

Mudança e Adaptação Estratégica numa Empresa Familiar: um Estudo de Caso no Ramo Supermercadista

Autoria: Martinho Luís Kelm, Eduardo Schorr

Resumo

As pequenas e médias empresas são destacadas na literatura como aquelas que possuem grande flexibilidade, capacidade empreendedora (Borini & Sadzinski, 2004) e simplicidade em suas operações, podendo, assim, adaptar-se às transformações conjunturais de seu ambiente. As estratégias adotadas por uma empresa não dependem exclusivamente do seu planejamento. Além das estratégias não estruturadas que surgem e são implantadas de acordo com a evolução dos negócios, existem também os fatores externos que influenciam diretamente nas estratégias adotadas pelas empresas. Algumas dessas estratégias são de sobrevivência, outras, decorrentes da visão dos gestores de oportunidades os quais investem seus esforços em algo que não havia sido planejado. A finalidade principal deste estudo é estabelecer um diálogo entre o processo de mudança e adaptação estratégica e a experiência nos Supermercados Beta de Getúlio Vargas/RS, identificando e analisando as estratégias envolvidas nas mudanças organizacionais, à luz das ações empreendidas pelos sócios-gestores. A investigação caracteriza-se como estudo de caso singular, de natureza qualitativa. Esta empresa apresenta exemplos práticos de períodos com estratégias clássicas, outros de estratégias evolucionárias. Destaca-se em seu município e micro-região pela inovação, credibilidade e crescimento sólido. Para a realização desta pesquisa foram utilizadas as seguintes técnicas de coletas de dados: entrevista e pesquisa bibliográfica. A construção do trabalho foi procedida por meio de um estudo de caso do tipo descritivo, realizado numa histórica e interpretativa. Observa-se em algumas ocasiões que as estratégias surgem como resultado de planos elaborados numa perspectiva racional, em outras, observa-se a influência do ambiente e ainda, àquelas em que as diferenças individuais de interesses, e limitações cognitivas impedem a emergência de planos únicos elaborados. Percebeu-se que esta organização, constantemente busca se adequar as necessidades de mercado bem como suas necessidades internas. Portanto, tanto os ambientes externo e interno podem ser citados como fatores geradores de diversas mudanças ocorridas. Verificou-se neste estudo, 3 períodos estratégicos na empresa, sendo que estes acumularam 15 eventos críticos. Percebeu-se que esta organização busca constantemente adequação às necessidades de mercado bem como suas necessidades internas. Tanto os ambientes externo quanto interno podem ser citados como fatores geradores de diversas mudanças ocorridas. O estudo demonstrou que independente do modelo de estratégia adotado, é necessário conhecer os ambientes, para que haja na prática um planejamento que auxilie a organização a adequar seus ambientes que é sempre mutável, dinâmico e imprevisível. A empresa estudada demonstra ser uma empresa aberta, dinâmica e que tem visão de mercado. Observa não só tendências econômicas e ambientais, mas também, buscando ter controle das ações de seus concorrentes e, muitas vezes forçando o ambiente externo a se adequar as decisões internas, que culminam por gerar uma nova tendência estratégica mercadológica.

1. Introdução

As pequenas e médias empresas são destacadas na literatura como aquelas que possuem grande flexibilidade, capacidade empreendedora (Borini & Sadzinski, 2004) e simplicidade em suas operações, podendo, assim, adaptar-se às transformações conjunturais de seu ambiente. Ao mesmo tempo, elas são delineadas como empresas que apresentam um comportamento conservador e pouco agressivo diante do mercado cada vez mais competitivo, o que dificulta seu crescimento (Farias Filho et al., 1999). Desse modo, pode-se destacar, com base nessas proposições, que, apesar de possuírem grandes capacidades competitivas, estas apresentam dificuldades de expansão e até de sobrevivência no mercado cada dia mais saturado e concorrido.

Destacando especificamente o setor varejista de alimentos de pequenos e médios supermercados, esta situação se agrava um pouco mais. Isso porque o setor varejista de alimentos (de pequenos e médios) atual é muito pulverizado, apresentando vários concorrentes, como verdurões, mercearias, feiras livres, hortifrutigranjeiros e também outros supermercados compactos e convencionais. Estes ainda têm que competir com empresas com as de grande porte, hipermercados, etc.

Nesta linha de pensamento, Soifer (2002) destaca que o pequeno comerciante brasileiro teve que enfrentar, no final da década de 1990, o que o industrial passou nos anos 1960-80, ou seja, a tendência a ser sufocado pelas cadeias de supermercados, quase sempre de capital estrangeiro. Durante o período do governo Collor (1990-1992), abriu-se o mercado brasileiro para os produtos importados (mercadorias) e também para grandes empresas, visando oferecer à população uma ampla gama de escolhas. Sesso Filho (2003) complementa, apontando que, entre os anos de 1996 e 2000, houve um aumento de 40% do número de lojas do setor, devido, principalmente, às baixas barreiras de entrada no mesmo.

Conseqüentemente, os varejistas de alimentos tiveram que lidar, no final da década de 1990 em diante, com duras questões de eficiência e serviços, a fim de sobreviver e, possivelmente, crescer, sem contar ainda com parte do frenético processo inflacionário. Neste contexto, tanto as pequenas quanto as médias empresas supermercadistas, ou seus proprietários, gerentes, funcionários em geral, etc., inseridas nesse ambiente altamente dinâmico e cada vez mais concorrido, têm que desenvolver estratégias competitivas, visando à sobrevivência e à manutenção.

Diante deste cenário, o tema estratégia, segundo Meireles e Gonçalves (2005) gera polêmica e divergência. Algumas abordagens tratam o ambiente como um espaço determinado, objetivo, regido por leis e uma lógica própria e sobre o qual o indivíduo e a organização não têm influência direta. Em oposição, para alguns autores, o ambiente só existe a partir de processos individuais e coletivos de criação e significação e, portanto, somente a partir da percepção e construção simbólicas humanas. Nestas abordagens de orientação interpretativa, a realidade do ambiente é construída a partir da interação cotidiana de atores sociais subjetivos e sua existência se circunscreve.

Um modo alternativo de compreender as organizações é representado através da abordagem histórica da pesquisa. Segundo Mintzberg (1997) da mesma forma que acontece com os seres humanos, as passagens organizacionais, seus ciclos de vida podem ser tempestuosos e marcados por crises e turbulências. Estes ciclos ou períodos pelos quais as organizações passam independem de sua idade cronológica, mas sim do processo de maturidade pelo qual a organização passa.

