

**UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: ESTRATÉGIA EMPRESARIAL
JOÃO MARIA GOULART DUBUS**

**UMA INVESTIGAÇÃO DA ESTRATÉGIA VOLTADA PARA O CONSUMIDOR NO
RAMO SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO DE CASO DA COOP –
COOPERATIVA DE CONSUMO**

SÃO PAULO

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

JOÃO MARIA GOULART DUBUS

**UMA INVESTIGAÇÃO DA ESTRATÉGIA VOLTADA PARA O CONSUMIDOR NO
RAMO SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO DE CASO DA COOP –
COOPERATIVA DE CONSUMO**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Administração da Universidade
Paulista – UNIP para obtenção do título de Mestre
sob orientação do Prof. Dr. Ernesto Giglio.

SÃO PAULO

2007

JOÃO MARIA GOULART DUBUS

**UMA INVESTIGAÇÃO DA ESTRATÉGIA VOLTADA PARA O CONSUMIDOR NO
RAMO SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO DE CASO DA COOP –
COOPERATIVA DE CONSUMO**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Administração da Universidade
Paulista – UNIP para obtenção do título de Mestre
sob orientação do Prof. Dr. Ernesto Giglio.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

/ /

Prof. Dr. Ernesto Michelângelo Giglio
Universidade Paulista – UNIP

/ /

Prof. Dr. Arnaldo Luiz Ryngelblum
Universidade Paulista – UNIP

/ /

Prof. Dr. Francisco Antonio Serralvo
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho aos meus filhos Fernando e Renata.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Ernesto Giglio pela persistência em transmitir sua experiência acadêmica durante toda a fase de orientação.

A todos os professores do programa de mestrado em Administração da Universidade Paulista – UNIP, especialmente aos professores Dr. Arnaldo Luiz Ryngelblum e Dr. Ralph Santos Silva, membros da banca de qualificação, por todas as sugestões apresentadas.

A todo o pessoal da Coop – Cooperativa de Consumo, representado pelos Srs Edmilson Sena da Silva e Celso Luiz Furtado, sem o qual este trabalho não seria possível.

À minha irmã Maria Thereza e aos amigos Claudia Bueno, Cláudio Arantes e Míriam Talge, sempre presentes nos momentos mais difíceis.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi investigar e discutir a presença da estratégia voltada para o consumidor final no ramo supermercadista na região da Grande São Paulo. Apesar de antigo, o tema de estratégia é relevante e muito debatido. A base teórica parte da teoria de *stakeholders* como escola de pensamento de suporte à estratégia denominada *orientação para o mercado*. A afirmativa básica é que a orientação para o consumidor no ramo supermercadista possibilita uma diferenciação e resultados acima da média do mercado, em contraposição às estratégias predominantemente dirigidas por fatores como preços da concorrência e investimentos em lojas e equipamentos. Foi realizado um estudo exploratório de caso único na Coop – Cooperativa de Consumo, que apresentava sinais de ser um caso especial de estratégia voltada para o consumidor, com triangulação de dados por meio de entrevistas pessoais individuais com gestores e com consumidores, participação em reuniões de trabalho e pesquisa documental, tanto em documentos acadêmicos quanto da empresa. Os resultados sustentaram a afirmativa de que a estratégia de orientação para o mercado traz resultados e desempenho satisfatórios à organização que a segue. Ao final comentam-se alguns limites da pesquisa exploratória de caso único e sugerem-se alguns temas de pesquisas.

Palavras-chave: *stakeholders*, estratégia de orientação para o mercado, supermercados.

ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate and to discuss the presence of the customer oriented strategy at the supermarket sector in the Great São Paulo area. Despite it is not new, the strategy subject is relevant and has been much discussed. The theoretical concept is based on the stakeholders theory as a support to the market orientation strategy. The basic statement is that the customer orientation at the supermarket sector results in differentiation and outcomes above the market average, in contraposition to the strategies predominantly guided by factors as competition prices and investments in stores and equipments. An unique case exploratory study was carried through at Coop – Cooperativa de Consumo, which showed signals of a special case of customer oriented strategy, with data triangulation through individual personal interviews with managers and customers, work meetings and desk researches in both academic and company documents. The results of the study supported the statement that the market orientation strategy brings satisfactory benefits and performance to the company which follows it. At the end of the study, some limits of the unique case exploratory research are shown as well as some research subjects are suggested.

Key-words: stakeholders, market orientation strategy, supermarkets.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Criação de uma Estratégia de Relacionamento.....	50
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As quatro perspectivas sobre estratégia.....	21
Quadro 2 – Atributos do comportamento voltado para o mercado.....	42
Quadro 3 – Principais abordagens da orientação para o mercado.....	46
Quadro 4 – Classificação das lojas de supermercado.....	58
Quadro 5 – Principais tendências da distribuição de alimentos no Brasil na década de 1990.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estrutura do supermercado brasileiro.....	61
Tabela 2 – Estrutura do supermercado brasileiro por região.....	62
Tabela 3 – O auto-serviço alimentar brasileiro.....	63
Tabela 4 – As dez maiores redes de supermercados no Brasil.....	64
Tabela 5 – As dez maiores redes de supermercados sediadas na Grande São Paulo.....	65
Tabela 6 – Dados históricos das redes de negócios brasileiras.....	69
Tabela 7 – Enquete com consumidores/classificação.....	149
Tabela 8 – Enquete com consumidores/resultados.....	150

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA TEORIA DE BASE SOBRE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....19	
1.1 Conceitos de estratégia.....	19
1.2 Teoria de <i>stakeholders</i>	28
1.3 Estratégia voltada para o consumidor.....	36
1.4 Críticas à orientação para o mercado.....	52
CAPÍTULO 2 – AS ESTRATÉGIAS NO NEGÓCIO SUPERMERCADISTA NO BRASIL.....57	
2.1 Definição de supermercado.....	57
2.2 Breve histórico dos supermercados no Brasil.....	58
2.3 O setor de supermercados no Brasil.....	61
2.4 Cooperativas de consumo e o setor de supermercados no Brasil.....	70
2.5 Estratégias supermercadistas e o mercado brasileiro.....	73
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE PESQUISA.....80	
3.1 Coop – Cooperativa de Consumo.....	87
3.2 Apresentação de dados.....	90
3.2.1 Documentos acadêmicos.....	90
3.2.1.1 Dissertação de Mestrado.....	90
3.2.1.2 Artigo científico apresentado em congresso.....	92
3.2.2 Documentos da empresa.....	93
3.2.2.1 Site da empresa.....	93
3.2.2.2 Organograma da Diretoria.....	95
3.2.2.3 Pesquisa de avaliação do atendimento do cliente Coop.....	96
3.2.2.4 Livro comemorativo dos 50 anos da Coop.....	98
3.2.2.5 Relatório Anual do Conselho de Administração.....	99
3.2.3 Eventos dos quais o pesquisador participou.....	102
3.2.3.1 Assembléia Geral Ordinária: prestação de contas do ano de 2006.....	102

3.2.3.2 Reunião no Centro Administrativo (8/3/07).....	103
3.2.3.3 Reunião no Centro Administrativo (16/4/07).....	105
3.2.3.4 Reunião do Comitê de Análise de Sugestões/Reclamações...	106
3.2.3.5 Reunião do Comitê de Cooperados de uma loja.....	108
3.2.3.6 Reunião do Projeto de Gestão de Cooperados.....	109
3.2.4 Entrevistas com gestores.....	110
3.2.4.1 Entrevista teste.....	110
3.2.4.2 Entrevista com gerente de loja (30/4/07).....	115
3.2.4.3 Entrevista com gerente de loja (8/5/07).....	120
3.2.4.4 Entrevista com gerente de loja (19/6/07).....	125
3.2.4.5 Entrevista com gerente comercial.....	132
3.2.4.6 Entrevista com gerente de marketing.....	138
3.2.5 Entrevistas com consumidores.....	145
3.3 Entrevista com gerente de loja de outra organização.....	152
3.4 Análise de dados.....	158
 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	 163
Implicações do estudo.....	169
Limitações do estudo.....	173
Sugestões de pesquisas.....	174
 REFERÊNCIAS.....	 178
 APÊNDICE 1 – Roteiro de entrevistas com gestores.....	 187
APÊNDICE 2 – Transcrição integral de entrevista com gerente de loja.....	189
APÊNDICE 3 – Questionário para enquete com consumidores – versão 1.....	208
APÊNDICE 4 – Questionário para enquete com consumidores – versão 2.....	210

INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é investigar e discutir a presença da estratégia voltada para o consumidor final no ramo supermercadista na região da Grande São Paulo.

A discussão sobre estratégia é assunto relevante e muito debatido nos meios acadêmicos, com posições divergentes e polêmicas sobre como, quando e porque adotar uma determinada estratégia (FARIA, 2006; GRANT in PETTIGREW et al., 2002; LEPSCH, 2001).

Quanto ao supermercado, é um tipo de operação varejista incorporado no dia-a-dia dos brasileiros e cujo setor de atividades representa parcela importante da economia nacional. De acordo com Lukianocenko (2007) o setor faturou em valor nominal R\$ 124,1 bilhões em 2006, o que equivale a uma participação de 5,3% no Produto Interno Bruto (PIB), que, segundo o IBGE, foi de R\$ 2,322 trilhões.

Por se tratar, portanto, de um setor de atividades representativo, é relevante se estudar o desenvolvimento das estratégias das empresas supermercadistas. O tema de reflexão está na formulação de estratégias voltadas para o consumidor final por parte dessas empresas, trazendo para discussão um assunto que, embora não seja novo, não tem sido motivo freqüente de trabalhos de pesquisa.

Com base em artigos técnicos sobre a evolução do setor supermercadista no Brasil nos últimos anos, como em Lukianocenko (2006a), nota-se que, de um modo geral, o setor de supermercados no Brasil tem se caracterizado por grandes investimentos em novas lojas e equipamentos. Atualmente existem no mercado lojas com instalações modernas e automatizadas, incluindo-se neste perfil não somente as novas lojas que são inauguradas pelas grandes redes, mas também unidades novas ou reformadas de supermercados independentes.

Nota-se também, do ponto de vista operacional, que prevalece na maioria dessas lojas a utilização de um modelo bastante similar entre as diferentes empresas. Isto dificulta a percepção de diferenciação entre elas, até mesmo entre as

lojas independentes pequenas e médias que aparentemente, apesar de não estarem ligadas a qualquer grande grupo empresarial, seguem o mesmo modelo padrão, sem variações significativas em sua apresentação ao consumidor final.

Esta caracterização operacional parece indicar a ocorrência de uma homogeneização de estratégias de atuação no mercado que, com poucas exceções, torna difícil para o consumidor escolher, a partir do critério de diferenciação, entre um ou outro supermercado. De um modo geral, além de serem muito parecidos em sua estrutura física – traduzida em seu *layout*, instalações, *mix* de produtos e serviços oferecidos – os supermercados predominantemente utilizam como fator de competição a orientação geral de preço, prevalecendo *slogans* como “mais barato”, “o menor preço sempre”, “preço baixo todo dia”, sem apresentar grandes diferenciais de formatação de operação, a partir do foco no consumidor, que não seja o fator preço, como é discutido em Lepsch e Toledo (1998).

Na visão de alguns especialistas brasileiros em marketing e varejo uma estratégia varejista voltada para o consumidor depende do conhecimento das necessidades dos consumidores para uma melhor operação comercial.

Com uma proposta que chamou de ciclo para se “reinventar” o varejo no Brasil, Ferreira (in Angelo, 1994), criou uma sistemática composta por quatro fases que implicam em conhecer as necessidades e desejos dos clientes, estar imbuído de uma visão e de uma missão e possuir um núcleo de valores, possuir capital e comprar tecnologias e acreditar, selecionar, treinar e desenvolver gente.

Ao analisar a situação do varejo brasileiro, Ingold e Ribeiro (in ANGELO, 1994) afirmaram que as lojas são normalmente organizadas da maneira como os varejistas compram e os fabricantes vendem, mas não da maneira como os consumidores pensam, ressaltando que grande parte dos esforços do varejista concentra-se na compra e não na venda.

Como afirma Inafuco (in MORGADO, 1999, p. 133) “O *mix* de produtos deve, em todas as circunstâncias, estar inteiramente voltado para o atendimento a um

determinado público-alvo. É o que se chama na linguagem empresarial “estar focado no cliente.”

Mas, poder-se-ia perguntar: o que espera o consumidor brasileiro de um supermercado? Quais são os atributos mais valorizados por este consumidor em um supermercado?

Na análise de Sousa (2004, p. 78) “Há alguns lugares-comuns quando se fala sobre o que o consumidor espera de um supermercado ou de um hipermercado, como por exemplo: que busca conveniência, proximidade, preço baixo e *mix* ajustado a suas necessidades”.

Segundo José Reinaldo Riscal, gerente de grupo da empresa de consultoria Nielsen e coordenador da pesquisa *Shopper Trends*, realizada pela Nielsen no Brasil em 2004, “Na análise geral dos resultados da pesquisa, o que se percebe é que o mercado brasileiro do auto-serviço ainda está muito comoditizado na visão do cliente”. (in SOUSA, 2004, p. 79).

A pesquisa *Shopper Trends*, apresentada em reportagem de Sousa (2004), entrevistou 1.600 consumidores, decisores de compra, ou seja, aqueles que dentro da estrutura familiar respondem pelas compras da casa, das classes A, B e C, divididos em quatro regiões: Grande São Paulo, Rio de Janeiro, Recife/Salvador e Curitiba/Porto Alegre.

Entre os vinte e quatro atributos avaliados o consumidor apontou sua ordem de importância para a loja ideal (em percentual dos entrevistados): acesso conveniente/fácil de chegar (100%), proximidade da casa (96%), lugar fácil de encontrar rapidamente o que se precisa (73%), fica aberto por muitas horas (72%), alimentos valem o que custam (72%), fácil de estacionar (70%), onde sempre se encontra o que se precisa (69%), lugar que tem tudo o que se precisa numa loja só (69%), espaçoso (69%), ampla seleção de produtos/variedade (65%), loja limpa e higiênica (64%), ofertas e promoções atraentes (64%), bom atendimento dos funcionários (63%), aceita várias formas de pagamento (61%), oferece marcas próprias de alimentos que são boas alternativas às marcas (58%), loja moderna e

confortável (56%), boa seleção de produtos frescos (55%), produtos expostos de forma agradável (54%), alimentos frescos de boa qualidade (54%), tem programas que premiam ou recompensam o cliente por sua fidelidade (54%), alimentos prontos de alta qualidade (49%), preços baixos para a maioria dos produtos (48%), melhor seleção de produtos e marcas de alta qualidade (47%) e eficiência dos caixas (47%). Este resultado mostrou que, entre outras possíveis análises, o atributo *preços baixos para a maioria dos produtos* é apenas um entre muitos atributos e não é o mais importante (48%), embora outros atributos como *alimentos valem o que custam* (72%) e *ofertas e promoções atraentes* (64%) também possam ser associados a preço baixo e estão entre os mais importantes. Outro dado relevante a se observar é que o atributo *bom atendimento dos funcionários* (apontado por 63% dos consumidores na ordem de importância para a loja ideal) também é considerado mais importante que o atributo *preços baixos para a maioria dos produtos* (apontado por 48% dos consumidores).

O que se nota, no entanto, de uma forma geral, é que é limitada a orientação para o mercado consumidor final nas estratégias mercadológicas das empresas supermercadistas brasileiras. Desta maneira, prevalece, na maioria dos casos, um modelo padrão de loja supermercadista, preponderantemente orientado para ofertas de preços, que segue a prática de estabelecimento e divulgação de alguns poucos preços promocionais, com o objetivo de funcionarem como chamariz para os seus consumidores. Na realidade, o que se observa no contexto geral é que existem sinais de orientação para o mercado em algumas empresas do ramo supermercadista, com muitas delas privilegiando preço, outras a facilidade de acesso e outras ainda a variedade de produtos. Entretanto, a pesquisa bibliográfica não demonstrou a presença de uma empresa com um conjunto amplo de indicadores de orientação para o mercado tais como a realização de pesquisas sistemáticas com seus clientes, práticas de relacionamento de longo prazo, pensamento estratégico voltado para o consumidor e estrutura organizacional com foco no mercado.

Um possível motivo, para esse enfoque do setor supermercadista brasileiro voltado predominantemente para ações de preços, é o fato de o desenvolvimento do setor no Brasil ter ocorrido durante o período histórico de inflação alta no país.

Naquele período, com mais intensidade em alguns momentos, e com menos em outros, a variação de preços dos produtos comercializados ocorria em curtos períodos de tempo, forçando os operadores de supermercados a manter uma atenção muito concentrada neste atributo, tanto em relação às compras quanto em relação às vendas das lojas. É possível supor que esta herança dos tempos inflacionários permaneceu orientando as ações dos responsáveis pelos resultados de vendas das lojas de supermercado, em detrimento de outras possíveis ações mercadológicas mais voltadas para a busca do envolvimento do consumidor com o ponto-de-venda. Estas são ações próprias do setor varejista como um todo, como é apresentado em Levy e Weitz (2000) e Parente (2000), como a localização da unidade comercial, apresentação visual e *layout*, arrumação e organização dos produtos, determinação da variedade do *mix* de produtos e qualidade do atendimento pessoal dos funcionários.

O problema em um cenário como esse, em que a maioria das empresas supermercadistas segue basicamente a mesma estratégia de foco nos preços dos produtos comercializados, comprando produtos da mesma rede de fornecedores e praticando a mesma política de negociação, é de que é rara a emergência de diferenciação. Assim, pode-se questionar, nestas circunstâncias, em que as condições são basicamente as mesmas, quais são os diferenciais que permitiriam a obtenção de vantagens em relação aos concorrentes, na busca de melhores resultados na disputa pelo mercado consumidor.

Uma alternativa de orientação estratégica, criando diferenciais que permitissem o estabelecimento de um posicionamento claramente percebido pelo consumidor como distintivo da concorrência, seria a orientação para o mercado tendo o consumidor final como foco, com uma visão mais ampla de prestação de serviços e de relacionamento de longo prazo, a partir de um maior conhecimento das expectativas e interesses deste consumidor. Este é o ponto a ser desenvolvido na dissertação.

O objetivo deste trabalho é, portanto, investigar e discutir a presença da estratégia voltada para o consumidor final no ramo supermercadista na região da Grande São Paulo.

Alguns objetivos específicos são:

- Analisar a experiência de uma empresa supermercadista (Coop – Cooperativa de Consumo) que apresenta sinais de adoção da orientação para o consumidor final como estratégia de atuação no mercado;
- Investigar, nesta empresa supermercadista, se esses e outros sinais que caracterizam a orientação para o mercado estão efetivamente presentes no cotidiano da empresa.

O que se espera, como contribuição principal deste trabalho, é estimular a reflexão e a discussão sobre teorias gerais de estratégias e estratégia de marketing, por meio da consideração da influência dos *stakeholders* e do conceito de orientação para o mercado consumidor final.

Como contribuição secundária espera-se que, a partir das conclusões do estudo de caso, possam ser obtidas indicações da utilização de uma orientação para o mercado consumidor final e da prática do marketing de relacionamento.

O trabalho está estruturado com uma introdução, três capítulos e a apresentação das conclusões, limitações e recomendações do estudo.

A Introdução apresenta o tema do trabalho, a justificativa para se estudar o setor de supermercados no Brasil, o objetivo principal e os objetivos específicos bem como as contribuições esperadas para a área de estratégia.

O Capítulo 1 – Revisão da Teoria de Base sobre Estratégia Empresarial – traz um retrospecto histórico e um referencial teórico de estratégias genéricas, da teoria de *stakeholders* e da estratégia orientada para o consumidor, a partir de pesquisa bibliográfica em obras e artigos científicos. O objetivo principal é mostrar a teoria de *stakeholders* como base da estratégia orientada para o consumidor.

O Capítulo 2 – As Estratégias no Negócio Supermercadista no Brasil – define o que é e traz um breve histórico do supermercado e discorre sobre os principais dados do setor no Brasil, bem como apresenta algumas estratégias supermercadistas no mercado brasileiro, com base em pesquisa bibliográfica em

obras e artigos científicos e não científicos como aqueles encontrados em revistas especializadas sobre o setor. O objetivo é caracterizar o setor de supermercados no Brasil, indicar como a Coop – Cooperativa de Consumo está inserida neste setor e apresentar algumas estratégias de atuação no mercado por parte das empresas supermercadistas.

O Capítulo 3 – Metodologia de Pesquisa – expõe os procedimentos metodológicos, o processo e as variáveis pesquisadas, além da identificação de suas etapas de levantamento, descrição e análise de dados, com foco no estudo de caso único.

Nas Conclusões, Limitações e Recomendações são apresentadas as principais conclusões do trabalho, as limitações decorrentes da metodologia empregada e as recomendações para pesquisas futuras.

CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA TEORIA DE BASE SOBRE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

O objetivo deste capítulo é fazer uma revisão da teoria de estratégia, com destaque para a teoria de *stakeholders* como escola de pensamento de suporte à estratégia voltada para o consumidor, que será o foco principal, em função de sua capacidade explicativa em relação ao tema do trabalho. Inicialmente é apresentado um breve histórico da palavra e dos conceitos de estratégia.

1.1 Conceitos de estratégia

Conforme Boaventura e Fischmann (2003), estratégia é uma palavra de origem grega, *strategus*, que para os gregos antigos significava o general superior, ou generalíssimo e *strategia* significava a arte deste general.

Ansoff (1977) também situa a origem histórica da estratégia na arte militar, na qual é apresentada como um conceito amplo e vagamente definido, de uma campanha militar para aplicação de forças em grande escala contra um inimigo.

Ainda de acordo com Ansoff (1977), a ligação com o uso no meio empresarial foi proporcionada em 1948 por Von Neumann e Morgenstern (1953 apud ANSOFF, 1977) através da teoria dos jogos que fornece uma perspectiva unificadora para todos os tipos de situação de conflito, independentemente de sua origem, se na guerra, na política ou em atividades empresariais.

Como se nota, a idéia de competição e guerra é bastante antiga, mas ainda presente na discussão sobre estratégia, inclusive no ramo supermercadista, como se verá na utilização de termos como guerra de preços e competição acirrada.

Para Vasconcelos (2001), a estratégia empresarial nasce nos anos 1960 nos Estados Unidos como uma disciplina que sofre influências de Sociologia e Economia, mas essencialmente como uma evolução da Teoria das Organizações.

A palavra estratégia é discutida tanto no que diz respeito ao seu conteúdo, como em Boaventura e Fischmann (2003), quanto na formulação estratégica.

Mintzberg et al. (2000) propõem uma classificação de dez escolas de pensamento sobre formulação estratégica, entre elas a escola ambiental que tem a formação de estratégia classificada como um processo reativo. Segundo afirmam estes autores a primeira premissa da escola ambiental é que “o ambiente, apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração da estratégia” (MINTZBERG et al., 2000, p. 211).

O enfoque deste trabalho será o da escola ambiental, a partir do qual se considera a decisão sobre a estratégia e as ações da empresa como mais dependentes de suas ligações com o ambiente externo e menos de suas potencialidades internas. Os motivos desta escolha serão detalhados no decorrer do capítulo.

De uma perspectiva histórica do campo da estratégia, conforme Bowman et al. (in PETTIGREW et al., 2002), é possível se agrupar as diferentes correntes acadêmicas em pelo menos três tipos.

O primeiro grupo é composto pelos institucionalistas, padrão de referência no final dos anos 1960 e início dos anos 1970, tendo como representantes Alfred Chandler, Igor Ansoff e Kenneth Andrews, os quais apresentam uma abordagem processual da estratégia, em uma época em que, dadas as condições econômicas do mundo de então, o foco estava no crescimento, expansão, aquisição e diversificação.

O segundo grupo é integrado pelos economistas, predominantes entre o final dos anos 1970 e os anos 1980, quando o fenômeno da globalização aumentou a competição externa e a ênfase passou a ser nas estratégias financeiras, e cujo representante maior é Michael Porter e a análise das cinco forças competitivas que ligam a estratégia competitiva das empresas às características estruturais da indústria da qual participam.

O terceiro grupo são os comportamentalistas, cujas idéias prevaleceram nas décadas de 1980 e 1990, representados por Herbert Simon, Andrew Pettigrew e Chris Argyris e incluindo autores como Granovetter, Hannan e Freeman, Porac e Thomas, que se ocuparam do funcionamento e sobrevivência da organização e do comportamento de suas pessoas e das redes de trabalho intra e interorganizacional que elas adotam. Neste período, ocorreram mudanças no cenário econômico e político internacional e cresceram as alianças corporativas que juntamente com as redes de negócios e as organizações baseadas no conhecimento compõem o cenário do início dos anos 2000.

Conforme se verá no Capítulo 2, as características do negócio supermercadista no Brasil estão mais próximas do segundo grupo. A proposta deste trabalho é de um avanço até o raciocínio estratégico do terceiro grupo.

Whittington (2002), por sua vez, conforme se pode observar no Quadro 1, divide o conhecimento sobre estratégia em quatro abordagens.

Quadro 1 – As quatro perspectivas sobre estratégia

	Clássica	Processual	Evolucionária	Sistêmica
Estratégia	Formal	Elaborada	Eficiente	Inserida
Justificativa	Maximização de lucro	Vaga	Sobrevivência	Local
Foco	Interna (planos)	Interna(política/cognições)	Externa (mercados)	Externa (sociedades)
Processos	Analítica	Negociação/aprendizagem	Darwiniana	Social
Influência-chave	Economia/militarismo	Psicologia	Economia, biologia	Sociologia
Autores-chave	Chandler; Ansoff; Porter	Cyert&March; Mintzberg; Pettigrew	Hannan&Freeman; Williamson	Granovetter; Whitley
Surgimento	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990

Fonte: Whittington (2002, p. 46)

Os clássicos, entre eles Alfred Chandler, Igor Ansoff e Michael Porter, que vêem a estratégia como um processo racional de planejamento no longo prazo

(raciocínio derivado da noção do homem econômico racional), por parte dos gerentes, que permite antecipar as mudanças de mercado e atingir o objetivo da maximização do lucro.

Os processualistas estão baseados nos trabalhos de Richard Cyert, James March e Herbert Simon. Henry Mintzberg e Andrew Pettigrew são representantes desta abordagem, que vêem a estratégia como um processo emergente de aprendizado e adaptação às atividades operacionais e às forças básicas da organização. Os princípios fundamentais que norteiam o pensamento destes autores são o reconhecimento da existência de limites cognitivos à ação racional do ser humano e da micropolítica das organizações que caracteriza as organizações não como uma unidade, mas como coalizões de indivíduos com objetivos pessoais. Assim, a estratégia é resultado de acordos e comprometimentos políticos e não de cálculos racionais de maximização dos lucros.

Para os processualistas, segundo Whittington (2002, p. 30),

os recursos de um desempenho superior sustentável encontram-se internamente na capacidade de explorar e renovar recursos distintos e não externamente, com o simples posicionamento da empresa nos mercados certos. A estratégia envolve uma construção sobre competências essenciais, e não correr atrás de cada oportunidade.

Os evolucionistas como Hannan e Freeman, e Williamson, que consideram o futuro volátil e imprevisível e que acreditam que a maximização do lucro depende dos mercados e não da capacidade de planejamento racional dos gerentes. Para estes autores, as empresas e seus gerentes têm capacidade limitada de prever e de reagir apropriadamente às alterações no ambiente e, portanto, a melhor estratégia surge das características do ambiente e não da seleção pelos gerentes.

Finalmente, os sistêmicos – Granovetter e Whitley – argumentam que o desenvolvimento de estratégias depende do contexto social, refletindo os sistemas sociais específicos dos quais elas participam. Para Whittington (2002, p. 32),

Princípio central da teoria sistêmica é que aqueles que tomam decisões não são simplesmente indivíduos imparciais, calculistas, interagindo em transações puramente econômicas, mas pessoas profundamente enraizadas em sistemas sociais densamente entrelaçados.

Adicionalmente, Whittington (2002, p. 85) afirma: “Na prática, as decisões muitas vezes não são decisões; as estratégias emergem sem serem determinadas”.

Com base nessa classificação, pode-se dizer que as características do negócio supermercadista no Brasil, de um modo geral, se aproximam da abordagem clássica e a proposta do trabalho está posicionada entre as perspectivas evolucionária e sistêmica.

Conforme se verificou nos parágrafos anteriores, o negócio supermercadista se coloca em algumas classificações que serão questionadas e a idéia a ser desenvolvida no trabalho é que a visão ambientalista da estratégia é a mais adequada para o negócio. Nesta perspectiva, as estratégias são consideradas dependentes das características do ambiente e do mercado no qual a empresa atua, mais do que da potencialidade de seus recursos internos (inclusive capacidade gerencial).

Na realidade, o termo estratégia tem sido empregado, em diferentes épocas e por diferentes autores, com diferentes significados e interpretações. A seguir, será apresentado um conjunto de definições de estratégia que visa formar um referencial teórico para este trabalho.

De acordo com Chandler (in McCRAW, 1998, p. 136) “estratégia é a definição dos principais objetivos a longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de linhas de ação e a alocação de recursos tendo em vista esses objetivos”.

Para Ansoff (1993), estratégia é um conjunto de regras de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Neste conjunto há quatro tipos distintos de regras:

1. Padrões pelos quais o desempenho presente (e futuro) da empresa é medido (objetivos e metas);

2. Regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes (estratégia empresarial ou estratégia de produto e mercado);
3. Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização (conceito organizacional);
4. Regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia (políticas operacionais).

Ansoff (1990) apresenta dois tipos correlatos de estratégia usados para caracterizar a direção do desenvolvimento estratégico da empresa. O primeiro é chamado de estratégia de carteiras e o segundo de estratégia competitiva. Aquela representa o conceito de “qual é o negócio”, enfoque no qual a empresa pode ser vista como áreas estratégicas de negócio, cada uma das quais oferece oportunidades diferentes em termos de crescimento e rentabilidade e/ou exige enfoques competitivos distintos. Esta, por outro lado, especifica o enfoque especial que a empresa tentará utilizar para ter sucesso em cada uma das áreas estratégicas de negócio.

Nessa linha de estratégia competitiva, Porter (1986) afirma que toda empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Nas palavras deste autor “a Estratégia Competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá” (PORTER, 1986, p. 16).

Porter (1986) afirma ainda que a essência da formulação de uma estratégia competitiva em uma determinada indústria é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente e identificar as cinco forças competitivas básicas (poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, rivalidade entre as empresas existentes, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos ou serviços substitutos) que ampliam o conceito de concorrência na indústria para além dos participantes já estabelecidos. Concorrência, neste sentido mais amplo é o que ele chama de rivalidade ampliada.

Segundo Porter (1986, p. 49)

Ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria:

1. Liderança no custo total;
2. Diferenciação;
3. Enfoque.

Conforme o mesmo autor, a estratégia de liderança no custo total é resultado de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico e o custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, podendo exigir investimento em equipamento atualizado, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado (PORTER, 1986).

É possível depreender que a estratégia de liderança no custo total pode gerar uma guerra de preços na indústria, a partir da fixação de preço agressiva e da aceitação de prejuízos iniciais, visando à obtenção futura de maior participação de mercado pelos seus participantes.

Para Porter (1986), a estratégia de diferenciação é criar algo que seja considerado único naquela determinada indústria e pode proporcionar isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade e à menor sensibilidade ao preço dos consumidores.

Quanto à terceira abordagem, trata-se de atender um alvo estratégico estreito e implica em limitações na parcela total de mercado que pode ser atingida.

Ainda segundo Porter (1989), a base fundamental para o desempenho empresarial no longo prazo é a vantagem competitiva sustentável e com o objetivo de criar um instrumento de análise das fontes da vantagem competitiva o autor apresentou o conceito de cadeia de valores:

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência (PORTER, 1989, p. 31).

Porter (1989), portanto, enfatiza a obtenção de vantagens competitivas a partir da avaliação do ambiente e do ajuste da cadeia de valor da empresa a este. Conforme o autor, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece (PORTER, 1989).

Nesta afirmação de Porter, há o reconhecimento da importância do consumidor, na medida em que é este quem define o valor de um determinado produto.

Por outro lado, mesmo reconhecendo a importância do ambiente externo, existem autores como Hamel e Prahalad (1995) que, a partir da análise dos fatores internos da organização, afirmam que as empresas precisam fazer novas perguntas estratégicas: não apenas como maximizar a fatia de mercado e os lucros nos negócios presentes, mas onde a empresa pretende estar dentro de dez anos, ou seja, como remoldar o seu setor de atividades a seu favor, definindo quais novas funcionalidades pretende criar para os clientes e que novas competências essenciais deverá desenvolver.

Em sua visão de estratégia afirmam também que uma empresa precisa desaprender grande parte de seu passado para descobrir o futuro, ou seja, não basta colocar a empresa em uma posição ótima dentro dos mercados existentes sem desenvolver uma grande capacidade de previsão dos mercados futuros. Portanto, em sua análise, deve-se sair da rotina do planejamento anual incrementalista e criar-se uma arquitetura estratégica que elabore a base para a construção das competências necessárias para dominar os mercados futuros.

Segundo Hamel e Prahalad (1995, p. 36),

A pergunta que precisa ser respondida por todas as empresas é: dadas as nossas atuais habilidades ou competências, que participação nas oportunidades futuras podemos esperar? Essa pergunta leva a outras: que novas competências teríamos que desenvolver e que modificações teríamos que incorporar a nossa definição de “mercados servidos” para aumentar nossa participação nas oportunidades futuras?

Esta visão de estratégia reconhece principalmente que a competição pela liderança das competências essenciais (*core competence*) precede a competição pela liderança de produtos e concebe a corporação como um portfólio de competências, bem como um portfólio de empresas.

Estas idéias a respeito da competência essencial tiveram seguidores no meio acadêmico e continuam valorizadas por autores como Hitt et al. (2002).

Para Grant (in PETTIGREW et al., 2002), a estratégia de uma empresa é definida pelas respostas a duas questões: onde ela compete, isto é, qual o escopo de suas atividades (produtos, mercados e atividades) – estratégia corporativa – e como a empresa compete, ou seja, como ela estabelece uma vantagem competitiva sobre seus rivais nos mercados em que atua – estratégia competitiva.

Zaccarelli (2005, p. 73), por sua vez, define estratégia como “um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreende duas partes: ações e reações envolvendo aspectos do negócio e preparação para obter vantagens nas interações”.

Para o autor existem cinco tipos de vantagem competitiva, entre elas a vantagem competitiva por ter a preferência dos clientes/consumidores (ZACCARELLI, 2005).

A abordagem deste autor, portanto, apesar de focada nas interações com os oponentes, identifica como uma das cinco possibilidades de vantagem competitiva, a preferência dos clientes/consumidores, como se pretende apresentar neste trabalho.

Entre os autores citados nos parágrafos anteriores, verifica-se que Ansoff (1993), Porter (1986 e 1989) e Zaccarelli (2005) mostram claramente a importância do ambiente externo e dos consumidores na formação e no conteúdo da estratégia enquanto Hammel e Prahalad (1995) valorizam claramente os recursos internos. A linha de orientação deste trabalho segue o ponto comum dos autores apresentados que destacam a importância do consumidor na determinação da vantagem competitiva. Essa perspectiva valoriza a visão ambiental, ou seja, a que tem como

referência as ligações da empresa com seu ambiente externo e aquela em que as ações operacionais da organização são decorrentes de sua orientação estratégica para o mercado.

A seguir, a partir deste enfoque de visão ambiental, é discutida a importância dos *stakeholders* como um dos fatores do ambiente que exercem influência nas organizações.

1.2 Teoria de *stakeholders*

A teoria de *stakeholders* será utilizada neste trabalho como escola de pensamento de suporte à estratégia voltada para o consumidor conforme será discutido no item 1.3.

Segundo Bethlem (2001, p. 147) “o ambiente externo da empresa é constituído por todos os fatores do meio ambiente que possam ter influência na atuação da empresa”. Ainda segundo este autor, “os dirigentes da empresa devem se manter informados sobre as variáveis externas que vão influenciar a atuação da empresa e quando possível procurar interferir no comportamento e evolução dessas variáveis [...]” (BETHLEM, 2001, p. 147).

Bethlem (2001), ressalta também que entre os fatores do ambiente que têm reflexo na empresa e em seus produtos e mercados estão os sociais, culturais, econômicos, políticos, tecnológicos, psicológicos, os quais influenciam a empresa indiretamente e os *stakeholders*, que são os grupos de pessoas que têm relação direta com a empresa. Portanto, para o autor, os *stakeholders* fazem parte do ambiente e influenciam significativamente a atuação da empresa (BETHLEM, 2001).

Segundo Freeman e McVea (2001) a abordagem de *stakeholder* no campo da estratégia surgiu em meados dos anos 1980 como resposta às preocupações dos gerentes às mudanças e turbulências ambientais, embora o uso do termo já ocorresse nos anos 1960.

Para Freeman e Reed (1983), há outros grupos de interesse (*stakeholders*), além dos acionistas (*stockholders*), com os quais a organização tem responsabilidade, em uma perspectiva de envolvimento social do negócio e da responsabilidade social da organização.

Conforme Freeman (1984, p. 24, apud Wood, 1990, p. 77) “*stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos da empresa”. Uma abordagem sobre *stakeholder* enfatiza a importância de se tratar das relações com todos aqueles que têm interesse na empresa (FREEMAN, 2004).

Entretanto, há diferentes graus de relacionamento entre os *stakeholders* e a empresa.

Ansoff (1965, apud WOOD, 1990, p. 78) “ ... classifica *stakeholders* como primários e secundários, dependendo de quão próximos e necessários eles são no relacionamento com as funções econômicas centrais da empresa”. *Stakeholders* primários são aqueles que têm impacto econômico direto na empresa e entre eles estão os internos (empregados), externos (fornecedores, consumidores e concorrentes) e aqueles que podem ser considerados tanto internos quanto externos, ou ambos (proprietários). *Stakeholders* secundários são aqueles que não fazem parte diretamente das atividades econômicas da empresa, mas podem influenciar ou ser afetados por suas operações e são quase exclusivamente externos: governos, mídia, comunidades, organizações não-lucrativas, instituições financeiras, analistas financeiros, grupos de consumidores e ambientalistas.

De acordo com Wood (1990), a maioria dos *stakeholders* tem interesses legítimos nos negócios da empresa e muitos deles têm considerável poder para desafiar e mudar práticas de negócios. Para esta autora, os *stakeholders* podem afetar as operações da empresa e o alcance de metas. Por outro lado, as empresas podem afetar as vidas e o bem-estar dos *stakeholders*. Assim, na análise da autora, o conhecimento e o gerenciamento das relações recíprocas entre a empresa e os *stakeholders* é um dos mais vitais entre os modernos desafios da Administração.

Entre as diversas abordagens à teoria de *stakeholders*, um trabalho importante é o de Donaldson e Preston (1995), que apresentam quatro teses centrais:

Tese 1: a teoria de *stakeholder* é indiscutivelmente descritiva. Ela apresenta um modelo que descreve como a organização é;

Tese 2: a teoria de *stakeholder* é também instrumental. Ela estabelece um quadro para examinar as conexões entre a prática do gerenciamento estratégico e o alcance de várias metas de performance da corporação;

Tese 3: embora as teses 1 e 2 sejam aspectos significativos da teoria de *stakeholder* sua base fundamental é normativa e envolve aceitar as seguintes idéias: (a) *stakeholders* são pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspectos da atividade corporativa, (b) os interesses de todos os *stakeholders* são de valor intrínseco, isto é, cada grupo de *stakeholders* considera seu próprio interesse;

Tese 4: a teoria de *stakeholder* é gerencial no sentido amplo do termo. Ela não somente descreve situações existentes ou prediz relações de causa-efeito; “ela também recomenda atitudes, estruturas, e práticas que, tomadas em conjunto, constituem uma filosofia de gerenciamento de *stakeholders*”.(DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 66).

No que diz respeito à determinação da importância de cada *stakeholder*, ou seja, quais *stakeholders* a organização deveria levar em conta em função de seus objetivos, Mitchell, Agle e Wood (1997 apud KARPOUZAS; SANTOS, 2007) propõem definir classes de *stakeholders* a partir da existência de um, dois ou três dos seguintes atributos: a) poder de influenciar a organização, b) a legitimidade do relacionamento do *stakeholder* com a organização e c) a urgência no atendimento do *stakeholder* para a organização.

