. Varejo e clientes. São Paulo: DVS Editora, 2004. In.: PROENÇA, Maria Cristina Araújo. **Marketing business to consumer**. São Paulo: DVS Editora, 2004.

BEUREN, Ilse (org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2004. In.: COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse. **Coleta, análise e interpretação dos dados**. São Paulo: Atlas, 2004.

BJUR, Wesley.; CARAVANTES, Geraldo R. **Reengenharia ou readministração?** Do útil e do fútil nos processos de mudanças. Porto Alegre: AGE, 1994.

BOWDITCH, James. L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thonson, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 1993.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CONTADOR, José C. **Modelo para aumentar a competitividade industrial**: A transição para a gestão participativa. São Paulo: Ed. Edgard Blücher, 1996.

\_\_\_\_\_. Planejamento Estratégico: Recomendações sobre os ambientes externo e interno. **Revista RAE**. v. 35, n. 2, mar./abr.1995, p. 43-56

DOMINGUES, Osmar. **Gestão de compras de supermercados**. Estudo de caso: Coop. Cooperativa de Consumo. São Paulo, 2001. Dissertação. (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, USP.

DONZELLI, Carlos R. **O impacto do plano real no desempenho financeiro das empresas do setor de varejo – loja de departamentos.** Franca, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca, FACEF.

DUARTE, Roberto G. **Participação acionária e mudanças organizacionais:** um estudo de caso na Ferrovia Centro-Atlântica S.A. Belo Horizonte, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG.

ENCICLOPÉDIA® MICROSOFT® ENCARTA. Evolução Charles Robert. *Microsoft Corporation*. Todos os direitos reservados, 2001.

FERANDES, Fátima.; ROLLI, Claudia. **Jornal Folha de São Paulo.** São Paulo, n. 27.108 p. A1-B1-B4, jun., 2003.

FOLHA DE SÃO PAULO, Jornal. **Varejo sofre queda nas vendas,** capa, jun. São Paulo, 2003.

\_\_\_\_\_. **Faturamento do comércio sobe 60% e renda cai 22,5% nos anos 90.** Disponível em: <<http://www1.uol.com.br/folha/dinheiro/utl91u49016.shl>. Acesso em: 2 abr. de 2004.

FREDERICO, Elias. **Uma proposta de concepção estratégica:** O que uma loja de departamentos necessita fazer para sobreviver às alterações no meio-ambiente do varejo. São Paulo, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV/EAESP.

GIAMBIAGI, Fábio. Restrições ao crescimento da economia brasileira: uma visão de longo prazo. **Revista do BNDES.** Rio de Janeiro, v.9, n. 17, p. 117-152, jun. 2002.

GIMENEZ, Fernando A. P.; PELISSON, Cleufe; KRÜGER, Eugênio G. S.; HAYASHI, Paulo Jr. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea.** São Paulo, v. 3, n. 2, p. 53-74, mai/ago,1999.

HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marchal; BECKHARD, Richard. **A organização do futuro:** como preparar hoje as empresas do amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

HREBINIAK, Laurence G.; JOYCE, William F. Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly,** v. 30, p. 336-349, 1985.

IINSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **O comércio na década de 1990.** Mudanças estruturais nos anos 1990. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatística/economia/comercioserviço/pac/comentario.pdf>>. Acesso em: 2 abr. de 2004.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa anual do comércio 2001.** Rio de Janeiro, v. 13, p. 1-134, 2003.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas 1973.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

LEMOS, Luiz F., ROSA Sergio E. S.; TAVARES, Marina Mendes. **Os setores de comércio e de serviços**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro-setorial/setorial/07.pdf>>. Acesso em: 2 abr. de 2004.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH Jay W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativa**. Rio de Janeiro - Petrópolis: Vozes, 1973.

\_\_\_\_\_. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação**. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 1972.

MARCONI, Marina Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, Henry. **Estrutura e dinâmica das organizações**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

\_\_\_\_\_. **The structuring of organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1979.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_. Todas as partes do elefante. **Revista HSM Management**. São Paulo, n. 13, 12, jan./fev. 1999, p.100-108.

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

MOGGI, Jair; BURKHARD, Daniel. A essência da transformação. **Revista de Administração de Empresas Light**. Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, p. 8-18, 1996.