O campo desta pesquisa é um Supermercado de referência micro-regional, localizado no Alto Uruguai, região norte do Estado do Rio Grande do Sul. Desta forma, o presente artigo trata-se de um estudo de caso e tem como objetivo levantar as estratégias utilizadas e o processo de mudança do Supermercado Beta, empresa do ramo supermercadista, envolvendo

o período de 1988 até os dias atuais, demarcando os principais períodos e ciclos por ele passados. Para tanto, foram realizadas entrevistas não estruturadas com dois gestores da empresa sendo que ambos participaram da vida da organização por um período mínimo de dezoito anos

O artigo está dividido em cinco partes, a primeira apresenta o estudo. Posteriormente realiza-se um apanhado bibliográfico acerca do tema proposto. Na seqüência aparece a análise do processo de mudança e adaptação estratégica que vai desde a construção dos principais eventos críticos e períodos estratégicos (SAUSEN, 2003) até a análise teórica de cada período estudo. Por fim, as considerações finais.

Através destas entrevistas, foram encontrados subsídios necessários para a compreensão do cotidiano da organização, suas transformações, conquistas e crises e, a partir daí, foi possível a divisão da vida da organização em eventos críticos e também períodos estratégicos definidos.

2. Referencial Teórico

2.1 A Empresa Familiar

A empresa familiar é provavelmente uma das mais antigas formas de negócio surgidas ao longo da evolução da humanidade. Na época do fundador, toda e qualquer empresa era familiar, e a forma mais comum de empresa era a propriedade rural. Com o passar do tempo, os indivíduos perceberam que faltavam produtos como roupas, ferramentas, etc. Para satisfazer todos os seus desejos e necessidades, houve a troca de um produto pelo outro, originando, dessa forma, o comércio (DONATTI, 1999).

Em relação ao universo das empresas familiares, Renato Bernhoeft (1989) afirma que, na década de 80, de cada dez empresas, nove eram familiares e o seu controle estava com uma ou mais famílias. Outro dado importante é apresentado por Oliveira (1999), quando afirma que a média de vida das empresas não-familiares é de 12 anos, enquanto que a longevidade das empresas brasileiras é de nove anos.

A empresa familiar nada mais é que uma organização que visa ao lucro através do capital empregado pela família proprietária, portanto, as empresas familiares reúnem relações familiares e laborais, e, tornando-se universos complexos, os quais devem ser entendidos sempre com olhares que se alternam entre a focagem no todo e a percepção sobre o funcionamento das partes.

Existem muitos conceitos sobre empresa familiar. No entanto, destacam-se os trabalhos de Lodi (1993) e Donelley (1976), entre outros. Lodi diz que a empresa familiar é aquela em que sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. Já Donelley (1976) a conceitua como uma organização que esteja ligada a uma família pelo menos há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família.

2.2 Estratégia

Meireles e Gonçalves (2005) pontuam a respeito de uma primeira forma para rever e distinguir as várias abordagens sobre estratégia organizacional, através da recuperação histórica da evolução da disciplina. Segundo estes autores, cada estudioso do tema poderá tê-lo feito privilegiando um ou outro aspecto. Para alguns, por exemplo, estratégia é essencialmente esforço formal de análise e decisão, para outros é aprendizagem e construção cotidiana. Em geral, propõe-se que a soma destas abordagens se aproxima do objeto real. Assim, poder-se-ia dizer que estratégia é, enfim, o somatório dos conceitos e enfoques colecionados ao longo da história da disciplina.

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001), não existe uma única definição universalmente aceita para o termo estratégia. Ele teve origem na Grécia Antiga, onde referia-se inicialmente a um papel (*strategos*) relacionado ao comandante-chefe de organização militar, e posteriormente, passou a significar “a arte do general”, ou seja, as habilidades comportamentais com as quais exercia seu papel. Mesmo na antiguidade o conceito de estratégia varia, significou “habilidades gerenciais”, como, administração, liderança e poder (ao tempo de Péricles, 450 a.C.) e mais tarde, na época de Alexandre (330 a.C.), referia-se a “habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governação global”.

Outra forma de ver estratégia é observar que ela tem raízes, sobretudo nas teorias econômicas e organizacionais funcionalistas, principalmente porque a estratégia nasce como uma disciplina aplicada dentro de campos também aplicados. As bases teóricas da estratégia são amplas e, partindo-se dos aspectos conceituais pode-se afirmar que muitos campos de estudo têm dado alguma contribuição para o entendimento deste complexo processo organizacional. Entretanto, será da economia e da teoria organizacional que os estudiosos sobre estratégia mais se valerão para estabelecer seus alicerces conceituais e empíricos (MEIRELES E GONÇALVES, 2005).

Para Porter (2002), estratégia é sinônimo de escolha. A estratégia é uma posição única no qual a empresa deve centrar suas ações fazendo as coisas de forma diferente para alcançar seus objetivos. Para saber se uma empresa tem estratégia é preciso verificar se tomou decisões claras a respeito do que não pretende fazer.

Deixar claro o que não pretende fazer é uma indicação de que uma empresa tem estratégia. Todos os executivos quando indagados sabem na ponta da língua a lista do que devem fazer, porém a maioria não consegue enumerar o que não devem fazer. Saber o que não fazer também é estratégia e faz parte de uma escolha, pois devemos estar atentos as necessidades, e quais clientes a nossa empresa quer satisfazer e àquelas em que não queremos satisfazer. Faz parte da estratégia, deixar alguns clientes descontentes para que outros fiquem verdadeiramente contentes (PORTER, 2002).

Neste sentido, Meireles e Gonçalves (2005) enfatizam que estratégia diz respeito a decisões e ação que impactam o conjunto da organização, lida com a adequação entre esta e o ambiente e é de natureza complexa. Por outro lado, estes autores destacam os desacordos sobre o que seja enfim estratégia, qual a sua essência e que elementos e aspectos humanos, organizacionais e sociais precisam ser abordados para se tratar adequadamente do tema. Uma abordagem multiparadigmática é sugerida, visando conciliar diferentes teorias e enriquecer o entendimento sobre o tema.

Segundo Porter (2002), para se chegar a uma boa estratégia, o ponto de partida é ter um objetivo correto, é ter a idéia de criar e implementar uma estratégia diferente e especial. Como saber se uma estratégia é boa para a organização? Somente após sua implementação é que se poderá verificar se um conjunto de decisões, ações e comportamentos que consolidam o posicionamento de uma organização estão contribuindo para o cumprimento dos objetivos e melhoria do desempenho organizacional. O que acontece, porém, é que geralmente não conseguimos entender o objetivo central da empresa e acabamos nos contentando com os objetivos e resultados de curto prazo, nos embarçamos também no posicionamento e na rentabilidade, que em muitos casos nos tiram do foco principal da estratégia.

Para Mintzberg e Quinn (2001) as estratégias podem ser vistas ainda como decisões estratégicas, pois são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes. Essas decisões formam as verdadeiras metas, ajudam a delinear amplos limites, ditam recursos, tarefas, padrões e determinam a eficiência do empreendimento.