Neste sentido, segundo Kreitlon e Quintella (2001, p. 7), “[...] existe sempre uma reciprocidade de interesses entre a empresa e os grupos sob sua influência, visto que cada uma das partes pode afetar a outra tanto do ponto de vista dos danos e benefícios, como dos direitos e obrigações”. Para Zadek et al. (1997 apud KREITLON; QUINTELLA, 2001), para atingir um desempenho ótimo e durável, é fundamental que as empresas desenvolvam estratégias, políticas e sistemas que

facilitem e estimulem o diálogo e a participação permanentes de seus *stakeholders*, de modo que possam conhecer melhor e responder às expectativas destes.

Por outro lado, segundo Frooman (1999), o que falta na teoria de *stakeholders* é como eles tentam agir para influenciar as decisões da empresa e assim determinar o comportamento desta. Frooman (1999) sugere que há quatro tipos de estratégias de influência dos *stakeholders* sobre a organização, a partir dos recursos fornecidos para ela: retenção direta – quando o relacionamento entre *stakeholder* e organização é marcado pelo poder do *stakeholder* – retenção indireta – quando o relacionamento é de baixa interdependência – uso direto – quando o relacionamento entre *stakeholder* e organização é de alta interdependência – e uso indireto – quando o relacionamento é marcado pelo poder da organização. Estes quatro tipos de estratégias de influência sugeridos por Frooman (1999) apontam caminhos alternativos que podem ser seguidos pelas organizações no relacionamento com seus *stakeholders*, dependendo da identificação de quem concentra maior poder de negociação neste relacionamento.

Na análise de Karpouzas e Santos (2007), tentar entender como um *stakeholder* pode influenciar uma organização é um conhecimento crítico para qualquer gerente.

De acordo com Freeman e McVea (2001) a abordagem de *stakeholder* ao gerenciamento estratégico sugere que os gerentes precisam formular e implementar processos que satisfaçam todos os grupos que têm interesse no negócio.

A tarefa central neste processo é gerenciar e integrar as relações e interesses dos acionistas, empregados, consumidores, fornecedores, comunidades e outros grupos de uma forma que assegure o sucesso de longo prazo da empresa. A abordagem de *stakeholder* enfatiza gerenciamento ativo do ambiente de negócios, relacionamentos e a promoção de interesses compartilhados” (FREEMAN; McVEA, 2001, p. 10).

A questão, portanto, passa a ser como conciliar os interesses dos diferentes *stakeholders*, a partir de sua importância e da influência que eles podem ter sobre a organização.

Para Freeman e McVea (2001), a abordagem de *stakeholder* tem as seguintes características:

Primeiro: fornece um quadro estratégico singular, suficientemente flexível para manejar as mudanças ambientais sem requerer dos gerentes que adotem regularmente novos paradigmas estratégicos;

Segundo: é um processo de gerenciamento estratégico que estabelece uma nova direção para a empresa e considera como ela pode afetar o ambiente bem como o ambiente pode ser afetado por ela;

Terceiro: sua preocupação central é a sobrevivência da empresa;

Quarto: encoraja a gerência a desenvolver estratégias olhando para fora da empresa, identificando e investindo em todos os relacionamentos que assegurarão sucesso no longo prazo;

Quinto: é uma abordagem prescritiva e descritiva, mais do que puramente empírica e descritiva. Isto significa dizer que se trata de uma abordagem ao gerenciamento estratégico que integra análise econômica, política e moral. Ou seja, não se trata somente de um processo de adaptação da empresa às previsões da gerência ao ambiente futuro. É um processo, onde os planos e as ações da gerência podem afetar *stakeholders* e então ajudar a criar o ambiente futuro;

Sexto: a abordagem de *stakeholder* é sobre nomes e faces concretos para *stakeholders* mais do que meramente analisar papéis particulares de *stakeholders*. O que é importante é o desenvolver e entender os *stakeholders* reais e concretos que são específicos para a empresa. “É somente por meio deste nível de entendimento que a gerência pode criar opções e estratégias que obtenham o suporte de todos os *stakeholders*. E é somente com este suporte que a gerência pode assegurar a sobrevivência no longo prazo da empresa”; (FREEMAN; McVEA, 2001, p. 14);

Finalmente, o gerenciamento de *stakeholder* necessita de uma abordagem integrada para tomada de decisões estratégicas. Isto é, mais do que estabelecer estratégias *stakeholder* por *stakeholder*, os gerentes precisam encontrar maneiras de satisfazer múltiplos *stakeholders* simultaneamente.

É importante se destacar, nesta abordagem de Freeman e McVea (2001), o desenvolvimento de estratégias olhando para fora da empresa e criando relacionamentos de longo prazo, em um processo não somente adaptativo ao

ambiente externo, mas de interdependência com este mesmo ambiente, buscando maneiras de satisfazer múltiplos *stakeholders* simultaneamente.

Para Greenley et al. (2004, p. 163) “As empresas têm grupos múltiplos de *stakeholders* com interesses diferentes e às vezes conflitantes e haverá variações na importância relativa que as empresas atribuem aos interesses respectivos de cada grupo de *stakeholder*”. As decisões, sobre quais grupos de *stakeholders* serão atendidos, dependerão da cultura corporativa, crenças e valores, poder relativo e legitimidade e expectativas de urgência em direção a cada grupo de *stakeholder*.

Segundo Polonsky e Scott (2005), a teoria de *stakeholders* sugere que as organizações que levarem em consideração os interesses de seus *stakeholders* terão melhor performance que aquelas que não seguirem os interesses destes grupos.

De acordo com Freeman (1984 apud BARROS, 2005), para desenvolver estratégias, a organização deveria buscar resposta a três perguntas básicas sobre seus *stakeholders*: Quem são eles? (seu perfil, atributos e características de comportamento); O que eles querem? (refere-se aos seus interesses e metas); Como eles tentarão atingir suas metas e satisfazer seus interesses? (esta questão é relativa aos meios para se atingirem os fins).

Freeman (1984 apud POLONSKY; SCOTT, 2005) apresentou uma matriz estratégica de *stakeholder* sugerindo que as empresas deveriam aplicar uma série de estratégias genéricas para atender os interesses dos *stakeholders* baseada na habilidade destes de ameaçar as organizações e cooperar com as mesmas.

Heugens et al. (2002 apud POLONSKY; SCOTT, 2005) também examinaram a importância de estratégias genéricas para negociar com *stakeholders* e sugeriram que estratégias corretamente utilizadas poderiam aumentar a aprendizagem e a legitimidade organizacional.

Para Polonsky e Scott (2005) o que a matriz estratégica de *stakeholder* sugeriria é que a habilidade de influenciar (habilidade de cooperar e de ameaçar) dos *stakeholders* é que deveria guiar as decisões gerenciais.

As citações anteriores mostram a existência de *stakeholders* primários, ou seja, aqueles que têm impacto econômico direto na empresa; entre eles os fornecedores, consumidores e concorrentes. Estes *stakeholders* têm o poder de influenciar diretamente a organização, incluindo sua estratégia de marketing, mas os autores que escrevem sobre *stakeholders* não fazem a ligação com o marketing, com duas exceções.

Para Polonsky (1995), em alguma extensão a teoria de *stakeholder* tem sido implicitamente um componente central da teoria de marketing, desde o desenvolvimento da moderna filosofia de marketing de alcançar os objetivos da organização pela antecipação das necessidades dos clientes. Para o mesmo autor, em qualquer situação em que uma empresa adote a filosofia de marketing, por definição está usando a abordagem de *stakeholder*, e neste caso as organizações tentam desenhar uma estratégia que atinja os objetivos de dois grupos: os consumidores e a organização (POLONSKY, 1995).

Ainda conforme o autor, a teoria de *stakeholder* também é um componente implícito do marketing de relacionamento, que assume que os relacionamentos são de longo prazo. Esta abordagem sugere que consumidores e organizações têm objetivos comuns, e ao estabelecer um relacionamento de longo prazo entre as duas partes, implicitamente proporciona, a cada um deles, interesses nas atividades do outro (POLONSKY, 1995).

Entretanto, segundo o próprio Polonsky (1995), o processo de *stakeholder* é dificultado pelo fato de que os objetivos dos vários *stakeholders* são freqüentemente muito diferentes e algumas vezes eles têm até mesmo objetivos conflitantes.

De acordo com Clulow (2005), pesar a influência dos vários *stakeholders* é uma maneira de gerenciar a estratégia de marketing e a performance correspondente. Segundo o autor “é a fluidez das dinâmicas e níveis relativos de

influência entre grupos de *stakeholders* que se tornou um desafio estratégico chave para as maiores empresas e instituições e que oferece uma oportunidade para contribuição pela função de marketing” (CLULOW, 2005, p. 980).

Por outro lado, autores que escreveram sobre o marketing enfatizando as relações com o meio externo, não se referem à teoria dos *stakeholders*. Por exemplo, segundo Toaldo (2004), o papel da estratégia de marketing é realizar a ligação entre a empresa e seus consumidores, concorrentes e outros públicos.

Cabe esclarecer que, a maioria dos artigos, dissertações e teses pesquisadas e lidas sobre a teoria de *stakeholders*, e sua ligação com a teoria de marketing, trata primordialmente da questão da ética e da responsabilidade social (como, por exemplo, na edição especial do *European Journal of Marketing*, v. 39, n. 9/10 do ano de 2005), o que, apesar do intenso trabalho de pesquisa, dificulta sobremaneira o estabelecimento desta ligação entre estes campos de conhecimento. Entre os autores que buscaram essa aproximação encontra-se George Day.

Day (1992, apud TOALDO, 2004) define estratégia de marketing como o desenvolvimento de atividades e tomada de decisões a fim de construir e manter uma vantagem competitiva sustentável. Isso se dá em especial pela sua contínua interação com o meio externo organizacional, onde se relaciona com vários públicos e, particularmente, com o mercado consumidor, buscando informações e respondendo às demandas existentes, caracterizando assim a contribuição do marketing para com a estratégia organizacional.

Cravens (1994, p. 92 apud DANTAS, 2006, p. 13) define o marketing estratégico como “um processo de desenvolvimento de estratégia orientado para o mercado, que leve em consideração um ambiente de negócios em constante mutação e a necessidade de alcançar altos índices de satisfação do consumidor”.

Neste trabalho, a perspectiva adotada é a da importância fundamental do relacionamento da empresa com seu ambiente externo por meio da orientação estratégica para o mercado. Deste relacionamento fazem parte os *stakeholders*, particularmente os primários (na classificação de Ansoff, 1965, citado por Wood

(1990), isto é, as pessoas ou grupos de pessoas que afetam diretamente a atuação da empresa, com destaque para os consumidores. Assim, a perspectiva adotada é a da teoria de marketing que afirma que para alcançar os objetivos da organização é necessário antecipar as necessidades dos clientes, pela contínua interação com o mercado consumidor, buscando informações e respondendo às suas demandas. Isto significa que, no relacionamento com os consumidores como o grupo de *stakeholders* mais importante, o que se busca é evitar o surgimento de insatisfações por meio da antecipação de seus interesses e expectativas.

No próximo tópico, serão apresentados, de maneira retrospectiva, os fundamentos teóricos da orientação para o consumidor como alternativa estratégica para as organizações.

1.3 Estratégia voltada para o consumidor

Segundo análise histórica realizada por Miranda e Arruda (2002), o início da teoria de marketing ocorreu no início dos anos 1900 e foi caracterizado pelo surgimento das escolas *Commodity* – com foco nas transações de vendas de objetos – e Funcional – com ênfase na classificação das funções de marketing necessárias para execução das transações de mercado. Nas décadas seguintes surgiram várias escolas (Institucional, Regional, Funcionalista, Administrativa, Comportamento do Consumidor, Dinâmica Organizacional, Macromarketing, Sistêmica, Trocas Sociais, Ativista, Marketing de Relacionamento) que, em cada período histórico, focalizaram uma área específica, de um determinado agente de relacionamento, até se chegar aos dias atuais do *Cybermarketing* e do Marketing Experiencial.

A partir da análise da evolução histórica do pensamento de marketing elaborada por Miranda e Arruda (2002) nota-se que durante muitas décadas a teoria de marketing se baseou em aspectos econômicos e quantitativos, que geraram conceitos como o de *marketing mix* (que atribui importância simultânea aos fatores produto, preço, canais de distribuição e comunicação), segmentação de mercado e diferenciação de produtos e preços, ou seja, estratégias operacionais da comercialização de produtos das empresas. Conforme Neves (2004), até a metade

dos anos 1950, o marketing foi considerado como uma disciplina destinada à atividade de vendas.

Ainda com base na análise da evolução histórica do pensamento de marketing de Miranda e Arruda (2002), nota-se também que somente nos anos 1960 surgiu uma orientação para o meio ambiente, com maior atenção dada ao mercado e ao relacionamento entre compradores e vendedores no processo de troca. Segundo Neves (2004), na década de 1960 o marketing passa a ser considerado uma disciplina aplicada da ciência comportamental procurando entender os sistemas entre compradores e vendedores envolvidos nas transações de produtos e serviços.

Conforme este autor,

Uma nova orientação visando satisfazer, plenamente, um determinado grupo de consumidores, oferecendo o que desejavam, de maneira melhor que os concorrentes. Ou seja, uma inversão do processo. Ao invés de se produzir o que se sabia, num ambiente de pouca competição, e depois deixar que o pessoal de vendas cuidasse de criar e estimular a demanda, estocando os canais de distribuição e empurrando os produtos aos consumidores, as empresas, através de pesquisas, passaram a perceber o que os consumidores estavam demandando e a lançar produtos visando a sua completa satisfação. Esse é o pensamento em marketing. Um pensamento invertido (NEVES, 2004, p. 3).

Na verdade, há aproximadamente cinquenta anos Drucker (2002) afirmou que a única definição válida para o propósito de uma empresa é criar um cliente e que é ele quem determina o que é uma empresa.

Levitt (1972, p. 56), em clássico artigo publicado na década de 1960, afirmou que “A diferença entre marketing e venda é mais do que uma questão de palavras. A venda se concentra nas necessidades do vendedor e o marketing nas necessidades do comprador”.

A partir de afirmações como estas foram desenvolvidas teorias que passaram a considerar como importante, na definição das estratégias das empresas, o foco no consumidor, ou seja, as ações operacionais internas das empresas deveriam ser decorrentes de uma visão externa baseada nas informações sobre os interesses dos consumidores.

Nos anos 1990, em função da intensificação das alterações constantes nas necessidades e expectativas dos consumidores, as organizações buscaram voltar-se para o cliente e responder ao mercado, destacando-se, entre as diversas abordagens sobre estratégia, a corrente que postulava que há uma relação direta entre a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável e a orientação para o mercado. Assim, a partir da década de 1990, o marketing ganha relevância estratégica porque decisões mercadológicas, como desenvolvimento de novos produtos e entrada em novos mercados, passam a ser questões cruciais para os resultados das empresas. Naquela década, surgiram vários artigos (BERTHON et al, 1999; DAY, 1994; MORGAN; HUNT, 1994) em revistas como a *Journal of Marketing* buscando colocar o marketing no nível estratégico, com a afirmativa de que as ações e decisões de marketing determinavam o futuro e a competitividade da empresa.

Para Wood (1990), os consumidores são uma ligação entre a organização e o ambiente e a afetam diretamente ao escolher comprar ou não comprar seus produtos. Falhar no atendimento de suas necessidades e desejos resultará, em última análise, na morte da organização.

Para Miranda e Arruda (2002), o conceito original de marketing que enfatiza o conhecimento dos anseios, da integração e coordenação de todas as atividades em torno do foco no cliente, como ponto de partida de toda organização guiada pelo marketing é a predominância da teoria até os dias atuais.

O problema fundamental é que as estratégias de marketing são traduzidas em planos de ações sobre identificação de oportunidades de mercado, segmentação de mercado, posicionamento nos segmentos e decisões sobre produto, preço, distribuição e promoção.¹ De acordo com McDonald (2004, p. 241), “estratégias de marketing são os meios pelos quais os objetivos de marketing serão alcançados e geralmente se preocupam com os quatro elementos principais do *mix* de marketing que são produto, preço, praça e promoção”.

¹ Não faz parte do escopo deste trabalho discutir os conceitos de administração de marketing e de planejamento das estratégias operacionais de marketing cujas descrições detalhadas podem ser obtidas em obras como Kotler e Keller (2006) e Neves (2004).

As estratégias de marketing não representam, portanto, discussões teóricas sobre alternativas estratégicas organizacionais, exigindo assim a busca de uma escola de pensamento de suporte à estratégia voltada para o consumidor, o que será obtido neste trabalho por meio da teoria de *stakeholders*.

De acordo com Fitchett (2005), há, pelo menos conceitualmente, a partir das origens do conceito de marketing, alguma base para promover o desenvolvimento da orientação de *stakeholder* em marketing. Para ele “Há paralelos entre as origens e axiomas do conceito de *stakeholder*, e os axiomas do conceito de marketing e *insights* da teoria de *stakeholder* podem ser utilizados para interpretar e até justificar o principal paradigma do marketing” (FITCHETT, 2005, p. 16).

Conforme Campos (2003), os consumidores, enquanto *stakeholders*, afetam os resultados organizacionais. Segundo Fornell (1992 apud CAMPOS, 2003), as ações de uma organização frente a seus consumidores constituem estratégias que podem ser ofensivas (aquelas focalizadas na busca de novos consumidores e/ou maior participação de mercado cujo principal objetivo é tirar consumidores dos concorrentes) ou defensivas (nas quais o foco é a satisfação do consumidor e o objetivo é manter os consumidores atuais reduzindo a perda para os concorrentes).

De acordo com Greenley et al. (2004), muito do trabalho que examinou como as empresas consideraram os interesses de grupos de *stakeholders* primários limitou-se aos grupos de consumidores e concorrentes, o que foi chamado de orientação para o mercado. Para estes autores a orientação para o mercado é definida sob dois aspectos gerenciais: um cultural, de atitude sobre interesses dos consumidores e concorrentes e um comportamental, de ação para gerenciar estes interesses.

Para Dantas (2006), a orientação para o mercado surge como uma evolução da orientação para marketing.

Conforme Lambin (2000 apud DANTAS, 2006), a passagem da orientação de marketing para a orientação para o mercado é baseada na inclusão da variável cultura no processo estratégico. Com base neste autor “o conceito de orientação-

mercado cobre um campo mais vasto do que o conceito de marketing tradicional, dado que inclui a cultura e o clima organizacional que encorajam e facilitam a adoção dos comportamentos necessários para a aplicação desta filosofia de gestão” (LAMBIN, 2000, p. 63 apud DANTAS 2006, p. 58).

Lafferty e Hult (2001 apud DANTAS, 2006) diferenciaram os dois conceitos afirmando que a orientação para marketing enfatiza a orientação para o cliente, o foco em suas necessidades e a geração de lucros por meio da criação da sua satisfação. Já a orientação para o mercado vai além ao se tornar uma filosofia a ser praticada por toda a organização e não apenas pela área de marketing.

A partir desta ligação entre a teoria de *stakeholders*, a teoria de marketing e o conceito de orientação para o mercado, será detalhada a seguir a estratégia voltada para o consumidor, tomando-se como referência o modelo de orientação para o mercado de George Day, detalhado nos próximos parágrafos e utilizado como base das entrevistas descritas no Capítulo 3 – Metodologia de Pesquisa.

Segundo Day (1990), uma organização voltada para o mercado tem um profundo e duradouro compromisso com uma filosofia pela qual o cliente vem em primeiro lugar. No entanto, isto não é suficiente. As organizações voltadas para o mercado precisam ficar perto do cliente e à frente da concorrência.

Três ingredientes são necessários para que uma empresa trace com sucesso um curso estratégico para atravessar a turbulência do mercado, e se torne pró-ativa na moldagem dos eventos e do comportamento dos concorrentes em seu benefício. O primeiro é uma visão ou tema estratégico, que expresse a natureza da empresa e concentre a energia de todas as partes da organização na tarefa de superação dos concorrentes. O segundo ingrediente é uma orientação para o mercado, na qual as crenças e valores que permeiam a organização enfatizem a necessidade de se colocar o cliente em primeiro lugar. Finalmente, uma empresa de sucesso precisa de um processo saudável para a formulação e escolha da melhor estratégia, à luz dos problemas enfrentados por ela (DAY, 1990, p. 33).

O autor ressalta ainda que quatro agrupamentos conjuntos de componentes formam os fundamentos de uma orientação para o mercado, traduzindo a habilidade superior da organização para compreender, satisfazer e reter consumidores valiosos: valores, crenças e comportamentos; sensibilidade superior de mercado e capacidades de ligações com os consumidores; processos de pensamento

estratégico que constroem um compromisso com uma proposição superior de valor ao consumidor; estruturas organizacionais, sistemas e incentivos que facilitam o alinhamento de todos os aspectos e atividades com o mercado (DAY, 1998).

Assim, Day (1999 apud MELLO; SOUZA, 2003) afirma que empresas orientadas para o mercado apresentam uma cultura, ou seja, valores, normas e crenças completamente diferentes das organizações orientadas para si mesmas. Estas organizações se distinguem por sua maneira de criar, partilhar e usar o conhecimento sobre mercados presentes e futuros, incluindo consumidores e membros do canal.

Ainda segundo este autor, a estrutura das organizações e a orientação para o mercado relacionam de forma estreita a cultura, capacidades e processos da empresa no seu contexto. Ela tem como características: foco estratégico no mercado, significando que a empresa é estruturada para fornecer valor mais elevado ao cliente; coerência de fatores - cultura, capacidades, e estruturas se complementam e apóiam mutuamente e flexibilidade – com as mudanças no mercado, a estrutura destas empresas deve combinar a profundidade de conhecimento encontrada em uma hierarquia vertical com a sensibilidade das equipes operacionais horizontais (DAY, 1999 apud MELLO; SOUZA, 2003).

De acordo com o mesmo autor, as empresas orientadas para o mercado pensam de maneira diferente a respeito de estratégia, uma vez que utilizam um processo externamente orientado para se orientar estrategicamente, diferentemente do que normalmente ocorre nas organizações que têm um processo de orientação interna na definição da estratégia, conforme descrito no Quadro 2 (DAY, 2001). “A estratégia começa com a compreensão do mercado e volta para a organização, ao invés de ir desta para o mercado” (DAY, 2001, p. 203).

Quadro 2 – Atributos do comportamento voltado para o mercado

Empresas voltadas para o mercado	Empresas orientadas para dentro
Segmentam por aplicações dos clientes e por benefícios econômicos recebidos pelo cliente.	Segmentam por produto.
Conhecem os fatores que influenciam as decisões de compra dos clientes e focalizam um pacote de valores que inclui desempenho do produto, preço, assistência técnica e aplicações.	Assumem preço e desempenho e tecnologia dos produtos como as chaves para a maior parte das vendas.
Investem em pesquisa de mercado e em coleta sistemática de relatórios de vendas, para acompanhar as mudanças no mercado e modificar sua estratégia.	Confiam em casos do passado e têm dificuldade em disciplinar a força de vendas para que forneça relatórios úteis.
Tratam os investimentos em marketing da mesma forma que aqueles em P & D.	Vêem marketing como um centro de custo com pequena parcela do valor associado a um investimento.
Comunicam-se com o mercado dividindo-o em segmentos.	Comunicam-se com os clientes como se fossem um mercado de massa.
Falam a respeito de necessidades dos clientes, participação, aplicações e segmentos.	Falam a respeito de desempenho de preço, volume e atrasos nos pedidos.
Acompanham lucros e perdas por produto, cliente e segmento, tornando gerentes juniores responsáveis pelos mesmos.	Focalizam volume, margens de produtos e alocações de custos entre divisões; os gerentes juniores não podem ser responsáveis pelas alocações, devido à natureza “política” destas.
Vêem os canais como extensões da força de vendas e parceiros no atendimento aos usuários.	Pensam nos canais de distribuição como condutos.
Conhecem as estratégias, hipóteses, estruturas de custos e objetivos dos principais concorrentes.	Conhecem as características dos produtos dos concorrentes.
As revisões da gerência gastam, com as questões de marketing e estratégia competitiva, o mesmo tempo que gastam com P&D, vendas e recursos humanos.	O marketing não é revisto fora da época do orçamento.

Fonte: Adaptação do autor a partir de Day (1990, p. 398)

Como instrumento de avaliação do construto orientação para o mercado, Day (2001) elaborou uma escala de diferencial semântico para cinqüenta e seis variáveis (onze para a componente *orientação geral*, quinze para a *capacidade de sentir o mercado*, dez para a *capacidade de relação com o mercado*, dez para a *capacidade*

de pensamento estratégico e dez para o componente *alinhamento organizacional*) que privilegia algumas relações com o mercado, o que é coerente com a Teoria de *Stakeholders*, considerada neste trabalho como suporte da estratégia voltada para o consumidor. Esta escala posteriormente foi purificada e validada no Brasil por Mello e Souza (2003) e reduzida para apenas treze variáveis (quatro para a dimensão *orientação geral*, duas para a *capacidade de sentir o mercado*, uma para a *capacidade de relação com o mercado*, três para a *capacidade de pensamento estratégico* e três para a dimensão *alinhamento organizacional*).

Shah et al. (2006), ressalta que para uma empresa se tornar centrada no consumidor, e obter vantagem competitiva sustentável, é preciso haver, em relação a uma situação anterior de não centralidade no consumidor, compromisso da liderança (com a mudança da cultura organizacional), realinhamento da estrutura organizacional (iniciando pela função de marketing que tem papel crítico no processo de mudança), suporte de processos e sistemas (um componente crítico é a existência de um *database* centralizado) e novas métricas (como *customer equity* e indicadores de satisfação e lealdade do consumidor).

Deshpandé (1999, p. 6 apud AKEL SOBRINHO; TOLEDO, 2001) estabelece a orientação para o mercado operando em três níveis: como uma cultura (um conjunto compartilhado de valores e crenças que colocam o cliente em primeiro lugar); como uma estratégia (criando continuamente valor superior para os clientes da empresa); como táticas (um conjunto de processos e atividades interfuncionais dirigidos à criação e à satisfação de clientes).

Narver e Slater (1990) defendem a orientação para o mercado como uma cultura empresarial que estimula comportamentos necessários à criação de valor superior ao cliente, proporcionando, com isso, vantagem competitiva para a empresa. Em sua análise esta é a cultura de negócios que mais efetiva e eficientemente cria valor superior para os consumidores.

Para estes autores, os três componentes comportamentais que dão sustentação e que definem as ações e os padrões de comportamento da empresa são a orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação

interfuncional. Quanto aos dois critérios de decisão são: o foco no longo prazo e na lucratividade (NARVER; SLATER, 1990).

Slater (1997) afirma que, com uma visão voltada para o mercado, deve-se aceitar que a criação de valor para o consumidor tem de ser a razão para a existência da empresa e certamente para seu sucesso.

O autor ressalta, além disso, que a orientação para o mercado é o aspecto da cultura do negócio que motiva os empregados na organização a ter prioridade na criação e manutenção lucrativa de valor superior para o consumidor. Além disso, os negócios orientados para o mercado têm uma vantagem competitiva tanto na velocidade quanto na efetividade de suas responsabilidades às oportunidades e ameaças (SLATER, 2001).

Para Slater (2001) uma cultura orientada para o mercado tem sido e deve continuar a ser uma fonte de vantagem competitiva. Mas, ressalva que “um negócio é orientado para o mercado somente quando a organização inteira abraça os valores implícitos internamente e quando todos os processos de negócios são dirigidos para criar valor superior ao consumidor” (SLATER, 2001, p. 233).

Kohli e Jaworski (1990) afirmam que a orientação para o mercado diz respeito à implementação do conceito de marketing por meio da operacionalização dos três temas centrais do marketing: foco no consumidor, marketing coordenado e lucratividade. A orientação para o mercado se dá assim por meio de três elementos: geração de inteligência de mercado, disseminação e responsividade (capacidade de resposta) à inteligência de mercado.

É importante ressaltar que, na afirmação destes autores, fica explícita a visão de que a estratégia de orientação do mercado se dá pela implementação do conceito de marketing, com foco no consumidor (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Segundo Woodruff (1997), o que estava em questão era uma nova maneira de se encontrar e manter vantagem competitiva, a partir da orientação pelo consumidor, a fim de criar e implementar estratégias de valor para o consumidor

(*customer value strategies*), após várias tentativas das organizações de ações voltadas internamente à obtenção de melhorias como os programas de gerenciamento da qualidade, reengenharia, *downsizing* e reestruturação.

Para isso, segundo o autor, é necessário se criar uma organização que aprenda extensivamente sobre seus mercados e consumidores-alvos e esta orientação para o valor do consumidor significa repensar a cultura organizacional, estrutura e capacitações gerenciais (WOODRUFF, 1997).

O Quadro 3 resume as principais abordagens da orientação para o mercado a partir dos trabalhos de Kohli e Jaworski, Narver e Slater, Deshpandé, Farley e Webster e Day:

Quadro 3 – Principais abordagens da orientação para o mercado

Autores	Conceito de Orientação para o Mercado
Kohli e Jaworski (1990)	A orientação para o mercado baseia-se na geração de inteligência de marketing (visando antecipar as necessidades dos clientes), na disseminação desta inteligência por toda a organização (buscando um trabalho coordenado entre todos os departamentos) e na capacidade de resposta da empresa, como condições fundamentais para satisfazer o cliente e gerar lucratividade para a empresa.
Narver e Slater (1990)	A orientação para o mercado é a cultura organizacional que mais eficazmente e eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os consumidores e, além disso, desempenho superior para o negócio. Para estes autores, a orientação para o mercado é composta de três dimensões: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional, as quais, conjuntamente, levariam as organizações a uma orientação de longo prazo e voltada para a lucratividade. O monitoramento dos movimentos dos competidores é tão importante quanto o dos clientes e, portanto, as empresas devem dispensar-lhe a mesma atenção.
Deshpandé, Farley e Webster (1993)	A orientação para o mercado é o conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do consumidor, não excluindo todos os demais públicos relevantes, tais como proprietários, gerentes e empregados, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo.
Day (1994)	As organizações tornam-se orientadas para o mercado por meio da identificação e desenvolvimento de capacidades especiais, que são conjuntos complexos de habilidades e conhecimento coletivos, exercidos por processos organizacionais e que asseguram uma melhor coordenação das atividades funcionais. O autor argumenta, ainda, que a orientação para o mercado significa que a empresa deve ser hábil para exercer essas capacidades de forma superior aos concorrentes, no que diz respeito à sensibilidade de mercado e relações com os clientes.

Fonte: Révillion (2005, p. 56)

Como se pode observar, a partir dos principais conceitos apresentados por autores clássicos nesta área, a orientação para o mercado é considerada como fonte de vantagem competitiva para as organizações e deve ser, portanto, considerada como ponto de partida para a formulação de suas estratégias competitivas.

Bethlem (2001, p. 154), referindo-se especificamente aos clientes da empresa, afirma que “O conhecimento da clientela, do seu perfil, hábitos de compra, necessidades, inclinações, opiniões etc. e a disponibilidade dessas informações, por meio de bancos de dados atualizados, é uma vantagem competitiva significativa”.

De acordo com Leal, Berry (1983 apud LEAL, 2005) introduziu, pela primeira vez, a expressão marketing de relacionamento como uma opção estratégica pela criação de uma relação de longo prazo com os clientes.

Grönroos (1991 apud SOUZA NETO et al., 2005) define a meta do marketing de relacionamento como o estabelecimento, manutenção e melhoria das relações entre clientes e outras partes com lucratividade, de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atingidos.

Morgan e Hunt (1994, p. 22) propõem que “o marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem-sucedidas”.

Quanto ao papel do comprometimento com o relacionamento, Morgan e Hunt (1994, p. 23) afirmam que “[...] a crença que um dos parceiros tem de que o relacionamento existente é tão importante, que vale a pena garantir máximos esforços para mantê-lo” e acrescentam que “[...] existe confiança quando uma parte confia na fidedignidade e integridade da outra parte”.

Berry (1995 apud ANJOS NETO; MOURA, 2004) sugeriu que a confiança no relacionamento funciona como um fator redutor de incertezas e vulnerabilidades. Ele também sugeriu que consumidores que desenvolvem confiança em seus fornecedores de serviços baseados em suas experiências possuem boas razões para continuar o relacionamento.

Para Berry e Parasuraman (1995, p. 162 apud LEAL, 2005), o desenvolvimento do marketing de relacionamento pode ser praticado em três diferentes níveis, dependendo do tipo e do número de elos que uma empresa utilize para promover a lealdade do cliente, quer seja financeiro, social ou estrutural.

Quanto mais elevado o nível em que o marketing de relacionamento é praticado, mais elevada será a potencial recompensa.

Barnes (1997 apud SOUZA NETO et al., 2005) considera que o desafio para o marketing é identificar as circunstâncias que conduzem ao estabelecimento de relações positivas nas quais o consumidor ingressa voluntariamente e nele permanece, porque percebe benefícios evidentes.

Para Gordon (1999, p. 16 apud SOUZA, 2004, p. 3) marketing de relacionamento “é o processo contínuo de criação e compartilhamento de valores com os clientes que a empresa escolhe para atender”.

Segundo Day (1999 apud MELLO; SOUZA, 2003) os três elementos que formam a capacidade de relação com o mercado são: orientação para o relacionamento, conhecimento e habilidades, integração e alinhamento de processos. Um profundo conhecimento sobre o cliente é necessário para que a orientação para o relacionamento alavanque o desempenho da empresa. Nas palavras deste autor: “a habilidade de uma empresa em criar e manter um relacionamento com seus clientes mais valiosos é uma base durável para uma vantagem competitiva” (DAY, 2000, p. 24 apud MELLO; SOUZA, 2003, p. 3).

Steinman et al. (2000 apud SOUZA, 2004) concordam que a administração com sucesso de relacionamentos entre fornecedores e clientes é a essência da orientação para o mercado.

Observa-se assim a importância do marketing de relacionamento como expressão da estratégia de orientação para o mercado, na medida em que a organização consiga apresentar benefícios que permitam ao consumidor perceber vantagens em estabelecer vínculos permanentes com seu fornecedor.

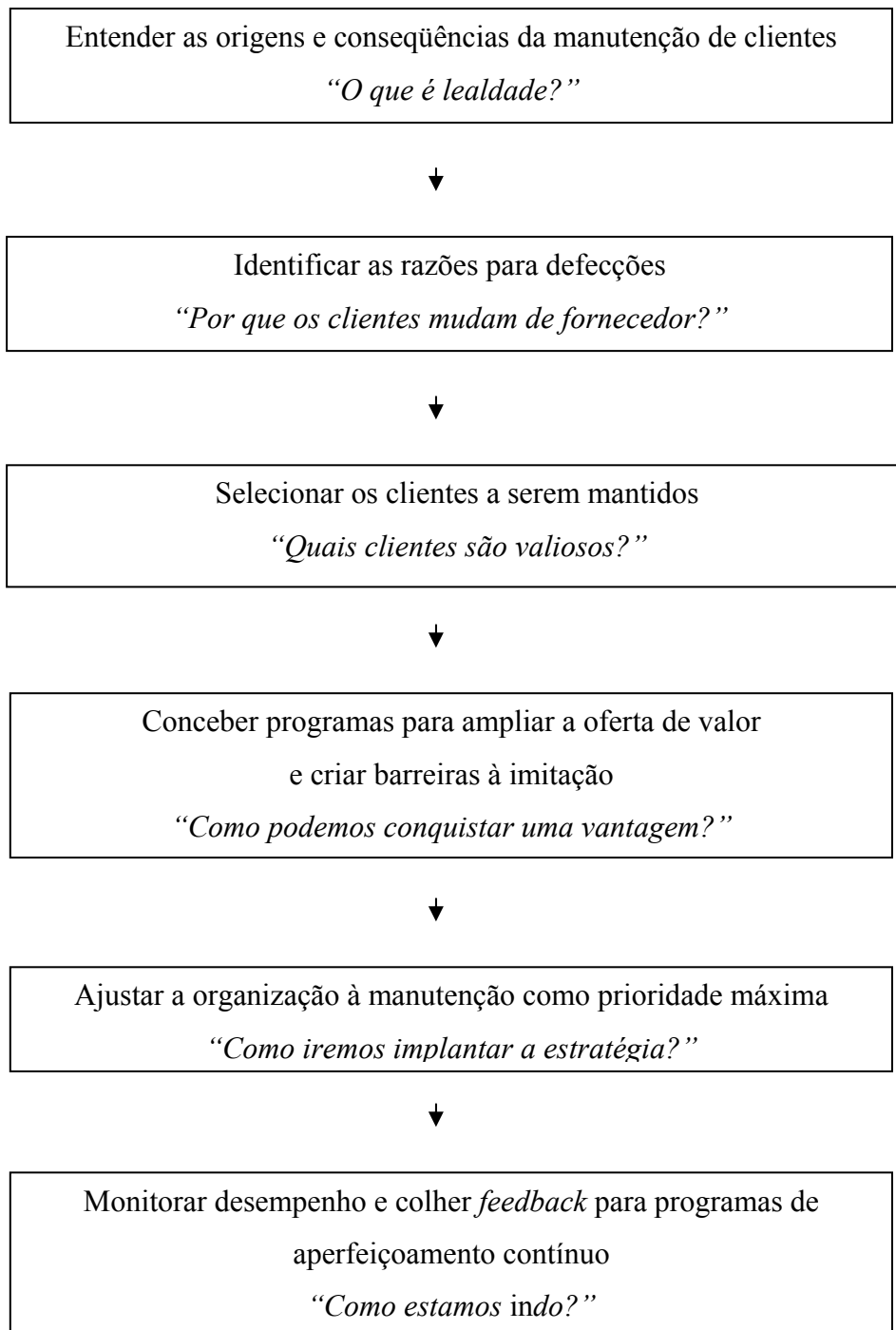
Conforme Day (2001, P. 143),

As organizações orientadas para o mercado se sobressaem na manutenção de seus clientes mais importantes. Suas estratégias enfatizam a adição de valor para o cliente através da ampliação de serviços, de

incentivos e de interações sob medida que reflitam as diferenças no possível valor de cada cliente para toda a vida. A intenção é oferecer benefícios mútuos irresistíveis e reforçar suas conexões com seus clientes para que estes não as troquem por rivais.

Ainda de acordo com o autor, o aumento da lealdade leva à maior lucratividade, primeiramente, por ajudar a manter a base de clientes à medida que sua perda fica mais lenta e, por consequência, clientes leais são mais lucrativos; como os custos para o seu atendimento são menores, as compras tendem a ser maiores, ocorrendo uma diminuição da sensibilidade em relação aos preços, bem como uma divulgação boca-a-boca favorável (DAY, 2001 apud ANTONI et al., 2004).

A Figura 1 apresenta de forma gráfica o pensamento de Day (2001) de como se cria uma estratégia de relacionamento.

Figura 1 – Criação de uma Estratégia de Relacionamento

Fonte: Day (2001, p. 146)

Leal (2005) acredita que a adoção do marketing de relacionamento pode ser uma forma de ganhar novas vantagens competitivas, enquanto deixá-lo pode significar custos altos.

Segundo o autor, diversos autores concordam que o marketing de relacionamento é o oposto do marketing de transação e por isso para entender as definições de marketing de relacionamento é preciso distinguir os conceitos de transação e de relacionamento (LEAL, 2005).

Assim, a transação está voltada para uma venda única enquanto o relacionamento visa ao cliente em longo prazo. Além disso, na transação, o cliente decide de uma forma totalmente independente, enquanto no relacionamento, o cliente não se sente totalmente isolado para decidir, havendo uma interdependência entre cliente e fornecedor. Nas palavras de Vavra (1993, p. 32, apud LEAL, 2005, p. 3) “Manter clientes exige um relacionamento com eles, mas esse relacionamento une dois pontos de vista diferentes”.

Ainda segundo Leal (2005), a relação de interdependência entre a empresa e o cliente não ocorre, porém, de forma imediata. Trata-se de uma evolução que ocorre em etapas, que vai desde a definição dos clientes a ser atingidos até o gerenciamento seguro do relacionamento, no qual as duas partes já se conhecem.