MORGADO, Maurício G.; Gonçalves, Marcelo N. (Orgs). **Varejo: administração de empresas comerciais**. São Paulo: Senac, 2001.

NAKANO, Davi N. Uma comparação entre tipos de estratégia tecnológica de oito empresas brasileiras. **Revista de Ciência e Tecnologia (RECITEC)**. Recife, v. 2, n. 1, p. 83-92, 1998.

O ESTADO DE SÃO PAULO, Jornal. **Caderno de economia**. São Paulo, B12-14, 27 mar. de 2003.

\_\_\_\_\_. **Caderno Economia**. São Paulo, B18, 25 mar. de 2004.

\_\_\_\_\_. **Supermercados lideram o comércio, diz IBGE.** Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/agestado/noticias/2002/jun/11/251.htm>>. Acesso em: 10 abr. de 2004.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico.** Conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1991.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000.

PARK, Kil H. (Coord.). **Introdução ao estudo da administração.** São Paulo: Pioneira, 1997.

PERNAMBUCANAS. **Manual de Integração da Pernambucanas.** São Paulo, mar. 2001.

PERROW, Charles. **Análise organizacional: um enfoque sociológico.** São Paulo, Atlas, 1972.

PETTIGREW, Andrew M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v 24, n.6, p. 649-670, nov. 1987.

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

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRADO, Lauro J. **A estratégia por dez caminhos: Fundamentação Teórica.** Disponível em: <<http://www.lauroprado.tripod.com/ezine/ed36.html>>. Acesso em: 13 out. de 2002.

RATTO, Luiz. **Comércio: um mundo de negócios.** Rio de Janeiro: Senac, 2004.

REVISTA EXAME. **A sobrevivente,** São Paulo, n. 22, 726 ed., ano 34, p.62-64, 1º nov. de 2000.

\_\_\_\_\_. **A Casas Pernambucanas prepara a sua reestruturação.** <http://portalexame.abril.com.br/busca/resultado.shtml?qu=Casas+Pernambucanas&x=9&y=11> Acesso em 10.04.2004.

\_\_\_\_\_. Melhores e maiores. São Paulo, agosto de 1991.

\_\_\_\_\_. Melhores e maiores. São Paulo, agosto de 1992.

\_\_\_\_\_. Melhores e maiores. São Paulo, agosto de 1993.

\_\_\_\_\_. Melhores e maiores. São Paulo, agosto de 1994.

\_\_\_\_\_. Melhores e maiores. São Paulo, agosto de 1995.

\_\_\_\_\_. Melhores e maiores. São Paulo, agosto de 1996.

\_\_\_\_\_. Melhores e maiores. São Paulo, julho de 1997.

\_\_\_\_\_. Melhores e maiores. São Paulo, julho de 1998.

\_\_\_\_\_. Melhores e maiores. São Paulo, julho de 1999.

\_\_\_\_\_. Melhores e maiores. São Paulo, julho de 2000.

\_\_\_\_\_. Melhores e maiores. São Paulo, julho de 2001.

\_\_\_\_\_. Melhores e maiores. São Paulo, julho de 2002.

\_\_\_\_\_. Melhores e maiores. São Paulo, julho de 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSETO, Carlos R., CUNHA, Cristiano J. C. de A. e ORSATTO, Carlos H. **Os stakeholders no processo de adaptação estratégica - um estudo de caso longitudinal**. Universidade de Passo Fundo (UPF), NEST/NEPAO – Núcleo de Estudos Estratégicos Campus Universitário – Passo Fundo – RS. Disponível em: <[http://www.angrad.org.br/cientifica/artigos/artigos\\_enangrad/pdfs/viii\\_enangrad/Os%20stakeholders%20no%20processo.pdf](http://www.angrad.org.br/cientifica/artigos/artigos_enangrad/pdfs/viii_enangrad/Os%20stakeholders%20no%20processo.pdf)>. Acesso em: 9 maio de 2003

SALAMA, Alzira. O uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para a investigação do desenvolvimento organizacional. **Revista de Administração Pública**. São Paulo n. 28, v. 1, p. 34-42, jan/mar, 1994.