Neste sentido, Ansoff (1997) afirma que as decisões estratégicas preocupam-se principalmente com problemas externos da empresa. É a determinação de produtos e mercados que a empresa vai trabalhar, sendo que isto pode acarretar em uma expansão da posição corrente. A mudança em relação à postura anteriormente usada pode exigir redistribuição de recursos, sendo então, a primeira vista, uma decisão de investimento de capital.

Mintzberg e Quinn (2001) salientam que a diferença básica reside na escala de ação dentro da estrutura da organização, ou seja, questões e decisões relativas à organização como um todo, assumem uma perspectiva estratégica, enquanto que decisões específicas por área ou departamento seriam táticas da organização. "Estratégias podem ser encaradas como afirmações à priori para orientar providências ou resultados a posteriori de um comportamento decisório real". A próxima seção traz conceitos sobre mudança organizacional.

2.3 Mudança Organizacional

O tema mudança organizacional ganhou relevância em função do aumento da velocidade das macromudanças e do crescimento da taxa de mudanças descontínuas em relação às mudanças evolutivas e incrementais. Para Wood Jr. (2002, p. 190), parece ter ocorrido um aumento do grau de preocupação e de atenção das organizações para com os processos de mudança.

Wood Jr. (2002) apresenta cinco fundamentos básicos para um modelo de mudança:

- i. todo processo de mudança envolve não apenas “aprender algo novo”, mas também “desaprender algo que já está presente”;
- ii. nenhuma mudança ocorre se não existe motivação para mudar;
- iii, mudanças organizacionais ocorrem somente através de mudanças individuais em elementos-chave da organização; daí a mudança organizacional deve ser sempre medida através de modificações individuais;
- iv, a maior parte da mudança envolve atitudes, valores e auto-imagens e a desaprendizagem das atuais respostas nesta área é, de início, um processo doloroso e ameaçador;
- v. a mudança é um ciclo de múltiplos estágios e todos os estágios devem, de algum modo, ser ultrapassados com êxito antes de se poder dizer que ocorreu uma mudança estável;

Wood Jr., (2002) enfocando as relações das organizações com um ambiente em constante mudança, classifica em três passos e suas respectivas possibilidades as situações que têm capacidade de provocar mudanças. Segundo o autor, essas situações podem originar-se dentro da própria organização, como também no ambiente. Neste sentido, o primeiro passo para a mudança é o descarte de velhos hábitos e práticas de trabalho, facilitando, assim, o aprendizado de novas formas de pensar e agir.

A segunda etapa do processo de mudança é o aprendizado de novas idéias e hábitos com o objetivo de que o comportamento desejado possa ser empregado. Para isso, o administrador desenvolve treinamentos, estabelece etapas ou estágios de aprendizagem para familiarizar as pessoas e, ao mesmo tempo, habilitá-las às novas formas de pensamento e de comportamento.

Finalmente, a última etapa do processo de mudança é a solidificação das novas concepções e práticas aprendidas. Se as mudanças não forem aplicadas conscientemente pelas pessoas e cuidadosamente trabalhadas pelos responsáveis pela mudança, estas podem ser rapidamente esquecidas. Para isso, as mudanças necessitam ser úteis e percebidas como tal pelas pessoas envolvidas no processo.

3. Metodologia da Pesquisa

O presente estudo pode ser classificado quanto aos aspectos metodológicos, como um estudo de caso, de natureza qualitativa (YIN, 2001; TRIVIÑOS, 1987). A construção do trabalho foi procedida por meio de um estudo de caso do tipo descritivo, realizado numa histórica e interpretativa (SALAMA, 1994).

Foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados: entrevista e pesquisa bibliográfica. A principal fonte de informação foi atribuída à entrevista realizada com 2 sócios-gestores do Supermercado, que possuem uma visão multidisciplinar da empresa, uma vez que dispõem de elementos importantes para recuperar dados históricos das diferentes fases de mudança que passaram nestes anos.

Na entrevista não-estruturada, buscou-se obter informações detalhadas sobre o processo de adaptação e mudança estratégica, bem como suas percepções frente às situações correlacionadas ao objeto de investigação (ANDRADE MARTINS, 2006). Por questões de estratégia, foram usados nomes fictícios para os sócios e para a empresa.

Embasado nesses procedimentos metodológicos, o presente estudo cumpriu as seguintes fases de trabalho: realização da entrevista, pesquisa bibliográfica. Na seqüência aparece o processo de mudança e adaptação estratégica que vai desde a construção dos principais eventos críticos e períodos estratégicos (SAUSEN, 2003) até a análise teórica do estudo. Por fim, foi realizada a análise teórica de cada período estratégico, de acordo com os procedimentos de análise propostos pela abordagem da “direct research” (MINTZBERG, 1997), quais sejam: a) coleta de dados; b) inferência dos períodos e estratégias de mudança; c) análise dos períodos de mudança; d) análise teórica do estudo.

4. O Processo de Mudança e Adaptação Estratégica: Períodos Estratégicos e Eventos Marcantes

Para apresentar o processo de mudança e adaptação estratégica do Supermercado Beta, no período de 1988 a 2010, foram identificados os eventos críticos de maior relevância para a organização (Figura 1). Evento crítico refere-se a mudança estratégica que tem influência decisiva no curso do processo de adaptação estratégica de uma organização (CUNHA, 1996). No universo temporal considerado foram mapeados dezesseis eventos críticos. Com base nestes eventos foram definidos os períodos estratégicos de mudança da empresa familiar estudada. O período estratégico, conforme Sausen (2003) é caracterizado por um conjunto de decisões que criam um padrão de comportamento estratégico característico do período.

É importante realizar um descritivo histórico para o desenho da empresa, no sentido de estabelecer um paralelo histórico que contribuirá no entendimento da evolução da organização. Esta empresa familiar iniciou suas atividades em Getúlio Vargas/RS em 1955 como comércio de tecidos, secos e molhados, tendo como sócios cinco irmãos. Com o passar do tempo, mudou o foco do seu negócio e fortaleceu-se no ramo supermercadista, atacadista e materiais de construção, até que, em 1988, já com dois irmãos sócios desfez-se a sociedade, ficando o Sócio-Fundador B com a loja de materiais de construção e o Sócio-Fundador A com o supermercado.

Ao longo dos anos, várias foram as mudanças e transformações que passou o supermercado, enfrentando crises, recessões, endividamentos, entre outros problemas comuns que passam a maioria das empresas para sobreviver no Brasil. Sempre a empresa procurou estar a frente em seu setor, qualquer novidade em termos tecnológicos que se vislumbresse melhora na eficiência seja em custos, rapidez no atendimento ou qualquer que seja a forma que agregasse valor e resultados, a empresa estava disposta a investir.