Conforme Akel Sobrinho e Castilho Filho (2006, p. 1),

Considera-se que a empresa orientada para o mercado é aquela efetivamente preocupada em fornecer valor superior para o cliente, transcendendo o paradigma da maximização do lucro em transações isoladas e buscando o relacionamento duradouro e de ganhos mútuos com os consumidores, procurando de todas as formas satisfazê-los e garantir sua fidelidade, não se descuidando nunca da análise ambiental, que fará com que a empresa se torne mais ágil nas respostas às demandas do mercado, antecipando-se aos movimentos dos concorrentes.

O tipo de negócio em que estão envolvidas as organizações supermercadistas depende de compras e recompras freqüentes de seus clientes, o que significa dizer que é muito importante a fidelização destes, implicando na necessidade de programas de relacionamento de longo prazo a fim de garantir a

continuidade das vendas e, conseqüentemente, a manutenção de obtenção de resultados positivos.

1.4 Críticas à orientação para o mercado

Como foi visto anteriormente, na análise de diversos autores a orientação para o mercado é considerada como fonte de vantagem competitiva para as organizações. Entretanto, há teorias que consideram que a fonte da vantagem competitiva está nos recursos internos. A seguir são apresentados alguns argumentos destas correntes de pensamento e feita a escolha pela perspectiva ambiental.

Drucker (2002, p. 36) afirma que: “Tendo em vista que a sua finalidade é criar um cliente a empresa possui duas – e somente estas duas – funções básicas: marketing e inovação”.

Berthon et al. (1999, p. 42) afirmam, a respeito da orientação para a inovação que “produtos precedem necessidades e criam sua própria demanda mudando o comportamento dos consumidores”.

Whittington (2002, p. 30), referindo-se à corrente que se baseia em recursos, afirma que

Os recursos de um desempenho superior sustentável encontram-se internamente na capacidade de explorar e renovar recursos distintos e não externamente, com o simples posicionamento da empresa nos mercados certos. A estratégia envolve uma construção sobre competências essenciais, e não correr atrás de cada oportunidade.

Vasconcelos e Cyrino (2000 apud VASCONCELOS, 2001) desenvolvem uma visão das teorias estratégicas focada sobre a noção de performance e vantagem competitiva. Estes autores sugerem que as teorias de estratégia empresarial podem ser classificadas em dois eixos principais. O primeiro eixo classifica os estudos segundo sua concepção da origem da vantagem competitiva. Dois casos são assim identificados: (1) teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da

dinâmica da concorrência e do mercado e (2) os que consideram a performance superior como um fenômeno decorrente de características internas da organização.

Conceitualmente, as teorias de estratégia de marketing são as que têm sido focadas na orientação para o mercado, ressaltando a importância dos clientes e dos concorrentes na definição da estratégia de atuação da empresa.

Porém, de acordo com Faria (2006), pesquisadores da área de estratégia argumentaram que não há evidências de que a orientação para o mercado seja mais importante do que outras orientações estratégicas e, além disso, questionando a universalidade de sua aplicação, argumentam que conceitos produzidos em economias desenvolvidas não necessariamente se aplicam a economias emergentes.

Conforme o mesmo autor, o conceito de orientação para o mercado não reconhece as dinâmicas políticas no mercado e as disputas de poder na organização, assuntos que são importantes para o desenvolvimento de uma perspectiva de estratégia. Conseqüentemente, na opinião do referido autor, parece ser pouco provável o adequado desenvolvimento de um conceito de 'orientação estratégica para o mercado' (FARIA, 2006).

Ainda de acordo com Faria (2006), o contexto em que a empresa atua, torna diferente a sua maneira de atuar, dependendo de ela estar em um país desenvolvido ou em um país emergente, de ser uma organização privada ou pública, em função das dinâmicas de poder e de política da estratégia empresarial. Para este autor "também é necessário reconhecer que, sob uma perspectiva estratégica, o conceito de orientação para o mercado, na prática, não está restrito ao mundo das empresas" (FARIA, 2006, p. 12).

Ao se referir às críticas feitas na Europa, acerca da legitimidade da disciplina marketing, Faria (MORGAN, 1992, p. 137 apud FARIA 2006, p. 5) reproduz a seguinte frase de Morgan:

No mundo dos negócios dos anos 1990 a idéia de marketing tem importância central [...] o mito da liberdade de mercado, e com este o mito de marketing, precisa ser esclarecido [...] Meu argumento é que marketing é mais bem entendido como um conjunto de práticas e discursos que ajudam a constituir e a moldar as relações sociais nas sociedades modernas do Ocidente [...] Estamos em um mundo em que a produção de *commodities* e serviços não é mais o problema central: o foco se moveu na direção de consumo, de persuadir pessoas para comprar as coisas que são produzidas.

O que se discute, para este autor, principalmente em economias emergentes, em uma realidade pós anos 1990, após a intensificação da globalização, é se a empresa pretende realmente servir ao mercado ou ‘aprisionar’ o mercado (e não somente os consumidores), por meio de estratégias baseadas na dimensão política dos mercados, praticando a orientação para o mercado muito mais pelo tipo *market-driving* do que *market-driven* (FARIA, 2006).

Conforme Gava (2006), autores da área consideram a abordagem tradicional de orientação para o mercado *market-driven* excessivamente determinista e de forte conotação reativa e adaptativa perante o ambiente externo. Ela indica uma orientação guiada pelo mercado em detrimento de buscar modificar as condições nele vigentes. Este determinismo ambiental é limitador das relações da empresa com o mercado. A nova perspectiva *market-driving*, complementar à *market-driven*, é pró-ativa e considera a possibilidade de que as estruturas e o comportamento do mercado possam ser modelados pelas organizações.

Percebe-se aqui, na conceituação da formulação da estratégia de marketing, uma mudança de perspectiva, de uma visão baseada no ambiente externo para uma visão baseada nos recursos internos da empresa.

A visão *market-driving*, conforme Gava (2006), é um posicionamento empreendedor que traz uma perspectiva pró-ativa, não somente inovativa, mas de interferência na situação vigente de mercado.

Este autor afirma que para que isso ocorra são necessários os seguintes antecedentes organizacionais:

- Liderança transformacional que gera uma cultura voltada à inovação constante;

- Cultura adhocrática que se caracteriza pela ênfase na flexibilidade e pelo posicionamento voltado para a competição e diferenciação;
- Capacidade de inovação;
- Aprendizagem pró-ativa (GAVA, 2006).

Por outro lado, Gava (2006) atesta que, para que as estratégias *market-driving* possam ter curso são necessárias as dimensões de modificações na estrutura de mercado, no comportamento do mercado e na oferta.

Observa-se, portanto, a partir da análise dessas diferentes correntes teóricas que, na definição da estratégia de atuação no mercado, mesmo que se considere o ponto comum de orientação para o mercado, há diferentes perspectivas consideradas para a questão do foco no consumidor da estratégia de marketing, ou do foco nos recursos internos visando à inovação que trará vantagem competitiva para a organização.

Na nossa análise, tanto a visão de *stakeholders*, que parte da análise do ambiente externo, quanto a visão de recursos ou competências, que parte da identificação das capacidades internas da organização, têm seus defensores e refletem uma situação sistêmica de interdependência da organização e suas capacidades e o meio ambiente do qual ela faz parte, resultando em visões diferentes de um mesmo fenômeno em função de o foco de análise ser realizado a partir de ângulos diferentes da mesma situação.

Neste trabalho, a perspectiva considerada é sempre a ambiental, isto é, considera-se que a decisão sobre a estratégia parte da análise do ambiente externo de mercado para dentro da organização. Nesta perspectiva, portanto, as estratégias são consideradas mais dependentes das características do ambiente e do mercado no qual a empresa atua, do que da potencialidade de seus recursos internos.

Esta escolha pela perspectiva ambiental é passível de críticas, na medida em que a visão baseada em recursos, como foi apresentada, tem sido fortemente defendida por importantes autores (COLLIS, MONTGOMERY, 1995; HITT et al., 2002) que argumentam que a vantagem competitiva é decorrente do

desenvolvimento de competências internas, representadas por ativos tangíveis e intangíveis da organização, ou seja, a decisão sobre estratégia deve partir da análise das forças internas para o ambiente externo da organização.

Por outro lado, a visão baseada em recursos também é criticada pela sua abordagem de foco interno que ignora a natureza da demanda de mercado (HOOLEY et al., 1997, apud FAHY; SMITHEE, 1999), e o conhecimento sobre orientação para o mercado continua sendo objeto de estudos, destacando-se entre eles a meta-análise de Kirca et al. (2005), que concluiu, entre outros assuntos, que a orientação para o mercado tem forte correlação com o desempenho organizacional.

Para se estudar a orientação para o mercado no ramo supermercadista, será seguida a metodologia detalhada no capítulo três que apresentará os instrumentos de pesquisa utilizados. Entretanto, é importante se ressaltar que os instrumentos existentes ainda não têm aceitação geral, o que implicará em cuidados e ajustes por parte do pesquisador.

O objetivo deste capítulo foi fazer uma revisão da teoria de estratégia, com destaque para a teoria de *stakeholders* como escola de pensamento de suporte à estratégia voltada para o consumidor, que será o foco principal do trabalho, por meio da orientação estratégica para o mercado e da prática do marketing de relacionamento.

Com este quadro teórico, no próximo capítulo serão apresentadas as características do negócio supermercadista no Brasil.

CAPÍTULO 2 – AS ESTRATÉGIAS NO NEGÓCIO SUPERMERCADISTA NO BRASIL

O objetivo deste capítulo é caracterizar o setor de supermercados no Brasil, indicar como a Coop – Cooperativa de Consumo está inserida no mesmo e por que se trata de uma organização que merece ser objeto de investigação, além de apresentar algumas estratégias de atuação no mercado por parte das empresas supermercadistas.

2.1 Definição de supermercado

Kotler e Keller (2006, p. 501) definem supermercado como “operações de auto-serviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica”.

Conforme Parente (2000, p. 32) “Os supermercados caracterizam-se pelo sistema auto-serviço, *check outs* (caixas registradoras sobre balcão na saída da loja) e produtos dispostos de maneira acessível, que permitem aos fregueses ‘auto-servirem-se’, utilizando cestas e carrinhos”.

Ainda conforme o mesmo autor, os supermercados podem ser classificados em compactos (têm dois a seis *check outs* e apresentam uma linha completa, porém compacta, de produtos alimentícios), convencionais (são os de porte médio, que mantêm o caráter essencialmente de loja de alimentos, apresentando boa variedade de produtos), as superlojas (são grandes, com cerca de 4 mil m² e 30 *check outs* e completa linha de produtos perecíveis), e os hipermercados (com cerca de 10 mil m² e enorme variedade de cerca de 50 mil itens, de produtos alimentícios e não alimentícios) (PARENTE, 2000).

Para a Associação Brasileira de Supermercados (Abras) (2006), as lojas de supermercado são classificadas dentro dos parâmetros apresentados no Quadro 4 que indica os diferentes tipos de loja que podem ser considerados como supermercado, tomando-se como referência básica o tamanho da área de vendas,

independentemente da empresa da qual fazem parte ou da estratégia de atuação no mercado adotada por ela. De acordo com esta classificação os supermercados da Coop são considerados como convencionais e grandes uma vez que, em sua maioria, as lojas possuem área de vendas com tamanho aproximado de 1.400 a 4.000 metros quadrados.

Quadro 4 – Classificação das lojas de supermercado

Supermercado compacto	Com área de vendas de 250 a 1000 metros quadrados, 7 mil itens, de 2 a 7 <i>check outs</i> , e com as seções de mercearia, hortifrutis, açougue, frios e laticínios e bazar.
Supermercado convencional	De 1001 a 2500 metros quadrados de área de vendas, média de 12 mil itens, de 8 a 20 <i>check outs</i> , e com as seções de mercearia, hortifrutis, açougue, frios e laticínios, peixaria, padaria e bazar.
Supermercado grande	De 2500 a 5 mil metros quadrados de área de vendas, média de 20 mil itens, e de 21 a 30 <i>check outs</i> , com as seções de mercearia, hortifrutis, açougue, frios e laticínios, peixaria, padaria, bazar e eletroeletrônicos.
Hipermercado	Loja de auto-serviço com área de vendas superior a 5 mil metros quadrados, mais de 50 <i>check outs</i> e uma média de 45 mil itens à venda. Conta com as seções de mercearia, hortifrutis, açougue, frios e laticínios, peixaria, padaria, bazar, eletroeletrônicos e têxteis.
Loja de conveniência	Com área de vendas de até 250 metros quadrados, de um a três <i>check outs</i> , média de 1000 itens, com prioridade para alimentos. Além disso, deve dar grande ênfase à oferta de serviços, entre eles se inclui o horário ampliado. Incorpora as seções de mercearia, frios e laticínios, bazar e <i>snacks</i> .
Loja de sortimento limitado	Tem de 200 a 400 metros quadrados de área de vendas, de um a quatro <i>check outs</i> , e uma média de 700 itens, com ênfase para produtos de mercearia com preços mais baixos em relação a outros tipos de lojas. Seções: mercearia, frios e laticínios e bazar.
Loja de clube de compras	São lojas do tipo depósito, que vendem no atacado apenas para associados, cobrando deles uma taxa anual. Além do mais, são estabelecimentos de baixo custo operacional, sortimento reduzido e preços baixos.

Fonte: Associação Brasileira de Supermercados (2006)

2.2 Breve histórico dos supermercados no Brasil

De acordo com Mendonça (in KASPER, 1991) o primeiro supermercado foi criado em Long Island, New York, no início da década de 1930, em decorrência das

dificuldades da recessão econômica e logo foi um sucesso, copiado em todos os Estados Unidos da América. Para Gracioso (1997), os primeiros supermercados eram grandes lojas, montadas em fábricas e armazéns vazios, alugados a baixo preço, comercializando artigos de consumo imediato em grandes quantidades e preço baixo.

No Brasil, de acordo com Mendonça (in KASPER, 1991), a primeira experiência deu-se em 1953, com a loja Sirva-se, e na década de 1960 o supermercado já era presença marcante em todas as principais cidades brasileiras, sendo a década de 1970 o período da grande expansão deste setor de atividades.

Para Nogueira (in ABRAS, 1993, p. 3),

Das primeiras experiências de auto-serviço no comércio varejista, no final dos anos 1940; da inauguração das primeiras lojas caracterizadas como supermercado, no início dos anos 1950; e do surgimento, a partir da década de 1960, da maioria das grandes redes em operação atualmente por todo o país, os supermercados se estruturaram e passaram por grandes transformações, influenciando novos hábitos de consumo e acompanhando de perto o desenvolvimento da economia e da sociedade brasileiras.

Segundo Ascar (in ABRAS, 1993), no início do desenvolvimento dos supermercados no Brasil, as características que os distinguiam de outras formas de varejo eram o fato de operar em auto-serviço, ter um mínimo de quatro seções, ter um *layout* que facilitasse o tráfego, aplicar margens diferenciadas por produtos, famílias e seções e, principalmente, realizar vendas em massa.

De acordo com Belik (in MORGADO, 1999, p. 37),

Somente em 1968 os supermercados foram reconhecidos oficialmente como uma categoria diferenciada de varejo de alimentos e com uma incidência tributária à parte. Em 1968 surge a Lei Federal n.7.208, que regulamentava a atividade de supermercados e auto-serviço. Da mesma forma, a carga tributária começava a ser aliviada com as mudanças fiscais que eliminaram o IVC e introduziram o ICM, cuja incidência sobre o valor adicionado era mais conveniente para os supermercados. Ao eliminar os impostos sobre a transferência de mercadorias entre lojas, o ICM incentivou a indústria com multiplantas e o comércio com diversas lojas.

Conforme Ascar (in ABRAS, 1993), nos anos 1980, no Brasil, surgiram as lojas de depósito e de sortimento limitado, modelos de sucesso nos Estados Unidos e na Europa. Já no final da década de 1980 surgiram as lojas de conveniência, operadas principalmente em postos de gasolina e no início da década de 1990 vieram as lojas especializadas, operando em nichos específicos de mercado.

Para Gracioso (1997), as primeiras cadeias de supermercados no Brasil somente obtinham lucro graças à inflação, que possibilitou ganhos financeiros elevados e mascarou a falta de uma boa gerência. O grau de eficiência era muito baixo, com pouco uso de tecnologia avançada, desprezo pela logística de estoques, sistemas de compras anárquicos e uso exagerado da propaganda e das promoções.

Segundo este autor, juntamente com as lojas de eletroeletrônicos, o setor de supermercados foi o que mais se beneficiou com estabilização monetária e a redistribuição de renda provocada pelo Plano Real (GRACIOSO, 1997).

Segundo Harb (2005), durante os anos 1980, em função dos problemas da economia brasileira e dos diversos planos governamentais que trouxeram dificuldades para os supermercados, inclusive em termos de imagem perante o consumidor, a rentabilidade e a produtividade do setor diminuíram. No início da década de 1990, com a permanência das incertezas da economia, as palavras de ordem eram reduzir custos e aumentar a produtividade e a eficiência da organização. Quanto aos investimentos, estavam voltados para a qualificação de pessoal e atualização de máquinas e equipamentos. Na última década, o setor implantou uma série de inovações tecnológicas, principalmente com a automação dos *check outs* e dos estoques.

Para Simões (2006), outro fator importante na evolução do setor, após o Plano Real, foi a significativa entrada de novas empresas estrangeiras (após a chegada do francês Carrefour em 1975), como o americano Wal-Mart, o português Sonae, o francês Casino, o holandês Royal Ahold, entre outras, que entraram no mercado por meio de lojas próprias e pela aquisição, parcial ou integral, de empresas nacionais.

De acordo com Barbosa e Teixeira (2005), os supermercados, para as necessidades da vida urbana, apresentam uma forma de consumo com praticidade, eficiência e rapidez.

Entretanto, para Harb (2005, p. 112), “transformar as lojas num ambiente agradável para atrair o cliente já não é mais uma tendência, e sim uma imposição do mercado”, em virtude da maior seletividade e exigência do consumidor brasileiro, o que forçará o supermercadista a levar em conta os gostos e preferências de seus consumidores para qualquer mudança que pretenda realizar em sua loja.

2.3 O setor de supermercados no Brasil

De acordo com Ferreira (2005), a partir de informações da empresa de consultoria Nielsen, a estrutura do supermercado brasileiro em 2004 era a apresentada na Tabela 1 a seguir, que demonstra a importância das grandes lojas, isto é, aquelas acima de 20 *check outs* (como são, em sua maioria, as lojas da Coop), pois, embora contem com apenas 1,1% do número de lojas, correspondem a 33,5% do volume de vendas.

Tabela 1 – Estrutura do supermercado brasileiro

2004	Número de lojas	Part.num.lojas %	Importância do volume vendas %
Total auto-serviço	69.439	100,0	100,0
1 a 4 <i>check outs</i>	63.360	91,2	31,8
5 a 9 <i>check outs</i>	3.808	5,5	16,2
10 a 19 <i>check outs</i>	1.547	2,2	18,4
20 a 49 <i>check outs</i>	586	0,9	20,1
50 e + <i>check outs</i>	138	0,2	13,4

Fonte: Ferreira (2005)

Estes dados segmentados geograficamente, de acordo com as áreas de atuação da Nielsen, e por importância sobre o volume de vendas (%), são mostrados na Tabela 2 a seguir:

Tabela 2 – Estrutura do supermercado brasileiro por região

2004	Brasil	Nordeste s/PI,s/MA	MG, ES int. RJ	Grande RJ	Grande SP	Interior SP	PR, SC, RS	DF, GO,MS
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
50+c.o.	13,7	11,1	7,3	14,6	32,7	10,8	7,2	11,1
20/49co	19,7	18,7	13,4	38,9	22,1	18,4	16,2	9,4
10/19co	18,3	19,4	17,8	14,8	17,5	23,6	16,60	17,8
5/9 c.o.	16,2	13,0	23,2	13,4	12,5	16,5	17,5	17,8
1/4 c.o.	32,2	37,8	38,4	18,4	15,3	30,6	42,5	43,9

Fonte: Ferreira (2005)

A análise dos dados permite verificar que as grandes lojas (acima de 20 *check outs*) estão concentradas nas áreas da Grande Rio de Janeiro (53,5% do total de vendas da área) e da Grande São Paulo (54,8%). Esta informação é importante na medida em que a Coop – Cooperativa de Consumo, organização escolhida para a pesquisa deste trabalho, está sediada e tem o maior número de suas lojas localizadas exatamente na região da Grande São Paulo, ou seja, em uma área de forte concorrência de grandes supermercados e hipermercados.

Conforme Lukianocenko (2007), o setor de supermercados no Brasil registrou, de acordo com a Abras, no ano de 2006, um faturamento nominal de R\$ 124,1 bilhões (representando 5,3% do PIB - Produto Interno Bruto, que segundo o IBGE foi de R\$ 2,322 trilhões) que proporcionou um lucro líquido médio para as empresas de 1,75% do faturamento bruto. O setor terminou 2006 empregando diretamente 838.047 pessoas em um total de 73.695 lojas (Tabela 3). Deste total, entre as 341 maiores empresas, 59% do faturamento é representado por supermercados, 40% por hipermercados (embora estes representem apenas 7% do número de lojas) e

1% por lojas de conveniência. As lojas com até 250 metros quadrados de área de vendas representam 45,3% dos tipos de lojas existentes no país.

Tabela 3 – O auto-serviço alimentar brasileiro

	2002	2003	2004	2005	2006
Nºlojas (total Nielsen)	68.907	71.372	71.954	72.884	73.695
Faturamento anual (R\$bi)	81,7	89,3	98,7	118,5	124,1
Participação no PIB (%)	6,1	5,7	5,5	5,5	5,3
Empregos diretos	718.631	739.846	788.268	800.922	838.047
Área vendas (milhões m2)	15,9	17,9	18,1	18,4	18,9
<i>Check outs</i>	157.446	163.216	166.503	169.853	175.621

Fonte: Lukianocenko (2007), adaptado de *Ranking Abras* 2007

Os três primeiros lugares no *ranking* (Tabela 4) atualmente são ocupados por gigantes do setor, todos com atuação nacional e com lojas em quase todas as regiões do país, estando a Cia. Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar - com as marcas Comprebem, Extra, Extra Eletro, Pão de Açúcar e Sendas) em primeiro lugar com um faturamento bruto em 2006 superior a R\$ 16 bilhões (correspondendo a aproximadamente 13% do total), seguida pelo Wal-Mart e Carrefour com faturamento da ordem de R\$ 13,0 bilhões cada (aproximadamente 10,5% do total cada). O quarto colocado (G. Barbosa, com R\$ 1,5 bilhões de faturamento) encontra-se posicionado bem distante dos três primeiros e muito próximo das demais empresas colocadas entre a quinta e a décima posição, todas com atuação regional e com lojas somente em um estado da federação, o que demonstra a concentração de mercado, em termos de tamanho e de faturamento, existente entre as três primeiras empresas do *ranking*.

Tabela 4 – As dez maiores redes de supermercados no Brasil

Ordem	Empresa	Sede	Faturamento bruto 2006 (R\$)	Nºlojas	Nº func.
1	CBD (Gr. Pão de Açúcar)	SP	16.460.295.827	549	63.607
2	Wal-Mart Brasil Ltda.	SP	12.909.844.702	302	55.000
3	Carrefour Com. Ind. Ltda.	SP	12.909.842.706	401	51.201
4	G. Barbosa Com. Ltda.	SE	1.489.632.780	37	8.015
5	Cia. Záfari Com Ind.	RS	1.475.751.140	27	7.393
	TOTAL 5 MAIORES		45.245.367.155	1.316	185.216
6	DMA Distr.S/A – EPA	MG	1.457.124.185	81	9.020
7	Irmãos Bretas, Filhos Cia	MG	1.357.280.111	48	7.340
8	Prezunic Com. Ltda.	RJ	1.194.791.000	27	5.985
9	A.Angeloni & Cia.Ltda.	SC	1.081.733.787	20	6.488
10	Coop – Cooperativa de Consumo	SP	1.039.121.871	22	3.590
	TOTAL 10 MAIORES		51.375.418.109	1.514	217.639

Fonte: Lukianocenko (2007), adaptado de *Ranking Abras* 2007

Os dados sobre as dez maiores redes de supermercados sediadas na Grande São Paulo (Tabela 5) mostram que a Coop – Cooperativa de Consumo está colocada em quarto lugar, ocupando uma posição bem distante, tanto em termos de faturamento bruto quanto em número de lojas, dos três primeiros colocados, que são exatamente os três primeiros do *ranking* brasileiro, todos com atuação nacional e com lojas em quase todas as regiões do país. Isto quer dizer que a Coop enfrenta, em sua área de atuação, que se restringe ao Estado de São Paulo e mais especificamente à região do ABC paulista, forte concorrência das maiores redes do Brasil (Grupo Pão de Açúcar, Wal-Mart e Carrefour).

Tabela 5 – As dez maiores redes de supermercados sediadas na Grande São Paulo

ordem	Empresa	Sede	Faturamento bruto 2006 (R\$)	Nºlojas	Nº func.
1	CBD (Gr. Pão de Açúcar)	SP	16.460.295.827	549	63.607
2	Wal-Mart Brasil Ltda.	SP	12.909.844.702	302	55.000
3	Carrefour Com. Ind. Ltda.	SP	12.909.842.706	401	51.201
4	Coop – Cooperativa de Consumo	SP	1.039.121.871	22	3.590
5	Sonda Sup. Exp. e Imp.	SP	771.922.595	12	3.881
	TOTAL 5 MAIORES		44.091.027.701	1.286	177.279
6	D'Avó Supermercados	SP	401.890.392	7	1.661
7	Sup. Irmãos Lopes	SP	258.540.889	12	1.569
8	Latuf Cury e Rocha	SP	168.535.847	8	1.210
9	Andorinha Supermercado	SP	159.460.862	1	780
10	Dias Pastorinho Com. Ind.	SP	155.974.073	7	1.080
	TOTAL 10 MAIORES		45.235.429.764	1.321	183.579

Fonte: Lukianocenko (2007), adaptado de *Ranking Abras* 2007

Segundo Morita (2006b), os supermercados saíram-se melhor que os hipermercados no ano de 2005 em termos de variação de vendas em relação ao ano anterior: enquanto os supermercados obtiveram um crescimento real de 4%, os hipermercados apresentaram queda real de 1%. Quanto ao número de lojas, o número de hipermercados continuou crescendo, inclusive com a abertura de hipermercados compactos voltados para as classes C e D.

Estes dados referentes ao melhor resultado de vendas dos supermercados em relação aos hipermercados talvez sejam um indicativo de que, independentemente do tamanho da loja, e conseqüentemente de seu *mix* de produtos e poder de atração de sua área de influência, a proximidade e um maior

conhecimento das características, interesses e preferências do consumidor da vizinhança da loja, podem trazer melhores resultados operacionais.

Para Harb (2005), no contexto atual, a concorrência entre os supermercados torna a disputa pelo mercado muito mais agressiva, e com a ênfase sendo dada à prestação de um serviço superior com redução dos preços dos produtos, há uma pressão ainda maior sobre os índices de rentabilidade do setor.

Quanto aos investimentos realizados, no ano de 2005, conforme Lukianocenko (2006b), foram direcionados principalmente para novas lojas (30% do total investido) e reformas de lojas (29,2%). Automação (7%) e aquisição de equipamentos de refrigeração e gôndolas (5,6%) foram outros itens de destaque nos investimentos realizados.

Como pode ser observado, os investimentos em novas lojas, reformas de lojas, automação e aquisição de equipamentos representaram em torno de 72% do total.

Especificamente em relação à automação, conforme a revista SuperHiper (2006), dentre os respondentes do *Ranking Abras 2006*, 97% das lojas estão com a frente de caixa automatizada. Quanto à retaguarda da loja (sistema integrado de compras/transferências, vendas e estoque), apenas 5,3% das empresas participantes do *Ranking Abras 2006*, o que corresponde a 1% do faturamento, ainda não têm sistemas automatizados.

De acordo com Sesso Filho (2003, p. 29),

Desde a implantação da primeira loja de auto-serviço, a expansão do setor supermercadista foi afetada pelas variáveis macroeconômicas das fases pelas quais passou a sociedade brasileira, tais como inflação, mudanças de impostos, desenvolvimento da indústria de alimentos, urbanização e planos de estabilização.

Conforme este autor, durante a década de 1980, o setor acompanhou a crise da economia brasileira, voltando a apresentar altas taxas de crescimento na segunda metade da década de 1990, quando, após a estabilização da economia, o

setor sofreu grandes transformações, utilizando-se de novas tecnologias, como a automação comercial, transferência eletrônica de dados e as ferramentas da Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR) (SESSO FILHO, 2003).

Sesso Filho (2003) afirma ainda que, durante a década de 1990 o varejo iniciou um processo de automação, com o objetivo de melhorar a eficiência e o controle operacional, o que envolveu a recepção de produtos nas lojas, estoque de mercadorias, gerenciamento de categorias, departamento financeiro e os caixas.

As principais tendências da distribuição de alimentos no Brasil na década de 1990, de acordo com Sesso Filho (2003), podem ser observadas no Quadro 5 a seguir:

Quadro 5 – Principais tendências da distribuição de alimentos no Brasil na década de 1990

Tendências	Conseqüências
Entrada de novas empresas	Aumento da pressão competitiva.
Concentração	Pressão sobre os pequenos varejistas e fornecedores.
Lançamento rápido de novos produtos	Menor ciclo de vida dos produtos; Limitação de espaço na gôndola.
Marcas próprias	Aumento do poder de negociação dos varejistas junto aos fornecedores.
Automação comercial	
• Frente	Atendimento mais rápido do cliente; Diminuição do número de caixas; Ganho do espaço de exposição e Menor necessidade de mão-de-obra.
• Retaguarda	Melhor gerenciamento dos estoques e Menor necessidade de mão-de-obra.
Transferência eletrônica de informação	Fluxo rápido de informações; Diminuição de erros e Menor necessidade de mão-de-obra.
Ferramentas ECR	Rápido fluxo de mercadorias; Menores custos para toda a cadeia de comercialização e Melhor atendimento ao consumidor.

Fonte: Sesso Filho (2003)

De fato, desde o início dos anos 1990, quando se fizeram sentir na economia brasileira os primeiros efeitos da onda mundial de globalização de mercados, com a instalação de grandes grupos varejistas estrangeiros, e principalmente após a implantação do Plano Real, que estabilizou a moeda brasileira, a concentração de vendas em poucas empresas no setor de supermercados tem sido uma constante no Brasil.

Conforme dados da Abras publicados em diferentes edições da revista SuperHiper, enquanto em 1995 as duas maiores organizações supermercadistas (Grupo Pão de Açúcar e Carrefour) concentravam 17% das vendas do setor, no ano de 2006 esta concentração já estava em 24%. Se considerarmos as cinco maiores organizações o índice de concentração que era de 25% em 1995 passou para 36% em 2006.

Ao se olhar o mesmo fenômeno por outro ângulo verifica-se que das vinte maiores empresas do setor existentes em 1995 (quando somente o Carrefour era multinacional) apenas seis permanecem no mercado em 2006 (sendo as três primeiras posições, que correspondem a 34% do mercado, ocupadas por duas empresas totalmente multinacionais – Wal-Mart e Carrefour – e uma em associação com multinacional – Grupo Pão de Açúcar).

Para Sesso Filho (2003), o aumento da concentração do setor afetou diretamente as pequenas empresas que, com poucos recursos para adotar novas tecnologias, procuraram adequar melhor sua variedade de produtos e formar associações, por meio de centrais de compras e campanhas publicitárias e promocionais conjuntas.

Segundo dados da Abras (Tabela 6), apresentados em reportagem de Lukianocenko (2006a), as redes e associações de negócios de supermercados, consideradas como um segmento único, tiveram um faturamento de R\$ 14,2 bilhões em 2005 (com aproximadamente 63% deste valor concentrado nas 30 maiores redes), correspondendo a aproximadamente 13% do total do setor supermercadista brasileiro e obtendo índices de eficiência similares à média do setor. Se fossem

consideradas como uma única empresa, estas associações corresponderiam ao segundo lugar do setor (atrás apenas do Grupo Pão de Açúcar).

Tabela 6 – Dados históricos das redes de negócios brasileiras

Total Brasil	2001	2002	2003	2004	2005
Faturam.Bruto (R\$)	3 bilhões	8,2 bilhões	10,15 bilhões	12,02 bilhões	14,2 bilhões
Nº centrais/redes	80	130	150	150	Aprox. 150
Nº lojas	1.800	2.200	2.500	2.807	3.056

Fonte: Lukianocenko (2006a), adaptado de 6º *Ranking Abras/SuperHiper* de Redes e Associações de Negócios

Em pesquisa realizada pela Abras em parceria com a Latin Panel (empresa do grupo IBOPE) e apresentada em reportagem de Lukianocenko (2006a), verificou-se que 57% das redes de negócios foram criadas entre os anos de 2000 e 2005, 39% delas possuem mais de vinte associados e 34% reúnem mais de trinta lojas cada. A pesquisa também verificou que o principal motivo para os supermercados se associarem é a melhoria no poder de barganha com os fornecedores. Quanto à padronização das redes, apenas 36% têm as fachadas das lojas totalmente padronizadas e 20% têm sua comunicação visual interna totalmente padronizada, índice que é ainda menor (9%) no que diz respeito ao *layout* das lojas. Apenas nos itens materiais promocionais (81% totalmente padronizados) e sacolas (79%) os índices são significativos. O principal problema a ser enfrentado, segundo os supermercadistas pesquisados, é a questão da unificação e padronização do *mix*.

Como pode ser observado, os pequenos supermercados, ao se associarem em redes de negócios, visam principalmente aumentar seu poder de compra junto aos fornecedores, provavelmente buscando maior competitividade nos preços de venda ao consumidor, com apenas pequena parcela voltada a outros aspectos do varejo como comunicação visual, *layout* das lojas e *mix* de produtos.

2.4 Cooperativas de consumo e o setor de supermercados no Brasil

Como a pesquisa deste trabalho foi realizada em uma organização cooperativa de consumo, é importante caracterizar este ramo de atividades e apresentar alguns dados de mercado sobre cooperativas de consumo em geral, e sua inserção no setor de supermercados no Brasil, e sobre a Coop – Cooperativa de Consumo, em particular, em função de ser a organização escolhida para a pesquisa.

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) (2007), “Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”.

Conforme a Organização das Cooperativas no Estado de São Paulo (Ocesp) (2007), os princípios cooperativistas são os seguintes: adesão voluntária e livre, gestão democrática, participação econômica dos membros, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e interesse pela comunidade.

Para Garcia (2007), a principal diferença das cooperativas em relação a outros tipos societários é sua estrutura voltada para a prestação de serviços ao atendimento e benefício de seus associados, sem finalidade lucrativa.

Segundo Kumschlies e Crispim (2003), no modelo cooperativista o cliente é o próprio cooperado e esta parceria cria vínculos, estabelece relações e fideliza clientes.

Para Bialoskorski Neto (2002, p. 3) “por ser o mesmo ambiente econômico, é lógico esperar que os empreendimentos cooperativos tenham estratégias de mercado próximas às das empresas não-cooperativas, mas com particularidades”.

Pode-se também afirmar que a orientação clássica do cooperativismo brasileiro é uma orientação para o seu associado [...] diversificando-se de acordo com as exigências deste [...] Por outro lado, há cooperativas que se orientam diretamente pelos mercados, cuidando de estratégias e de posicionamento, tendo a sua orientação social como consequência do seu desempenho econômico” (BIALOSKORSKI NETO, 2002, p. 3).

A OCB (2007) classifica as cooperativas em 13 ramos: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infra-estrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte, turismo e lazer.

Cruz (2002, p. 111, apud GARCIA, 2007) define cooperativas de consumo como sendo “aquelas dedicadas à compra por atacado de artigos de consumo para os seus cooperados. Geralmente, costumam exercer sua atividade-fim por meio de mercados e supermercados próprios, visando à eliminação da figura do intermediário”.

Para a OCB (2007), o ramo consumo é composto por cooperativas dedicadas à compra em comum de artigos de consumo para seus associados. A primeira cooperativa do mundo era desse ramo e surgiu no bairro de Rochdale, em Manchester na Inglaterra, no ano de 1844, quando 28 tecelões criaram uma associação que inicialmente montou um armazém.

Segundo Valeriano (2006), há registro de cooperativas de consumo, semelhantes à dos pioneiros de Rochdale, criadas entre 1845 e 1850 nos Estados Unidos, na Suíça, na França e na Itália.

Para a OCB (2007), também no Brasil esse é o ramo mais antigo e o primeiro registro é de 1889, em Minas Gerais, em Ouro Preto.

De acordo com a Ocesp (2007), em 1913, em Santa Maria-RS surgiu a Cooperativa de consumo dos empregados da viação férrea (Coopfer), que se desenvolveu ininterruptamente até 1964, e chegou a ser considerada a maior cooperativa de consumo da América do Sul.

Ainda de acordo com a Ocesp (2007), a partir de 1960 houve um abalo profundo no cooperativismo de consumo, devido, principalmente, a três fatores básicos: supressão das isenções tributárias, principalmente do ICM, inflação, e surgimento dos grandes supermercados.

Segundo Domingues (2001), após 1967, com a introdução do Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICM), as cooperativas de consumo foram igualadas aos supermercados.

Conforme Maraschin (2004), em 1971 o governo aprovou uma nova legislação regulamentando o funcionamento das cooperativas.

Esta legislação, segundo Schnneider (1981), apresentou uma orientação nitidamente empresarial, retirando todos os entraves que impediam as cooperativas de funcionarem como qualquer outra empresa capitalista, permitindo até mesmo a ruptura com os chamados princípios doutrinários. Esta nova legislação ainda permitiu a associação das cooperativas com capital de terceiros (SCHNEIDER 1981, apud MARASCHIN 2004, p. 23)

Kumschlies e Crispim (2003, p. 3) ressaltam que

[...] dada a Lei 9532/97 que retira toda isenção fiscal à qual as cooperativas tinham direito, equiparando-as às empresas concorrentes tradicionais no que diz respeito à tributação, considerou-se relevante o estudo desta empresa (Coop) para elucidar aspectos concernentes ao setor de auto-serviço brasileiro [...]

Para Rivera (2003), segundo estatísticas da OCB, até 1967 o país contava com 2.419 cooperativas de consumo.

Em 31/12/05, de acordo com a OCB (2007), havia no Brasil 147 cooperativas de consumo com 2.181.112 associados e 6.938 empregados (de um total de 7.518 cooperativas com 6.791.054 associados e 199.680 empregados). Atualmente, no Estado de São Paulo, conforme dados da Ocesp (2007), existem no ramo de consumo 39 cooperativas com 1.244.662 cooperados e 4.533 funcionários (de um total de 1.071 cooperativas com 2.234.517 cooperados e 37.023 funcionários).

Como é possível constatar pelos números apresentados, nos últimos quarenta anos as cooperativas de consumo sofreram forte redução em sua

quantidade no Brasil, contando atualmente com aproximadamente seis por cento do número que havia em 1967. Este indicador valoriza ainda mais a atuação da Coop – Cooperativa de Consumo, organização escolhida para o estudo de caso, pois neste período de crise das cooperativas de consumo em geral, em função da já mencionada supressão das isenções tributárias e do surgimento da concorrência das grandes redes de supermercados, ela obteve um grande crescimento em faturamento, número de lojas e número de associados.

Segundo Valeriano (2006), são as cooperativas de consumo que possuem o maior quadro de associados do Brasil, com uma tendência de concentração devido ao aumento do número de cooperados em um número cada vez menor de cooperativas de consumo.

É o que já havia sido verificado pela Unircoop (2003): apenas duas cooperativas, no município de Santo André, Estado de São Paulo, contavam em seus quadros com 87,3% dos cooperados da modalidade de consumo, com a seguinte distribuição: (1) Cooperativa de Consumo (Coop) com 932.934 associados, equivalentes a 63,5% dos cooperados de consumo brasileiros; (2) Cooperativa de Consumo dos Empregados da Volkswagen, que contava com 349.570 associados, o que representava 23,8% do total de cooperados de consumo do Brasil (UNIRCOOP 2003, apud VALERIANO 2006, p. 41).

A Coop – Cooperativa de Consumo, conforme já apresentado na Tabela 4 (As dez maiores redes de supermercados no Brasil) e 5 (As dez maiores redes de supermercados sediadas na Grande São Paulo), ocupa no *Ranking* 2007 da Abras, elaborado com base no faturamento bruto em reais das empresas de supermercados no ano de 2006 e publicado na revista SuperHiper (2007), respectivamente o décimo lugar no Brasil e quarto lugar no Estado de São Paulo, com um faturamento bruto anual de R\$ 1.039.121.871,00.