SALVADOR, Edson A. e ROSSETO, Carlos R. O processo de adaptação estratégica de uma empresa familiar: um estudo de caso no setor de edificações em Passo Fundo (RS). II Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE). **Anais....** Londrina-PR, p. 846-861, nov-2001.

SANTOS, Ângela Maria M. M. Desempenho recente do comércio varejista. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 20, dez. 1998.

SANTOS, Ângela Maria M. M.; COSTA, Claudia S. Características gerais do varejo no Brasil. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, n. 15, jun. 1996.

SANTOS, Ângela Maria M.M., GIMENEZ, Luiz C. P. Reestruturação do comércio varejista e de supermercados. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, n. 9, p. 79-94, mar. 1999.

SANTOS, Valdeci M. O varejo moderno no Brasil: a experiência do estado de Pernambuco. In: ANGELO, Claudio F.; SILVEIRA, José A. G. (Coord.) **Varejo competitivo**. Volume 7. São Paulo: Atlas, 2003.

SAUSEN, Jorge O. **Adaptação estratégica organizacional: o caso da Kepler Weber S/A**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC.

STONER, James A. ; FREEMAN, Edward. **Administração**. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1989.

TAVARES, Mauro C. **Gestão estratégica**. São Paulo; Atlas, 2000.

TERRA, Eduardo de A. S. **A classificação do varejo: um estudo sobre diferentes abordagens**. Disponível em: < [http://www.provar.org/artigos/Clas\\_Var.pdf](http://www.provar.org/artigos/Clas_Var.pdf)>. Acesso em: 3 abr. de 2004.

TOSHI, José P. A adaptação organizacional estratégica na indústria farmacêutica de genéricos: em busca de um novo futuro – um estudo de caso no laboratório Teuto Brasileiro. **Revista de Ciência da Administração**. Belo Horizonte, v. 4, n.6, p. 51-59, jan./jun. 2002.

TREGOE, Benjamin B., ZIMMERMAN, John W. **A estratégia da alta gerência: o que é e como faz-la funcionar**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

TRINTA, José L. **Desenvolvimento do formato de lojas de departamentos no Brasil: estudo de casos**. Rio de Janeiro, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração). Instituto de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 4, out./dez. 2000, p. 20-37.

ZACCARELLI, Sergio B. A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico. **Revista de Administração de Empresas Light**. Rio de Janeiro, v. 2, n. 5, 1995, p. 21-26.

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

WOOD JR., Thomaz (Coord.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2002.

## APÊNDICE A - ENTREVISTA

Prezado dirigente,

Meu nome é Edson Vaz, e na condição de Mestrando em Administração Profissional, pelo Centro Universitário Nove de Julho (UNINOVE), estou realizando uma pesquisa sobre adaptação estratégica no varejo. Para tanto, gostaria de contar com a sua colaboração no sentido de responder à presente entrevista. Asseguro-lhe que seu anonimato será totalmente preservado.

**1. Na sua opinião, quais foram as principais mudanças estratégicas ocorridas na empresa no período de 1990 a 2001?**

**2. Você poderia mencionar quais foram as principais mudanças ocorridas no cenário externo que tenham influenciado - positiva ou negativamente - a empresa no período de 1990 a 2001?**

**3. Nesse período, quais foram os momentos mais críticos para a empresa, os momentos de bonança (calmaria), e os momentos de glória? Relacione-os cronologicamente.**

**4. Na sua opinião, quais foram as mudanças internas implementadas no período, que obtiveram resultados satisfatórios ou que geraram conseqüências positivas para a organização? E as mudanças que geraram resultados adversos?**

**5. Quais foram os responsáveis por essa nova realidade gerada por tais mudanças? As pessoas que as implementaram? A escolha ou a estratégia em si? Os processos? Reestruturações ocorridas? A tecnologia disponível e/ou escolhida? O ambiente (interno ou externo) que a favoreceu? A pressão do momento para dar certo? Outros?**

**6. Analisando os dados dos balanços do período, sobretudo as flutuações do faturamento e do lucro líquido, quais são as suas conclusões?**

**7. Analisando as mudanças ocorridas e/ou implementadas, quais as mudanças que, na sua opinião, efetivamente deveriam ter ocorrido?**

**8. Após esta análise, o que fica de lição na vida corporativa quando o assunto é mudança ou adaptação estratégica?**