O objetivo principal da empresa é fidelizar os clientes pela qualidade, excelência no atendimento, procurando sempre ouvir o que o cliente precisa, e buscar atendê-lo sempre da melhor maneira possível.

Períodos Estratégicos	Eventos Críticos Relacionados		
<p>Período I: Crise e Lição da Falta (1988 – 1994)</p>	01	1988	Nova gestão: Volta do sócio A da empresa que assume a direção juntamente com mais 2 irmãos Grande endividamento; imobilização; erro no faturamento; nas margens; estoque acima do necessário; falta de informação necessária para gerir a empresa
	02	1989	Início do processo de informatização
	03	1990	Influência do processo inflacionário
	04	1993	Lição da Falta
	05	1994	Falecimento do fundador da empresa Controle do Faturamento e ajustes internos Início da recuperação financeira da empresa
<p>Período II: Renovação estratégica e estabilidade financeira (1995 – 2000)</p>	06	1995	Período de liquidez
	07	1996	Inauguração fruteirinha de 50 m2
	08	1997	Saída do Sócio D – sua cota foi adquirida pelos outros 3 sócios
	09	2000	Estabilização financeira da empresa; Compra e venda de Distribuidora de Bebidas Schincariol de Passo Fundo-RS
<p>Período III: Nova reestruturação e crescimento da organização (2001 – 2010)</p>	10	2001	Compra do Supermercado Alfa – maior concorrente Aumento efetivo da concorrência
	11	2002	Queda brusca do faturamento da filial; Readequação da estrutura organizacional – Centralização de Departamentos; Mudança de cultura das famílias dos sócios; Readaptação com relação à diferença de preços Entrada na Rede União de Supermercados
	12	2003	Reestruturação departamento de compras; Relação com fornecedores
	13	2006	Terceirização hortifrutigranjeiros Recuperação das vendas da filial
	14	2008	Início implementação Programa 5 Ss
	15	2010	Reestruturação da parte física e processos internos Novos horizontes

Figura 1. Períodos Estratégicos e Eventos Críticos do Supermercado Beta

Fonte: Elaborado pelos autores

4.1 – Períodos Estratégicos

Segue descrição, com base nos dados levantados nas entrevistas e em referências teóricas, dos fatores geradores de cada evento crítico e, consequência, de cada período estratégico.

Esta parte do trabalho contará com a configuração das categorias analíticas propostas por Pettigrew, Ferlie e Mckee (1992), para a análise do processo de mudança organizacional, que considera o conteúdo das mudanças (o que mudou), o contexto (por que mudou) e o processo (como mudou). Essas categorias constam tanto da descrição dos eventos de cada período, quanto da análise e interpretação das estratégias.

Período Estratégico I. Crise e Lição da Falta (1988 – 1994)

Este período, segundo os próprios entrevistados, pode ser considerado como um dos mais críticos da empresa, onde a empresa passa por momento de grande endividamento, erros de gestão, falta de acompanhamento do cenário nacional, falecimento do fundador, queda de faturamento e ao mesmo tempo consegue crescer e iniciar uma recuperação financeira. Neste período alguns acontecimentos dão início a um processo de grandes transformações da gestão da empresa e da reestruturação da mesma

- *Evento crítico 1 - Nova gestão: Volta do sócio A da empresa que assume a direção juntamente com mais 2 irmãos; Grande endividamento; imobilização; erro no faturamento; nas margens; estoque acima do necessário; falta de informação necessária para gerir a empresa*

Em 1988 um dos filhos – Sócio A - do fundador do supermercado que estava estudando em outra cidade, resolve voltar para ajudar a família a administrar o negócio, coisa que segundo este sócio, jamais imaginava fazer. A volta deste Sócio A deu uma nova forma para a gestão do negócio, ou seja, readequação da sua forma de gestão modernizando a mesma e iniciando um processo de evolução da gestão familiar para a profissionalização da mesma. Este sócio passou a administrar juntamente com seus outros 2 irmãos – Sócio B e Sócio C. Logo de início, após um breve levantamento da situação da empresa, notou-se um grande problema: grande endividamento com os bancos. Além disso, havia uma alta imobilização, problemas de faturamento das mercadorias, margem, estoque altíssimo e ainda a inexistência de informações para gerenciar a empresa. O principal fator que gerou o endividamento junto ao BRDE foi a construção da sede do Supermercado Beta, que teve o tamanho 3 vezes maior do que foi previsto. Além disso, segundo este Sócio A, faltava atitude dos familiares para tentar reverter a situação, havia poucos recursos e controle zero.

Outro ponto de destaque foi que neste ano o fundador adoeceu e grande parte do aumento da imobilização se deu à isso, uma vez que vários veículos e outros bens foram adquiridos de forma inconsciente aumentando automaticamente o endividamento da empresa. O Sócio A também trouxe mais conhecimento, firmeza para a empresa, ousadia e vontade de dar a volta por cima. Uma das primeiras coisas que fez, antes de iniciar o processo de informatização, foi pedir a seu pai que tirasse da sociedade um dos irmãos que ainda tinha 25% da empresa, pois este, na visão do Sócio A, não tinha condições nenhuma de permanecer na empresa. E isso foi feito.

- *Evento crítico 2 - Início do processo de informatização*

O fato dos 3 irmãos assumirem a gestão do Supermercado forçou a organização a readequar sua forma de gestão modernizando a mesma e iniciando um processo de mudança na gestão familiar para a profissionalização da mesma. Para tanto, houve uma reestruturação completa na forma de gestão. Além de descentralizar a tomada de decisões delegaram-se responsabilidades. Houve divisão de funções entre os 3 irmãos: um mais voltado à área contábil (Sócio C), outro mais financeiro e compras (Sócio B) e outro visão estratégica multidisciplinar (Sócio A).

Desde sua fundação em 1955, na cidade de Getúlio Vargas/RS, o Supermercado Beta caracteriza-se pela inovação através da busca constante de inovação em seu ramo sendo o pioneirismo uma de suas características principais. Diante disso, e pela necessidade de informações detectada pelos “novos gestores”, mesmo numa situação financeira desfavorável, iniciou-se o processo de informatização. Adquiriram computadores, softwares, montaram

planilhas e realizaram alguns cursos. Segundo os entrevistados, a inovação tecnológica sempre foi levada muito a sério, uma vez que entendiam que a informática é uma importante ferramenta para qualquer administrador. Eles tinham confiança que estas ferramentas poderiam ajudá-los.