2.5 Estratégias supermercadistas e o mercado brasileiro

Para Levy e Weitz (2000, p. 155) “[...] os varejistas precisam considerar seus clientes e concorrentes ao desenvolverem uma estratégia de varejo. Os varejistas de sucesso satisfazem as necessidades dos clientes de seu segmento de mercado-alvo melhor que sua concorrência”.

Com base no que afirma Crispim (1995 apud KUMSCHLIES; CRISPIM, 2003), o varejo, por interagir diretamente com o consumidor final, é um dos setores mais sensíveis ao ambiente, antecipando, ou reagindo e acomodando-se a todos os tipos de mudanças. Sob esta perspectiva, observa-se uma crescente tendência à adoção da Administração e do marketing estratégico como condição de sobrevivência e principalmente de crescimento sustentado num mercado altamente competitivo.

A empresa varejista orientada por uma visão estratégica, deve focar particularmente em aspectos de seu ambiente operacional relacionados aos consumidores, fornecedores e concorrência, identificando suas tendências, ameaças e oportunidades no longo prazo, e avaliando a evolução de segmentos com necessidades diferenciadas. Esta análise delineará o cenário competitivo e subsidiará a definição do posicionamento da empresa dado o segmento de mercado escolhido, e a composição do *marketing mix* que otimize seus resultados e melhor atenda aos consumidores visados (KUMSCHLIES; CRISPIM, 2003, p. 6).

Como se pode observar, esta é uma visão ambientalista de fatores de competitividade, que reforça o foco deste trabalho que pressupõe a escolha da estratégia supermercadista a partir da análise do ambiente externo da empresa, principalmente de um grupo particular de *stakeholders* que são seus consumidores.

De acordo com Davidson et al. (1988 apud KUMSCHLIES; CRISPIM, 2003), as empresas varejistas devem buscar um posicionamento estratégico claro e optar por programas de ação consistentes que venham ao encontro das expectativas dos consumidores.

Neste sentido, as empresas devem decidir sobre um conjunto de variáveis que compõem o programa de marketing, o qual deve estar alinhado às estratégias estabelecidas para o mercado e que objetiva proporcionar à empresa uma posição de alta competitividade dados os segmentos de mercados por ela escolhidos, atendendo às necessidades dos seus consumidores (KUMSCHLIES; CRISPIM, 2003, p. 2).

Na visão de alguns especialistas brasileiros em marketing e varejo uma estratégia varejista voltada para o consumidor depende do conhecimento das necessidades dos consumidores para uma melhor operação comercial.

Com uma proposta que chamou de ciclo para se “reinventar” o varejo no Brasil, Ferreira (in ANGELO, 1994), criou uma sistemática composta por quatro fases que implicam em conhecer as necessidades e desejos dos clientes, estar

imbuído de uma visão e de uma missão e possuir um núcleo de valores, possuir capital e comprar tecnologias e acreditar, selecionar, treinar e desenvolver gente.

Ao analisar a situação do varejo brasileiro, Ingold e Ribeiro (in ANGELO, 1994) afirmaram que as lojas são normalmente organizadas da maneira como os varejistas compram e os fabricantes vendem, mas não da maneira como os consumidores pensam, ressaltando que grande parte dos esforços do varejista concentra-se na compra e não na venda.

Como afirma Inafuco (in MORGADO, 1999, p. 133) “O *mix* de produtos deve, em todas as circunstâncias, estar inteiramente voltado para o atendimento a um determinado público-alvo. É o que se chama na linguagem empresarial “estar focado no cliente.”

Segundo Brito (1990 apud KUMSCHLIES; CRISPIM, 2003, p. 7),

Embora existam diferentes níveis de expectativas em função dos diversos graus de desenvolvimento regional verificados no Brasil, pode-se adotar um nível geral de expectativas expresso pelas pessoas em relação ao varejo, que se resume em:

- Criar sortimentos de produtos e serviços que antecipem e satisfaçam as necessidades e desejos dos consumidores;
- Oferecer mercadorias e serviços em quantidades pequenas e suficientes para o consumo individual e das famílias;
- Tornar possível a troca e a posse dos produtos e serviços por meio de: realização eficiente e contínua de transações; localização e horários de funcionamento convenientes; divulgação de informações que sejam importantes para o consumidor realizar as suas escolhas; e prática de preços justos.

Para Mason et al. (1993 apud LEPSCH; TOLEDO, 1998), a análise da estrutura de mercado do varejo e das suas mudanças estruturais pode revelar melhores maneiras de atender as necessidades dos consumidores, o que pode conduzir à criação de novos tipos de formatos varejistas e novas bases para obtenção de vantagem competitiva. O posicionamento na estrutura de mercado varejista é que determinará a capacidade de competir lucrativamente no mercado e a estratégia de posicionamento envolve decisões em três dimensões básicas: consumidor, benefícios/atributos e concorrentes.

De acordo com Lepsch e Toledo (1998), os atributos de uma loja são o *mix* de preços, *mix* de produtos oferecidos, qualidade dos produtos, arquitetura do prédio, arquitetura ambiental e imagem da loja, *layout*, atendimento rápido e cortês, estacionamento, tamanho da loja, localização, cartão de crédito, etc.

Conforme os autores “o claro conhecimento das necessidades, percepção de valor, motivação e o processo de escolha de uma loja pelo consumidor é fundamental na formulação de estratégias para o varejo” (LEPSCH; TOLEDO, 1998, p. 12).

Entretanto, segundo os mesmos autores, o estilo administrativo reativo do varejista, que gera ações basicamente operativas e raramente voltadas para o estabelecimento de estratégias de crescimento e competitivas, tem causado reflexos negativos nos resultados de longo prazo (LEPSCH; TOLEDO, 1998). Eles afirmam ainda que “a atenção dedicada aos preços praticados pela concorrência, principalmente no varejo supermercadista, e as variáveis extra-preço conduzem a uma certa convergência nos formatos de loja de alguns segmentos do setor” (LEPSCH; TOLEDO, 1998, p. 12). Para Lepsch e Toledo (1998), a necessidade de maior orientação para o mercado não tem sido acompanhada de aumento de adoção de estratégias de longo prazo pelas empresas do setor.

Berry (1999), referindo-se às empresas que estão construindo o novo modelo de varejo, afirma que a concorrência baseada no preço está ficando para trás e no futuro os varejistas deverão se adequar ao modelo de criação de valor para seus clientes, o que implica maximizar benefícios, minimizar custos e adotar algum diferencial em relação aos concorrentes. Para este autor os benefícios são agrupados em quatro categorias (variedade de mercadorias de primeira linha, preços justos, respeito pelos clientes e pelo tempo de que dispõem e diversão), e somados formam a experiência de compra dos clientes, a qual é capaz de construir sua lealdade (BERRY, 1999).

Santos e Gimenez (2002) afirmam que a busca de maior eficiência pelas empresas supermercadistas no Brasil envolve, entre outros, tecnologia e automação,

logística, parceria com fornecedores, marca própria, serviços, fidelização, marketing de relacionamento e gerenciamento de categorias.

Conforme Queiroz, Souza e Gouvinhas (2006), embora alguns estudos destaquem que o consumidor de supermercado somente busca preço, verificou-se que o fator preço não correspondia a um determinante na escolha do cliente pelo supermercado. Estes autores também afirmam que Parente (2000) reforça essa colocação quando constata que o consumidor que tem sua renda e instrução restrita é altamente sensível ao bom atendimento.

Além disso, cabe mencionar aqui a afirmação de Monroe (1990 apud MESQUITA; LARA, 2007), segundo a qual existe um intervalo de preços aceitável para o consumidor e, desde que o preço de um estabelecimento não se afaste do intervalo de referência, não irão ocorrer variações importantes no valor percebido e, conseqüentemente, na intenção de comprar.

Para Johnston e Clark (2002), deve-se ser cuidadoso nas operações para reconhecer onde o valor está agregado e valor não significa, necessariamente, preço baixo: “valor é a avaliação que o cliente faz sobre os benefícios do serviço em comparação com todos os custos envolvidos” (JOHNSTON; CLARK, 2002, p. 61). Segundo estes autores “Os serviços em massa, procurando diferenciar-se além do preço oferecem muitas opções de produto-serviço e maior personalização da experiência do cliente” (JOHNSTON; CLARK, 2002, p. 211). Para os autores, o conceito de serviço para essas organizações aplica-se, particularmente, quando o serviço deve ser prestado em vários locais, por ampla variedade de funcionários (como é o caso dos supermercados). Estas operações, classificadas pelos autores como do tipo *commodity*, tendem a competir em sua habilidade de fornecer qualidade consistente a preço competitivo (JOHNSTON; CLARK, 2002).

No Brasil, nos últimos anos, houve uma grande mudança no setor supermercadista, com a entrada de grandes empresas multinacionais, concentração de negócios, por meio de fusões e incorporações, e a tentativa de uma maior profissionalização das empresas a fim de enfrentar a nova realidade competitiva.

De acordo com Lepsch (2001), entre as mais significativas estratégias de curto prazo, declaradas em entrevistas realizadas com executivos e proprietários de supermercados, aquela que tem maior índice de concordância é a valorização de atributos extra preços na competição pela preferência do consumidor.

Conforme Corá (2002), a partir de 1994, com o Plano Real, e a conseqüente estabilização da moeda, o setor supermercadista realizou alterações significativas em sua estruturação e na definição de estratégias. Até então, a inflação orientava uma postura estratégica baseada em ganhos financeiros, com foco na negociação das compras e tendo o preço como principal aspecto negociado.

A partir das afirmações destes diversos autores (LEPSCH; TOLEDO, 1998; BERRY, 1999; LEPSCH, 2001; CORÁ, 2002; JOHNSTON; CLARK, 2002; QUEIROZ; SOUZA; GOUVINHAS, 2006), pode-se concluir que é importante, para a administração supermercadista brasileira, deslocar o foco das atenções do atributo preço para outros atributos que podem determinar a escolha de um supermercado por parte do consumidor, a fim de criar um diferencial em relação à concorrência.

Quanto às estratégias das empresas internacionais que atuam no Brasil, na análise de Santos e Gimenez (2002), são dependentes da cultura que elas desenvolveram em seus países de origem. Segundo estes autores, o Carrefour baseia sua estratégia na comercialização e o Wal-Mart na logística e tecnologia da informação. Já os grandes varejistas ingleses (que não estão presentes no mercado brasileiro) baseiam-se no marketing de relacionamento e nas marcas próprias. As empresas brasileiras, segundo os autores, adotam um pouco de cada um desses modelos.

Na análise de Kumschlies e Crispim (2003), provavelmente continuarão a surgir novas demandas, tecnologias e serviços, e a expectativa é que a velocidade destas mudanças seja cada vez maior. Conforme estes autores, o mercado exige das empresas varejistas, sejam elas grandes ou pequenas, flexibilidade, eficiência, senso de urgência, visão global, criatividade, dinamismo e ações com foco no consumidor, visando a operar com um alto grau de competitividade.

Os dados e análises apresentados anteriormente indicam que as tentativas de melhoria de competitividade no segmento supermercadista brasileiro, embora não exclusivamente, são predominantemente dirigidas por fatores como preços da concorrência, investimentos em lojas, equipamentos e sistemas informatizados de retaguarda administrativa, valorizando mais os recursos internos das empresas que os interesses e preferências do consumidor, exceto no que diz respeito aos preços das mercadorias. Isto significa dizer que, embora algumas empresas apresentem diferenças operacionais em suas lojas em relação à concorrência, as estratégias empresariais que orientam o setor supermercadista brasileiro são muito semelhantes.

O que se pode afirmar é que as ações direcionadas ao atendimento prioritário do consumidor final são ainda incipientes. As recentes experiências de utilização da ferramenta gerenciamento de categorias talvez sejam um sinal de mudança de comportamento, no sentido de uma orientação mais voltada para o mercado consumidor.

O objetivo deste capítulo foi caracterizar o setor de supermercados no Brasil, indicar como a Coop – Cooperativa de Consumo está inserida nele e apresentar algumas estratégias de atuação no mercado por parte das empresas supermercadistas.

Com base no que foi apresentado neste capítulo, percebe-se que provavelmente são poucas as empresas supermercadistas brasileiras que seguem a orientação para o mercado. Portanto, a identificação, para fins de pesquisa, de uma organização que adote esta estratégia, torna-se ainda mais relevante, ou seja, a organização escolhida provavelmente consiste em exemplo raro, como se espera que seja demonstrado por meio da análise do caso da Coop.

O próximo capítulo tratará do planejamento, execução e análise dos dados da pesquisa.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE PESQUISA

O objetivo deste capítulo é apresentar os procedimentos metodológicos da pesquisa e a descrição e análise dos dados, com foco no estudo de caso único.

Green e Carmone (1988 apud VALDÉS, 2003, p.200) elaboraram a seguinte definição sobre um projeto de pesquisa:

Um projeto de pesquisa é a especificação dos métodos e procedimentos para a aquisição dos conhecimentos necessários para a estruturação ou solução de problemas. O padrão operacional geral da estrutura do projeto é que estipula quais informações serão coletadas, de quais fontes, e com quais procedimentos. Um projeto eficaz deverá garantir que a informação obtida é relevante para o problema de pesquisa, que foi coletada por procedimentos objetivos e eficientes.

Conforme Eco (1983 apud HARB, 2005), um estudo é considerado científico quando:

- Especificar um tema reconhecido e definido de tal sorte que seja compreendido pelos outros;
- Acrescentar algo novo que ainda não foi postulado ou rever, sob uma nova ótica, posições anteriores;
- For útil para outras pessoas;
- Apresentar critérios de refutabilidade.

Nessa linha de raciocínio o tema da pesquisa foi investigar a presença e o grau de desenvolvimento da estratégia voltada para o consumidor final no ramo supermercadista na região da Grande São Paulo. A pesquisa bibliográfica indicou que o tema ainda foi pouco investigado no campo.

Os resultados da pesquisa poderão ser utilizados preferencialmente pelos acadêmicos, professores e pesquisadores interessados no tema das estratégias orientadas para o consumidor, e secundariamente pelos executivos e dirigentes do setor supermercadista brasileiro.

Uma pesquisa, dependendo de seus objetivos, pode ser classificada como exploratória ou conclusiva.

Segundo Mattar (1996, p. 23), “As pesquisas conclusivas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, ser bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação”. A pesquisa conclusiva, para Malhotra (2006, p. 99), é uma “pesquisa concebida para auxiliar o tomador de decisões a determinar, avaliar e selecionar o melhor curso de ação em determinada situação”.

Como o tema ainda foi pouco investigado no campo, optou-se pela realização de uma pesquisa exploratória, para, conforme Mattar (1996), prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema e conforme Malhotra (2006), ajudar a compreender a situação-problema.

Além disso, conforme afirmam Perin e Sampaio (2006, p. 1), embora de uma maneira geral haja uma relação positiva entre orientação para o mercado e performance empresarial, “[...] há limites na capacidade da orientação para o mercado em representar impacto direto em algumas facetas da performance organizacional, como a lucratividade e a participação no mercado [...]”. Assim, a existência destes limites restringe a possibilidade de realização de uma pesquisa conclusiva comparativa entre diferentes empresas supermercadistas, em função da dificuldade de se realizar uma associação direta entre os resultados obtidos pelas empresas e a adoção ou não de uma estratégia de orientação para o mercado. Em outras palavras, como não existe necessariamente uma relação direta entre os indicadores de lucratividade e de participação de mercado e a adoção da estratégia de orientação para o mercado, a realização de um estudo comparativo entre diferentes empresas, que adotem diferentes orientações estratégicas, pode não ser conclusivo.

Para Malhotra (2006, p. 155) uma “metodologia de pesquisa não-estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema” é uma pesquisa qualitativa. Conforme McDaniel e Gates (2003), na pesquisa qualitativa os resultados da pesquisa não estão sujeitos a uma análise de quantificação.

Segundo Flick (2004, p. 28) “A pesquisa qualitativa é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais”.

Yin (2005) afirma que o estudo de caso representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por quê”.

Segundo Schram (1971, apud DONAIRE, 1997, p. 9) “a essência do estudo de casos é que a tentativa de esclarecer a decisão ou o elenco de decisões implementadas, atentando para porque elas foram tomadas, como elas foram implantadas e desenvolvidas e quais os resultados”.

Para Cooper e Schindler (2003, p. 130) “os estudos de caso colocam mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações”.

De acordo com Godoy (1995), o desenvolvimento do estudo de caso passa pela escolha da unidade a ser investigada, a partir de uma temática de interesse, sendo que a unidade pode ser escolhida por representar um caso típico ou por se tratar de uma empresa diferenciada.

A organização escolhida para esta pesquisa deveria ser representativa de seu segmento de atuação e, a partir de consulta a dados secundários e de julgamento por parte do pesquisador, apresentar indícios de uma estratégia de orientação para o mercado.

Assim, o estudo de caso foi realizado na Coop – Cooperativa de Consumo, organização com sede em Santo André-SP. Fundada há mais de cinquenta anos e atualmente com vinte e cinco lojas, a maioria (dezoito) na região do ABC paulista (Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul) onde é avaliada como líder de mercado, é considerada a maior cooperativa de consumo da América Latina.

Do ponto de vista acadêmico, a Coop já foi objeto de pelo menos dois trabalhos relevantes: dissertação de mestrado de O. Domingues na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo em 2001 sob o título “Gestão de Compras de Supermercados (Estudo de Caso: Coop – Cooperativa de Consumo)” e estudo apresentado no ENANPAD 2003, sob o título “Fatores de Competitividade no Varejo de Auto-Serviço: Um Estudo de Caso na Coop – A Maior Cooperativa de Consumo da América Latina” de autoria de M. Kumschlies e S. Crispim.

A partir da fundamentação teórica sobre a teoria de *stakeholders* e estratégia voltada para o consumidor o objetivo do estudo foi realizar um levantamento na Coop, para se investigar a presença da orientação para o consumidor final.

De acordo com Flick (2004), um problema ainda sem solução é a definição de uma forma de avaliar a pesquisa qualitativa. Segundo o autor, a inexistência desse modo de avaliação é muitas vezes apontada como um argumento para questionar a legitimidade desse tipo de pesquisa.

Segundo Kirk e Miller (1986, p. 21, apud FLICK, 2004, p. 232), a questão da validade da pesquisa qualitativa pode ser resumida na “tentativa de definir se o pesquisador vê o que ele acha que vê”.

Para Flick (2004, p. 233) “Um caminho para especificar a validade das entrevistas é conferir formalmente se foi possível garantir o grau de autenticidade buscado durante a entrevista”. Conforme o autor, uma tentativa de desenvolver critérios que utilizassem métodos apropriados que substituíssem critérios como a validade é a triangulação (FLICK, 2004).

Denzin (1989 apud FLICK, 2004) distingue quatro tipos de triangulação: a triangulação dos dados (refere-se ao uso de diferentes fontes de dados), a triangulação do investigador (na qual há o emprego de diferentes entrevistadores), a triangulação da teoria (abordagem de dados tendo-se em mente perspectivas e hipóteses múltiplas) e a triangulação metodológica (com possibilidade de triangulação dentro do método e a triangulação entre um método e outro).

Para Flick (2004, p. 238) “A triangulação pode ser aproveitada como uma abordagem para embasar ainda mais o conhecimento adquirido por meio dos métodos qualitativos”.

Johnson (1997) e Roberts et al (2006), entre algumas estratégias usadas para promover a validade da pesquisa qualitativa, apontam a triangulação de dados, por meio do uso de fontes múltiplas, para a realização de um *cross-checking* entre as informações. Segundo Johnson (1997), quando as diferentes fontes de dados estão de acordo obtém-se a “corroboração”.

Conforme Goode e Hatt (1979), o estudo de caso é um modo de organizar os dados em termos de uma determinada unidade escolhida. Para se obterem esses dados, podem ser utilizadas todas as técnicas que qualquer outro modo de organização usa: entrevistas, questionários, documentos, etc.

Para Yin (2005), as evidências de um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Segundo Yin (2005, p. 116) “Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas [...] Vai parecer que as entrevistas são conversas guiadas, e não investigações estruturadas”. Para este autor

As entrevistas, no entanto, devem sempre ser consideradas apenas como relatórios verbais. Como tais, estão sujeitas a velhos problemas, como vieses, memória fraca e articulação imprecisa. Novamente, uma abordagem razoável a essa questão é corroborar os dados obtidos em entrevistas com informações obtidas através de outras fontes (YIN, 2005, p. 119).

Dessa forma, o trabalho foi desenvolvido por meio da realização de entrevistas pessoais individuais, mas também por meio de pesquisa documental (relatórios da administração e balanços correspondentes, artigos e reportagens publicados em jornais e revistas, inclusive na Coop Revista, arquivos de comunicados internos e externos, etc) e observação direta.

Com o objetivo de se obterem informações sobre o direcionamento estratégico da Coop, foi utilizado roteiro de entrevistas com perguntas abertas (Apêndice 1) baseado na Escala de Orientação para o Mercado de George Day (2001) e na Escala de George Day purificada e validada no Brasil por Mello e Souza (2003). Esta escala foi preferida à escala MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), que segundo Sampaio e Perin (2001) tem sido a mais sistematicamente utilizada no Brasil, pelo fato de ser mais abrangente, ao apresentar o construto em cinco dimensões que contemplam diversas variáveis organizacionais, em contraposição ao foco eminentemente de marketing (geração de inteligência, disseminação de inteligência e resposta ao mercado) da escala MARKOR.

O roteiro de entrevistas com gestores (Apêndice 1) tem um total de vinte e três variáveis (seis variáveis para o tema *orientação geral*, seis para *capacidade de sentir o mercado*, duas para a *capacidade de relação com o mercado*, quatro para a *capacidade de pensamento estratégico* e cinco para o tema *alinhamento organizacional*) que incluem as treze de Mello e Souza (2003) e mais dez da escala original de Day (2001), consideradas importantes para o objetivo desta pesquisa, por detalharem mais a área de marketing em assuntos como pesquisa de mercado e avaliação pós-vendas. Além disso, procurou-se adaptar o roteiro de entrevistas ao ramo varejista, uma vez que a escala original é mais voltada à indústria. O instrumento de pesquisa foi pré-testado em entrevista realizada em 16/4/07 (descrita no item 3.2.4.1) e considerado adequado para identificar as variáveis de orientação para o mercado da Coop.

As entrevistas procuraram identificar, entre os gestores da Coop, sinais da organização no sentido de orientação para o mercado, por meio da utilização do referido roteiro baseado no modelo de Day (2001). Este modelo, assim como outros equivalentes (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990), não prevê a realização de entrevistas com clientes entre os instrumentos de medição do construto. No entanto, para criar uma coerência metodológica sobre a possibilidade de várias fontes de dados numa pesquisa exploratória, buscou-se obter uma indicação das percepções dos clientes habituais da Coop sobre a possível orientação para o mercado por parte desta organização.

Assim, os eventuais sinais de orientação para o mercado, apontados pelos gestores da Coop, deverão ser confirmados pelas evidências obtidas pelos outros meios de investigação já mencionados, ou seja, entrevistas com consumidores, pesquisa documental e observação direta.

Segundo Roberts et al (2006), um modo de aumentar a confiabilidade da pesquisa qualitativa é assegurar qualidade técnica na gravação e transcrição da mesma. Com esse objetivo, as entrevistas com gestores da Coop foram marcadas com antecedência e todas elas foram registradas por um gravador de som, visando manter o máximo de fidelidade na posterior transcrição das informações obtidas de cada entrevistado.

Como se trataram de entrevistas pessoais individuais, foram adotadas todas as regras do código de ética da Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa (Abep) (2007) aplicáveis aos entrevistados, tais como participação voluntária, anonimato e autorização para gravação de entrevistas.

As pessoas entrevistadas foram, na medida do possível, as mais próximas do processo de decisão estratégica, estando entre elas membros da diretoria, gerentes do centro administrativo e gerentes de lojas.

O número de entrevistados dependeu de dois fatores: o prazo disponível para a realização das entrevistas, dentro do cronograma do projeto de pesquisa, e a consecução do objetivo de obtenção de sinais de orientação para o mercado, a partir do alcance do número de respostas consideradas suficientes. Conforme Fortin (1999, p. 152), em pesquisas qualitativas “A saturação da amostra, dita ‘saturação teórica’, é atingida quando o investigador não obtém mais dados novos e não pode levantar casos novos representando um aspecto da realidade em estudo que não foi ainda descrito”. Isto ocorreu quando se percebeu claramente a repetição de informações sobre as questões pesquisadas como a orientação geral da empresa no relacionamento com seus clientes e a utilização de pesquisas de mercado e de planejamento estratégico.

Esta metodologia apresentou como principal limitação o fato de que as conclusões do estudo são restritas ao caso especificamente analisado, não sendo possível a realização de generalizações das mesmas. Segundo Flick (2004, p. 241) “O problema da generalização na pesquisa qualitativa consiste no fato de que seus enunciados são, geralmente, construídos para um determinado contexto ou para casos específicos [...]”. Yin (2005, p. 29), a esse respeito, argumenta que “os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos”.

Apesar dessa limitação, com o uso de roteiro estruturado, aliado a uma abordagem técnica, complementada pela pesquisa documental, observação direta e entrevistas com consumidores, espera-se terem sido geradas respostas claras e objetivas, uma vez que não se tratou de coleta de sugestões, opiniões ou tendências, havendo, portanto, pouca possibilidade de ambigüidades.

Como conclusão, o estudo de caso único apresentará o resultado da discussão de uma teoria (estratégia de orientação para o mercado) e a partir daí serão levantadas hipóteses para a realização de outros trabalhos.

3.1 Coop – Cooperativa de Consumo

Organização com sede em Santo André-SP, fundada há mais de cinquenta anos (com o nome de Cooperhodia), conta atualmente com vinte e cinco lojas, a maioria (dezoito) na região do ABC paulista (Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul) onde, segundo Duarte (2006), detém 30% do mercado. É considerada a maior cooperativa de consumo da América Latina. Está posicionada em décimo lugar pelo critério de faturamento bruto no *Ranking* 2007 da Abras (2006) (SUPERHIPER, 2007) e em quarto lugar no mesmo *ranking*, dentre as organizações supermercadistas sediadas na Grande São Paulo, está colocada em primeiro lugar (entre as vinte maiores empresas) no critério de faturamento por funcionário e em segundo lugar no critério de faturamento por *check out*, concorrendo, portanto, com as demais redes de supermercados que atuam no mercado brasileiro e atingindo no ano de 2006 um faturamento anual de R\$ 1.039.121.871,00.

Atualmente possui em torno de 1.300.000 cooperados por meio da operação nas vinte e cinco lojas de supermercados e vinte e cinco drogarias (cada unidade tem um supermercado que comercializa em torno de 23.000 itens e uma drogaria que comercializa em torno de 10.000 itens) onde trabalham aproximadamente 4.700 colaboradores (entre funcionários efetivos, temporários e terceirizados).

A Coop é uma sociedade cooperativa, regida pela Lei 5764/71, e tem como finalidade operar basicamente na aquisição de produtos, inclusive medicamentos e serviços, fornecendo-os aos seus cooperados e familiares, podendo ainda produzir, industrializar, beneficiar ou embalar produtos de seu programa operacional, identificando-os com a sua marca, tendo em vista a melhoria de qualidade e de preços e/ou facilidade de abastecimento e gerar serviços para a consecução de seu programa de atendimento. Promove a educação cooperativista dos cooperados e participa de campanhas de expansão do cooperativismo.

Os principais produtos comercializados são aqueles típicos de supermercados (alimentos perecíveis e não-perecíveis, produtos de limpeza doméstica e higiene pessoal, utilidades domésticas, confecções e eletroeletrônicos), além de toda a linha de itens farmacêuticos, incluindo produtos genéricos. Além disso, os serviços das lojas são complementados pela presença de correspondente bancário, lanchonetes e outras lojas de terceiros. As lojas possuem, em sua maioria, área de vendas com tamanho aproximado de 1.400 a 4.000 metros quadrados, caracterizando-as como supermercados considerados de médio e grande porte.

Conforme Medici (2004), os primeiros estatutos da sociedade indicavam que o objetivo básico da cooperativa seria o de ajudar a economia doméstica, por meio de mercadorias com as melhores condições de qualidade e preço, e tendo como destino final o consumidor associado, todos funcionários do Grupo Rhodia.

Um fato significativo ocorreu em 1976, quando houve a abertura do quadro social para terceiros, com associação facultada a toda a comunidade, o que passou a significar que para utilizá-la era necessário ser cooperado, mas, para ser cooperado, não era necessário ser empregado do Grupo Rhodia. Na história da

Coop (na época denominada Cooperhodia), este é considerado como o grande marco que permitiu o crescimento posterior da organização.

Outras datas significativas no histórico da Coop são o ano de 1983 quando foi inaugurada, em São José dos Campos, interior de São Paulo, a primeira loja fora do ABC paulista e de 1991, quando foi incorporada a Cooperativa de Consumo Popular da Região do ABC, o que significou mais duas lojas para a organização, ainda conhecida como Cooperhodia, e o início das operações das drogarias. No ano de 1999 mudou definitivamente seu nome para Coop – Cooperativa de Consumo.

Até o ano de 1999 a Coop contava com onze unidades, cada uma delas com um supermercado e uma drogaria. No período compreendido entre os anos de 2000 a 2004 foram abertas outras onze unidades, ou seja, houve crescimento de 100% no número de lojas o que significou um crescimento de 104% em faturamento nominal, comparando-se o ano de 2004 com o ano de 1999 (no mesmo período, conforme dados da Abras, o setor supermercadista no Brasil cresceu 35% em número de lojas e 60% em faturamento nominal).

O ano de 2005, conforme Relatório Anual do Conselho de Administração apresentado à Assembléia Geral Ordinária de março de 2006, foi mais voltado à melhoria das operações internas, com revisão da estrutura, modernização dos instrumentos de gestão, treinamento de colaboradores e consolidação do crescimento realizado entre 2000 e 2004. No ano de 2006, conforme Relatório Anual do Conselho de Administração apresentado à Assembléia Geral Ordinária de março de 2007, teve início a elaboração do Plano Estratégico, visando o desenvolvimento consolidado da Coop, com o estabelecimento de premissas para atuação até o ano de 2010. Neste ano de 2007 foram inauguradas mais três unidades.

A diretoria definiu que o crescimento da Coop deverá acontecer em uma área de raio de até 200 km de sua sede em Santo André, já possuindo lojas, além da região do ABC paulista, em São José dos Campos, Tatuí, Sorocaba, Piracicaba e São Vicente. A meta é terminar o ano de 2010 com cinquenta e três lojas.

Atualmente, a maioria das lojas da Coop está concentrada na região do ABC paulista com dezoito, de um total de vinte e cinco, de suas unidades localizadas nos municípios de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá e Ribeirão Pires. Esta concentração geográfica de unidades traz vantagens na medida em que isto facilita a disseminação e o reconhecimento da marca, além de permitir que a Coop, por meio de suas ações de promoção do cooperativismo, seja caracterizada como uma organização com forte identidade com a comunidade regional.

3.2 Apresentação de dados

A seguir serão apresentados os principais dados obtidos por intermédio de pesquisa documental, observação direta e entrevistas pessoais individuais.

3.2.1 Documentos acadêmicos

Nesta parte serão analisados os materiais originados de teses, dissertações, artigos e outros documentos acadêmicos que tiveram como foco de análise a Coop.

3.2.1.1 Dissertação de Mestrado

Título: Gestão de compras de supermercados (estudo de caso: Coop – Cooperativa de Consumo)

Autor: Osmar Domingues

São Paulo: Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 2001

Resumo

Nas palavras do autor

O estudo teve como objetivo mapear e avaliar a gestão de compras de supermercados ou, mais especificamente, pretendeu descrever e compreender a gestão de compras de uma rede de supermercados no que diz respeito à contribuição estratégica do processo de compras nos resultados do negócio (DOMINGUES, 2001, p. iii).

Destaques

Segundo o autor, o estudo tomou como base a rede de supermercados Coop – Cooperativa de Consumo e a empresa foi selecionada (DOMINGUES, 2001, p. 69) “[...] não por ser a primeira das cooperativas de consumo, mas por ser a única iniciativa no campo do cooperativismo de consumo nacional a ter um sucesso comprovadamente duradouro [...]” e “[...] soube se adaptar às novas exigências dos consumidores e do mercado, adotando políticas gerenciais modernas e adaptadas à nova realidade da economia brasileira”.

Quanto ao tratamento das informações dos clientes, o autor afirma que

estas informações [...] não são recebidas diretamente pelos gerenciadores de categorias de produtos. Elas chegam até eles por canais como os encarregados, que expõem suas impressões sobre o comportamento do consumidor nas reuniões mensais dos comitês de categorias, ou a qualquer momento, através do contato telefônico quase diário com o gerenciador. Além desse canal, os desejos e aspirações dos cooperados também são percebidos pela caixa de sugestões presentes nas lojas e pelo acompanhamento do desempenho das vendas através do sistema de apoio. Há ainda, segundo a gerência comercial, condições de extrair importantes informações da pesquisa de imagem elaborada por um instituto de pesquisas da região, que procura ouvir o cooperado sobre os mais variados aspectos do seu relacionamento com a cooperativa (DOMINGUES, 2001, p. 197).

Análise e interpretação

O autor da dissertação se refere à Coop como uma organização que soube se adaptar às exigências dos consumidores e do mercado.

Ao tratar especificamente do modelo de compras, baseado no comportamento do gerenciador de categoria, no que se refere às informações dos clientes, fica clara a preocupação constante em se obter informações dos consumidores por meio de diversas fontes, desde pesquisas formais realizadas por instituto especializado, até canais mais simples e diretos como caixas de sugestões, ou até mesmo, as impressões obtidas pelo contato direto dos encarregados das lojas com os clientes.

Estas variáveis de foco nos clientes e monitoração por meio de acompanhamento da satisfação dos mesmos são indicadores básicos de uma estratégia de orientação para o mercado.

3.2.1.2 Artigo científico apresentado em congresso

Título: Fatores de competitividade no varejo de auto-serviço: um estudo de caso na Coop – a maior cooperativa de consumo da América Latina

Autores: Márcia Kumschlies e Sérgio Crispim

ENANPAD, 2003

Resumo

Nas palavras dos autores (KUMSCHLIES; CRISPIM, 2003, p. 1) “Este estudo objetivou identificar e descrever os fatores que condicionam a competitividade da Coop – Cooperativa de consumo, face às grandes cadeias que atuam no setor de auto-serviço na região do Grande ABC Paulista”. A partir deste objetivo foram identificados e descritos os fatores de competitividade da Coop comparativamente ao Carrefour e Extra, utilizando como base o modelo adaptado de Composto de Marketing Aplicado ao Varejo (DAVIDSON et al., 1988 apud KUMSCHLIES; CRISPIM, 2003).

Destaques

Segundo os autores “A sua filosofia está apoiada no modelo cooperativista, no qual o cliente é o próprio cooperado. Esta parceria cria vínculos, estabelece relações e fideliza clientes [...]” (KUMSCHLIES; CRISPIM, 2003, p. 15). Além disso, para os autores, a Coop caracteriza-se por forte inserção e integração à comunidade regional, com alto número de lojas na região, o que implica em conveniência de tempo para os consumidores, e por meio de políticas de recrutamento e seleção de funcionários, a empresa dá preferência absoluta para pessoas que residam na mesma localidade da loja. Segundo seu presidente, Antônio José Monte. *‘é uma questão de reconhecimento e gratidão pelo município que nos abriga. Somos como vizinho que vem para ajudar’*. A Coop patrocina o esporte local, bem como shows,

exposições, peças de teatro e um gibi na cidade de Ribeirão Pires. Promove palestras nas lojas, sobre temas, como por exemplo: qualidade de vida, educação dos filhos, cuidados com animais de estimação. São ações que reforçam a sua imagem e identidade com e na região (KUMSCHLIES; CRISPIM, 2003).

Quanto à gestão da qualidade, os autores afirmam que

a preocupação da Coop com a gestão da qualidade ficou caracterizada pela iniciativa da empresa realizar regularmente pesquisas, por meio de um instituto externo, que avaliam o nível de satisfação de seus consumidores em relação a diversos itens, como educação do atendente, limpeza do piso, arrumação dos produtos na prateleira, facilidade em encontrar os preços dos produtos, tempo para passar no caixa, variedade, etc (KUMSCHLIES; CRISPIM, 2003, p. 16).

Análise e interpretação

Como se pode observar, há uma forte preocupação da Coop em participar da comunidade local e solidificar sua imagem e identidade regional. No que diz respeito à preocupação com a qualidade há a busca de informações dos consumidores, por meio de instituto especializado em pesquisa de satisfação. Estes dois aspectos referem-se a variáveis de foco nos clientes e monitoração por meio de acompanhamento da satisfação dos mesmos indicando a existência de uma estratégia de orientação para o mercado.

3.2.2 Documentos da empresa

Nesta parte serão analisados os documentos obtidos junto à empresa tais como atas de reuniões, relatórios do conselho de administração e relatórios de pesquisa.

3.2.2.1 Site da empresa

O site www.coop-sp.com.br (acessado em 10/8/07), em sua primeira página, encaminha o internauta para a região que desejar selecionar, abrindo a seguir uma página que contém várias janelas com destaque para: Enquete Coop (sobre dicas de saúde, economia e culinária), últimas notícias e temas comerciais como

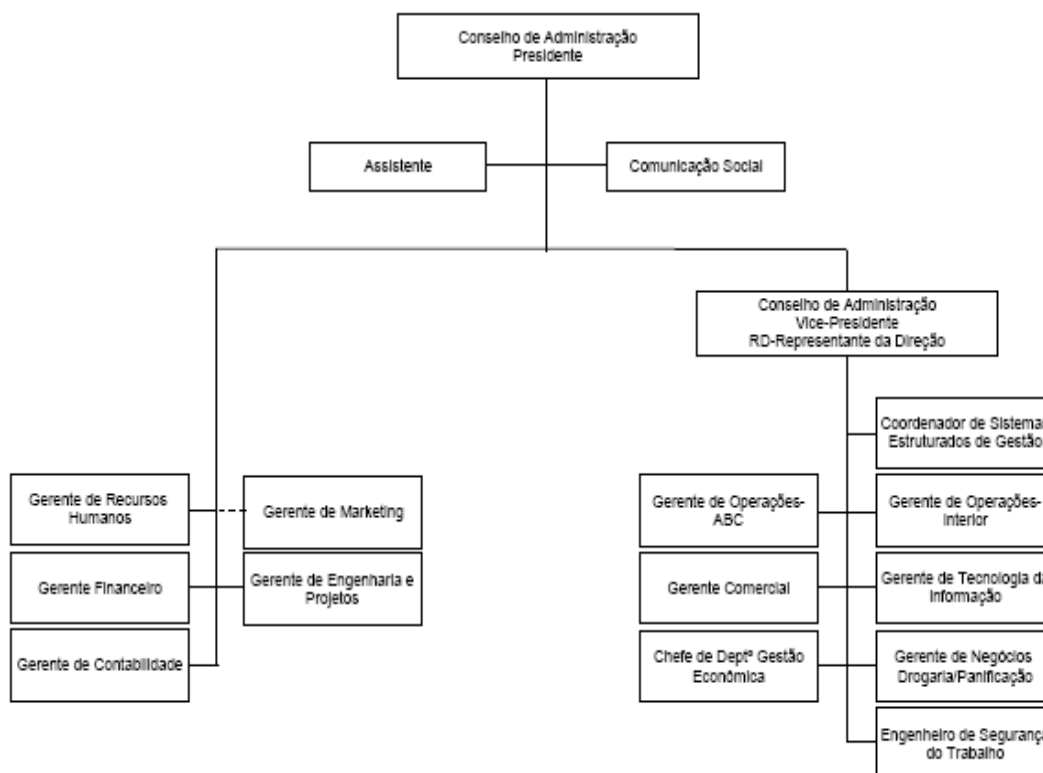
destaques Coop, ofertas do dia Coop, cartão Coop-Fácil e a Coop recomenda (propaganda de alguns produtos), além de *link* para janela com os procedimentos para se tornar um cooperado.