➤ *Evento crítico 3 - Influência do processo inflacionário*

A falta de acompanhamento do frenético processo inflacionário do país também trouxe problemas para o Supermercado. Primeiro porque não sabiam se a empresa estava gerando lucros ou prejuízos e segundo que os erros de faturamento continuaram devido a falta de entendimento deste complexo processo. Para resolver isso, a reestruturação tornou-se obrigatória, uma condição de sobrevivência, ou seja, a Lição da falta foi determinante para a mudança.

➤ *Evento crítico 4 - Lição da Falta*

A partir daí em 1993, o Sócio B, mais maduro com o tempo de empresa e aprendizagem com o irmão mais velho (Sócio A), começou definitivamente a controlar o faturamento e o estoque. Em pouquíssimo tempo corrigiu-se esses dois grandes problemas que contribuíram muito também para levar a empresa à sérios problemas financeiros até aquele momento. Iniciou-se também um inovador trabalho de marketing. Um quarto da última página do primeiro jornal de Getúlio Vargas foi contratado para divulgação. Esse espaço mantém até hoje. Além disso, o Sócio C, que era mais envolvido com a parte contábil, passa a ser mais exigido e cobrado pelos Sócios A e B para que as ferramentas fossem usadas e os controles efetivados.

➤ *Evento crítico 5 - Controle do Faturamento e ajustes internos; Falecimento do fundador da empresa; Início da recuperação financeira da empresa*

Exatamente em 1994 as novas estratégias, os novos ajustes tiveram resultado positivo. O faturamento estava ajustado, começou-se a trabalhar com estoque baixo, pois descobriram com o tempo que estoque parado e alto era prejuízo. Detectaram também que nos anos anteriores não sabiam administrar estoque alto devido à inflação que também era alta e instável. Estas novas estratégias, juntamente com a ampliação da divulgação da empresa, trouxeram resultados imediatos. Neste mesmo ano a empresa conseguiu um novo financiamento, porém com juro baixo, diferente do que acontecia em tempos anteriores, e com a entrada do Plano Real, a sangria financeira da empresa estancou.

A boa nova foi ofuscada por um duro golpe: o falecimento do fundador da empresa. Segundo informações do Sócio A, seu pai era um homem de fibra, profundo conhecedor de gente, negociador nato e com uma intuição fora do comum. Tinha apenas o quinto ano primário, mas sempre incentivou seus filhos a estudarem para dar continuidade à empresa.

Análise teórica deste período

Este período foi marcado devido a grande situação adversa em que o Supermercado se encontrava. Falecimento do fundador, pai dos novos gestores, problemas de gestão, controles, faturamento, grande endividamento levaram a empresa a uma situação extremamente complicada, sem contar no frenético processo inflacionário. O que restou para a nova gestão foi tentar salvar a empresa o mais rápido possível, estancar a sangria como diziam os sócios.

A lição da falta, os ajustes no faturamento, informatização e melhor entendimento de todo o processo trouxe resultados consideráveis para a empresa. A sangria estava estancada, ou seja, a estratégia de diversificação, até então, deu certo. No entendimento de Porter (1989),

é fundamental realizar uma análise, uma relação com todos os setores da empresa, bem como preparar a organização para estas mudanças, de forma a dinamizar os novos ajustes, numa perspectiva mais profissionalizada.

No Supermercado Beta, objeto deste estudo, estas preocupações, mesmo que de uma forma tempestiva, foram contempladas. A diversificação apresentou benefícios de inter-relações de mercado. Neste período, o conjunto de medidas restritivas adaptou a empresa às condições vigentes do seu ambiente geral e específico. O modo adaptativo da tipologia de Mintzberg (1973), foi o que melhor refletiu as ações adotadas pelo Supermercado no decorrer deste período, bem como sua postura predominantemente defensiva (MILES; SNOW, 1978). As estratégias neste período configuraram-se como realizadas, uma vez que suas intenções foram atingidas.

Período Estratégico II. Renovação estratégica e estabilidade financeira (1995 – 2000)

Após um complicado período de crise e mudanças, a empresa atinge a estabilidade financeira. Mesmo assim, muitas mudanças ainda foram realizadas e novos momentos críticos ocorreram.

➤ Evento crítico 6 - Período de liquidez

Passados exatos 10 (dez) meses, restava apenas 1 (um) financiamento para pagar. A Lição da Falta trouxe resultados positivos inesperados. O poder de barganha nas compras tornou-se uma importante ferramenta gerencial, pois passaram a comprar à vista. Antes negociava-se prazo, e a partir deste momento a situação se inverteu pela solidez efetiva da empresa. Segundo os sócios, um dos grandes objetivos sempre foi deixar o lucro na cidade e ter uma boa aplicação financeira para eventualidades. Isso começou a se concretizar.

➤ Evento crítico 7 - Inauguração fruteirinha de 50 m2

Outro evento de destaque dentro do Período I foi a inauguração da Fruteirinha de 50 m2 em 1996. A idéia foi de organizar um ambiente diferenciado onde os clientes pudessem comprar frutas, verduras e produtos de padaria com preço bom e de qualidade. Segundo os entrevistados, foi um marco surpreendente para a cidade e para os sócios. Mais uma inovação que trouxe excelentes resultados. Chegaram a vender 25 mil pãezinhos em 1 mês numa cidade que tinha na época 16.000 habitantes.

➤ Evento crítico 8 - Saída do Sócio D – sua cota foi adquirida pelos outros 3 sócios

O Sócio D era o quarto irmão que tinha parte nos negócios, porém nunca se interessou e nunca trabalhou no supermercado. Foi um momento bastante delicado, pois este por volta do ano de 1997 exigiu o pagamento de um valor “maluco” conforme reportado pelo Sócio A. Inicialmente o valor não foi aceito pelos 3 irmãos que administravam o supermercado, mas a mãe deles foi convencida pelo Sócio D a aceitar e convencer os outros filhos a realizar o pagamento. Em respeito à mãe, a negociação foi aberta novamente e ficou definido que o valor seria pago em 14 anos. Em 2011 o pagamento será concluído. A relação entre o Sócio D e os demais irmãos sempre foi bastante complicada e depois deste fato, se agravou ainda mais. Este inesperado “financiamento” não chegou a abalar financeiramente a empresa.

➤ Evento crítico 9 - Estabilização financeira da empresa; Compra e venda de Distribuidora de Bebidas Schincariol de Passo Fundo/RS

Com uma base financeira sólida, o Sócio A convenceu os irmãos a adquirir uma Distribuidora de Bebidas Schincariol na cidade de Passo Fundo/RS. O negócio foi efetivado, uma vez que um estudo de mercado havia sido elaborado pelo Sócio, que indicou um grande crescimento neste setor. Porém no decorrer do tempo verificaram que o negócio não era sustentável por uma série de problemas internos da distribuidora desconhecidos do Sócio A e que também não tinham perfil para gerenciar tal empreendimento. Além disso, trouxe muito incômodo e trabalho. Decidiram então em menos de 1 ano se desfazer da Distribuidora para se focar novamente no negócio principal. Como sempre fazem, tiraram uma grande lição, tiveram um grande aprendizado. Segundo os entrevistados, este fato ajudou a evitar que um outro mal negócio fosse feito na cidade de Erechim posteriormente.

Análise teórica deste período

Este segundo período estratégico configura a estabilidade financeira da empresa. As estratégias e mudanças realizadas surtiram efeito e novos ajustes e estratégias foram implementadas neste período. Neste contexto, a mudança organizacional é entendida por Basil e Cook (1974) como uma resposta da organização à crise. Os novos gestores se destacavam por ações inovadoras, atitudes tomadas e força de vontade em reverter a situação.

O Supermercados Beta opta por uma estratégia um tanto arrojada, a construção de uma Fruteirinha, onde a idéia foi de organizar um ambiente diferenciado onde os clientes pudessem comprar frutas, verduras e produtos de padaria com preço bom e de qualidade. Diferentemente do período anterior, o contexto externo se apresentava de forma mais favorável. Este fato até motivou os irmãos a comprarem uma Distribuidora de bebidas, porém em curto espaço de tempo, notou-se a inviabilidade do negócio. A estratégia aqui foi a venda imediata para evitar problemas futuros.

“[...] a primeira responsabilidade da alta administração é determinar as metas, a estratégia e o projeto organizacional e, desse modo adaptar a organização a um ambiente em transformação” (DAFT, 2008, p. 54). Os irmãos concentraram-se num trabalho de reestruturação geral do Supermercado, objetivando enxugamento, racionalização, aperfeiçoamento de processos e implantação de mecanismos e instrumentos capazes de dinamizar as ações da empresa.

No enfoque da perspectiva estratégica, parte-se da premissa de que para mudar uma organização é preciso redefinir sua missão, seus objetivos e suas formas de identificar e selecionar alternativas de ação (SAUSEN, 2003). Neste período as estratégias pretendidas pelos irmãos também foram realizadas, delineando-se em estratégias deliberadas. Neste período estratégico também se observa uma predominância da abordagem clássica, pois encara a estratégia como um processo racional, resultado de planos elaborados numa perspectiva racional e com base em informações da organização e do ambiente.

Período Estratégico III. Nova reestruturação e crescimento da organização (2001 – 2010)

Diante das circunstâncias, novamente a empresa passou por uma reestruturação. Um fato marcante neste período foi a compra do maior concorrente, o Supermercado Alfa. Este período também foi marcado pelo grande crescimento da empresa. Percebeu-se, através das entrevistas que os Irmãos Beta criaram uma organização ousada e que a mudança não representa obstáculo nenhum para a mesma. Neste momento a empresa passa a se chamar Supermercados Beta.

- *Evento crítico 10 - Compra do Supermercado Alfa – maior concorrente; aumento da concorrência*

Este grande investimento em 2001 foi uma decisão muito difícil e complexa de ser tomada, uma vez que o trauma da falta e do negócio da Distribuidora ter sido mal sucedido, assombrava os irmãos. Não bastasse isso, um supermercado de outra cidade estava interessado em comprar o Supermercado Alfa, que era até então o maior concorrente do Supermercado Beta. Para complicar ainda mais, a concorrência na cidade também aumentava gradativamente, tirando alguns clientes.

Muito pouco se recorreu aos bancos para efetivar a compra, mas por medida de segurança usaram o capital de terceiros para não prejudicar o capital de giro. Após a compra, novas turbulências assombraram a empresa conforme descrito a seguir.

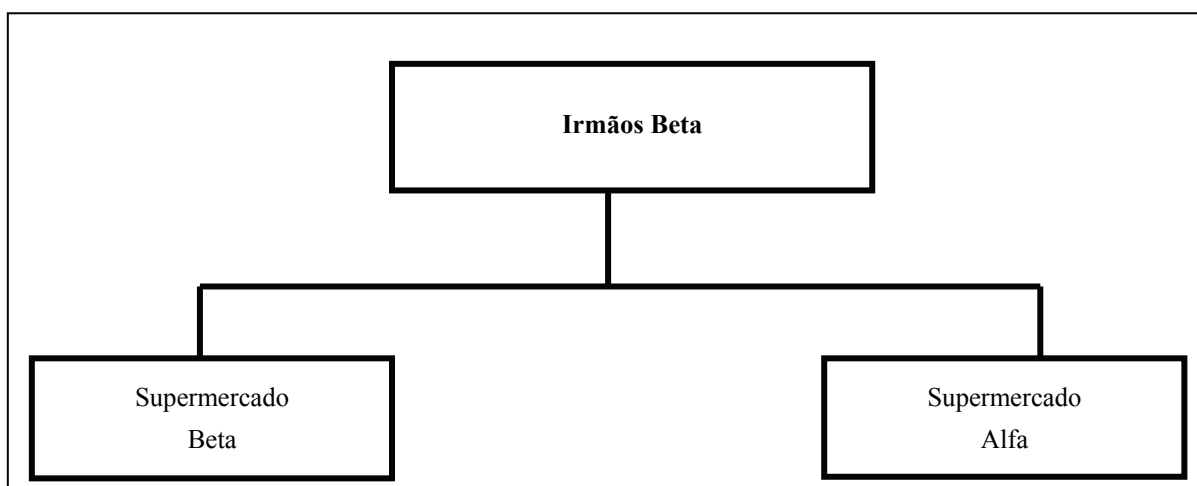


Figura 2. Composição do Organograma dos Irmãos Beta

Fonte: Elaborado pelos autores.

- *Evento crítico 11 - Queda brusca do faturamento da filial; Readequação da estrutura organizacional – Centralização de Departamentos; Mudança de cultura das famílias dos sócios; Readaptação com relação à diferença de preços; Entrada na Rede União de Supermercados*

A aquisição do supermercado concorrente, que se tornou uma filial, trouxe grandes desafios para as famílias. Primeiro a mudança geral da cultura, ou seja, antes a família entrava no mercado, pegava o que bem entendia e saía sem marcar ou registrar absolutamente nada. Segundo, se adaptar a nova estrutura, um segundo negócio, uma filial. Terceiro, reorganizar todas as atividades, processos internos e externos, responsabilidades, etc. Quarto, se adaptar a uma nova realidade de clientes, uma vez que grande parte dos clientes do Supermercado Beta eram da classe média alta e os clientes do Supermercado Alfa da classe baixa. Quinto, cada irmão passaria receber um pró-labore, para organizar as retiradas financeiras.