Comparativamente, nos *sites* www.paodeacucar.com.br (acessado em 10/8/07) e www.extra.com.br (acessado em 10/8/07) pertencentes à maior rede de supermercados do Brasil, os destaques são para as seções existentes no supermercado, ofertas de preços, produtos comercializados e compras *on-line*.

Da mesma forma, no *site* www.sonda.com.br (acessado em 10/8/07) que é o da rede de supermercados posicionada imediatamente abaixo da Coop no *ranking* da Grande São Paulo, os destaques são para os departamentos do supermercado, as ofertas de preços e compras *on-line*.

Assim, ao ser feita a comparação do *site* da Coop com os *sites* de duas das marcas (bandeiras) da maior rede de supermercados do Brasil e com o *site* de uma rede de porte próximo ao seu, pode-se concluir que o *site* da Coop tem uma apresentação mais institucional e menos comercial que os outros aos quais foi comparado, significando uma orientação menos voltada à prática do mercado de apresentar preços, ofertas e produtos e mais voltada para a interação com o internauta/consumidor.

3.2.2.2 Organograma da Diretoria



Principais dados obtidos

A estrutura organizacional da Coop, representada no organograma da diretoria (composta por um presidente e um vice-presidente), é do tipo funcional, com departamentos responsáveis pelas seguintes funções específicas: comunicação social, recursos humanos, financeira, contabilidade, marketing, engenharia e projetos, operações (subdivididas em duas regiões geográficas), comercial, gestão econômica, sistemas estruturados de gestão, tecnologia da informação, drogaria e panificação e segurança do trabalho.

O gerente da área de comunicação social (que está ligada diretamente ao presidente da empresa) e que ocupa também o cargo de *ombudsman* (atendimento pessoal e por telefone, carta, *fax* ou *e.mail* das críticas dos clientes) e de coordenador do comitê de análise das sugestões e reclamações dos clientes recebidas em cada uma das lojas, é o responsável por todos os contatos institucionais da organização, representando a Coop e sua diretoria, além de ser

também o responsável pela elaboração e revisão das matérias que são publicadas na Revista Coop.

Análise e interpretação

Apesar de funcional, chama a atenção na estrutura organizacional da Coop o destaque que é dado à área de comunicação social, pela sua ligação direta à diretoria e pelas funções desempenhadas por seu gerente, indicando a importância que a empresa atribui ao relacionamento com os clientes e ao atendimento de suas sugestões e reclamações e também ao relacionamento com outros *stakeholders*. Esta é uma indicação concreta dos valores e crenças da organização na direção de uma orientação para o mercado, ao colocar efetivamente o cliente em uma posição de destaque, até mesmo em seu organograma.

3.2.2.3 Pesquisa de avaliação do atendimento do cliente Coop

Fatores avaliados na pesquisa	Nota média geral das unidades
Limpeza do piso	9,2
Arrumação dos produtos nas prateleiras	8,9
Facilidade em encontrar os preços dos produtos	8,2
Disponibilidade dos produtos que costuma comprar	8,8
Rapidez no atendimento nas unidades e drogarias	8,7
Atenção e educação do balconista	9,3
Arrumação dos produtos nos balcões das padarias	9,0
Qualidade dos produtos fabricados pelas padarias	8,9
Variedade de produtos oferecidos nas padarias	8,7
Arrumação das carnes nos balcões	8,7
Qualidade das carnes oferecidas	8,3
Variedade de tipos de carnes oferecidas	8,3
Facilidade de identificar o tipo de carne embalada	8,5
Atenção e educação do caixa	9,2
Tempo para passar no caixa	8,1

Pesquisa referente ao mês de agosto/2003

Este documento foi publicado nas páginas 38 e 39 da Coop Revista de outubro de 2003 na reportagem de título “O atendimento faz a diferença”.

Principais dados obtidos

Esta é uma pesquisa realizada bimestralmente pelo Instituto Municipal de Ensino Superior (Imes) de São Caetano do Sul em todas as lojas Coop. O documento em questão se refere à pesquisa realizada em agosto de 2003, única que foi publicada na Coop Revista, e será utilizado como exemplo dos tipos de informações resultantes destas pesquisas.

Os quinze fatores avaliados na pesquisa são: limpeza do piso, arrumação dos produtos nas prateleiras, facilidade em encontrar os preços dos produtos, disponibilidade dos produtos que costuma comprar, rapidez no atendimento nas unidades e drogarias, atenção e educação do balconista, arrumação dos produtos nos balcões das padarias, qualidade dos produtos fabricados pelas padarias, variedade dos produtos oferecidos nas padarias, arrumação das carnes nos balcões, qualidade das carnes oferecidas, variedade de tipos de carnes oferecidas, facilidade de identificar o tipo de carne embalada, atenção e educação do caixa e tempo para passar no caixa.

Análise e interpretação

Neste exemplo específico, o que mais chama a atenção é o fato de que, entre os diversos aspectos avaliados pela pesquisa, as maiores notas médias para o total das lojas Coop foram para os fatores “atenção e educação do balconista” e “atenção e educação do caixa”, o que indica a satisfação dos clientes com um dos aspectos mais valorizados pela Coop que é o atendimento pessoal, uma variável de foco no cliente e de relacionamento de longo prazo como parte da orientação para o mercado.

3.2.2.4 Livro comemorativo dos 50 anos da Coop

Título: Coop: 50 anos de história

Autor: Ademir Medici

São Paulo: Coop, 2004

Destaques

O livro, após descrever ano a ano (de 1954 a 2004) a história da Coop, apresenta, entre outros, o depoimento do vice-presidente da Coop, Sr. Márcio Francisco Blanco do Valle que, ao discorrer sobre o planejamento estratégico, afirma

O ABC se transformou num ringue onde todos os grandes varejistas nacionais e multinacionais estão atuando. A concorrência é enorme, desproporcional [...] Hoje temos um planejamento estratégico que cobre de três a cinco anos. A nossa visão nesse prazo continua sendo de uma empresa regional, uma empresa que não vai ter todas as vantagens advindas de um grande poder de escala (MEDICI, 2004, p. 272).

Ao tratar de diferenciação declara:

Uma estratégia de crescimento pode se dar de duas maneiras: estratégia de custo ou estratégia de diferenciação. A nossa questão de custo não é muito forte. Temos que insistir no ramo da diferenciação, que é o ponto forte das Cooperativas [...] A questão da diferenciação passa pelo relacionamento [...], passa pela forma como nós distribuímos as sobras, passa pela forma como nós interagimos com a comunidade, de uma maneira muito mais próxima, porque a comunidade é o nosso cooperado [...] No nosso caso, a comunidade é o usuário. A ênfase no trabalho com a comunidade é enorme [...] (MEDICI, 2004, p. 274).

Ao tratar da concentração o vice-presidente acrescenta (MEDICI, 2004, p. 276): “A preocupação da Coop é se manter no mercado, que é muito forte, com uma estratégia de diferenciação, buscando sempre aprimorar o relacionamento com o cooperado”. Finalmente, ao comentar sobre lojas de vizinhança afirma que

É comum colaboradores nossos saírem das unidades e irem na casa da pessoa entregar o produto que ficou faltando ou que no momento da compra, por qualquer motivo, não estava disponível. Essa individualização do cooperado é que vai continuar dando à Coop o diferencial para que ela cresça (MEDICI, 2004, p. 277).

Análise e interpretação

Neste caso, por se tratar de um livro editado pela própria Coop, é preciso mais cuidado na análise e interpretação de seu conteúdo.

De qualquer forma, as frases do vice-presidente da Coop deixam clara a opção da organização pela estratégia de diferenciação, baseada no relacionamento e na interação com os cooperados e com a comunidade da qual faz parte, indicando, por meio das variáveis de foco no cliente e de relacionamento de longo prazo, uma estratégia de orientação para o mercado.

3.2.2.5 Relatório Anual do Conselho de Administração

Este documento foi obtido pelo pesquisador quando de sua participação na Assembléia Geral Ordinária realizada em março de 2007.

Principais dados obtidos no Relatório e Balanço de 2006

1. A Coop é uma sociedade cooperativa, regida pela Lei 5764/71, e tem como finalidade operar basicamente na aquisição de produtos, inclusive medicamentos e serviços, fornecendo-os aos seus cooperados e familiares, podendo ainda produzir, industrializar, beneficiar ou embalar produtos de seu programa operacional, identificando-os com a sua marca, tendo em vista a melhoria de qualidade e de preços e/ou facilidade de abastecimento e gerar serviços para a consecução de seu programa de atendimento. Promove a educação cooperativista dos cooperados e participa de campanhas de expansão do cooperativismo;
2. Registrou queda de faturamento de 3,5% em valores nominais em relação ao ano anterior;
3. Registrou queda do resultado operacional em relação ao ano anterior;
4. O resultado final do exercício indicou perdas em contraste com as sobras do ano anterior;
5. Manteve o programa de abastecimento baseado no gerenciamento de categorias, realizando análises constantes do mercado, por meio de pesquisas, visando sempre

atender às necessidades dos cooperados (esta linha de trabalho é considerada referência em âmbito nacional);

6. Ampliou o número de itens com a marca própria Coop *Plus*;

7. Criou a marca “Delícias da Coop” para os produtos de fabricação própria na área de panificação;

8. Implantou a TV Coop, com exibição de programas próprios da Cooperativa e com programação personalizada para cada loja (a TV Coop apresenta informações gerais para a comunidade, dicas de saúde e receitas culinárias além de divulgar ofertas e lançamentos de produtos);

9. Prevê a implantação em 2007 do CRM – Plano de Gestão de Clientes;

10. Prevê investimentos em pelo menos duas novas lojas no ano de 2007 (e muito provavelmente numa terceira);

11. Elaborou plano quadrienal que prevê a eventual implantação de postos de combustíveis, lojas de vizinhança de pequeno porte e drogarias independentes;

12. Relação com os cooperados e com o público externo:

- Coop Revista: órgão de divulgação com linha editorial que se alterna entre os temas sociais, educacionais e notícias do cooperativismo. Com tiragem de 150 mil exemplares, é colocada à disposição dos cooperados nas lojas da Coop e encaminhada às entidades cooperativistas nacionais e do exterior e às autoridades públicas, além de ser bastante requisitada por escolas;
- ciclo de palestras: focado na Educação, Treinamento e Informação, levando conhecimentos gerais ao quadro de cooperados (em 2006 foram realizadas 836 palestras e cursos, com 1.672 horas aplicadas);
- visitas às dependências da Cooperativa: programa que permite o conhecimento das dependências internas da Coop e dos trabalhos realizados nas áreas de produção e dos critérios de higiene e segurança no trabalho;
- programa “Escola vai à Coop”: com ações voltadas para as crianças, é desenvolvido junto às escolas regionais, com visitas de escolares que recebem noções sobre economia solidária, valores do cooperativismo e noções básicas de comportamento em um auto-serviço, tendo-se em conta sua postura atual e futura como consumidores (em 2006 foram atendidas 361 escolas, com 856 visitas realizadas, acolhendo-se 32.370 alunos);

- férias na Coop: alternativa de divertimento às crianças que não tiveram oportunidade de viajar. São promovidas oficinas de culinária e artes plásticas com oportunidade de convívio social e aprimoramento de dons das crianças participantes (em 2006 foram 75 atividades envolvendo 2.854 crianças);

13. Ações sociais:

- entidades beneficentes: programa de assistência a entidades carentes que cuidam de idosos, crianças e outros excluídos socialmente (em 2006 foram atendidas 16 entidades beneficentes, com o montante de R\$ 254.950,00);
- banco de alimentos (em colaboração com parceiros comerciais): são produtos alimentares com embalagens levemente danificadas, que após análise de especialistas são entregues a entidades que cuidam de pessoas carentes (em 2006 foram encaminhados 125.272 kg de alimentos);
- apoio a crianças e jovens: programa que busca retirar crianças e jovens carentes das ruas por meio de atividades esportivas (em 2006 foram apoiados 540 jovens);

14. Responsabilidade ambiental:

- coleta seletiva de lixo (em convênio com o Serviço Municipal de Saneamento Ambiental de Santo André (Semasa)) com o resultado da coleta sendo aproveitado por duas cooperativas de reciclagem de material, formadas por pessoas de baixa renda: Coopcicla e Coop Cidade Limpa (em 2006 foram coletadas 807,9 toneladas).

Análise e interpretação

De todos os dados apresentados, destacam-se os diversos instrumentos utilizados para a manutenção de relacionamento tanto com os cooperados quanto com o público externo, como Coop Revista, ciclo de palestras, visitas às dependências da Cooperativa, os programas “Escola vai à Coop” e “Férias na Coop”, bem como os de ação social e de responsabilidade ambiental, além daqueles que podem ser considerados como diretamente associados à busca de resultados comerciais como a TV Coop, o plano de gestão de clientes (CRM) e o programa de abastecimento baseado no gerenciamento de categorias, evidenciando, por meio

das variáveis de foco no cliente e de relacionamento de longo prazo, uma estratégia de orientação para o mercado.

3.2.3 Eventos dos quais o pesquisador participou

Nesta parte são apresentados os dados obtidos nas reuniões realizadas na Coop e as análises e interpretações do pesquisador sobre as mesmas.

3.2.3.1 Assembléia Geral Ordinária: prestação de contas do ano de 2006 (29/3/07)

Trata-se de reunião anual de prestação de contas do exercício anterior, aos cooperados, por parte do conselho de administração.

Análise e interpretação

A Assembléia foi realizada na garagem do prédio do Centro Administrativo da Coop, único local próprio que permitiria a acomodação dos aproximadamente 200 participantes que lá se encontravam.

Chamou a atenção o cerimonial do evento, com a participação de banda de música de Santo André que executou, na abertura da Assembléia, além do hino nacional brasileiro o Hino de Santo André, inclusive com a distribuição de impresso contendo a letra do hino para que todos os presentes pudessem cantá-lo. Este procedimento, aliado ao patrocínio ao Esporte Clube Santo André, além de outras atividades esportivas, culturais e beneficentes que são realizadas em todas as cidades onde a Coop tem lojas, demonstra o relacionamento e o envolvimento com as comunidades das quais participa, com destaque evidentemente para a cidade de Santo André, onde a Coop surgiu e mantém até hoje, mesmo após o início do processo de expansão para o interior do estado, o seu maior número de lojas (oito de um total de vinte e duas), caracterizando aspectos de uma estratégia de orientação para o mercado que é o tema deste trabalho.

Outro ponto de destaque foi a leitura integral, pelo gerente de comunicação social da Coop, do relatório apresentado pelo presidente do Conselho de Administração, apesar de todos os presentes terem recebido uma cópia impressa do documento, caracterizando mais uma vez a política de transparência dos dados e a busca de envolvimento e participação dos cooperados, que por outro lado, são também os consumidores da Coop.

3.2.3.2 Reunião no Centro Administrativo (8/3/07)

Participante: Gerente de Comunicação Social/*Ombudsman*

Principais dados obtidos

1. Atualmente a Coop possui em torno de 1.300.000 cooperados por meio de operação em vinte duas lojas de supermercados e vinte e duas drogarias (cada unidade tem um supermercado e uma drogaria) onde trabalham aproximadamente 4.700 colaboradores (entre funcionários efetivos, temporários e terceirizados);
2. O foco da gestão é a atenção ao cooperado por meio de atendimento e qualidade de produtos (ex. açougue, padaria e marcas próprias têm qualidade inquestionável);
3. Quanto ao atendimento, além da atenção de cada funcionário (chamado de colaborador), cada loja possui um balcão de informações e o Centro Administrativo possui a figura do *ombudsman*;
4. Pontos considerados importantes na gestão são:
 - ações dirigidas aos cooperados, como pagamento de auxílio-funeral, realização de ciclo de palestras sobre assuntos de interesse geral (com participação gratuita dos interessados), visitas monitoradas às dependências internas da Cooperativa e entrega mensal gratuita nas lojas de 150.000 exemplares da Coop Revista que há mais de vinte e cinco anos traz assuntos de interesse geral (temas sociais, educacionais e notícias do cooperativismo) e de interesse específico dos cooperados sobre a Coop;
 - ações sociais desenvolvidas, como o auxílio financeiro a entidades beneficentes, entrega de alimentos com pequenas avarias nas embalagens, para entidades de auxílio a pessoas carentes, programa de visitas de crianças estudantes para receberem noções de economia solidária e de comportamento em loja de auto-

serviço, programa de férias na Coop (como alternativa às crianças que não tiveram oportunidade de viajar), coleta seletiva de lixo com participação de cooperativas de reciclagem formadas por pessoas de baixa renda;

5. A Coop (“cumprindo seu papel como cooperativa de consumo”) é considerada reguladora de preços de mercado, favorecendo as classes econômicas menos favorecidas, dentro ou fora de seu quadro social, com participação significativa de menores preços na cesta básica do consumidor, em pesquisa da Companhia Regional do Abastecimento Integrado de Santo André (Craisa).

6. O crescimento da Coop foi definido para acontecer em uma área de raio de até 200 km de sua sede em Santo André;

7. Datas marcantes:

1954: fundação e abertura da primeira loja da então Cooperativa de Consumo dos Empregados das Cias. Rhodia, Rhodiaceta e Valisére;

1966: mudança da razão social para Cooperativa de Consumo dos Empregados do Grupo Rhodia e permissão de associação de funcionários de empresas que tradicionalmente prestavam serviços à Cooperativa;

1971: surgimento da Lei Federal do Cooperativismo (5764/71) considerada como referência para o desenvolvimento posterior da Coop;

1976: abertura do quadro social para terceiros, com associação facultada a toda a comunidade, o que passou a significar que para utilizá-la era necessário ser cooperado, mas, para ser cooperado, não era necessário ser empregado do Grupo Rhodia. Considerado como o grande fato que permitiu o crescimento posterior da organização;

1991: início das operações de drogarias;

1997: adoção da atual logomarca e início da padronização visual das unidades;

1998: mudança da razão social para Coop- Cooperhodia Cooperativa de Consumo;

1999: mudança da razão social para Coop – Cooperativa de Consumo e adoção do *slogan* “Porque juntos nós somos mais fortes”;

2006: adoção do *slogan* “Muito mais que preço baixo”.

Para a Administração da Coop, na opinião do gerente de comunicação social/*ombudsman*, assuntos operacionais como a manutenção de bons preços e qualidade dos produtos vendidos, comercialização de itens de marcas próprias (Coop *Plus*), oferecimento de facilidade de pagamento por meio de cartão de crédito

próprio (Coop Fácil), logística integrada, informatização, gerenciamento de categorias de produtos, são indispensáveis para fazer frente à concorrência profissional das grandes redes multinacionais como Grupo Pão de Açúcar, Carrefour e Wal-Mart. Mas, para esta mesma Administração, o que realmente é um diferencial e traz vantagem competitiva é esta política de relacionamento intenso com os clientes, caracterizando a estratégia de orientação para o mercado.

Análise e interpretação

O Marketing de Relacionamento é ponto forte na administração da Coop, como fica evidenciado tanto nas ações dirigidas aos cooperados (que são os proprietários da organização, mas simultaneamente são seus consumidores) – destacando-se entre elas a existência de *ombudsman* no Centro Administrativo, o balcão de informações existente em cada loja, a Coop Revista e o ciclo de palestras gratuitas – quanto nas ações concretas dirigidas às comunidades das cidades em que possui lojas, destacando-se os auxílios financeiros a entidades beneficentes, indicando pelas variáveis de foco no cliente e de relacionamento de longo prazo, uma estratégia de orientação para o mercado.

3.2.3.3 Reunião no Centro Administrativo (16/4/07)

O objetivo do encontro era simplesmente programar eventuais participações futuras do pesquisador em reuniões da área comercial. Durante a realização da reunião foi exposto como ocorrem as reuniões com os fornecedores, demonstrando a transparência e a política aberta de relacionamento que a Coop mantém com seus interlocutores.

Participante: Gerente Comercial

Principais dados obtidos

Semanalmente é realizada uma reunião da Diretoria (com participação até mesmo do presidente da Coop) e da área comercial com fornecedores, que segue dois formatos:

1. a cada quinzena é realizada uma reunião informal de relacionamento com três fornecedores, não concorrentes entre si, para tratar de assuntos gerais;

2. a cada quinzena (intercalada com a outra) é realizada uma reunião de trabalho específica sobre vendas e rentabilidade com um único fornecedor. O objetivo é analisar (inclusive com base em dados da Nielsen) toda a sua linha de produtos comercializada na Coop e verificar as providências que podem ser tomadas para melhoria de desempenho comercial das duas empresas nesta linha de produtos.

Análise e interpretação

Neste caso, a variável de orientação para o mercado é a de relacionamento próximo com os fornecedores, visando à manutenção de parceiros de longo prazo.

3.2.3.4 Reunião do Comitê de Análise de Sugestões/Reclamações (16/5/07)

Participantes:

Gerente de Comunicação Social/*Ombudsman*

Gerente de Operações de Lojas ABC

Coordenador de Sistemas de Gestão Estruturados

Gerente de Recursos Humanos

Analista de Recursos Humanos

Analista de Marketing

Principais dados obtidos

A periodicidade da reunião é mensal e seu objetivo final é escolher, entre os diversos formulários contendo sugestões/reclamações de cooperados (clientes) e colaboradores (funcionários) encaminhados pelas lojas, aqueles que merecem ser selecionados, premiados (com brinde contendo logotipo da Coop) e transformados em notícia da Coop Revista, a partir do critério de universalidade da medida a ser implantada, ou seja, aquela que trará benefícios para a maioria dos cooperados como um todo ou, pelo menos, para a maioria dos cooperados de uma determinada loja.

O formulário de sugestão/reclamação está disponível nos balcões de atendimento existentes em todas as lojas e é considerado um importante canal de comunicação entre a Coop e seus cooperados, colaboradores e até mesmo fornecedores. A sua utilização tem resultado na implantação de medidas corretivas à operação da Coop, por meio da solução de assuntos que vão desde a introdução de novos itens no *mix* de produtos de toda a rede até a melhoria da área de estacionamento de uma determinada loja.

Grande parte das sugestões/reclamações recebidas por intermédio dos formulários tem sua solução obtida na própria loja em que foram entregues, por se tratarem de questões corriqueiras e de âmbito restrito àquela determinada loja. Entretanto, algumas delas, ou por dependerem de solução de instâncias superiores ou pela relevância das mesmas para a organização como um todo, são encaminhadas para o Comitê de Análise que, após verificar a sua viabilidade técnica, providencia o mais rapidamente possível sua implantação.

Todo e qualquer autor (cooperado, colaborador ou fornecedor) de uma sugestão/reclamação, seja ela premiada ou não, adotada ou não, obterá uma resposta por escrito, por algum encarregado da própria loja, ou mesmo do centro administrativo, no prazo máximo de dez dias úteis da data de preenchimento do formulário.

Atualmente, tanto as sugestões/reclamações dos cooperados (clientes) quanto as dos colaboradores (funcionários) são analisadas pelo mesmo Comitê. Futuramente pretende-se dividir este trabalho, passando aquelas sugestões/reclamações originadas dos cooperados a fazer parte do CRM – Plano de Gestão de Clientes – que está em fase de estudos para implantação.

Análise e interpretação

A Coop demonstra estar aberta ao recebimento, análise e operacionalização de sugestões e críticas, não somente por parte de seus clientes, mas também de seus funcionários e fornecedores. Um dos instrumentos operacionais utilizados para que esta comunicação aconteça são os formulários de sugestão/reclamação disponíveis nos balcões de atendimento das lojas. O comitê de análise, formado por

gerentes e analistas da organização, reforça a importância e valorização que são dadas aos comentários e opiniões desses diferentes públicos que se relacionam com a Coop.

3.2.3.5 Reunião do Comitê de Cooperados de uma loja (23/8/07)

Participantes:

- Gerente da loja
- Encarregado de setor
- Funcionária administrativa
- Cooperadas

Principais dados obtidos

Trata-se de reunião mensal, com duração aproximada de duas horas, que tem por objetivo ouvir as críticas, reclamações e sugestões de um grupo de seis cooperadas, que na avaliação da gerência da loja, em função do tempo de associação à Coop e pela frequência de realização de compras em sua loja, são consideradas representantes e formadoras de opinião de outros clientes/cooperados.

Inicialmente lê-se a ata da reunião anterior, que foi redigida por uma funcionária administrativa da Coop, com as propostas de modificações bem como os comentários e respostas do gerente da loja e do encarregado do setor analisado (cada reunião trata de um setor específico, além de comentários gerais sobre a loja).

A seguir, cada cooperada apresenta seus comentários e críticas sobre o setor analisado (no caso específico desta reunião o setor foi a drogaria e discutiram-se temas como os preços do setor de manipulação de medicamentos, as condições de entrega domiciliar de medicamentos e a troca de funcionária do atendimento) e debate as possíveis soluções diretamente com o encarregado do setor e com o gerente da loja.

O próximo passo é o debate sobre assuntos gerais da loja diretamente com o gerente da mesma (especificamente nesta reunião foram discutidos assuntos como a qualidade do panfleto de ofertas e alguns problemas de preço do setor de hortifrutigranjeiros, a localização do cartaz informativo de preços do açougue, a questão do volume do som ambiente da loja, problemas com o locutor de ofertas e com os funcionários de segurança da loja).

O encerramento da reunião se dá com a definição do assunto a ser tratado na próxima reunião. Neste caso específico definiu-se como pauta da próxima reunião as questões ligadas à segurança da loja.

Análise e interpretação

A Coop demonstra, por meio da realização desses comitês de cooperados em suas lojas - que permitem a alguns de seus clientes/cooperados interagir direta e formalmente com a gerência da loja, estar aberta a críticas, reclamações e sugestões, reforçando, por intermédio de um dos instrumentos utilizados no acompanhamento pós-vendas da satisfação de seus clientes, a sua crença no relacionamento de longo prazo com eles.

3.2.3.6 Reunião do Projeto de Gestão de Cooperados (28/8/07)

Participantes: representantes de todos os departamentos da empresa

Principais dados obtidos

Este é um projeto desenvolvido pela empresa, sob orientação de consultoria externa e coordenação do Gerente de Marketing, que tem como meta implantar até o final de 2008 o plano de gestão de clientes (CRM), cujos objetivos principais são aperfeiçoar o relacionamento com os clientes, por meio da padronização dos procedimentos de atendimento destes e tornar este relacionamento mais pró-ativo por parte da Coop.

As reuniões ocorrem semanalmente e têm o objetivo de discutir as ações necessárias à consecução do plano, bem como a determinação de prazos e responsáveis por elas, com a filosofia de se buscarem soluções para os problemas atualmente existentes e não os eventuais culpados pelos mesmos.

Nesta reunião específica tratou-se da exposição de levantamento e análise preliminares, realizados por uma funcionária da área de marketing, sobre os pontos de contato entre o cliente/cooperado e funcionários da Coop, destacando-se entre os quase trinta já identificados: associação de cooperado, associação ao cartão Coop Fácil, crediário, central de cobrança, atendente de unidade, gerente de unidade, comitê de cooperados, plano de sugestões e reclamações, *ombudsman*, serviço de entrega, serviço de troca de mercadorias, telefonista, ciclo de palestras, visitas de grupos de cooperados e concessão de auxílio funeral.

Análise e interpretação

Este projeto está em sua fase inicial e pretende estreitar o relacionamento e melhorar ainda mais o atendimento da Coop a seus clientes/cooperados, por meio da consolidação e sistematização de procedimentos dos pontos de contato, reforçando mais uma vez a crença da organização na importância do relacionamento de longo prazo com os mesmos.

3.2.4 Entrevistas com gestores

Nesta parte apresentam-se os dados das entrevistas individuais realizadas com técnicos, gerentes e diretores da Coop seguindo roteiro já explicitado e que se encontra no Apêndice 1. Inicia-se esta apresentação com os dados da entrevista de teste do roteiro que, por sua validade, integra esta dissertação.

3.2.4.1 Entrevista teste (16/4/07)

Entrevista realizada em 16/4/07, com duração aproximada de oitenta minutos, com o objetivo de pré-testar o instrumento de pesquisa que foi considerado adequado para identificar as variáveis de orientação para o mercado, embora

aborde muitos assuntos e, para alguns deles, nem todos os entrevistados terão respostas.

Sujeito 1: Encarregada de setor de uma das lojas

Tema 1 - Orientação Geral: valores, crenças e comportamento no relacionamento com o mercado – clientes, concorrentes e fornecedores

Pergunta inicial: como é o relacionamento (considerando-se valores, crenças e comportamento) da Coop com o mercado (clientes, concorrentes e fornecedores)?

obs. variáveis exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta inicial:

1. clientes: foco de todos os departamentos ou somente departamento de marketing?
2. clientes: foco nas vendas imediatas ou relacionamento de longo prazo?
3. reação aos concorrentes: todos os departamentos ou só departamento de marketing?
4. reação aos concorrentes: agilidade ou lentidão?
5. fornecedores: canal de abastecimento somente ou parceiros de longo prazo?
6. inovação: as tecnologias existentes são voltadas para uso interno ou para achar soluções para os problemas dos clientes?

O sujeito comenta que, em função dos valores decorrentes dos princípios cooperativistas, há uma forte orientação da organização no sentido de se obter um ótimo relacionamento, tanto com os clientes quanto com os fornecedores (tratados como parceiros no processo de venda), e até mesmo com os concorrentes.

Pode-se concluir, pela entrevista, que o foco está no relacionamento de longo prazo, tanto com os clientes quanto com os fornecedores, por parte de todos os funcionários. Duas frases da entrevistada ilustram a política e a prática de bom atendimento ao cliente: “ninguém atende como nós atendemos” e “o nosso atendimento é diferente em tudo”.

Tema 2 - Capacidade de sentir o mercado: utilização de pesquisas e estudos de mercado sobre clientes e concorrentes

Pergunta orientadora: o que é feito em termos de pesquisas de mercado, tanto sobre clientes quanto sobre concorrentes?

obs. variáveis exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta inicial:

1. sobre os clientes: conhecimento dos segmentos de mercado?
2. monitoração do mercado: acompanhamento pós-vendas da satisfação dos clientes?
3. utilização das reclamações de clientes: fracassos ou oportunidades para aprender?
4. sobre os concorrentes: conhecimento sobre os diretos e indiretos?
5. adequação dos sistemas de informação do mercado (bancos de dados)?
6. papel da função de pesquisa de mercado: estratégica ou análises ocasionais?

Tema 3 - Capacidade de relação com o mercado: prazo de relacionamento com clientes e fornecedores

Pergunta: Como é medida a lealdade dos clientes? Existe algum indicador de fidelidade?

Pergunta: E em relação aos fornecedores? Existe algum indicador de relacionamento?

1. com os clientes:
 - a. indicadores de lealdade? (longo prazo)
 - b. pesquisas (ocasionais) de satisfação? (curto prazo)
2. com os fornecedores?

Ao comentar sobre a capacidade de sentir o mercado (utilização de pesquisas e estudos de mercado sobre clientes e concorrentes) e a capacidade de relação com

o mercado (prazo de relacionamento com clientes e fornecedores), o sujeito afirma que são realizadas pesquisas de qualidade do atendimento, por organização independente da Coop, reuniões mensais de comitê de cooperados, e utilizados, pelos clientes, formulários de sugestões e reclamações. A frase “eles olham o que a gente não vê” sintetiza a importância que se dá às críticas, idéias e sugestões que são recebidas dos clientes.

Além disso, como parte do objetivo de bom atendimento, e de manutenção de relacionamento de longo prazo, existe a política de não deixar faltar produtos essenciais nas gôndolas, a partir de uma lista mínima de quinhentos itens comercializados na loja. A frase “não tem, não vai chegar, são palavras proibidas”, ilustra a preocupação em se resolverem os eventuais problemas de faltas de produtos.

Quanto aos concorrentes, o sujeito informa que são pesquisados os concorrentes diretos, tanto para verificação dos preços praticados, quanto como fonte de idéias para melhorias na loja.

Tema 4 - Capacidade de visão e pensamento estratégico: planejamento e investimentos

Pergunta orientadora: o que é feito em termos de planejamento?

obs. variáveis exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta inicial:

1. planejamento: somente próximo ano (orçamento anual) ou também no longo prazo?
2. análise estratégica: foco em vantagens competitivas ou somente questões genéricas?
3. investimentos: foco no curto prazo (despesas) ou no longo prazo (receitas futuras)?
4. marketing: adequação ou insuficiência dos recursos?

O sujeito afirma que o único instrumento de planejamento utilizado na loja é o orçamento das necessidades para o ano seguinte e também que os investimentos de marketing (entendido como propaganda) são considerados insuficientes.

Tema 5 - Alinhamento organizacional: estrutura, relações interdepartamentais e com o mercado

Pergunta orientadora: como é a estrutura organizacional da loja?

obs. variáveis exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta inicial:

1. estrutura organizacional: foco em funções ou foco no mercado?
2. sistemas de informação (bancos de dados): interdepartamentais ou isolados?
3. interações com clientes e fornecedores: todos os departamentos ou específicos?
4. papel do marketing: apoio às vendas ou manutenção de toda a organização opm?
5. sistemas de recompensas e de incentivos aos executivos: curto ou longo prazo?

O sujeito informa que a estrutura da loja é organizada a partir dos setores de produtos comercializados, que os sistemas de informação e de bancos de dados são interdepartamentais e que o papel da área de marketing é o de fornecer apoio às vendas da loja a partir do desenvolvimento de material de divulgação, criação de eventos promocionais e de projetos especiais de relacionamento com os clientes. Quanto aos sistemas de recompensas, o que existe na loja é a participação nos resultados, que está vinculada ao alcance, entre outras, de metas de vendas, giro de estoque de mercadorias e avaliação da qualidade do atendimento da unidade realizada pela já referida organização independente da Coop.

Resposta ao problema de pesquisa

A conclusão, a partir desta entrevista, é de que há fortes indícios de que esta é realmente uma organização orientada para o mercado e particularmente para o consumidor final, em busca de um relacionamento de longo prazo, como ficou evidenciado pelos instrumentos que são utilizados para estimular o cliente a participar permanentemente da avaliação da loja, por meio da pesquisa periódica de qualidade do atendimento (que também é utilizada como parte da avaliação da unidade para efeito de cálculo da participação dos funcionários nos resultados da organização), das reuniões do comitê de cooperados e dos formulários de sugestões e reclamações. Estes são indicadores das variáveis de foco no cliente, relacionamento de longo prazo com os clientes e com os fornecedores, conhecimento dos concorrentes, acompanhamento pós-vendas da satisfação dos clientes, utilização de indicadores de lealdade e de sistemas de informação interdepartamentais na relação com o mercado.

3.2.4.2 Entrevista com gerente de loja (30/4/07)

Entrevista realizada em 30/4/07, com duração aproximada de quarenta e cinco minutos.

Sujeito 2 Gerente de loja

Tema 1 - Orientação Geral: valores, crenças e comportamento no relacionamento com o mercado – clientes, concorrentes e fornecedores

Pergunta inicial: como é o relacionamento (considerando-se valores, crenças e comportamento) da Coop com o mercado (clientes, concorrentes e fornecedores)?

obs. variáveis exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta inicial:

1. clientes: foco de todos os departamentos ou somente departamento de marketing?
2. clientes: foco nas vendas imediatas ou relacionamento de longo prazo?

3. reação aos concorrentes: todos os departamentos ou só departamento de marketing?
4. reação aos concorrentes: agilidade ou lentidão?
5. fornecedores: canal de abastecimento somente ou parceiros de longo prazo?
6. inovação: as tecnologias existentes são voltadas para uso interno ou para achar soluções para os problemas dos clientes?

O sujeito comenta que o relacionamento, tanto com os clientes quanto com os fornecedores, é de parceria. Em suas palavras “[...] uma parceria saudável e justa que seja bom para ambos os lados”.

Para o entrevistado, a Coop é diferente dos concorrentes porque “não visa somente à venda do produto; ela tem ações sociais; ela se preocupa com o meio ambiente [...]” Segundo ele a Coop tem ainda o auxílio-funeral, o retorno sobre as sobras, o ciclo de palestras, a revista, o programa Escola vai à Coop.

Pode-se concluir, pela entrevista, que o foco está no relacionamento de longo prazo.

Tema 2 - Capacidade de sentir o mercado: utilização de pesquisas e estudos de mercado sobre clientes e concorrentes

Pergunta orientadora: o que é feito em termos de pesquisas de mercado, tanto sobre clientes quanto sobre concorrentes?

obs. variáveis exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta inicial:

1. sobre os clientes: conhecimento dos segmentos de mercado?
2. monitoração do mercado: acompanhamento pós-vendas da satisfação dos clientes?
3. utilização das reclamações de clientes: fracassos ou oportunidades para aprender?
4. sobre os concorrentes: conhecimento sobre os diretos e indiretos?

5. adequação dos sistemas de informação do mercado (bancos de dados)?
6. papel da função de pesquisa de mercado: estratégica ou análises ocasionais?

O sujeito afirma que são realizadas pesquisas trimestrais de qualidade do atendimento por organização independente da Coop (Imes), pesquisas pós-vendas na área de eletroeletrônicos, reuniões mensais de comitê de cooperados e os clientes têm permanentemente à disposição formulários de sugestões e reclamações.

Além disso, de acordo com o entrevistado, a área de marketing realiza pesquisas com clientes que, conforme indica o banco de dados, não têm freqüentado constantemente a Coop.

O sujeito afirma que as reclamações dos clientes são positivas, pois “as pessoas opinam, o que está bom, o que não está” e as reclamações são uma “oportunidade de estar corrigindo ... às vezes até alguma coisa que foge aos nossos olhos, porque é difícil você captar tudo [...]”.

Quanto aos concorrentes, são considerados como fonte de pesquisas de preços e de novidades.

Como se nota, portanto, são realizados vários tipos de pesquisas regulares de mercado, tanto sobre clientes quanto sobre concorrentes.

Tema 3 - Capacidade de relação com o mercado: prazo de relacionamento com clientes e fornecedores

Pergunta: Como é medida a lealdade dos clientes? Existe algum indicador de fidelidade?

Pergunta: E em relação aos fornecedores? Existe algum indicador de relacionamento?

1. com os clientes:

- a. indicadores de lealdade? (longo prazo)
 - b. pesquisas (ocasionais) de satisfação? (curto prazo)
2. com os fornecedores?

Ao se referir aos indicadores de lealdade, o entrevistado informa que acredita que a maioria dos clientes seja fiel, mas não tem como medir a lealdade, nem se o relacionamento é de longo ou de curto prazo.

Tema 4 - Capacidade de visão e pensamento estratégico: planejamento e investimentos

Pergunta orientadora: o que é feito em termos de planejamento?

obs. variáveis exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta inicial:

1. planejamento: somente próximo ano (orçamento anual) ou também no longo prazo?
2. análise estratégica: foco em vantagens competitivas ou somente questões genéricas?
3. investimentos: foco no curto prazo (despesas) ou no longo prazo (receitas futuras)?
4. marketing: adequação ou insuficiência dos recursos?

O sujeito afirma que recentemente, com auxílio de consultoria, foi elaborado um plano estratégico até o ano de 2012. Normalmente o instrumento de planejamento utilizado na loja é o orçamento de vendas e das necessidades de investimentos e melhorias para o ano seguinte.

Quanto aos investimentos de marketing são considerados insuficientes, principalmente pela falta de mais anúncios em televisão, e deveriam ajudar mais nas vendas.

Tema 5 - Alinhamento organizacional: estrutura, relações interdepartamentais e com o mercado

Pergunta orientadora: como é a estrutura organizacional da loja?

obs. variáveis exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta inicial:

1. estrutura organizacional: foco em funções ou foco no mercado?
2. sistemas de informação (bancos de dados): interdepartamentais ou isolados?
3. interações com clientes e fornecedores: todos os departamentos ou específicos?
4. papel do marketing: apoio às vendas ou manutenção de toda a organização opm?
5. sistemas de recompensas e de incentivos aos executivos: curto ou longo prazo?

O sujeito informa que a estrutura da loja é organizada a partir dos setores de produtos comercializados e que o papel da área de marketing é o de fornecer apoio às vendas da loja a partir do desenvolvimento de material de divulgação. Quanto aos sistemas de recompensas, o que existe é a participação anual nos resultados (ppr), que está vinculada ao alcance, entre outras, de metas de vendas, índice de perdas de produtos, índice de falta de produtos (ruptura) e avaliação da qualidade do atendimento da unidade, realizada por meio de pesquisa de satisfação do cliente, pela já referida organização independente da Coop.

Resposta ao problema de pesquisa

A conclusão, a partir da entrevista, é de que há indícios de que a Coop é uma organização orientada para o mercado e particularmente para o consumidor final, como ficou evidenciado pelos instrumentos que são utilizados para estimular o cliente a participar da avaliação da loja, por meio da pesquisa trimestral de qualidade do atendimento (que também é utilizada como parte da avaliação da unidade para efeito de cálculo da participação dos funcionários nos resultados da organização), das reuniões do comitê de cooperados, dos formulários de sugestões e reclamações

e das pesquisas com clientes inativos realizadas pela área de marketing. Estes são indicadores das variáveis de foco no cliente, bom relacionamento com clientes e fornecedores e acompanhamento pós-vendas da satisfação dos clientes.

Além disso, a recente elaboração e implantação de um plano estratégico é um indicador da capacidade de visão e pensamento estratégico o que é considerado fator importante na escala de orientação para o mercado de George Day.

3.2.4.3 Entrevista com gerente de loja (8/5/07)

Entrevista realizada em 8/5/07, com duração aproximada de cinquenta e cinco minutos.

Sujeito 3: Gerente de loja

Tema 1 - Orientação Geral: valores, crenças e comportamento no relacionamento com o mercado – clientes, concorrentes e fornecedores

Pergunta inicial: como é o relacionamento (considerando-se valores, crenças e comportamento) da Coop com o mercado (clientes, concorrentes e fornecedores)?

obs. variáveis exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta inicial:

1. clientes: foco de todos os departamentos ou somente departamento de marketing?
2. clientes: foco nas vendas imediatas ou relacionamento de longo prazo?
3. reação aos concorrentes: todos os departamentos ou só departamento de marketing?
4. reação aos concorrentes: agilidade ou lentidão?
5. fornecedores: canal de abastecimento somente ou parceiros de longo prazo?
6. inovação: as tecnologias existentes são voltadas para uso interno ou para achar soluções para os problemas dos clientes?

De acordo com o sujeito o relacionamento com os clientes é tranquilo e baseado na ética. Segundo ele há vários mecanismos voltados para o cliente como a existência do *ombudsman* e do balcão de atendimento (com panfleto para registro de sugestões e reclamações). Em suas palavras: “O cooperado é o dono. Aqui realmente o cooperado manda mesmo”.

Para o entrevistado, o atendimento é o diferencial da Coop. Segundo ele “O nosso atendimento ao cooperado é bem diferenciado em relação ao mercado [...] a pessoa tem um atendimento quase que um a um [...]”.

No que diz respeito ao relacionamento com os concorrentes o sujeito afirma que é bom e que os gerentes e encarregados procuram visitá-los semanalmente. O que ocorre, segundo afirma, é que “A Coop é reguladora de preços na região onde ela se instala” e “Não cobrimos preço de tablóide da concorrência. Por enquanto não achamos que é o caminho”.

Quanto ao relacionamento com os fornecedores, estes são tratados como parceiros e existe até mesmo, em Santo André, um evento denominado ‘café com o presidente’ aberto a todos os fornecedores da Coop.

Finalmente, no que diz respeito à tecnologia, o sujeito acredita que a Coop está no mesmo nível do mercado e o uso de tecnologia acaba se refletindo no bom relacionamento com os clientes.

Pode-se concluir, pela entrevista, que o foco está no relacionamento de longo prazo, tanto com os clientes quanto com os fornecedores.

Tema 2 - Capacidade de sentir o mercado: utilização de pesquisas e estudos de mercado sobre clientes e concorrentes

Pergunta orientadora: o que é feito em termos de pesquisas de mercado, tanto sobre clientes quanto sobre concorrentes?

obs. variáveis exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta inicial:

1. sobre os clientes: conhecimento dos segmentos de mercado?
2. monitoração do mercado: acompanhamento pós-vendas da satisfação dos clientes?
3. utilização das reclamações de clientes: fracassos ou oportunidades para aprender?
4. sobre os concorrentes: conhecimento sobre os diretos e indiretos?
5. adequação dos sistemas de informação do mercado (bancos de dados)?
6. papel da função de pesquisa de mercado: estratégica ou análises ocasionais?

O sujeito informa que trimestralmente são realizadas pesquisas de avaliação do atendimento ao cliente, pelo Imes, quando são dadas notas de zero a dez para itens como limpeza do piso da loja, arrumação dos produtos nas prateleiras, identificação e facilidade de encontrar os preços dos produtos, disponibilidade dos produtos que costuma comprar, drogaria (rapidez do atendimento e arrumação, variedade e qualidade dos produtos), padaria e açougue (arrumação, variedade e qualidade dos produtos) e caixa (atenção do operador do caixa e tempo para passar no caixa). Além dessa avaliação, na mesma pesquisa são obtidos dados sobre o perfil do cliente como frequência de visita à loja, gênero, idade, grau de instrução, classificação socioeconômica e bairro em que reside.

Ainda de acordo com o entrevistado, são realizadas (há aproximadamente um mês) pesquisas de acompanhamento pós-vendas na área de eletroeletrônicos, e a área de marketing da loja faz contatos telefônicos com os clientes, que ao passarem pelo caixa se identificaram e alegaram não ter encontrado alguma mercadoria, para informar sobre a situação do produto.

Tema 3 - Capacidade de relação com o mercado: prazo de relacionamento com clientes e fornecedores

Pergunta: Como é medida a lealdade dos clientes? Existe algum indicador de fidelidade?

Pergunta: E em relação aos fornecedores? Existe algum indicador de relacionamento?

1. com os clientes:
 - a. indicadores de lealdade? (longo prazo)
 - b. pesquisas (ocasionais) de satisfação? (curto prazo)
2. com os fornecedores?

Perguntado sobre indicadores de lealdade, o sujeito afirma textualmente: “Fidelidade é complicado. Hoje não existe fidelidade no mercado. O que você vai tentar fazer com o cooperado, aqui no caso, é que ele gaste aqui oitenta por cento do que ele vai gastar com supermercado durante o mês. Isso é possível”.

Tema 4 - Capacidade de visão e pensamento estratégico: planejamento e investimentos

Pergunta orientadora: o que é feito em termos de planejamento?

obs. variáveis exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta inicial:

1. planejamento: somente próximo ano (orçamento anual) ou também no longo prazo?
2. análise estratégica: foco em vantagens competitivas ou somente questões genéricas?
3. investimentos: foco no curto prazo (despesas) ou no longo prazo (receitas futuras)?
4. marketing: adequação ou insuficiência dos recursos?

O sujeito afirma que recentemente, com auxílio de consultoria externa, foi elaborado um plano estratégico. Trata-se de um plano de crescimento até o ano de 2010, elaborado pela direção e com participação dos gerentes.

Além disso, existe o orçamento anual de investimentos e de manutenção que costuma ser solicitado pela área financeira e de gestão econômica no mês de setembro.

Quanto aos investimentos de marketing, o sujeito acredita que, considerando-se a verba disponível, é feito o que é possível.

Tema 5 - Alinhamento organizacional: estrutura, relações interdepartamentais e com o mercado

Pergunta orientadora: como é a estrutura organizacional da loja?

obs. variáveis exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta inicial:

1. estrutura organizacional: foco em funções ou foco no mercado?
2. sistemas de informação (bancos de dados): interdepartamentais ou isolados?
3. interações com clientes e fornecedores: todos os departamentos ou específicos?
4. papel do marketing: apoio às vendas ou manutenção de toda a organização opm?
5. sistemas de recompensas e de incentivos aos executivos: curto ou longo prazo?

Para o sujeito, a estrutura é considerada praticamente a mesma do mercado em geral e com boas relações interdepartamentais.

Com relação ao marketing o sujeito afirma que “Hoje o marketing está mais focado e já está sendo um marketing mais estratégico” (como, por exemplo, na utilização do *software* map info para realização de análises de freqüência de clientes no raio de atuação da loja), embora considere que o investimento institucional seja sempre importante.

Quanto aos sistemas de recompensas, o que existe é a participação anual nos resultados (ppr), que está vinculada à avaliação do atendimento da unidade, realizada por meio da pesquisa de satisfação do cliente, pelo Imes.

Resposta ao problema de pesquisa

A partir desta entrevista, a conclusão é de que há indícios de que a organização esteja orientada para o mercado e particularmente para o consumidor final, com quem se preocupa em manter um relacionamento de longo prazo, como ficou evidenciado pelos instrumentos que são utilizados para estimular o cliente a participar da avaliação da loja, por meio da pesquisa trimestral de qualidade do atendimento, da utilização dos formulários de sugestões e reclamações, da realização das pesquisas pós-vendas e também pela existência de *ombudsman*. Estes são indicadores das variáveis de foco no cliente, relacionamento de longo prazo com clientes e fornecedores, acompanhamento pós-vendas da satisfação dos clientes e de utilização de sistemas de informação interdepartamentais na relação com o mercado.

Adicionalmente, a afirmação do sujeito de que “Não cobrimos preço de tablóide da concorrência”, referente à reação às ações dos concorrentes, indica uma orientação mais focalizada no cliente que na concorrência.

Finalmente, a recente elaboração e implantação de um plano estratégico é um indicador da capacidade de visão e pensamento estratégico o que é considerado fator importante na escala de orientação para o mercado de George Day.

3.2.4.4 Entrevista com gerente de loja (19/6/07)

Entrevista realizada em 19/6/07, com duração aproximada de quarenta minutos.

Sujeito 4: Gerente de loja

Tema 1 - Orientação Geral: valores, crenças e comportamento no relacionamento com o mercado – clientes, concorrentes e fornecedores

Pergunta inicial: como é o relacionamento (considerando-se valores, crenças e comportamento) da Coop com o mercado (clientes, concorrentes e fornecedores)?

obs. variáveis exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta inicial:

1. clientes: foco de todos os departamentos ou somente departamento de marketing?
2. clientes: foco nas vendas imediatas ou relacionamento de longo prazo?
3. reação aos concorrentes: todos os departamentos ou só departamento de marketing?
4. reação aos concorrentes: agilidade ou lentidão?
5. fornecedores: canal de abastecimento somente ou parceiros de longo prazo?
6. inovação: as tecnologias existentes são voltadas para uso interno ou para achar soluções para os problemas dos clientes?

O sujeito afirma que o relacionamento com os clientes é baseado na filosofia cooperativista. Em suas palavras: “O espírito cooperativista vem em primeiro lugar. Eu não vejo a Coop como um supermercado [...] a gente é muito pelo social [...]”.

A visão de negócios é de obter excelência no mercado, isto é, o objetivo é prestar o melhor serviço possível e oferecer bom atendimento aos cooperados/donos. O entrevistado esclarece que bom atendimento significa o cliente sair satisfeito da loja por esta ter aspectos como bons preços, boa qualidade dos produtos comercializados, limpeza e organização. Em suas palavras “A cooperativa não tem clientes, ela tem cooperados. Na cooperativa ele não é só um número, é um cooperado. Ele não é um número como é em nossos concorrentes, aonde ele vai e compra e eles nem querem saber quem ele é. O importante é que ele deixou o dinheiro lá. A cooperativa se preocupa de outra forma [...] a pessoa se sente como se ela estivesse na casa dela”.

Para o entrevistado a cooperativa é uma empresa ética, com produtos de boa qualidade, boa procedência. Sua afirmação textual é a seguinte: “Por exemplo, nesta loja entram três mil pessoas por dia, são cem mil pessoas por mês e no final do mês eu tenho 10 ou 12 reclamações: isto é bom atendimento [...] nos concorrentes [...] no Carrefour ou no Wal-Mart você não consegue falar com o gerente da loja. Na Coop você consegue, o gerente geral da loja vai te atender: isto é atendimento, além do atendimento do caixa, atendimento do açougue [...] a simpatia, um sorriso no rosto [...]”.

No que diz respeito ao relacionamento com os fornecedores o sujeito afirma que estes são tratados como parceiros, visando a bons negócios para ambas as partes e com tratamento igual para todos eles, independentemente do tamanho e da importância de cada um nas vendas da organização. Sua afirmação textual é: “Nós temos uma parceria muito forte com todos os fornecedores”.

Pode-se concluir, pela entrevista, que o foco está no relacionamento de longo prazo, tanto com os clientes quanto com os fornecedores.

Tema 2 - Capacidade de sentir o mercado: utilização de pesquisas e estudos de mercado sobre clientes e concorrentes

Pergunta orientadora: o que é feito em termos de pesquisas de mercado, tanto sobre clientes quanto sobre concorrentes?

obs. variáveis exploradas (não necessariamente nesta sequência), a partir da resposta inicial:

1. sobre os clientes: conhecimento dos segmentos de mercado?
2. monitoração do mercado: acompanhamento pós-vendas da satisfação dos clientes?
3. utilização das reclamações de clientes: fracassos ou oportunidades para aprender?
4. sobre os concorrentes: conhecimento sobre os diretos e indiretos?
5. adequação dos sistemas de informação do mercado (bancos de dados)?

6. papel da função de pesquisa de mercado: estratégica ou análises ocasionais?

O sujeito informa que bimestralmente são realizadas pesquisas de avaliação do atendimento ao cliente, pelo Imes, com mais de cem questões, quando são dadas notas para diversos aspectos da loja. A partir do resultado destas pesquisas são tomadas providências para correção dos fatores que eventualmente obtiverem avaliação inferior a sete (são consideradas satisfatórias notas superiores a oito).

O sujeito informa também que outras pesquisas de satisfação dos clientes e sobre lançamento de produtos são realizadas pela área de marketing do centro administrativo (escritório central da Coop).

Além disso, existe na loja a possibilidade de os clientes apresentarem suas sugestões e/ou reclamações por intermédio de formulário próprio para essa finalidade e de participação de alguns deles no comitê de cooperados. Este comitê é formado por dez associados antigos, que se reúnem com a gerência da loja, normalmente uma vez por mês, para avaliarem diversos aspectos das diversas seções de produtos da loja. Em suas palavras: “Eles sabem o que precisa melhorar, o que está bom, o que não está”.

Finalmente, o sujeito informa ainda que também são realizadas pesquisas básicas, embora raramente, utilizando-se a própria estrutura da loja, para avaliação desta.

Quanto às pesquisas nos supermercados concorrentes o entrevistado informa que são realizadas diariamente, por funcionário da loja, coletas de preços de diversos produtos, entre eles os quarenta e dois mais vendidos. Além disso, o próprio gerente geral da loja visita os concorrentes de dois em dois dias, para verificar outros aspectos além do preço, como produtos comercializados, *layout* e comunicação visual, não somente na área de influência da loja, mas também em outras regiões, como São Paulo, a fim de não ficar com sua visão limitada sobre as ações dos concorrentes.

Pode-se verificar, portanto, que são realizados vários tipos de pesquisas regulares de mercado, tanto sobre clientes quanto sobre concorrentes.

Tema 3 - Capacidade de relação com o mercado: prazo de relacionamento com clientes e fornecedores

Pergunta: Como é medida a lealdade dos clientes? Existe algum indicador de fidelidade?

Pergunta: E em relação aos fornecedores? Existe algum indicador de relacionamento?

1. com os clientes:
 - a. indicadores de lealdade? (longo prazo)
 - b. pesquisas (ocasionais) de satisfação? (curto prazo)
2. com os fornecedores?

Questionado sobre indicadores de fidelidade dos clientes o entrevistado esclarece que, pelo banco de dados existente no sistema computadorizado, é possível verificar-se a situação de cada cooperado, em virtude de cada um deles ter um número de matrícula cadastrado. Segundo ele o normal é que, na maioria dos casos, os cooperados realizem mensalmente suas compras na Coop. Para aqueles que eventualmente não estejam realizando compras regularmente, a área de marketing no centro administrativo identifica, por intermédio do sistema, e encaminha mala direta buscando o retorno deles à Coop.

Quanto aos fornecedores, o sujeito informa não haver qualquer mecanismo formal de medição do relacionamento com eles.

Tema 4 - Capacidade de visão e pensamento estratégico: planejamento e investimentos

Pergunta orientadora: o que é feito em termos de planejamento?

obs. variáveis exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta inicial:

1. planejamento: somente próximo ano (orçamento anual) ou também no longo prazo?
2. análise estratégica: foco em vantagens competitivas ou somente questões genéricas?
3. investimentos: foco no curto prazo (despesas) ou no longo prazo (receitas futuras)?
4. marketing: adequação ou insuficiência dos recursos?

O sujeito informa que recentemente, e após dois anos de treinamento interno para diversos funcionários sobre o tema, entre eles, alguns gerentes de lojas, e com auxílio de consultoria externa, foi elaborado um plano estratégico que cobre até o ano de 2010, com várias informações como investimentos, aberturas de lojas e novas contratações de pessoas. Este plano estratégico foi elaborado pela direção, com participação, em pelo menos oitenta por cento de seu conteúdo, de todos os gerentes, tanto das lojas, quanto do centro administrativo (de todas as áreas: compras, marketing, finanças, etc).

No que diz respeito aos recursos de marketing o entrevistado os considera insuficientes e informa que somente há pouco tempo, com a promoção interna de um funcionário para ocupar a gerência de marketing, e também como uma das primeiras consequências do plano estratégico, a área de marketing está começando a se tornar mais estratégica, atuante e ativa. Em suas palavras: “Faltavam recursos e nós estávamos mal estruturados. Nós passamos por uma reestruturação, então mudou o gerente de marketing, mudaram as pessoas [...] faz seis meses [...]”

Conclui-se, em relação a este tema, que a Coop trabalha com planejamento de longo prazo e está investindo mais na área de marketing.

Tema 5 - Alinhamento organizacional: estrutura, relações interdepartamentais e com o mercado

Pergunta orientadora: como é a estrutura organizacional da loja?

obs. variáveis exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta inicial:

1. estrutura organizacional: foco em funções ou foco no mercado?
2. sistemas de informação (bancos de dados): interdepartamentais ou isolados?
3. interações com clientes e fornecedores: todos os departamentos ou específicos?
4. papel do marketing: apoio às vendas ou manutenção de toda a organização opm?
5. sistemas de recompensas e de incentivos aos executivos: curto ou longo prazo?

De acordo com o sujeito, a estrutura organizacional da loja também sofreu modificação após a elaboração do plano estratégico, tornando mais clara a hierarquia nas lojas, o que, a seu ver, é positivo no processo de tomada de decisões por parte de cada gerente geral de loja. Quanto à estrutura geral da organização, o entrevistado informa que os diversos departamentos (marketing, compras, depósito, etc) são considerados prestadores de serviço para as lojas. Em suas palavras: “A gente tem muito apoio [...] A gente é muito bem estruturado mesmo [...] Eles prestam serviços para a loja”.

Com relação a sistemas de recompensas, conforme o entrevistado, o que existe é somente a participação anual nos resultados (ppr), que está vinculada à avaliação da qualidade do atendimento da unidade por meio da pesquisa de satisfação de clientes realizada pelo Imes.

Resposta ao problema de pesquisa

Conclui-se, portanto, que há indícios de que a Coop seja uma organização orientada para o mercado e particularmente para o consumidor final, com quem se preocupa em manter um relacionamento de longo prazo, como ficou evidenciado pelos instrumentos que são utilizados para estimular o cliente a participar da

avaliação da loja, por meio da pesquisa bimestral de qualidade do atendimento, da utilização dos formulários de sugestões e reclamações, das reuniões do comitê de cooperados e das pesquisas que são realizadas pela área de marketing do centro administrativo. Estes são indicadores das variáveis de foco no cliente, relacionamento de longo prazo com clientes, acompanhamento pós-vendas da satisfação dos clientes e de utilização de sistemas de informação interdepartamentais na relação com o mercado.

Além disso, a recente elaboração e implantação de um plano estratégico é um indicador da capacidade de visão e pensamento estratégico, até mesmo com desenvolvimento de novo foco para a área de marketing, o que é considerado fator importante na escala de orientação para o mercado de George Day.

3.2.4.5 Entrevista com gerente comercial (17/7/07)

Entrevista realizada em 17/7/07, com duração aproximada de quarenta minutos.

Sujeito 5: Gerente Comercial

Tema 1 - Orientação Geral: valores, crenças e comportamento no relacionamento com o mercado – clientes, concorrentes e fornecedores

Pergunta inicial: como é o relacionamento (considerando-se valores, crenças e comportamento) da Coop com o mercado (clientes, concorrentes e fornecedores)?

obs. variáveis exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta inicial:

1. clientes: foco de todos os departamentos ou somente departamento de marketing?
2. clientes: foco nas vendas imediatas ou relacionamento de longo prazo?
3. reação aos concorrentes: todos os departamentos ou só departamento de marketing?
4. reação aos concorrentes: agilidade ou lentidão?

5. fornecedores: canal de abastecimento somente ou parceiros de longo prazo?
6. inovação: as tecnologias existentes são voltadas para uso interno ou para achar soluções para os problemas dos clientes?

De acordo com o sujeito, em termos de valores, o cooperado é a filosofia da Coop e a sua razão de existir. Assim, o relacionamento com os clientes, por parte de todo e qualquer funcionário da Coop, é baseado em princípios e em um código de ética próprio, o que resulta na justiça de preços. Em suas palavras: “O relacionamento da Coop com os cooperados é no sentido de que [...] tudo que o cooperado venha a adquirir na Coop tenha um preço justo; que ele pague um preço justo por aquele produto, nunca explorando e nunca jogando o preço lá embaixo também, fazendo com que ele gaste por impulso”.

Também no relacionamento com os fornecedores, de acordo com o sujeito, aplica-se o princípio de justiça de preços, isto é, nem se aceita pressão de condição desfavorável para a Coop, nem existe pressão para forçar o fornecedor a chegar a uma determinada condição que ele não possa cumprir. Nas palavras do entrevistado: “Fazemos negociações e não pressão”. Além disso, existe a política geral de bom relacionamento com os fornecedores que se traduz inclusive em café da manhã semanal com o presidente da Coop.

Quanto à tecnologia, o sujeito acredita que é utilizada em benefício dos clientes, por meio da qualidade de serviços, citando como exemplo a nova loja de São Vicente que introduziu a etiqueta eletrônica de preços, eliminando o problema de ocorrência de diferença de preços entre a prateleira onde se encontra o produto e o que será registrado no caixa (*check out*), ou seja, oferecendo mais qualidade no serviço prestado e dando mais segurança aos clientes nesta questão de preços de mercadorias.

Pode-se concluir, pela entrevista, que o foco no cliente é geral na empresa, isto é, não somente de todos os departamentos, mas de todos os funcionários.

Tema 2 - Capacidade de sentir o mercado: utilização de pesquisas e estudos de mercado sobre clientes e concorrentes

Pergunta orientadora: o que é feito em termos de pesquisas de mercado, tanto sobre clientes quanto sobre concorrentes?

obs. variáveis exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta inicial:

1. sobre os clientes: conhecimento dos segmentos de mercado?
2. monitoração do mercado: acompanhamento pós-vendas da satisfação dos clientes?
3. utilização das reclamações de clientes: fracassos ou oportunidades para aprender?
4. sobre os concorrentes: conhecimento sobre os diretos e indiretos?
5. adequação dos sistemas de informação do mercado (bancos de dados)?
6. papel da função de pesquisa de mercado: estratégica ou análises ocasionais?

O sujeito informa que bimestralmente são realizadas pesquisas de avaliação do atendimento ao cliente, pelo Imes, quando são avaliados itens como atendimento, qualidade de produtos, preços, variedade, etc. E afirma: “Em atendimento, nós temos quase sempre tirado nota dez”.

O sujeito informa ainda que também são realizadas, pelo Imes, pesquisas semestrais de satisfação das lojas, por intermédio de avaliações preenchidas por seus gerentes e encarregados, com os departamentos do centro administrativo, que são considerados prestadores de serviços para as lojas. Além disso, todos os departamentos do centro administrativo são avaliados entre si, ou seja, cada um avaliando aqueles com os quais mantém relacionamento, pois todos são considerados prestadores de serviços uns dos outros.

Questionado sobre como são tratadas as reclamações dos clientes, o sujeito informa que os formulários preenchidos nas lojas são encaminhados para cada área da empresa, conforme o assunto da reclamação, e todos são respondidos ao autor no prazo máximo de quinze dias e tomadas as providências cabíveis (no caso da área comercial sobre preços e produtos).

Quanto às pesquisas nos concorrentes, o entrevistado informa que são realizadas diariamente coletas de preços que servirão de base para a negociação com os fornecedores que serão atendidos no dia seguinte pela área comercial.

Logo, como se nota, são realizados vários tipos de pesquisas regulares de mercado, tanto sobre clientes quanto sobre concorrentes.

Tema 3 - Capacidade de relação com o mercado: prazo de relacionamento com clientes e fornecedores

Pergunta: Como é medida a lealdade dos clientes? Existe algum indicador de fidelidade?

Pergunta: E em relação aos fornecedores? Existe algum indicador de relacionamento?

1. com os clientes:
 - a. indicadores de lealdade? (longo prazo)
 - b. pesquisas (ocasionais) de satisfação? (curto prazo)
2. com os fornecedores?

De acordo com o sujeito não existem indicadores formais de lealdade ou de fidelidade, nem em relação aos clientes, nem em relação aos fornecedores.

Tema 4 - Capacidade de visão e pensamento estratégico: planejamento e investimentos

Pergunta orientadora: o que é feito em termos de planejamento?

obs. variáveis exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta inicial:

1. planejamento: somente próximo ano (orçamento anual) ou também no longo prazo?

2. análise estratégica: foco em vantagens competitivas ou somente questões genéricas?
3. investimentos: foco no curto prazo (despesas) ou no longo prazo (receitas futuras)?
4. marketing: adequação ou insuficiência dos recursos?

O sujeito informa que existe um plano estratégico que cobre até o ano de 2010, com várias metas de investimentos e de aberturas de lojas (neste caso a meta é terminar o ano de 2010 com 53 lojas). O entrevistado acredita que um novo plano deverá ser elaborado no ano de 2009 para os anos seguintes.

Especificamente em relação à área comercial, em decorrência do plano estratégico, foram realizadas reclassificações e estipuladas metas por setores e segmentos de produtos.

No que diz respeito aos recursos de marketing o entrevistado os considera insuficientes, pelo fato de se adotar um percentual sobre o faturamento como determinação da verba de mídia que, comparada às grandes empresas do setor, como Wal-Mart, Carrefour e Extra, se torna pequena, uma vez que a Coop, diferentemente destes grandes concorrentes, tem atuação apenas regional. Assim, o que é feito em termos de divulgação é utilizar-se mídia regional e tablóide.

Por outro lado, em termos de estrutura, a área de marketing agora está com mais recursos e coordena e desenvolve toda a área de gerenciamento de categorias, inclusive criando planogramas e espaços específicos de exposição de produtos nas lojas.

Conclui-se, em relação a este tema, que a Coop trabalha com planejamento de longo prazo e está investindo mais na área de marketing, principalmente em assuntos de administração mercadológica como gestão de categorias de produtos e de exposição de produtos nas lojas.

Tema 5 - Alinhamento organizacional: estrutura, relações interdepartamentais e com o mercado

Pergunta orientadora: como é estruturada a organização?

obs. variáveis exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta inicial:

1. estrutura organizacional: foco em funções ou foco no mercado?
2. sistemas de informação (bancos de dados): interdepartamentais ou isolados?
3. interações com clientes e fornecedores: todos os departamentos ou específicos?
4. papel do marketing: apoio às vendas ou manutenção de toda a organização opm?
5. sistemas de recompensas e de incentivos aos executivos: curto ou longo prazo?

Conforme o sujeito a estrutura geral da organização é composta, além da diretoria eleita (formada por um conselho de administração e o presidente e vice-presidentes executivos), por oito gerências executivas: comercial (incluindo compras, marketing e logística), manutenção e expansão, operacional, recursos humanos, financeira, controladoria/contabilidade, gestão econômica e uma específica para drogarias, industrialização de pães e comercialização de boxes para lojas terceirizadas.

Além disso, como já mencionado anteriormente, o entrevistado informa que os diversos departamentos são considerados prestadores de serviço para as lojas e prestadores de serviços entre si.

Com relação a sistemas de recompensas e de incentivos aos executivos, conforme o entrevistado, o que existe é somente a participação anual nos resultados (ppr), obtida após a avaliação de uma série de metas que têm que ser atingidas durante o ano. De acordo com o sujeito, este sistema é válido para todos os funcionários, de todos os níveis hierárquicos, não havendo qualquer programa específico para executivos.

Resposta ao problema de pesquisa

A partir desta entrevista, a conclusão é de que há indícios de que esta seja uma organização orientada para o mercado e particularmente para o consumidor final, com quem se preocupa em manter um relacionamento de longo prazo, por meio do envolvimento de todos os seus funcionários, como ficou evidenciado pelos instrumentos que são utilizados para os clientes avaliarem cada loja, como a pesquisa bimestral de qualidade do atendimento, e os formulários de sugestões e reclamações, além das avaliações internas que são realizadas sobre a qualidade da prestação de serviços dos departamentos do centro administrativo para as lojas. Estes são indicadores das variáveis de foco no cliente, relacionamento de longo prazo com clientes, acompanhamento pós-vendas da satisfação dos clientes, utilização das reclamações dos clientes e utilização de sistemas de informação interdepartamentais na relação com o mercado.

Além disso, a existência de um plano estratégico é um indicador da capacidade de visão e pensamento estratégico, inclusive com desenvolvimento de novo foco para a área de marketing, o que é considerado fator importante na escala de orientação para o mercado de George Day.

3.2.4.6 Entrevista com gerente de marketing (3/8/07)

Entrevista realizada em 3/8/07, com duração aproximada de cinquenta minutos.

Sujeito 6: Gerente de Marketing

Tema 1 - Orientação Geral: valores, crenças e comportamento no relacionamento com o mercado – clientes, concorrentes e fornecedores

Pergunta inicial: como é o relacionamento (considerando-se valores, crenças e comportamento) da Coop com o mercado (clientes, concorrentes e fornecedores)?

obs. variáveis exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta inicial:

1. clientes: foco de todos os departamentos ou somente departamento de marketing?
2. clientes: foco nas vendas imediatas ou relacionamento de longo prazo?
3. reação aos concorrentes: todos os departamentos ou só departamento de marketing?
4. reação aos concorrentes: agilidade ou lentidão?
5. fornecedores: canal de abastecimento somente ou parceiros de longo prazo?
6. inovação: as tecnologias existentes são voltadas para uso interno ou para achar soluções para os problemas dos clientes?

Para o sujeito, o relacionamento da Coop com seus clientes é diferente do que é praticado no mercado em geral já que a conduta é diferente, no sentido de agregar valor ao cliente. Em suas palavras: “A cooperativa se propõe a entregar o maior valor para os nossos cooperados [...] e que esse valor não seja só na diferença do preço do produto em relação à concorrência, mas seja em treinamento, em palestras, em serviços, em ações junto à comunidade”.

Quanto aos fornecedores, de acordo com o sujeito, o relacionamento é de parceria e de conduta ética, o que tem inclusive se refletido no recebimento de vários prêmios pela Coop tanto de fornecedores individualmente quanto de institutos que pesquisam os fornecedores em relação a este relacionamento.

No que diz respeito ao relacionamento com a concorrência, o sujeito divide o assunto em duas partes: os concorrentes de atuação regional, de porte semelhante ao da Coop e fora de sua área de atuação, com quem normalmente se mantém uma política de aproximação e os nacionais, ou seja, as grandes redes de supermercados, concorrentes diretos da Coop, com quem o relacionamento é tipicamente de competição acirrada. Quanto à reação às ações dos concorrentes, o sujeito declara que a Coop já foi mais ágil e está procurando retomar esta agilidade e seu próprio foco e posicionamento estratégico em relação ao mercado varejista como um todo, em busca de maior segmentação e especialização, e não somente em relação ao segmento cooperativista no qual sempre se destacou.

Em relação à tecnologia, o sujeito acredita que de um modo geral ela é utilizada no mercado com foco no uso interno, mas isto se reflete em benefícios aos clientes, pela melhoria da prestação de serviços, embora os clientes não tenham percepção de que isto acontece.

Tema 2 - Capacidade de sentir o mercado: utilização de pesquisas e estudos de mercado sobre clientes e concorrentes

Pergunta orientadora: o que é feito em termos de pesquisas de mercado, tanto sobre clientes quanto sobre concorrentes?

obs. variáveis exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta inicial:

1. sobre os clientes: conhecimento dos segmentos de mercado?
2. monitoração do mercado: acompanhamento pós-vendas da satisfação dos clientes?
3. utilização das reclamações de clientes: fracassos ou oportunidades para aprender?
4. sobre os concorrentes: conhecimento sobre os diretos e indiretos?
5. adequação dos sistemas de informação do mercado (bancos de dados)?
6. papel da função de pesquisa de mercado: estratégica ou análises ocasionais?

De acordo com o sujeito, muita coisa é feita em termos de pesquisa de mercado na Coop, tanto do ponto de vista estratégico quanto de análises ocasionais: a pesquisa de satisfação dos clientes nas lojas, realizada pelo Imes, as pesquisas de satisfação com as marcas próprias, pesquisas de marketing para identificação de necessidades e tendências para elaboração de campanhas e promoções, pesquisas de hábitos de consumo para aplicação no gerenciamento de categorias no ponto-de-venda e outras pesquisas contratadas dos institutos especializados Nielsen e Latin Panel. O sujeito afirma textualmente: “A gente tem que atuar com a pesquisa de forma a orientar e extrair aquilo que realmente pode agregar para o nosso trabalho, tanto no dia-a-dia [...] quanto estratégica [...] Eu gosto muito de pesquisa”.

Especificamente em relação ao acompanhamento pós-vendas da satisfação dos clientes, embora existam diversas ações neste sentido, como os formulários disponíveis nas lojas para registro de sugestões e críticas, o balcão de atendimento nas lojas, o *site*, somente recentemente se começou a investir em sistemas de gestão de cooperados, para avaliar pontos de contato da Coop com os clientes, seus comportamentos e atitudes e ter um sistema bem elaborado de ações programadas que não sejam apenas pontuais ou isoladas, isto é, por meio da implantação de um programa de marketing de relacionamento pró-ativo, sistematizado e personalizado, com maior utilização da tecnologia de informação para melhor utilização dos bancos de dados e a realização de análise de dados transacionais por grupos (segmentos) de clientes.

Como se nota, portanto, a pesquisa de mercado é bastante valorizada na Coop e são realizados e contratados vários tipos de pesquisas regulares de mercado.

Tema 3 - Capacidade de relação com o mercado: prazo de relacionamento com clientes e fornecedores

Pergunta: Como é medida a lealdade dos clientes? Existe algum indicador de fidelidade?

Pergunta: E em relação aos fornecedores? Existe algum indicador de relacionamento?

1. com os clientes:
 - a. indicadores de lealdade? (longo prazo)
 - b. pesquisas (ocasionais) de satisfação? (curto prazo)
2. com os fornecedores?

Conforme o sujeito existem avaliações constantes, com base nos cadastros de clientes e na frequência de suas visitas às lojas, para identificação dos clientes ativos e inativos e a tomada de providências para reversão dos problemas de clientes inativos.

Tema 4 - Capacidade de visão e pensamento estratégico: planejamento e investimentos

Pergunta orientadora: o que é feito em termos de planejamento?

obs. variáveis exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta inicial:

1. planejamento: somente próximo ano (orçamento anual) ou também no longo prazo?
2. análise estratégica: foco em vantagens competitivas ou somente questões genéricas?
3. investimentos: foco no curto prazo (despesas) ou no longo prazo (receitas futuras)?
4. marketing: adequação ou insuficiência dos recursos?

De acordo com o sujeito existe plano estratégico documentado, com estudos de identificação de oportunidades de mercado e indicação de novos serviços e novos negócios a serem explorados pela Coop. Para o entrevistado o plano é bem arquitetado em relação aos investimentos de curto, médio e de longo prazo, embora ainda devesse ser mais bem trabalhado na análise de posicionamento de mercado e busca de vantagens competitivas por parte da Coop. Em suas palavras: “A cooperativa percebeu que o mercado local começou a ficar extremamente disputado e com isso implementou o planejamento estratégico [...] para trabalhar de forma mais coordenada e voltada também para a inovação, para busca de novos serviços, novos negócios [...]”.

Quanto aos recursos de marketing o entrevistado os considera insuficientes, nem tanto pela verba disponível para comunicação, mas para poder-se dar continuidade ao maior desenvolvimento de trabalhos de marketing estratégico que vêm ocorrendo no último ano, isto é, para investimento em sistemas de informação e programas de relacionamento com os clientes, área de *trade marketing*, gerenciamento de categorias e gestão de ponto-de-venda, a fim de se praticar cada vez mais o que chama de marketing voltado para expansão em vez de simplesmente

o marketing reativo e de curto prazo de realização de campanhas institucionais de propaganda.

Conclui-se que a Coop está trabalhando com planejamento de longo prazo e está investindo na área de marketing, principalmente em assuntos de administração mercadológica como gestão de relacionamento com clientes e gerenciamento de categorias de produtos nas lojas.

Tema 5 - Alinhamento organizacional: estrutura, relações interdepartamentais e com o mercado

Pergunta orientadora: como é estruturada a organização?

obs. variáveis exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta inicial:

1. estrutura organizacional: foco em funções ou foco no mercado?
2. sistemas de informação (bancos de dados): interdepartamentais ou isolados?
3. interações com clientes e fornecedores: todos os departamentos ou específicos?
4. papel do marketing: apoio às vendas ou manutenção de toda a organização opm?
5. sistemas de recompensas e de incentivos aos executivos: curto ou longo prazo?

O sujeito informa que, em decorrência do recém-concluído plano estratégico, está havendo mudanças na estrutura geral da organização, mas que esta é basicamente do tipo funcional.

Com relação a sistemas de recompensas e de incentivos dirigidos especificamente para os executivos da organização, o sujeito declara que neste ano de 2007 foi criado um programa experimental com base em metas a serem cumpridas durante o ano.

Resposta ao problema de pesquisa

A conclusão, a partir desta entrevista, é de que há indícios de que esta seja uma organização orientada para o mercado e particularmente para o consumidor final, com quem se preocupa em manter um relacionamento de longo prazo. Também a utilização de diversos tipos de pesquisa de mercado e o desenvolvimento de programa de gestão de clientes caracterizam a orientação para o mercado. Estes são indicadores das variáveis de foco no cliente, relacionamento de longo prazo com clientes, conhecimento dos segmentos de mercado, acompanhamento pós-vendas da satisfação dos clientes, utilização de sistemas de bancos de dados sobre o mercado e de indicadores de lealdade dos clientes.

Além disso, a existência de um plano estratégico é um indicador da capacidade de visão e pensamento estratégico, na busca de novos serviços e novos negócios, até mesmo com desenvolvimento de novo foco para a área de marketing, o que é considerado fator importante na escala de orientação para o mercado de George Day.

Esta foi a última entrevista realizada na Coop, pois de acordo com Fortin (1999), em pesquisas qualitativas a saturação da amostra é atingida quando o investigador não obtém mais dados novos, ou seja, quando se percebeu a repetição de informações por parte dos entrevistados sobre as questões pesquisadas, o processo de entrevistas foi encerrado, considerando-se suficiente o número de entrevistas até então realizadas.

Por outro lado, como complemento do trabalho de realização de entrevistas, e para efeito de comparação, foi realizada uma outra entrevista, agora com gerente de loja de outra organização supermercadista. O objetivo foi o de se obter mais uma fonte de dados que permitisse a realização da triangulação proposta por Flick (2004), mesmo que a partir de um único caso.

Assim, esta entrevista deve ser considerada como um exemplo de como poderiam ser as respostas de um gerente de uma empresa que adota outra orientação estratégica que não a orientação para o mercado, ao mesmo tipo de

entrevista, utilizando-se exatamente o mesmo roteiro, com a mesma seqüência de perguntas e forma de abordagem utilizadas nas entrevistas com gerentes da Coop. A loja escolhida situa-se na cidade de São Paulo e pertence a uma das grandes redes de supermercados que atuam no mercado brasileiro.

O critério de escolha desta unidade específica foi a proximidade geográfica da residência do pesquisador, ou seja, o critério foi o de conveniência, não havendo qualquer relacionamento anterior entre o pesquisador e o gerente da unidade escolhida. Além disso, a escolha deveu-se aos indícios de que esta organização, ou pelo menos esta divisão da organização, adota estratégia diferente da orientação para o mercado, como pode ser observado pelo foco exclusivo em preços de seus anúncios publicitários, na formação do *mix* de produtos de suas lojas e pelo tipo de atendimento prestado pelos seus funcionários.