Toda a logística, preços, organização interna, faturamento, atendimento, compras, entre outros teve de ser ajustada. Até isso se concretizar, foram 3 anos de queda livre do faturamento da filial, enfrentamento de maus comentários da população de Getúlio Vargas – insultos com relação à monopolização do setor na cidade – e reorganização dos novos funcionários incorporados da nova filial. Os entrevistados afirmam que foi umas das decisões mais difíceis que tomaram até então.

Era sabido dos irmãos que para melhorar os resultados, precisavam reduzir custos, aumentar o faturamento e se comprar melhor. Diante disso, a empresa resolveu entrar na Rede União de Supermercado justamente para ganhar efetividade no setor de compras. Decisão acertada segundo avaliações realizadas 4 meses após. Também é importante ressaltar que a

entrada deste Supermercado fortificou a Rede, trazendo maior poder de barganha e credibilidade a todos os Supermercados que faziam parte. Inicialmente os irmãos não viam vantagem alguma em participar, hoje reconhecem a importância, o aprendizado que tiveram, as amizades feitas. Após esta parceria, aprenderam que o mais importante é a satisfação do cliente, e não somente o preço. Outro fator determinando para as Redes de Supermercados, foi que a adesão dos Irmãos Beta à uma rede fez com que concorrentes também se filiassem a outras Redes.

A condição estratégica para fazer parte da Rede União era que nenhum supermercado da grande Getúlio Vargas fizesse parte desta Rede. É importante ressaltar que houve também um grande incremento de investimento em propaganda utilizando as duas marcas, justamente por entenderem que a marca Alfa era muito forte e que os novos proprietários iriam manter as características positivas do supermercado.

➤ *Evento crítico 12 - Reestruturação departamento de compras; Relação com fornecedores*

Ainda nesta linha, os irmãos iniciaram o processo de avaliação e verificação do que mais poderia ser feito para reverter a situação. O mais difícil, segundo eles, foi entender que havia diferença entre o Supermercados Beta, mesmo sendo do mesmo ramo (conforme descrito no Evento crítico 11). Um ponto que analisaram que poderia ser melhorado era o departamento de compras e conseqüentemente o relacionamento com os fornecedores. O Sócio B era responsável direto deste departamento, porém o mesmo não estava conseguindo dar a atenção especial devido a carga de outras atividades que o negócio lhe atribuiu. Neste contexto, um funcionário foi promovido e assumiu este departamento. A relação com os Fornecedores também melhorou, pois segundo o próprio Sócio B, não atendia bem, tinha atitudes muito autoritárias, criava inimizades, características essas não cabíveis à realidade atual.

Este novo ajuste trouxe novas dimensões para a empresa, ou seja, os fornecedores voltaram a ser parceiros e o Sócio B conseguiu pensar e trabalhar de forma mais estratégica, trazendo ganhos em qualidade e agilidade à empresa.

➤ *Evento crítico 13 - Terceirização hortifrutigranjeiros; Recuperação das vendas da filial*

Outro ajuste realizado na empresa foi a terceirização dos hortifrutigranjeiros. Vários cálculos e análises foram feitos antes de implementar isso. Houve redução de 4 (quatro) funcionários, ganho no atendimento, ganho na qualidade da mercadoria – perda zero, economia com transporte sem contar que antes o Sócio B se deslocava semanalmente a Porto Alegre para efetuar as compras e quando a mercadoria chegava, já havia perda em função do transporte. A empresa terceirizada é da região, facilitando ainda mais todo o processo. Todas estas mudanças realizadas tiveram êxito, ou seja, o faturamento começou a crescer gradativamente. Os clientes do Alfa começaram a voltar e verificaram que houve ainda uma série de melhorias.

➤ *Evento crítico 14 - Início implementação Programa 5 S's*

Atualmente o Supermercado Alfa é responsável por 80% do faturamento da empresa. O sonho dos irmãos quando realizaram a aquisição era de 50%. Porém a lucratividade do Supermercado Beta é maior devido a tipo de mercadoria vendida, o valor agregado nela e o perfil dos clientes, segundo informações dos entrevistados.

Para organizar ainda mais a casa, os administradores iniciaram em 2008 a implementação do Programa 5 S's. Contrataram uma profissional para ajudar no acompanhamento e implementação desta ferramenta para otimizar ainda mais a empresa. A próxima meta será a ISO 9001.

- *Evento crítico 15 - Reestruturação da parte física e processos internos; Novos horizontes*

Desde 2006 os irmãos estavam planejando reformas na estrutura dos 2 prédios e também com relação a parte pessoal de cada um e também dos funcionários. Com relação a parte pessoal, naquela época já foram implementados e definidos programas de aposentadorias e planos de saúde. Neste ano serão implementados programa de participação de lucros, com possibilidade de participação dos funcionários. Serão implementados também programas de metas.

As reformas na infra-estrutura já iniciaram. Iniciou-se nos geradores de energia elétrica, que foi outra grande inovação quando da construção e compra dos Supermercados. Vários equipamentos de refrigeração também serão trocados, instalação elétrica será renovada, fachada nova, entre outros. Todas as reformas serão feitas com utilização de recursos próprios e também terão o cuidado de não descaracterizar cada supermercado para não confundir o cliente. Novos negócios estão novamente na pauta dos irmãos, uma vez que aprenderam que depender de apenas um negócio só é arriscado. Além disso será investido ainda mais em marketing. Uma empresa de propaganda e publicidade já foi contratada para gerenciar toda a parte de divulgação da empresa.

Análise teórica deste período

Este terceiro período estratégico foi considerado de extrema importância uma vez que a empresa teve um efetivo crescimento. A percepção dos irmãos para a compra do Supermercado Alfa, antes concorrente direto, demonstrou a visão empreendedora da formação da estratégia como um processo visionário (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Conforme depoimento dos irmãos, se não comprássemos este Supermercado, outros comprariam e poderíamos novamente retroceder. Além disso, precisávamos nos fortalecer para oferecer cada mais qualidade ao nosso cliente. Foi uma postura arrojada. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que a escola empreendedora valoriza o mais inato dos estados e processos: intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. Isto promove uma visão da estratégia como perspectiva, associada a uma imagem e senso de direção. Este fato refletiu também o que estes autores chamaram de estratégia emergente. Os autores acrescentam que a estratégia emergente abre as portas para o aprendizado estratégico, uma vez que reconhece a capacidade da organização para experimentar. Essa perspectiva voltou a se repetir quando terceirizaram o Hortifrutigranjeiro e iniciaram o planejamento de novos negócios.

Porém, mesmo com a casa mais organizada e com mais experiência, a nova filial teve quedas significativas de faturamento. Reagindo a esse quadro adverso, os irmãos Readequação novamente a estrutura organizacional, centralizaram departamentos, mudaram a cultura das famílias dos sócios, fizeram ajustes com relação à diferença de preços e entraram na Rede União de Supermercados para ter maior poder de barganha. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) advogam que na escola ambiental, a formação da estratégica surge como um processo reativo, onde as condições externas forçavam as organizações para determinados nichos, a organização fazia o que seu ambiente mandava ou era eliminada.