3.2.5 Entrevistas com consumidores (10/10/07)

Conforme Akel Sobrinho e Toledo (2001), uma pesquisa com clientes, embora fosse uma fonte interessante de informações, não foi utilizada na maioria dos modelos teóricos de orientação para o mercado, entre eles o modelo de Day (2001). Assim, apesar de importante teoricamente, no contexto do atual trabalho a pesquisa com consumidores não tem relevância primordial. No entanto, para criar uma coerência metodológica sobre a possibilidade de várias fontes de dados numa pesquisa exploratória, buscou-se obter uma indicação das percepções dos clientes habituais da Coop sobre a possível orientação para o mercado por parte desta organização.

Tratou-se de um levantamento simples, não-estatístico, realizado por meio de entrevistas pessoais individuais, que teve os seguintes objetivos específicos:

- complementar os outros levantamentos realizados e ser mais uma fonte de dados disponível para a realização de triangulação de dados da pesquisa;
- obter informações diretamente dos consumidores da Coop, que permitissem a elaboração de proposta de pesquisa mais completa com eles.

O universo da enquete foram os clientes da unidade industrial, localizada na Avenida Industrial, 2001, Bairro Campestre, Santo André-SP.

Os entrevistados foram pessoas escolhidas ao acaso entre os consumidores que estavam na unidade, para a realização de qualquer tipo de compra no supermercado, no período compreendido entre oito e dezesseis horas da quarta-feira dia dez de outubro de 2007, dia considerado como normal de vendas, ou seja, sem a ocorrência de qualquer evento especial que pudesse alterar o comportamento normal de compras dos consumidores.

A coleta de dados foi efetuada por intermédio de entrevistas realizadas por meio de contato pessoal, realizado na porta de saída do supermercado, com sessenta clientes que haviam concluído suas compras.

Para a realização das entrevistas foi utilizado um questionário contendo algumas afirmações sobre a Coop, feitas para os clientes, que responderam por meio de uma escala de Likert. As afirmações sobre a Coop foram derivadas das perguntas abertas realizadas para os gestores da Coop pelo roteiro de entrevista baseado na Escala de Orientação para o Mercado de George Day (2001). As frases foram construídas de modo a colocar o consumidor como avaliador da empresa e por isso nem sempre contemplam as palavras técnicas presentes na Escala de Day. Nas próximas linhas são apresentados os temas de origem da Escala e as perguntas criadas, tanto com conteúdo positivo, quanto negativo. O objetivo de se utilizarem estes dois conteúdos foi o de se procurar retirar das respostas possíveis tendências favoráveis por parte dos entrevistados no caso de utilização somente de afirmações com sentido positivo. Os questionários aplicados aos sessenta clientes são mostrados nos Apêndices 3 (trinta clientes) e 4 (trinta clientes).

Tema 1 - Orientação Geral: valores, crenças e comportamento no relacionamento com o mercado – clientes, concorrentes e fornecedores ²

Pergunta inicial: como é o relacionamento (considerando-se valores, crenças e comportamento) da Coop com o mercado (clientes, concorrentes e fornecedores)?

² Foi mantida a formatação original do instrumento de coleta

AFIRMAÇÃO 1 (feita para o consumidor)

A Coop é uma organização que sempre atende bem seus cooperados e isso eu vejo por mim e pelos outros.

A Coop é uma organização que nem sempre atende bem seus cooperados e isso eu vejo por mim e pelos outros.

Tema 2 - Capacidade de sentir o mercado: utilização de pesquisas e estudos de mercado sobre clientes e concorrentes

Pergunta orientadora: o que é feito em termos de pesquisa de mercado, tanto sobre clientes quanto sobre concorrentes?

AFIRMAÇÃO 2 (feita para o consumidor)

É fácil fazer reclamações e sugestões sobre o funcionamento da Coop e isso eu vejo por mim e pelos outros.

É difícil fazer reclamações e sugestões sobre o funcionamento da Coop e isso eu vejo por mim e pelos outros.

AFIRMAÇÃO 3 (feita para o consumidor)

A Coop atende às reclamações e sugestões feitas pelos seus cooperados e a gente sempre recebe resposta e vê as mudanças sugeridas.

A Coop não dá atenção às reclamações e sugestões feitas pelos seus cooperados e a gente não vê as mudanças sugeridas.

Tema 3 - Capacidade de relação com o mercado: prazo de relacionamento com clientes e fornecedores

Pergunta: Como é medida a lealdade dos clientes? Existe algum indicador de fidelidade?

AFIRMAÇÃO 4 (feita para o consumidor)

Eu não tenho motivos para fazer minhas compras em outro supermercado.

Estou pensando em escolher outro supermercado para fazer minhas compras.

AFIRMAÇÃO 5 (feita para o consumidor)

A gente percebe que o pessoal da Coop se esforça para nos manter como cooperados.

A gente não percebe esforço do pessoal da Coop para nos manter como cooperados.

Tema 4 - Capacidade de visão e pensamento estratégico: planejamento e investimentos

Pergunta orientadora: o que é feito em termos de planejamento?

AFIRMAÇÃO 6 (feita para o consumidor)

A gente percebe desde a primeira compra na Coop que as coisas são sempre feitas no sentido de agradar aos seus cooperados.

A gente não percebe na Coop que as coisas são sempre feitas no sentido de agradar aos seus cooperados.

Tema 5 - Alinhamento organizacional: estrutura, relações interdepartamentais e com o mercado

Pergunta orientadora: como é estruturada a organização? (na loja: como é estruturada a loja?)

AFIRMAÇÃO 7 (feita para o consumidor)

Em caso de necessidade é fácil falar com os gerentes ou diretores da Coop.

Em caso de necessidade é difícil falar com os gerentes ou diretores da Coop.

Análise dos dados

A Tabela 7 a seguir apresenta os dados de classificação dos entrevistados:

Tabela 7 – Enquete com consumidores/classificação

tempo como cliente			
	total	versão 1	versão 2
< 1 ano	2	1	1
1 - 5 anos	4	2	2
6 - 10 a	10	5	5
11 - 20 a	19	8	11
21 - 30 a	15	7	8
> 31 anos	10	7	3
total	60	30	30
faixa etária			
	total	versão 1	versão 2
18-39 anos	10	5	5
40-54 anos	31	14	17
> 55 anos	19	11	8
total	60	30	30
gênero			
	total	versão 1	versão 2
feminino	39	20	19
masculino	21	10	11
total	60	30	30
também realiza compras em outro superm.			
	total	versão 1	versão 2
sim	40	20	20
não	20	10	10
total	60	30	30
em qual supermerc. (respostas múltiplas)			
	total	versão 1	versão 2
carrefour	18	8	10
extra	14	8	6
p.açúcar	8	4	4
wal-mart	7	3	4
dia	6	5	1
c.bem	3	1	2
sonda	2	2	0
outros	4	1	3
total	62	32	30

Os entrevistados são em sua maioria clientes antigos da Coop, com 73% deles realizando compras habitualmente na organização há mais de dez anos e uma minoria (10%) que é cliente há menos de cinco anos; 51% têm entre quarenta e cinquenta e quatro anos de idade e 65% são do gênero feminino.

Do total de entrevistados, dois terços também realizam compras em outro supermercado, sendo o Carrefour a alternativa preferida com 29% das citações dos consumidores, ficando o Extra em segundo lugar com 23% das citações.

A Tabela 8 a seguir apresenta os resultados da enquete com consumidores:

Tabela 8 – Enquete com consumidores/resultados

	COOP unidade industrial				
VERSÃO1	CT	CP	NA	DP	DT
afirm. 1	22	7	0	1	0
afirm. 2	12	5	13	0	0
afirm. 3	12	5	13	0	0
afirm. 4	1	9	1	3	16
afirm. 5	5	4	1	4	16
afirm. 6	3	4	1	4	18
afirm. 7	3	4	12	3	8
VERSÃO2	CT	CP	NA	DP	DT
afirm. 1	2	9	0	1	18
afirm. 2	1	3	7	1	18
afirm. 3	2	4	5	4	15
afirm. 4	11	10	0	5	4
afirm. 5	22	4	1	3	0
afirm. 6	19	10	0	1	0
afirm. 7	13	4	10	2	1

Com base nas respostas à primeira afirmativa apresentada, que visou medir o relacionamento da Coop com seus clientes, tanto na primeira versão do questionário (Apêndice 3) que afirma que se trata de uma organização que sempre atende bem seus cooperados, quanto na segunda versão (Apêndice 4) que afirma tratar-se de uma organização que nem sempre atende bem, observa-se que a Coop tem um alto índice de aprovação no que diz respeito ao atendimento, com 96% dos entrevistados

concordando total ou parcialmente com a afirmação apresentada na primeira versão (contra apenas 3% discordando total ou parcialmente) e com 63% discordando total ou parcialmente da afirmação da segunda versão (contra 36% que concordam total ou parcialmente).

Em relação às afirmativas 2 e 3 que visaram medir a capacidade da organização de sentir o mercado, ao abordar as questões sobre reclamações e sugestões dos clientes, houve uma disparidade entre as duas versões do questionário. Assim, enquanto na primeira versão a maioria dos entrevistados (43%) alegou não ter condições de avaliar (não concordaram nem discordaram das afirmativas positivas sobre o assunto), na segunda versão 63% dos entrevistados discordaram total ou parcialmente das afirmações de que é difícil fazer reclamações e sugestões e de que a Coop não dá atenção às reclamações e sugestões feitas pelos seus cooperados.

Nas respostas às afirmativas 4 e 5, que visaram medir a lealdade dos clientes, foram obtidos índices favoráveis à Coop, com 63% dos entrevistados discordando total ou parcialmente da afirmação de escolha de outro supermercado para fazer suas compras (70% concordando total ou parcialmente com a afirmação de não ter motivos para comprar em outro supermercado na segunda versão do questionário) e 66% discordando total ou parcialmente da afirmação sobre a não-percepção do esforço do pessoal da Coop em mantê-los como cooperados (86% concordando total ou parcialmente com a afirmação de percepção de esforço do pessoal da Coop em mantê-los como cooperados na segunda versão do questionário).

Quanto à sexta afirmativa, que visou obter a percepção do consumidor em relação à capacidade de planejamento da Coop, também os índices favoráveis são bastante altos, com 73% dos entrevistados discordando total ou parcialmente da afirmação negativa apresentada na primeira versão (contra 23% que concordam total e parcialmente) e 96% concordando total ou parcialmente com a afirmação positiva da segunda versão (contra apenas 3% que discordam total ou parcialmente) de que desde a primeira compra na Coop as coisas são sempre feitas no sentido de agradar os cooperados.

Finalmente, em relação à sétima afirmativa, que procurou avaliar o alinhamento organizacional da Coop, ou seja, as suas relações interdepartamentais e com o mercado, embora tenha havido um bom índice favorável à percepção dos consumidores de que em caso de necessidade é fácil falar (ou de que não é difícil, conforme a versão do questionário) com os gerentes ou diretores da Coop, houve 40% dos entrevistados na primeira versão e um terço dos entrevistados na segunda versão que alegou não ter condições de avaliar (não concordaram nem discordaram) em função de nunca terem procurado se utilizar deste expediente.

Após a realização de análises cruzadas de dados, não foram identificadas variações significativas nas respostas classificadas por gênero, faixa etária ou tempo como cliente dos entrevistados e utilização ou não de outro supermercado para realização de compras regulares. Também não foram observadas variações significativas nas respostas pela utilização das duas versões de questionário, ou seja, não houve diferenças consideráveis nas respostas obtidas para versões de afirmações positivas ou negativas sobre um mesmo assunto, exceto no que diz respeito às afirmativas 2 e 3, sobre reclamações e sugestões por parte dos clientes, conforme comentado anteriormente.

Como conclusão desta enquete, pode-se afirmar que, tomando-se por base os itens da Escala de Day (2001) que podem ser perguntados aos clientes, a percepção dos consumidores da Coop confirma que esta é uma organização orientada para o consumidor final em busca de um relacionamento de longo prazo.

3.3 Entrevista com gerente de loja de outra organização (8/8/07)

Os objetivos específicos de realização desta entrevista foram:

Complementar os outros levantamentos realizados e ser mais uma fonte de dados disponível para a realização de triangulação de dados da pesquisa;

Obter informações diretamente de um gerente de loja de outra organização, que permitissem a elaboração de proposta de pesquisa comparativa entre diferentes empresas supermercadistas.

Entrevista realizada em 8/8/07, com duração aproximada de trinta e cinco minutos, em loja da cidade de São Paulo pertencente a uma grande rede de supermercados, com profissional que atua há doze anos no ramo, sendo cinco nesta organização.

Sujeito: Gerente de loja

Tema 1 - Orientação Geral: valores, crenças e comportamento no relacionamento com o mercado – clientes, concorrentes e fornecedores

Pergunta inicial: como é o relacionamento (considerando-se valores, crenças e comportamento) da organização com o mercado (clientes, concorrentes e fornecedores)?

obs. variáveis exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta inicial:

1. clientes: foco de todos os departamentos ou somente departamento de marketing?
2. clientes: foco nas vendas imediatas ou relacionamento de longo prazo?
3. reação aos concorrentes: todos os departamentos ou só departamento de marketing?
4. reação aos concorrentes: agilidade ou lentidão?
5. fornecedores: canal de abastecimento somente ou parceiros de longo prazo?
6. inovação: as tecnologias existentes são voltadas para uso interno ou para achar soluções para os problemas dos clientes?

De acordo com o sujeito, a empresa tem três grandes pilares de relacionamento: funcionários, fornecedores e clientes. Especificamente em relação aos clientes, com o objetivo de cativá-los a organização possui, conforme o entrevistado, produtos de marcas próprias, produtos de qualidade, preços competitivos e bom atendimento. Por bom atendimento entende-se o atendimento pessoal (contato com o cliente) e o que é chamado de atendimento mudo, ou seja,

aspectos como limpeza e iluminação da loja e qualidade dos produtos perecíveis que transmitem a impressão geral da loja para o cliente.

Quanto aos fornecedores, conforme o sujeito, a maioria (noventa por cento) das negociações é realizada de modo centralizado, o que torna o relacionamento da empresa com os fornecedores, fundamentalmente concentrado no escritório central da organização.

Em relação à concorrência, o sujeito afirma que na área de atuação de sua loja não existem grandes concorrentes e, portanto, ele se limita a algumas poucas visitas eventuais a alguns pequenos concorrentes.

No que diz respeito à tecnologia e sistemas de gestão o sujeito declara que é útil para uso interno, mas também beneficia os clientes trazendo-lhes maior praticidade na realização de suas compras.

Tema 2 - Capacidade de sentir o mercado: utilização de pesquisas e estudos de mercado sobre clientes e concorrentes

Pergunta orientadora: o que é feito em termos de pesquisas de mercado, tanto sobre clientes quanto sobre concorrentes?

obs. variáveis exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta inicial:

1. sobre os clientes: conhecimento dos segmentos de mercado?
2. monitoração do mercado: acompanhamento pós-vendas da satisfação dos clientes?
3. utilização das reclamações de clientes: fracassos ou oportunidades para aprender?
4. sobre os concorrentes: conhecimento sobre os diretos e indiretos?
5. adequação dos sistemas de informação do mercado (bancos de dados)?
6. papel da função de pesquisa de mercado: estratégica ou análises ocasionais?

Conforme o sujeito, são realizadas algumas pesquisas pela área de marketing do escritório central, mas de modo geral ele não tem acesso às informações decorrentes delas.

De acordo com o entrevistado não existem pesquisas de acompanhamento pós-vendas da satisfação dos clientes e em caso de reclamações e/ou sugestões, o cliente entra em contato com o responsável pela loja, ou, em casos mais graves, ele pode entrar em contato (por *e.mail* ou telefone) com a Casa do Cliente, órgão existente na central da organização. Perguntado sobre a existência de pesquisas de satisfação dos clientes sua resposta textual foi a seguinte: “Não [...] porque nossa forma de trabalhar é atender o cliente, que ele saia bem e que ele sempre volte. Então a gente nunca pergunta para o cliente se ele vai voltar [...] Não temos um tipo de pesquisa assim”.

Quanto aos concorrentes, não é política atual da empresa realizar este tipo de pesquisa nas lojas, nem mesmo em relação a preços dos produtos comercializados. O trabalho de pesquisa é feito pela área de marketing da central.

Em relação aos sistemas de bancos de dados, o sujeito informa que são adequados para utilização pela loja e integrados a outros sistemas.

Conclui-se, a partir desta entrevista, que as eventuais pesquisas de mercado, tanto sobre clientes (e seu grau de satisfação), quanto sobre concorrentes, são realizadas pela administração central da organização, sem envolvimento da loja, seja no que diz respeito à sua realização, seja na utilização de seus resultados.

Tema 3 - Capacidade de relação com o mercado: prazo de relacionamento com clientes e fornecedores

Pergunta: Como é medida a lealdade dos clientes? Existe algum indicador de fidelidade?

Pergunta: E em relação aos fornecedores? Existe algum indicador de relacionamento?

1. com os clientes:

- a. indicadores de lealdade? (longo prazo)
 - c. pesquisas (ocasionais) de satisfação? (curto prazo)
2. com os fornecedores?

Conforme o sujeito existe um plano de fidelização de clientes, operacionalizado mediante a concessão de descontos nos preços dos produtos, exclusivos aos portadores dos cartões de fidelidade da bandeira. De acordo com o entrevistado, a partir das informações deste plano de fidelização são realizadas ações de mala direta, pela área de marketing da central, com promoções para os clientes ativos e inativos.

Tema 4 - Capacidade de visão e pensamento estratégico: planejamento e investimentos

Pergunta orientadora: o que é feito em termos de planejamento?

obs. variáveis exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta inicial:

1. planejamento: somente próximo ano (orçamento anual) ou também no longo prazo?
2. análise estratégica: foco em vantagens competitivas ou somente questões genéricas?
3. investimentos: foco no curto prazo (despesas) ou no longo prazo (receitas futuras)?
4. marketing: adequação ou insuficiência dos recursos?

Conforme o sujeito, o planejamento é realizado anualmente por divisão (bandeira) da empresa, de maneira centralizada e sem participação do gerente da loja. Perguntado sobre o planejamento de investimentos da loja, o entrevistado informou que sua participação como gerente de loja limita-se a questões de manutenção do patrimônio da empresa.

Quanto aos recursos de marketing, de um modo geral o sujeito os considera adequados.

Tema 5 - Alinhamento organizacional: estrutura, relações interdepartamentais e com o mercado

Pergunta orientadora: como é estruturada a organização?

obs. variáveis exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta inicial:

1. estrutura organizacional: foco em funções ou foco no mercado?
2. sistemas de informação (bancos de dados): interdepartamentais ou isolados?
3. interações com clientes e fornecedores: todos os departamentos ou específicos?
4. papel do marketing: apoio às vendas ou manutenção de toda a organização opm?
5. sistemas de recompensas e de incentivos aos executivos: curto ou longo prazo?

O sujeito informa que dentro de sua divisão (bandeira) existem estruturas diferentes para modelos diferentes de lojas, em função do volume de vendas de cada loja.

Na organização como um todo, de acordo com o entrevistado, existem estruturas independentes por bandeira, até mesmo com área de marketing própria em cada uma delas.

Com relação a sistemas de recompensas e de incentivos aos gerentes, de acordo com o sujeito, o que existe é a participação anual nos lucros, que está vinculada ao cumprimento de metas.

Resposta ao problema de pesquisa

A conclusão, a partir desta entrevista, é de que embora haja alguns indicadores de orientação para o mercado por parte da organização pesquisada, como a existência de plano de fidelização de clientes, o que ocorre, pelo menos ao nível de loja, é um distanciamento entre a gestão da unidade e o conhecimento de

seus clientes e de seu grau de satisfação pós-vendas. Esta conclusão se deve ao fato de que todas as atividades de marketing, promoções, pesquisa de mercado (tanto sobre clientes quanto sobre concorrentes), atendimento de reclamações e sugestões de clientes e planejamento são centralizadas na matriz, ficando a loja basicamente como uma unidade operacional de exposição e venda de produtos. Algumas frases do entrevistado ilustram esta situação como “Pesquisa com cliente [...] quem trabalha mais nessa área é o pessoal do marketing [...] internamente em lojas isso não acontece” e “Em termos de planejamento [...] a gente não tem acesso, é centralizado [...]”.

Ao se comparar esta entrevista com as realizadas com gerentes da Coop parece haver maior preocupação do gerente desta organização com as atividades internas e operacionais da empresa. Isto ocorre, por exemplo, na afirmação de que sua participação como gerente de loja, tem como foco as questões de manutenção do patrimônio da empresa.

Nesta mesma linha de raciocínio, um órgão como a Casa do Cliente, existente na central da organização, parece significar apenas um canal reativo utilizado para receber reclamações e reparar erros cometidos pela organização no relacionamento com seus clientes, ao invés de representar um canal pró-ativo na direção de aumentar a satisfação destes.

3.4 Análise de dados

Com base nos levantamentos documentais realizados (total de sete documentos), ficou clara a política de interação da Coop com as comunidades nas quais possui lojas, colocada em prática através de ações sociais como programas de assistência financeira a entidades beneficentes, de atividades esportivas de apoio a crianças e jovens carentes e de coleta seletiva de lixo em interação com cooperativas de reciclagem de material, além da promoção de palestras gratuitas sobre temas de interesse da população local, patrocínios de clubes esportivos, shows, exposições e peças de teatro, o que caracteriza ações de ligação com diversos *stakeholders*.

A partir das sessenta e sete entrevistas realizadas (seis com gestores da organização, sessenta com seus consumidores e ainda uma com gerente de loja de outra organização) e da observação direta nos eventos de que o pesquisador participou (seis no total), pode-se concluir também que a Coop é uma organização com forte inclinação para uma orientação para o mercado (clientes, fornecedores – que são considerados e tratados como parceiros, e concorrentes), e particularmente para o consumidor final, em busca de um relacionamento de longo prazo, por meio do envolvimento de todos os seus funcionários e pelas evidências de utilização de diversos instrumentos para estimular o cliente a participar permanentemente da avaliação de suas lojas.

Estes instrumentos são representados pela pesquisa periódica de qualidade do atendimento (que também é utilizada como parte da avaliação de cada unidade para efeito de cálculo da participação dos funcionários nos resultados da organização) realizada por um instituto especializado, pelas reuniões dos comitês de cooperados, pela importância dada aos formulários de sugestões e reclamações e ao serviço de *ombudsman* (função ligada diretamente ao presidente da empresa) e pelas pesquisas de satisfação com os produtos de marcas próprias.

Além dessas, a área de marketing do centro administrativo ainda realiza outras pesquisas com clientes, principalmente com aqueles considerados inativos, ou seja, que não têm freqüentado habitualmente as lojas, e que são identificados pelo banco de dados existente no sistema computadorizado da Coop, uma vez que cada cooperado tem seu número de matrícula cadastrado.

Estes são indicadores das variáveis de foco no cliente, relacionamento de longo prazo com os clientes e com os fornecedores, conhecimento dos segmentos de mercado, conhecimento dos concorrentes, acompanhamento pós-vendas da satisfação dos clientes, utilização das reclamações de clientes, utilização de indicadores de lealdade e de sistemas de informação interdepartamentais na relação com o mercado, todas presentes na escala de orientação para o mercado de George Day (2001).

Por outro lado, a implantação de ações como o plano de gestão de clientes (projeto de CRM que pretende estreitar o relacionamento e melhorar ainda mais o atendimento da Coop a seus clientes/cooperados) e o programa de abastecimento baseado no gerenciamento de categorias (que realiza análises constantes de mercado visando atender às necessidades dos clientes/cooperados), indica uma orientação de foco no cliente e de relacionamento de longo prazo, caracterizando outros indicadores de uma estratégia de orientação para o mercado.

Quanto à capacidade de visão e pensamento estratégico, outro componente da escala de orientação para o mercado de George Day (2001), foi identificado que a Coop trabalha com planejamento estratégico e recentemente concluiu um plano de crescimento até o ano de 2010, elaborado pela direção, com auxílio de consultoria externa, e com participação dos gerentes. Este plano foi concebido com uma visão de longo prazo e voltado para análises externas de situação de mercado, a partir do foco nos interesses e preferências do cliente/cooperado, e contém, como resultado, várias informações sobre investimentos, aberturas de lojas e necessidades de novas contratações de pessoas. Outro aspecto relevante em relação à concepção do plano, é que ele foi elaborado a partir do reconhecimento da necessidade de a organização documentar e sistematizar o seu processo de planejamento, com um horizonte de tempo maior e considerando o seu posicionamento no mercado supermercadista, do qual faz parte, embora mantendo seus princípios e valores como cooperativa de consumo.

A existência deste plano, elaborado e documentado formalmente pela primeira vez, é mais um indicador da orientação da Coop na direção do mercado, como parte do processo de evolução para a consolidação desta alternativa de orientação estratégica, apesar de os dados levantados não permitirem a clara constatação de que o conteúdo dele é fundamentado em um compromisso com uma proposição superior de valor ao consumidor nos termos propostos por Day (1998).

No que diz respeito ao alinhamento organizacional, componente final da escala de Day (2001), e ao relacionamento entre estrutura, estratégia e orientação para o mercado, embora a estrutura hierárquica formal seja do tipo funcional, pode-se afirmar que existe um certo grau de autonomia dos funcionários naquilo que se

refere a oferecer um bom atendimento ao cliente. Assim, embora o desenho organizacional seja por funções, a orientação estratégica da empresa implica em ações de foco no mercado, principalmente em relação ao consumidor final. Um indicador deste comportamento é o fato de que os diversos departamentos da empresa são considerados prestadores de serviços para as lojas e também prestadores de serviços entre si.

Com relação a sistemas de recompensas e de incentivos, o que se pode dizer é que não existem programas desenvolvidos especificamente para os executivos da Coop. O programa regular existente é o de participação anual nos resultados, que inclui todos os funcionários e, portanto, também os executivos (nas lojas este programa está vinculado à avaliação da qualidade do atendimento aos clientes, realizada por instituto especializado de pesquisa).

O que se percebe é que os dados das entrevistas realizadas com os gestores da Coop são bem convergentes, significando unidade de pensamento de diversos funcionários de diferentes níveis hierárquicos da empresa, principalmente sobre os seguintes assuntos:

- quanto à adoção da filosofia cooperativista, que implica em relacionamento de longo prazo, não somente com os clientes/cooperados, mas também com as comunidades nas quais a empresa tem lojas;
- quanto ao atendimento praticamente personalizado que as lojas oferecem aos clientes/cooperados;
- sobre a freqüente utilização de ferramentas de pesquisa de mercado (com clientes e com concorrentes) e de satisfação pós-vendas;
- pelo entendimento de que os fornecedores da empresa são parceiros de negócios, e por isso o relacionamento deve ser pautado por uma conduta ética e mantido no longo prazo e não apenas para negociações momentâneas;
- sobre a utilização de planejamento como instrumento de longo prazo, por meio do planejamento estratégico, e não somente de curto prazo.

Outro ponto comum entre todos os entrevistados é o de que a verba de comunicação com o mercado é insuficiente para as necessidades da organização.

Na realidade, alguns dos entrevistados entendem o papel do marketing a partir da clássica visão de ferramenta de propaganda e de apoio às vendas e não como um conceito estratégico de orientação para o mercado.

Alguns dos entrevistados, por outro lado, comentaram que atualmente está se investindo mais na área de marketing, que passou a ser mais atuante e a desempenhar um papel mais estratégico, indo além das funções de propaganda e promoção de vendas e passando até mesmo a ser a responsável pelo gerenciamento de categorias de produtos e pela gestão de ponto-de-venda.

É importante se esclarecer que o roteiro de entrevistas com gestores, por utilizar exclusivamente perguntas abertas, poderia provocar a ocorrência de eventuais diferenças de interpretação de cada uma das perguntas por parte de cada um dos entrevistados, gerando assim distorção das respostas (viés), mesmo após a realização do teste que indicou sua adequação aos objetivos da pesquisa. Entretanto, a prática de realização das entrevistas demonstrou que não ocorreram problemas deste tipo.

O objetivo deste capítulo foi apresentar o planejamento da pesquisa e a descrição e análise dos dados com foco no estudo de caso único que, por sua vez, teve como objetivo realizar um levantamento na Coop para investigar a presença da orientação para o consumidor final.

Como conclusão, nas próximas páginas será apresentado o resultado da discussão da teoria de estratégia de orientação para o mercado e as hipóteses levantadas para a realização de outros trabalhos.

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo tem por objetivo apresentar as principais conclusões do trabalho, as limitações decorrentes da teoria e metodologia empregada e as recomendações para pesquisas futuras.

O objetivo do trabalho foi investigar e discutir a presença da estratégia voltada para o consumidor final no ramo supermercadista na região da Grande São Paulo. O tema surgiu a partir de uma análise bibliográfica prévia na qual se verificou que a maioria dos supermercados utiliza predominantemente a estratégia básica da concorrência de preços. A partir da afirmativa orientadora de que a orientação para o mercado traz melhores resultados para a empresa que a adota (DAY, 2001; NARVER; SLATER, 1990; WOODRUFF, 1997), o trabalho foi desenvolvido por meio de um estudo de caso único na Coop – Cooperativa de Consumo. A escolha da Coop deveu-se ao fato de existirem sinais de resposta ao problema nesta organização.

Com base nas análises de sete documentos, de seis eventos de que o pesquisador participou, de seis entrevistas com gestores e de sessenta entrevistas realizadas com consumidores da organização e com um gerente de loja de outra organização, perfazendo um total de oitenta fontes de dados, pode-se concluir que a Coop é uma organização com forte inclinação para uma orientação para o mercado e particularmente para o consumidor final, em busca de um relacionamento de longo prazo, por meio da adoção da filosofia cooperativista, do envolvimento de todos os seus funcionários, da freqüente utilização de ferramentas de pesquisa de mercado, da disponibilidade do serviço de *ombudsman* e da implantação de ações como o plano de gestão de clientes (CRM). Entretanto, embora fique clara a orientação da Coop na direção do mercado consumidor, também é claro que este ainda é um processo em desenvolvimento, encontrando-se a organização em uma fase de evolução para a consolidação desta alternativa de orientação estratégica.

As análises das várias fontes permitem concluir que os resultados positivos da empresa, comparados às médias do mercado, levam a manter a afirmativa de

que a orientação para o mercado traz bons resultados. Nos próximos parágrafos as conclusões serão discutidas com mais detalhes.

O trabalho teve início a partir do interesse do autor pelo ramo supermercadista e especificamente por uma ferramenta de gestão que é o gerenciamento por categorias. O próximo passo foi a tentativa de se estabelecer a relação conceitual entre esta ferramenta gerencial e a teoria de estratégia empresarial. Entretanto, devido à falta de material teórico disponível sobre o tema, que fundamentasse esta ferramenta gerencial como operacionalização de uma estratégia, e também em função das diretrizes e limites decorrentes da linha de pesquisa adotada na Universidade Paulista (Unip), optou-se pelo abandono da idéia, que passa a ser objeto de uma sugestão de pesquisa.

Outra tentativa de tema de dissertação, ainda ligado ao gerenciamento por categorias, foi na direção de se estudar o momento da experiência da compra por parte do consumidor no ponto-de-venda. A idéia seria verificar como ocorre esta experiência de compra a partir dos ambientes de serviço e dos espaços de interações simbólicas entre clientes e organizações, especialmente supermercados. Uma possível abordagem seria a investigação dos estados emocionais que geram respostas positivas ou negativas do consumidor a partir dos estímulos das experiências de consumo proporcionadas pela atmosfera do varejo. A escassez de material que relacionasse a experiência do consumidor com estratégia levou à busca de outra alternativa. No entanto, o tema é interessante, conforme se depreende da leitura do livro de Prahalad e Ramaswamy (2004), indicando que este pode ser um tema de futuras pesquisas.

Posteriormente decidiu-se que o adequado seria o estudo da estratégia de orientação para o mercado e o primeiro objetivo definido, como decorrência do interesse inicial, foi o de investigar a evolução de estratégias genéricas de preço para estratégias voltadas para o consumidor final no ramo supermercadista. Para isto seria realizada uma pesquisa quantitativa comparativa entre diferentes empresas supermercadistas que adotassem diferentes orientações estratégicas. Esta linha de investigação não foi desenvolvida, em função dos limites no estabelecimento de uma relação direta entre indicadores de resultado e a orientação

para o mercado, conforme Perin e Sampaio (2006). Esta investigação é colocada como uma sugestão de pesquisa em item posterior.

Finalmente, optou-se pela realização de um estudo de caso único que, em função das características e do histórico da organização objeto do estudo, passou a ser uma pesquisa de investigação da presença e do grau de desenvolvimento da estratégia voltada para o consumidor final. Na realidade, o maior conhecimento das características da organização, que foi ocorrendo ao longo do trabalho de levantamento de dados, levou à necessidade de modificação de algumas linhas iniciais de pesquisa, como a comparação entre a situação presente e passada da empresa ou a comparação com outras empresas do mercado, uma vez que tais comparações não seriam eficientes nem viáveis. A análise do passado e do presente da empresa, por exemplo, não responderia a questão uma vez que em seu histórico não havia mudanças de estratégias.

O trabalho foi desenvolvido, portanto, a partir de uma análise prévia de dados que mostrava que as lojas supermercadistas brasileiras, de um modo geral, além de serem semelhantes em sua estrutura física, utilizam predominantemente a orientação geral de preço como fator de competição e secundariamente o foco no consumidor.

O problema em uma situação como essa, em que a maioria das empresas supermercadistas segue basicamente a mesma estratégia de foco nos preços dos produtos comercializados, comprando produtos da mesma rede de fornecedores e praticando a mesma política de negociação, é que é rara a emergência de diferenciação.

A orientação para o mercado tendo o consumidor final como foco seria uma alternativa de orientação estratégica, criando diferenciais que permitissem o estabelecimento de um posicionamento percebido pelo consumidor como distintivo da concorrência, com uma visão mais ampla de prestação de serviços e de relacionamento de longo prazo, a partir de um maior conhecimento das expectativas e interesses do consumidor final. Cabe ressaltar que o acompanhamento do consumidor, que passa a ser uma diretriz com a orientação para o mercado, é de

difícil concretização em negócios de consumo de massa como é o caso do ramo supermercadista. Assim, uma empresa deste ramo que conseguisse operacionalizar esta orientação seria interessante de se analisar, como foi o caso da Coop.

O foco no consumidor final é uma das abordagens da teoria de marketing (LEVITT, 1972; POLONSKY, 1995; MIRANDA; ARRUDA, 2002). Esta, entretanto, não é suficiente para explicar a estratégia de orientação para o mercado e assim foi necessário utilizar os aportes da teoria de *stakeholders* como escola de pensamento de suporte à estratégia voltada para o consumidor, a partir da visão ambientalista da estratégia empresarial. Conforme Mintzberg et al. (2000) a primeira premissa da escola ambiental é que o ambiente é o agente central no processo de geração da estratégia.

Uma abordagem sobre *stakeholder* enfatiza a importância de se tratar das relações com todos aqueles que têm influência na empresa, além dos acionistas (BETHLEM, 2001; FREEMAN, 2004). Isto implica desenvolver estratégias considerando todos os *stakeholders*, inclusive os externos à empresa, criando vínculos de longo prazo para integrar também as relações e interesses desses outros grupos, entre eles os consumidores, fornecedores e concorrentes (FREEMAN; Mc VEA, 2001). Os consumidores, em especial, constituem *stakeholders* que têm poder de influenciar diretamente a organização (BETHLEM, 2001; FROOMAN, 1999; WOOD, 1990) e sua estratégia de marketing (POLONSKY, 1995) como, por exemplo, na definição do *mix* de produtos comercializados e nos serviços oferecidos.

Como a teoria dos *stakeholders* trata das relações entre a organização e diversos atores e a teoria clássica de marketing também tem tratado do relacionamento com os consumidores (CLULOW, 2005; TOALDO, 2004), surge aí uma ligação entre as duas teorias. Os consumidores afetam diretamente a empresa ao escolher comprar ou não comprar seus produtos. Falhar no atendimento de suas expectativas resultará, em última análise, na morte da organização (WOOD, 1990).

A orientação para o mercado surge como uma evolução da orientação para marketing (DANTAS, 2006) e há, a partir das origens do conceito de marketing,

alguma base para promover o desenvolvimento da orientação de *stakeholder* em marketing (FITCHETT, 2005).

A partir da ligação entre a teoria de *stakeholders*, a teoria de marketing e o conceito de orientação para o mercado, foi detalhada a estratégia voltada para o consumidor, tomando-se como base principal o modelo de orientação para o mercado de George Day. Segundo Day (1990), uma organização voltada para o mercado tem um profundo e duradouro compromisso com uma filosofia pela qual o cliente vem em primeiro lugar.

Ainda de acordo com este autor, quatro agrupamentos conjuntos de componentes formam os fundamentos de uma orientação para o mercado, traduzindo a habilidade superior da organização para compreender, satisfazer e reter consumidores valiosos: valores, crenças e comportamentos; sensibilidade superior de mercado e capacidades de ligações com os consumidores; processos de pensamento estratégico que constroem um compromisso com uma proposição superior de valor ao consumidor; estruturas organizacionais, sistemas e incentivos que facilitam o alinhamento de todos os aspectos e atividades com o mercado (DAY, 1998).

Com base nessa fundamentação teórica, o tema da pesquisa foi investigar a presença e o grau de desenvolvimento da estratégia voltada para o consumidor final no ramo supermercadista na região da Grande São Paulo, por meio de um estudo exploratório qualitativo de caso único na Coop – Cooperativa de Consumo, organização supermercadista sediada em Santo André-SP, posicionada em décimo lugar pelo critério de faturamento bruto no *Ranking* 2007 da Associação Brasileira de Supermercados (Abras) (2006) e em quarto lugar no mesmo *ranking* entre as organizações supermercadistas sediadas na Grande São Paulo.

A escolha dessa organização se deveu, além de sua representatividade em seu segmento de atuação, ao fato de que ela apresentava sinais de adoção da orientação para o consumidor final como estratégia de atuação no mercado. Estes sinais foram identificados por intermédio de análise comparativa entre o *site* da empresa e os de algumas importantes redes de supermercados sediadas na Grande

São Paulo; pela leitura e análise dos trabalhos acadêmicos de Domingues (2001) e de Kumschlies e Crispim (2003), que indicaram que a Coop tem foco nos clientes e acompanha a satisfação destes por pesquisas regulares; e pela leitura de reportagens da revista especializada Supermercado Moderno (2001 e 2003).

O estudo de caso único foi desenvolvido pela realização de entrevistas pessoais individuais com gestores e consumidores da Coop, por meio de pesquisa documental e através de participação em diversas reuniões, além de entrevista com um gerente de loja de organização concorrente. O objetivo de se obterem diferentes fontes de dados foi a possibilidade de realização de triangulação dos dados, o que segundo diversos autores (FLICK, 2004; JOHNSON, 1997; ROBERTS et al, 2006) é uma das maneiras de validar a pesquisa qualitativa.

O roteiro de entrevistas com gestores (Apêndice 1) e os questionários para enquête com consumidores (Apêndices 3 e 4) foram desenvolvidos com base na Escala de Orientação para o Mercado de George Day (2001) e na Escala de George Day purificada e validada por Mello e Souza (2003). Esta escala de Day foi preferida à escala MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), que segundo Sampaio e Perin (2001) tem sido a mais sistematicamente utilizada no Brasil, pelo fato de ser mais abrangente ao apresentar o construto em cinco dimensões que contemplam diversas variáveis organizacionais, em contraposição ao foco eminentemente de marketing (geração de inteligência, disseminação de inteligência e resposta ao mercado) da escala MARKOR.

É importante esclarecer que o roteiro de entrevistas com gestores, por utilizar exclusivamente perguntas abertas, poderia provocar a ocorrência de eventuais diferenças de interpretação por parte de cada um dos entrevistados, gerando assim distorção das respostas (viés), mesmo após a realização do teste que indicou sua adequação aos objetivos da pesquisa. Entretanto, durante toda a coleta de dados não surgiram sinais de viés das perguntas.