É pertinente destacar que as mudanças ocorridas no âmbito das duas unidades só foram possíveis graças ao empenho e dedicação dos irmãos e também do quadro de

funcionários, que conscientes da necessidade de mudança contribuíram sempre. Merece destaque também o início da implementação do Programa 5S's, que com certeza trará inúmeros benefícios à organização e também as novas reformas que estão sendo implementadas, iniciadas em 2009.

5. Conclusão

Este estudo buscou compreender o processo de mudança e adaptação estratégica do Supermercados Beta, no período entre 1988 a 2010. Buscou esclarecer quais as mudanças estratégicas, como elas se desenvolveram, que fatores internos e externos influenciaram tais mudanças e como foi percebido o ambiente pelos irmãos gestores. A descrição histórica explicitou o conteúdo das mudanças estratégicas e o modo como elas foram desenvolvidas e foi complementado pela análise do contexto, que também exerceu influência nesse processo de mudança e adaptação estratégica.

Durante o processo de pesquisa percebeu-se que esta organização, constantemente busca se adequar as necessidades de mercado bem como suas necessidades internas. Portanto, tanto os ambientes externo e interno podem ser citados como fatores geradores de diversas mudanças ocorridas.

Independente do modelo de estratégia adotado, é necessário conhecer os ambientes, para que haja na prática um planejamento que auxilie a organização a adequar seus ambientes que é sempre mutável, dinâmico e imprevisível (Meirelles e Gonçalves 2005). A empresa estudada demonstra ser uma empresa aberta, dinâmica e que através dos seus gestores, tem visão de mercado, observando não só tendências econômicas e ambientais, mas também, buscando ter controle das ações de seus concorrentes e, muitas vezes forçando o ambiente externo a se adequar as decisões internas, que culminam por gerar uma nova tendência mercadológica, como no caso da participação da Rede União de Supermercados, que segundo as entrevistas, esta estratégia, mais tarde, passou a ser adotada também por seus concorrentes fortificando ainda mais as Redes de Supermercados. Além disso, a compra do maior concorrente foi outro fator de destaque que segue nesta mesma linha de pensamento.

Com estes tipos de ações, entre outras, a empresa demonstra possuir uma visão de futuro, criando, nas palavras de Hamel e Prahalad (1995), seu próprio mapa, abrindo caminhos. Percebe-se claramente a pré-disposição da organização em manter-se na dianteira das inovações tecnológicas, segura de que suas decisões são necessárias e seguras e que são as mais adequadas para aquele momento. Afinal de contas, segundo Porter (2002), faz parte da estratégia deixar alguns clientes descontentes para que outros fiquem verdadeiramente contentes (PORTER, 2002).

O Supermercados Beta possuem resultados financeiros de modo a estabelecer um nível de segurança e solidez da empresa. Apresenta um grande equilíbrio financeiro, resultado das estratégias implementadas, da coragem e empreendedorismo dos irmãos que procuraram sempre estar focados no sentido de fazer com a empresa se tornasse sustentável. A principal meta da empresa é tornar-se cada vez mais um Supermercado de referência microrregional em termos de qualidade nas mercadorias vendidas e serviços prestados, tarefa não muito fácil principalmente tratando-se de um cenário complicado, concorrência acirrada e custos cada vez mais altos.

Este estudo não se esgota aqui, pelo contrário, pela dinamicidade da organização e pelas informações obtidas de que estudos internos e externos já estão sendo feitos para que novas mudanças ocorram, cabe aqui, a sugestão da realização de um novo estudo que vise avaliar os novos rumos que estão sendo analisados pela organização, sua ligação com decisões anteriores semelhantes e, também, o quanto estas novas mudanças acarretarão de benefícios para a organização.

Referências

- ANDRADE MARTINS, G. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. Trad. . Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BASIL, D. C. & COOK, C., W. **The management of change**. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974.
- BERNHOFER, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BORINI, F. M.; SADZINSKI, A. L. Do Grande ao Pequeno: **A Nova Dimensão da Competitividade Global**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia. Anais... Atibaia: ANPAD, 2004.
- DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- DONATTI, Livia. **Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 1, n. 10, 3º trim/99
- DONELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. Coleção Harvard de Administração de Empresas. São Paulo, v. 2, n. 8, p. 3-15, 1976.
- FARIAS FILHO, J. R.; CASTANHA, A. L. B.; PORTO, C. B. **Arquiteturas em Redes: Um Novo Paradigma Competitivo para as Micro, Pequenas e Médias Empresas**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.
- FREEMAN, J.; BOEKER, W. **The ecological analysis of business strategy**. California Management Review, v. 26, n. 3, p. 73-86, 1984.
- GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRUGER, E. G. S.; HAYASHI JR., P. **Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow**. Revista de administração Contemporânea, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 53-74, maio/ago. 1999.
- HAMEL, G e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: 1995. Cap. 1 – Para sair da estafante rotina, p.1-29.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. **Uma abordagem multiparadigmática para a disciplina estratégia**. II Encontro de Estudos em Estratégias – 3Es 2005. Rio de Janeiro-RJ. Anais. 2005.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN JR., H. J. **Organizational strategy, structure, and process**. Academy of Management Review, Berkeley, v. 3, n. 3, p. 546-562, July 1978.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995. 334 p.
- MINTZBERG, H.. **An emerging strategy of direct research**. Administrative in Science, v.24, n.9, p. 582-589, 1997.

- MINTZBERG, H. **Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework**. In: *Advances in Strategic Management*, v.5, JAI Press Greenwich, 1988, p.1-67.
- MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001 – Capítulo1, p. 19-32 (leitura 1.1 e 1.2); Capítulo 5, p. 107-122 (leitura 5.1 e 5.2).
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. SP: Atlas, 1999.
- PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; MCKEE, L.. **Shaping Strategic Change**. London: Sage Publications, 1992.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. 409 p.
- SALAMA, A. **O uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para a investigação do desenvolvimento organizacional**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro 28(1): 34-42, jan./mar. 1994.
- SAUSEN, J. O. **Adaptação estratégica organizacional: o caso da Kepler Weber S/A**. Ijuí: UNIJUI, 2003.
- SESSO FILHO, U. A. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990**. 2003. 195 f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- SOIFER, J. **A grande pequena empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 128 p.
- WHITTINGTON, Richard. **Estratégia após o modernismo: recuperando a prática**. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, out./dez. 2004, São Paulo: v.44, n.4, p.44-53.
- WOOD JR. Thomaz (coordenador). **Mudança organizacional**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.