Implicações do estudo

Do ponto de vista teórico constatou-se, durante a realização do trabalho, que a ligação entre a teoria de *stakeholders* e a teoria de marketing é pouco explorada. De um modo geral os artigos que tratam da teoria de *stakeholders* e suas ligações com a teoria de marketing, abordam fundamentalmente a questão da ética e da responsabilidade social como se verifica, por exemplo, na edição especial do *European Journal of Marketing*, v. 39, n. 9/10 do ano de 2005. Neste trabalho foi estudada esta relação entre a teoria de *stakeholders* e a teoria de marketing, o que é pouco realizado nos meios acadêmicos conforme se constatou na pesquisa bibliográfica.

Ainda em termos teóricos, conforme discutido no Capítulo 1, é importante lembrar que há autores (COLLIS; MONTGOMERY, 1995; HITT et al., 2002) que defendem que a vantagem competitiva da organização é decorrente do desenvolvimento de competências internas, ou seja, a decisão sobre estratégia deve partir da análise das forças internas para o ambiente externo da organização e não o contrário.

Nesta linha há esforços no sentido de se encontrarem as convergências entre as teorias de marketing e as teorias baseadas em recursos, conforme se observa em Day (1994) ao afirmar que as organizações podem tornar-se mais orientadas para o mercado pela identificação e construção de capacidades especiais. Day (1994, p. 38) define capacidades como sendo “conjuntos complexos de habilidades e conhecimentos acumulados, exercitados através de processos organizacionais, que tornam as organizações capazes de coordenar atividades e fazer uso de seus ativos”. Na avaliação do referido autor a organização, por meio das suas capacidades, consegue fornecer valor superior para os clientes. Entretanto, conforme Fahy e Smithee (1999, p. 11) “A literatura de marketing está repleta de exemplos de empresas que trouxeram recursos únicos para o mercado e ainda assim falharam porque as forças percebidas não importaram de fato para os consumidores”.

Diante destas duas posições iniciais teóricas, uma valorizando o ambiente externo e outra o interno, neste trabalho, a perspectiva adotada é a da importância fundamental do relacionamento da empresa com seu ambiente externo e com seus *stakeholders*, particularmente os consumidores, que conforme a teoria de marketing constituem o grupo de *stakeholders* mais importante e devem, portanto, ter suas expectativas e interesses conhecidos e considerados como ponto de partida para a definição da estratégia de atuação da empresa no mercado.

Ao ser feita a opção pela perspectiva de relacionamento da empresa com seu ambiente externo, não foram analisados no caso estudado os recursos internos da organização como, por exemplo, o tipo de equipamento e de instalações utilizadas, o perfil profissional dos funcionários e os critérios de seleção e de treinamento destes ou ainda estratégias operacionais como as de abastecimento e de reposição de produtos nas lojas.

Por outro lado, com o estudo focado nos consumidores como o grupo mais importante de *stakeholders*, foram analisados alguns aspectos da interação entre estes e a empresa e estudados os mecanismos que ela utiliza para obter conhecimento sobre eles e manter relacionamento de longo prazo.

Quanto aos resultados obtidos, foi possível confirmar na empresa estudada a presença de alguns sinais de orientação para o consumidor. Secundariamente e como implicação desta constatação foi possível analisar a relação entre a presença desta estratégia e o desempenho satisfatório da empresa. A Coop tem obtido um grande crescimento em faturamento, número de lojas e número de associados ao longo dos anos em comparação com as médias do mercado. Conforme dados da Abras, observa-se que enquanto o setor supermercadista como um todo, no período compreendido entre os anos de 2000 a 2004, cresceu 35% em número de lojas e 60% em faturamento nominal, a Coop obteve um crescimento de 100% no número de lojas e de 104% no faturamento nominal. A meta da atual diretoria é terminar o ano de 2010 com cinquenta e três lojas, ou seja, com crescimento projetado acima de 100% para os próximos três anos, o que deverá representar novamente crescimento acima da média do mercado.

Metodologicamente foi possível demonstrar que, com a utilização da técnica de triangulação de dados, o método do estudo de caso único, mesmo com a limitação de impossibilidade de generalização dos dados, pode ser válido e gerar desdobramentos e hipóteses para a realização de outras pesquisas.

Uma contribuição metodológica foi a adaptação da escala de orientação para o mercado de George Day (2001) para o ramo varejista, o que torna possível a sua utilização por outros pesquisadores em estudos semelhantes. Neste sentido, este trabalho foi importante pelo desenvolvimento da adaptação da escala de Day – conceitualmente mais completa por envolver variáveis organizacionais não contempladas em outras escalas de orientação para o mercado, tais como a escala MARKOR (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993), bastante utilizadas nos estudos brasileiros – tanto para entrevistas com gestores quanto para entrevistas com consumidores de supermercados. Por outro lado, a adaptação da escala pode trazer problemas não identificados claramente em sua utilização. Assim, por exemplo, a convergência de dados obtida nas respostas dos gestores da organização, que foi interpretada como coerência da cultura empresarial, pode ser questionada e apontada como decorrente de um possível desvio nas respostas pela possibilidade de que elas tenham sido políticas.

Do ponto de vista prático o trabalho mostra que é viável, para uma empresa do ramo supermercadista, obter bons resultados e relacionamento de longo prazo com seus consumidores, ao adotar uma estratégia diferente daquela normalmente seguida por meio da orientação para o paradigma de preço. Em outras palavras, o trabalho mostra que mesmo em um ramo de negócios de consumo de massa como é o caso do ramo supermercadista, no qual aparentemente é difícil a criação de diferenciação, é possível adotar uma estratégia diferente da tradicional orientação para preço a partir de uma visão orientada para o consumidor final.

A partir das conclusões do trabalho podem ser formuladas hipóteses decorrentes dele, embora não seja possível a elaboração de generalizações por se tratar de estudo de caso único.

Uma hipótese é que a adoção da orientação para o consumidor pela Coop é inerente ao fato de esta ser uma organização cooperativa, o que tornaria esta orientação não uma opção estratégica, mas sim parte do tipo jurídico de organização, uma vez que se trata de uma empresa de propriedade coletiva, formada por adesão voluntária e com estrutura voltada para a prestação de serviços aos associados, ou seja, o cliente é o próprio cooperado. Esta hipótese leva a uma proposição de pesquisa que será apresentada em item específico.

Outra hipótese é que, independentemente do tipo jurídico de organização, o sucesso da Coop é resultado não somente de sua orientação para o consumidor, mas também pelo fato de ter um grande número de lojas concentrado em uma determinada região geográfica, o que faz com que o atributo localização seja determinante para a fidelização de seus clientes. Esta situação gera uma possibilidade de reflexão sobre o grau de satisfação ou fidelidade de consumidores quando se comparam empresas com lojas concentradas regionalmente com empresas com filiais não concentradas. Esta é outra proposição de pesquisa que será apresentada em item específico.

Uma terceira hipótese é que no futuro, como consequência do processo de evolução da Coop para a orientação estratégica para o consumidor final, a empresa deverá obter ainda melhores resultados em comparação com as médias do mercado, ao consolidar esta orientação estratégica, pelo desenvolvimento de projetos como o plano de desenvolvimento de gestão de clientes (CRM).

Essas hipóteses, decorrentes dos estudos teóricos, da análise de dados e das conclusões da pesquisa de campo realizada, são importantes na medida em que constituem novas possibilidades de investigação sobre o tema de estratégias, uma vez que a orientação para o mercado não é a única resposta para questões estratégicas. Conforme Perin e Sampaio (2006) a postura de orientação para o mercado é insuficiente às organizações para propiciar uma vantagem competitiva de longo prazo havendo também a necessidade de uma ênfase da organização no processo de inovação. De acordo com Berthon et al. (1999), orientação para o mercado e orientação para inovação são dois construtos distintos que podem

interagir e a empresa ao se orientar para o mercado pode perder parte da capacidade de inovar.

Limitações do estudo

Do ponto de vista conceitual o trabalho partiu da teoria de *stakeholders* e sua ligação com a teoria de marketing como suporte à estratégia voltada para o consumidor. Esta ligação, devido ao pouco aprofundamento teórico a respeito, pode ser questionada. Ocorre que boa parte da literatura sobre marketing tem um enfoque operacional, com pouco esforço sendo realizado no sentido de se estabelecer uma ligação conceitual com as teorias gerais de estratégias. Ocorre também que, de uma perspectiva histórica, durante muito tempo o marketing foi considerado uma disciplina destinada à atividade de vendas e comunicação e somente nas décadas de 1990 e 2000 houve esforços com o objetivo de se procurar tratar o marketing do ponto de vista estratégico (BERTHON et al, 1999; DAY, 1994), na medida em que suas decisões e ações passaram a ser consideradas como determinantes do futuro e da competitividade das organizações.

O marketing, portanto, não tem tradição como teoria de estratégia, o que torna a sua aproximação e ligação com a teoria de *stakeholders* difícil e problemática. A teoria de *stakeholders*, por exemplo, aborda possíveis conflitos de interesses de vários grupos ao passo que as estratégias de marketing tratam das ações para que não surjam conflitos com os consumidores, considerado o grupo mais importante de *stakeholders*, por intermédio da antecipação de suas expectativas e interesses. Assim, as duas teorias abordam a questão em momentos diferentes, isto é, uma procura resolver os problemas de uma situação que está presente e a outra procura evitar a ocorrência de problemas.

No que diz respeito à metodologia de pesquisa, os resultados do trabalho estão sujeitos às limitações atribuídas aos estudos qualitativos, principalmente aos estudos de caso único, como fonte de informações generalizáveis sobre um determinado fenômeno, uma vez que as generalizações somente são possíveis em estudos quantitativos. Além disso, como se trata de estudo de caso único, pode ser questionado o critério de escolha da organização estudada. O risco associado aos

estudos de caso único é ser feita uma escolha que posteriormente não confirma a tipicidade do caso. No presente estudo, as dúvidas iniciais sobre a empresa escolhida foram diminuindo no decorrer dos trabalhos de pesquisa.

Outra possibilidade de questionamento, quanto à metodologia, refere-se à adaptação que foi realizada em um questionário desenvolvido para estudos quantitativos, elaborado com base em uma escala de diferencial semântico, para ser utilizado como roteiro de entrevistas com perguntas abertas em um estudo de caso único. Para isso foi necessário um cuidado especial na escolha das palavras utilizadas na adaptação das perguntas bem como a realização de pré-teste do roteiro de entrevistas. Tanto no pré-teste quanto na aplicação normal das entrevistas não foram observados problemas, embora a alta convergência de respostas possa sugerir que o instrumento levou a um possível desvio nas respostas pela possibilidade de elas terem sido políticas.

Finalmente, existe uma limitação decorrente do tipo de entrevista, que pode levar os entrevistados a responderem de maneira política. No caso específico deste trabalho pode ser considerada uma limitação a possibilidade de os gestores entrevistados, receosos de suas afirmações, terem respondido da maneira que julgaram a mais adequada perante seus superiores, mesmo com a garantia de proteção do sigilo de suas respostas, e não necessariamente de acordo com os fatos da realidade que vivenciam.

Sugestões de pesquisas

O tema da pesquisa deste trabalho foi a investigação da presença e o grau de desenvolvimento da estratégia voltada para o consumidor final no ramo supermercadista na região da Grande São Paulo e para isso o estudo realizado foi exploratório baseado em caso único.

Uma primeira sugestão é que fosse realizada uma pesquisa quantitativa comparativa entre diferentes empresas supermercadistas, procurando identificar pelo menos dois grupos de orientações estratégicas (orientação para o consumidor final e outras possíveis orientações), para avaliar os resultados obtidos pelas

empresas integrantes de cada um dos grupos. O objetivo da pesquisa seria o de se investigar se a orientação para o consumidor final traz vantagem competitiva para a organização que a adota. Entretanto, conforme Perin e Sampaio (2006), há limites no estabelecimento de uma relação direta entre a orientação para o mercado e os resultados obtidos pelas empresas. Assim, para a realização de uma pesquisa deste tipo sugere-se a comparação entre supermercados e/ou redes de supermercados os mais simétricos possíveis, ou seja, que a comparação seja feita entre lojas de tamanho, perfil de público consumidor, área geográfica de atuação e *mix* de produtos semelhantes. O objetivo é evitar o efeito da eventual presença de fatores privilegiados, como, por exemplo, a concentração geográfica de lojas, que possam proporcionar vantagem de um determinado supermercado ou rede de supermercados em relação aos concorrentes, independentemente da orientação estratégica adotada.

Especificamente na região do ABC paulista, onde está situada a organização estudada pelo método do caso único, uma sugestão seria a de realização de uma pesquisa quantitativa com consumidores, com o objetivo de identificar motivos de escolha e/ou de preferência entre as grandes redes de supermercados que concorrem na região (Coop, Grupo Pão de Açúcar, Carrefour e Wal-Mart), e verificar a ocorrência ou não de percepção pelo consumidor de diferenciação de estratégias de atuação no mercado por parte dessas empresas. Conforme Akel Sobrinho e Toledo (2001), uma pesquisa com clientes, embora fosse uma fonte interessante de informações, não foi utilizada na maioria dos modelos teóricos de orientação para o mercado, “[...] havendo a comparação da percepção dos clientes com a dos membros da organização apenas no estudo realizado por Deshpandé, Farley e Webster, 1993”. (AKEL SOBRINHO; TOLEDO, 2001, p. 8/9).

Outra sugestão de pesquisa seria investigar a relação entre a estratégia voltada para o consumidor final e a formulação teórica da ferramenta gerenciamento por categorias nas empresas supermercadistas. O objetivo da pesquisa seria, portanto, analisar a fundamentação teórica do gerenciamento por categorias como parte de uma estratégia de orientação para o mercado. Esta sugestão decorre das dificuldades encontradas para o estabelecimento desta relação, em função da falta

de material teórico disponível que fundamente esta ferramenta gerencial como operacionalização de uma estratégia.

Na mesma linha de pesquisa sobre gerenciamento por categorias, outra sugestão seria a de se verificar, na prática empresarial, como os supermercados utilizam essa ferramenta e, especificamente, se o fazem com o objetivo de aumentar o grau de satisfação dos interesses e expectativas de seus clientes. O objetivo da pesquisa seria o de se constatar, a partir do embasamento teórico, em que estágio se encontra a utilização do gerenciamento por categorias nas empresas que o adotam, as dificuldades encontradas para sua implantação e quais os limites na utilização dessa ferramenta.

Mais uma possibilidade de pesquisa seria a de se estudar o momento da experiência de compra do consumidor no ponto-de-venda, a partir das interações simbólicas entre clientes e organizações decorrentes da atmosfera de varejo e dos ambientes de serviço. Neste caso a investigação teria como foco a avaliação do grau de satisfação por parte dos consumidores no seu processo de interação com o ambiente de loja do ponto-de-venda, a partir das interpretações dadas pelos consumidores para as experiências vividas. Algumas diretrizes básicas sobre este tipo de pesquisa são apontadas no livro de Prahalad e Ramaswamy (2004).

Em termos conceituais poder-se-ia realizar um estudo mais aprofundado, mediante ampla pesquisa bibliográfica, sobre a ligação entre a teoria de estratégia e a teoria de marketing, indo além do suporte proporcionado pela teoria de *stakeholders*, com o objetivo de embasar de forma mais sólida o conceito de orientação para o mercado como alternativa estratégica para as organizações. Nessa linha teórica, um desdobramento desta sugestão de pesquisa seria a de considerar a orientação para o mercado a partir dos conceitos da teoria baseada em recursos, ou seja, levando-se em consideração que a decisão sobre estratégia seria decorrente da análise das capacidades e competências internas da empresa e não da análise do ambiente externo do qual faz parte.

A partir da hipótese de que a adoção da orientação para o consumidor pela Coop é inerente ao fato de esta ser uma organização cooperativa, sugere-se que

seja realizado um estudo específico sobre cooperativas de consumo e a estratégia de orientação para o mercado. A sugestão é que sejam realizados levantamentos em diferentes cooperativas de consumo, utilizando-se os mesmos instrumentos de pesquisa aplicados neste trabalho, a fim de confirmar a presença ou não da estratégia voltada para o consumidor final.

Outra recomendação de pesquisa deriva da hipótese de que o sucesso da Coop é resultado não somente de sua orientação para o consumidor, mas também do fato de ter um grande número de lojas concentrado em uma determinada região geográfica. Neste caso, a sugestão é que seja realizada uma pesquisa comparativa entre empresas supermercadistas de atuação regional e empresas com filiais não concentradas a fim de averiguar o grau de satisfação ou de fidelidade de seus consumidores, independentemente da orientação estratégica adotada.

Com relação à enquete realizada com consumidores da Coop, uma sugestão é que fosse aperfeiçoado o instrumento de coleta de dados, principalmente no que diz respeito às afirmações 2, 3 e 7 que não conseguiram atingir totalmente os objetivos de, a partir da percepção dos consumidores, medir a capacidade da Coop de sentir o mercado e de manter relacionamento de sua estrutura organizacional com os clientes. Esta sugestão tem como base as respostas apresentadas pelos entrevistados que, em boa parte, demonstraram o desconhecimento da possibilidade de utilização do serviço de atendimento de reclamações e sugestões ou mesmo de manter contato direto com os gerentes ou diretores da Coop.

Outra recomendação seria a ampliação do escopo desta enquete de tal forma que ela fosse planejada como uma pesquisa quantitativa, considerando, portanto, critérios de representatividade estatística e de realização com maior número de entrevistados e em diferentes lojas da Coop.

REFERÊNCIAS

- ABEP – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE PESQUISA. **Código de Ética ABEP**. Disponível em <www.abep.org/codigosguias/abep_codigo_etica.pdf> Acesso em: 8 fev. 2007.
- ABRAS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Perguntas e Respostas**. Disponível em <www.abrasnet.com.br/institucional/index_pergresp.htm> Acesso em: 23 nov. 2006.
- AKEL SOBRINHO, Z; CASTILHO FILHO, J. P. de. **Orientação para o Mercado no Varejo: Teste Empírico de um Modelo**, EMA, 2006.
- AKEL SOBRINHO, Z; TOLEDO, G.L. **Orientação de Mercado no Varejo: Um Estudo de Caso no Magazine Luíza**, ENANPAD, 2001.
- ANJOS NETO, M. R. Dos; MOURA, A. I. **Construção e Teste de um Modelo Teórico de Marketing de Relacionamento para o Setor de Educação**, ENANPAD, 2004.
- ANSOFF, H. I. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- _____. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- _____. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANTONI, V.L; DAMACENA, C; LEZANA, A.G.R. **Um Modelo Preditivo de Orientação para o Mercado: um Estudo no Contexto do Ensino Superior Brasileiro**, ENANPAD, 2004.
- ASCAR, A. C. Passado Vitorioso, Futuro Promissor. In: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS SUPERMERCADOS. **Supermercados: 40 anos de Brasil**. São Paulo: Abras, 1993, p. 5-7.
- BARBOSA, D. C. S; TEIXEIRA, D. J. **A percepção da imagem no varejo de alimentos: a descrição da imagem de um supermercado por seus consumidores**, ENANPAD, 2005.
- BARROS, P. M. **Indicadores necessários para a formulação de políticas públicas locais para o turismo sob a ótica dos stakeholders institucionais estratégicos**. 2005. Tese (Doutorado). PPGE, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- BELIK, W. Evolução e Tendências do Varejo. In: MORGADO, M. G; GONÇALVES M. N. (Org.) **Varejo: administração de empresas comerciais**. 2.ed. São Paulo: Senac, 1999, Cap. 1, p. 23-55.
- BERRY, L. O Modelo Emergente. **HSM Management**, ano 3, n.13, p. 58-64, mar-abr 1999.

BERTHON, P; HULBERT, J. M; PITT, L. F. To serve or create? Strategic orientations toward customers and innovation. **California Management Review**, 42, 1, 1999.

BETHLEM, A. de S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BIALOSKORSKI NETO, S. Estratégias e Cooperativas Agropecuárias: um ensaio analítico. In: SEMINÁRIO DE POLÍTICA ECONÔMICA EM COOPERATIVISMO E AGRONEGÓCIOS DA UFV, out/2002.

BOAVENTURA, J. M. G; FISCHMANN, A. A. A Epistemologia da Estratégia. **Anais XVI CONGRESSO LATINOAMERICANO DE ESTRATÉGIA-SLADE2003**. Lima: 2003.

BOWMAN, E. H; SINGH, H; THOMAS, H. The Domain of Strategic Management: History and Evolution. In: PETTIGREW, A; THOMAS, H; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, 2002, Cap. 2

CAMPOS, T. L. **Administração de stakeholders: uma proposta metodológica para as pesquisas sobre responsabilidade social das organizações**, 3Es, 2003.

CHANDLER, A. D. Jr. Introdução a Strategy and structure. In: McCRAW, T. K. (Org.) **Alfred Chandler: Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CLULOW, V. Futures dilemmas for marketers: can stakeholder analysis add value? **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 9/10, p. 978-997, 2005.

COLLIS, D; MONTGOMERY, C. Competing on Resources: Strategy in the 1990s How do you create and sustain a profitable strategy? **Harvard Business Review**, p. 118-128, july-august, 1995.

COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO. **CBD 2005 – Relatório Anual**. Disponível em <www.cbd-ri.com.br/port/home/index.asp> Acesso em: 14 nov. 2006.

COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORÁ, J. M. **Prática do Efficient Consumer Response (ECR) em pequenos e médios supermercados: realidade ou fantasia?** 2002. Dissertação (Mestrado). PPGA, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

DANTAS, S. **Marketing holístico e orientação para o mercado: um estudo de caso**. 2006. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. What Does it Mean to be Market-Driven? **Business Strategy Review**, v. 9, Issue 1, p. 1-14, 1998.

_____. The Capabilities of Market-Driven Organizations, **Journal of Marketing**, v. 58, p. 37-52, 1994.

_____. **Estratégia voltada para o mercado**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

DESHPANDÉ, R; FARLEY, J.U; WEBSTER Jr., F.E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 23-27, Jan., 1993.

DOMINGUES, O. **Gestão de compras de supermercados** (estudo de Caso: Coop-Cooperativa de Consumo). 2001. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

DONAIRE, D. A utilização do Estudo de Casos como Método de Pesquisa na Área da Administração. **Revista IMES**, Ano XIV, n. 40, maio-ago, 1997.

DONALDSON, T. e PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. **Academy of Management Review**, v. 20, Issue 1, p. 65-91, Jan, 1995.

DRUCKER, P. **Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DUARTE, V. Cooperativas de consumo prontas para disputarem o mercado. **Revista Gestão Cooperativa**, Brasília, ano 9, n. 29, p. 12-14, dez, 2006.

FAHY, J; SMITHEE, A. Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. **Academy of Marketing Science Review**, n. 10, 1999.

FARIA, A. **Orientação Estratégica para o Mercado: Uma Investigação Exploratória**, EMA, 2006.

FARIA, A; GANGEMI, P. P. **Marketing, Produtos Culturais e Orientação para o Mercado: Um Enfoque em Empresas Ex-estatais no Brasil**, EMA 2006.

FERREIRA, J. As cinco mais. **Revista Super Varejo**, APAS – Associação Paulista de Supermercados, ano VI, n. 62, ago, 2005.

FERREIRA, J. C. F. Vamos “Reinventar” o Varejo no Brasil? In: ANGELO, C.F. de (Coord.) **Varejo: modernização e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 1994, Cap. 5, p. 48-73.

FITCHETT, J. A. Consumers as stakeholders: prospects for democracy in marketing theory. **Business Ethics: A European Review**, v. 14, n. 1, p. 14-27, 2005.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FORTIN, M-F. **O processo de investigação.** Da concepção à realização. Loures: Lusociência, 1999.

FREEMAN, R. E. The Stakeholder Approach Revisited. **Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik**, v. 5, Iss. 3, p. 228-241, Mering: 2004.

FREEMAN, R. E; McVEA, J. **A Stakeholder Approach to Strategic Management.** Darden Business School, Working Paper No. 01-02, 2001. Available at SSRN: <<http://ssrn.com/abstract=263511>> Acesso em: 9 jun. 2007.

FREEMAN, R. E; REED, D. L. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. **California Management Review**, v. 25, Iss. 000003, p. 88-106, Berkeley: Spring 1983.

FROOMAN, J. Stakeholder Influence Strategies. **Academy Management Review**, v. 24, No. 2, p. 191-205, 1999.

GARCIA, R. F. **Cooperativas de trabalho:** fraude aos direitos dos trabalhadores. Disponível em <<http://scholar.google.com.br/cooperativadeconsumo>> Acesso em 13 mar. 2007.

GAVA, R. **A Estratégia Market-Driving de Orientação para o Mercado:** Modelo Teórico e Proposições de Pesquisa, ENANPAD, 2006.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.

GRACIOSO, F. Supermercados – presente, passado e futuro. **Revista da ESPM**, São Paulo, v. 4, n. 11, p. 35-43, dez, 1997.

GRANT, R. M. Corporate Strategy: Managing Scope and Strategy Content. In: PETTIGREW, A; THOMAS, H; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management.** London: Sage Publications, 2002, Cap. 4.

GREENLEY, G. E. et al. Strategic planning differences among different multiple stakeholder orientation profiles. **Journal of Strategic Marketing**, 12, p. 163-182, set, 2004.

HAMEL, G; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARB, A. G. **As competências organizacionais nos segmentos de hipermercado e supermercado no Brasil.** 2005. Tese (Doutorado). PPGE, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

HITT, M. A; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica:** competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

INAFUCO, J. K. Produtos. In: MORGADO, M. G; GONÇALVES M. N. (Org.) **Varejo: administração de empresas comerciais**. 2.ed. São Paulo: Senac, 1999, Cap. 4, p. 129-165.

INGOLD, R. B; RIBEIRO, F. Varejo no ano 2000. In: ANGELO, C.F. de (Coord.) **Varejo: modernização e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 1994, Cap. 8, p. 107-116.

JOHNSON, R. B. Examining the validity structure of qualitative research. **Education**, v. 118, Issue 2, Winter, 1997.

JOHNSTON, R; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

KARPOUZAS, A; SANTOS, J. W. **O Processo de Formação de Estratégias de uma Organização do Terceiro Setor: análise da influência dos stakeholders a partir de um estudo de caso**. Disponível em <http://www.fundaes.org.br/centro/artigos_adm> Acesso em: 9 jun. 2007.

KIRCA, A. H; JAYACHANDRAN, S; BEARDEN, W. O. Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assesment of Its Antecedents and Impact on Performance. **Journal of Marketing**. v. 69, 2005.

KOHLI, A. K; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, **Journal of Marketing**, 54, 2, p. 1-18, 1990.

KOHLI, A. K; JAWORSKI, B. J; KUMAR, A. MARKOR: A measure of market orientation, **Journal of Marketing Research**, 30, 4, Nov, 1993.

KOTLER, P; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KREITLON, M. P; QUINTELLA, R. H. **Práticas de Accountability Ética e Social: As Estratégias de Legitimação de Empresas Brasileiras nas Relações com Stakeholders**, ENANPAD, 2001.

KUMSCHLIES, M. C. G; CRISPIM, S. **Fatores de Competitividade no Varejo de Auto-Serviço: Um Estudo de Caso na Coop - A Maior Cooperativa de Consumo da América Latina**, ENANPAD, 2003.

LEAL, W. M. **A Prática do Marketing de Relacionamento na Conquista da Lealdade do Cliente: Um Estudo no Setor Farmacêutico**, ENANPAD, 2005.

LEPSCH, S. L. **Estratégias dos grandes e médios supermercados brasileiros na virada do século XX para o XXI: um estudo exploratório com 31 empresas do setor**. 2001. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

LEPSCH, S. L; TOLEDO, G. L. **Estratégias para o varejo**, III SEMEAD, 1998.

LEVITT, T. Miopia em "Marketing". **Revista Expansão**, São Paulo, p. 50-63, 9 fev 1972.

LEVY, M; WEITZ, B. A. **Administração de Varejo**. Tradução de Érika Suzuki. São Paulo: Atlas, 2000.

LUKIANOCENKO, M. Ano estável para o setor supermercadista. **Revista SuperHiper**, ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados, São Paulo, ano 33, n. 375, p. 34-37, maio, 2007.

_____. Profissionalização dá resultado. **Revista SuperHiper**, ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados, São Paulo, ano 32, n. 368, p. 76-82, set, 2006.

_____. Setor prioriza os investimentos. **Revista SuperHiper**, ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados, São Paulo, ano 32, n. 364, p. 26-30, maio, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARASCHIN, A. de F. **As relações entre produtores de leite e cooperativas: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa-RS**. 2004. Dissertação (Mestrado). PPGDR, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

McDANIEL, C. D; GATES, R. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

McDONALD, M. **Planos de Marketing: planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MEDICI, A. **Coop: 50 anos de história**. São Paulo: Coop, 2004.

MELLO, S; SOUZA, A.C.R. **Purificação e Validação da Escala de Orientação para o Mercado de George Day**, ENANPAD, 2003

MENDONÇA, J. C. P. In: KASPER, J.F.P. **Produtividade e gerenciamento de operações na empresa supermercadista**. São Paulo: Associação Brasileira dos Supermercados, 1991, Prefácio, p. V-IX.

MESQUITA, J.M.C. de; LARA, J.E. O preço como fator de diferenciação: análise do setor supermercadista. **Revista Administração**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 42-51, jan. mar. 2007.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, C. M. C; ARRUDA, D. M. **A Evolução do Pensamento de Marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX**, ENANPAD, 2002.

MORGAN, R. M; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, 3, p. 20-38, Jul, 1994.

MORITA, A. Receita sobe apesar da queda dos preços. **Revista Supermercado Moderno**, Informa Publicações Especializadas, São Paulo, ano 37, n. 4, p. 49-55, abr, 2006.

_____. Lucro cai 10%. **Revista Supermercado Moderno**, Informa Publicações Especializadas, São Paulo, ano 37, n. 4, p. 57-60, abr, 2006.

NARVER, J.C; SLATER, S.F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, **Journal of Marketing**, 54, 4, p. 20-35, 1990.

NEVES, M. **Uma proposta de modelo para o planejamento e gestão estratégica de marketing (orientação para o mercado nas organizações)**. Livre docência. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2004.

NOGUEIRA, L. In: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS SUPERMERCADOS. **Supermercados: 40 anos de Brasil**. São Paulo: ABRAS, 1993, Apresentação, p. 3-4.

OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Disponível em <www.brasilcooperativo.com.br> Acesso em: 12 mar. 2007.

OCESP – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS NO ESTADO DE SÃO PAULO. Disponível em <www.portaldocooperativismo.org.br/sescoop> Acesso em 12/3/07.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PERIN, M. G; SAMPAIO, C. H. **O papel da Inovação na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance Empresarial**, EMA, 2006.

POLONSKY, M. J. A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy, **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Santa Barbara: v. 10, Iss. 3, 1995.

POLONSKY, M. J; SCOTT, D. An empirical examination of the stakeholder strategy matrix. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 9/10, p. 1199-1215, 2005.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Estratégia Competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUEIROZ, T.S; SOUZA, T; GOUVINHAS, R. P. **Supermercado de Bairro: suas Estratégias e o Comportamento do Consumidor**, EMA, 2006.

RÉVILLION, A. **Inter-relações entre orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura do varejo brasileiro e seu impacto no desempenho empresarial.** 2005. Tese (Doutorado). PPGA, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

RIVERA, L. O Brasil tem cinco milhões de cooperados. Um milhão é sócio da Coop. **Revista Informe Coop**, São Paulo, ano II, n. 19, p. 16-19, 2003.

ROBERTS, P; PRIEST, H; TRAVNOR, M. Reliability and validity in research. **Nursing Standard**, v. 20, n. 44, p. 41-45, july 12, 2006.

SAMPAIO, C. H; PERIN, M. G. **Uma Análise Crítica da Escala MARKOR e suas Dimensões Teóricas**, ENANPAD, 2001.

SANTOS, A. M. M. M; GIMENEZ, L. C. P. **Reestruturação do comércio varejista e de supermercados.** Rio de Janeiro: BNDES, Estudos Setoriais, 2002. Disponível em <www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set903.pdf> Acesso em: 25 out. 2006.

SESSO FILHO, U. A. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990.** 2003. Tese (Doutorado). Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003.

SHAH, D. et al. The Path to Customer Centricity. **Journal of Service Research**, v. 9, n. 2, 2006.

SIMÕES, P.N. **Uma análise sobre a estrutura, conduta e desempenho do setor de supermercados do Brasil.** 2006. Dissertação (Mestrado). Programa de Estudos Pós-Graduados em Economia Política, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

SITTA, I. O atendimento faz a diferença. **Coop Revista**, Santo André, ano XXIV, n. 236, p. 38-39, out, 2003.

SLATER, S.F. Market orientation at the beginning of a new millennium, **Managing Service Quality**, Bedford, v. 11, Iss. 4, p. 230-233, 2001.

_____. Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm, **Academy of Marketing Science Journal**, 25, 2, p. 162-167, 1997.

SOUSA, W. Consumidor dá o perfil da loja ideal. **Revista SuperHiper**, ABRAS- Associação Brasileira de Supermercados, São Paulo, ano 30, n. 346, p. 78-89, set, 2004.

SOUZA, A.C.R. de **A Orientação para o Mercado, o Relacionamento com os Clientes e o Desempenho das Empresas:** Um Levantamento Junto a Empresas que Atuam na Região Nordeste do Brasil. ENANPAD, 2004.

SOUZA NETO et al. **Dimensões do Relacionamento e Variáveis Demográficas:** Uma Investigação com Base nas Opiniões dos Clientes de um Grande Banco Brasileiro, ENANPAD, 2005.

SUPERHIPER. **Ranking 2007**. ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados, São Paulo, ano 33, n. 375, maio, 2007.

_____. **Ranking 2006**. ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados, São Paulo, ano 32, n. 364, maio, 2006.

SUPERMERCADO MODERNO. **Espetáculo do crescimento**: Coop – Cooperativa de Consumo. Informa Publicações Especializadas, São Paulo, ano 34, n. 10, out, 2003.

_____. **Ousadia**: Quanto mais mercado melhor. Informa Publicações Especializadas, São Paulo, ano 32, n. 2, fev, 2001.

TOALDO, A. M. M. **Formação da estratégia de marketing**: a construção de um modelo teórico. 2004. Tese (Doutorado). PPGA, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

VALDÉS, J. A. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas**: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá. 2003. Tese (Doutorado). São Paulo: Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

VALERIANO, J. C. S. **Racionalidade nas práticas administrativas de uma cooperativa em Itabira/MG**. 2006. Dissertação (Mestrado). Centro de Gestão Empreendedora, Núcleo de Pós-graduação e Pesquisa, FEAD-MINAS, Belo Horizonte, 2006.

VASCONCELOS, F. **Safári de Estratégia, Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitorrinco**: Uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica, ENANPAD, 2001.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WOOD, D. J. **Business and Society**. Pittsburgh: Harper Collins, 1990.

WOODRUFF, R.B. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage, **Academy of Marketing Science Journal**, 25, 2, p. 139-153, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

APÊNDICE 1

Roteiro de entrevistas com gestores

Tema 1 - Orientação Geral: valores, crenças e comportamento no relacionamento com o mercado – clientes, concorrentes e fornecedores

Pergunta inicial: como é o relacionamento (considerando-se valores, crenças e comportamento) da Coop com o mercado (clientes, concorrentes e fornecedores)?

obs. variáveis a serem exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta inicial:

1. clientes: foco de todos os departamentos ou somente departamento de marketing?
2. clientes: foco nas vendas imediatas ou no relacionamento de longo prazo?
3. reação aos concorrentes: todos os departamentos ou só departamento de marketing?
4. reação aos concorrentes: agilidade ou lentidão?
5. fornecedores: canal de abastecimento somente ou parceiros de longo prazo?
6. inovação: as tecnologias existentes são voltadas para uso interno ou para achar soluções para os problemas dos clientes?

Tema 2 - Capacidade de sentir o mercado: utilização de pesquisas e estudos de mercado sobre clientes e concorrentes

Pergunta orientadora: o que é feito em termos de pesquisa de mercado, tanto sobre clientes quanto sobre concorrentes?

obs. variáveis a serem exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta à pergunta orientadora:

1. sobre os clientes: conhecimento dos segmentos de mercado?
2. monitoração do mercado: acompanhamento pós-vendas da satisfação dos clientes?
3. utilização das reclamações de clientes: fracassos ou oportunidades para aprender?
4. sobre os concorrentes: conhecimento sobre os diretos e indiretos?
5. adequação dos sistemas de informação do mercado (bancos de dados)?
6. papel da função de pesquisa de mercado: estratégica ou análises ocasionais?

TEMA 3 - Capacidade de relação com o mercado: prazo de relacionamento com clientes e fornecedores

Pergunta: Como é medida a lealdade dos clientes? Existe algum indicador de fidelidade?

Pergunta: E em relação aos fornecedores? Existe algum indicador de relacionamento?

1. com os clientes:
 - a. indicadores de lealdade? (longo prazo)
 - b. pesquisas (ocasionais) de satisfação? (curto prazo)
2. com os fornecedores?

TEMA 4 - Capacidade de visão e pensamento estratégico: planejamento e investimentos

Pergunta orientadora: o que é feito em termos de planejamento?

obs. variáveis a serem exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta à pergunta orientadora:

1. planejamento: somente próximo ano (orçamento anual) ou também no longo prazo?
2. análise estratégica: foco em vantagens competitivas ou somente questões genéricas?
3. investimentos: foco no curto prazo (despesas) ou no longo prazo (receitas futuras)?
4. marketing: adequação ou insuficiência dos recursos?

TEMA 5 - Alinhamento organizacional: estrutura, relações interdepartamentais e com o mercado

Pergunta orientadora: como é estruturada a organização? (na loja: como é estruturada a loja?)

obs. variáveis a serem exploradas (não necessariamente nesta seqüência), a partir da resposta à pergunta orientadora:

1. estrutura organizacional: foco em funções ou foco no mercado?
2. sistemas de informação (bancos de dados): interdepartamentais ou isolados?
3. interações com clientes e fornecedores: todos os departamentos ou específicos?
4. papel do marketing: apoio às vendas ou manutenção de toda a organização opm?
5. sistemas de recompensas e de incentivos aos executivos: curto ou longo prazo?

observação geral

as perguntas, em diferentes entrevistas, podem ser feitas em seqüências diferentes, dependendo das respostas iniciais do entrevistado, a fim de acompanhar o raciocínio do mesmo, até se esgotar um determinado assunto, como por exemplo, ao se tratar de relacionamento com os clientes (que é assunto que está presente em todos os temas pesquisados).

APÊNDICE 2

Transcrição integral de entrevista com gerente de loja (19/6/07)

Entrevista realizada em 19/6/07, com duração aproximada de quarenta minutos, no local de trabalho do sujeito, isto é, em sua mesa de trabalho, que capta o som ambiente do supermercado e com eventuais ligações para seu celular, embora ele não tenha atendido às mesmas durante a realização da entrevista.

Sujeito 4: Gerente de loja

(Entrevistador: Estamos aqui na unidade ..., é esse o nome mesmo da unidade? Em ... Conforme eu te disse, eu tenho um roteiro aqui e a primeira pergunta diz respeito ao relacionamento da Coop com o mercado e quando eu digo relacionamento eu estou falando: crenças, valores, comportamento e mercado eu estou falando clientes, fornecedores e concorrentes. Então o que que você pode me dizer a respeito desse relacionamento da Coop com o mercado?)

Sujeito: Bom, que nem eu falo né, Coop, Coop Em primeiro lugar Coop é uma palavra de Cooperativa né? Porque eu sou, eu acho que o espírito coletivo vem em primeiro lugar. Eu não vejo a Coop como supermercado, começa por aí né? Eu acho que a Coop é uma Cooperativa sim, a gente é muito pelo social, se preocupa muito com a sociedade, uma das poucas empresas que eu vejo que se preocupa muito – a gente não divulga né? – a gente ajuda muito as instituições financeiras aí... instituições que precisam aí.... Santo André, Ribeirão, São Bernardo, a gente participa de inúmeras campanhas durante todo o ano, campanha do agasalho, distribuição de cestas básicas e a gente está sempre ajudando a sociedade, a sociedade a gente se preocupa muito, principalmente a sociedade local, tá? E a Coop pensa assim. E é a filosofia do cooperativismo né? E se a gente não conseguir ajudar a sociedade local, se a gente não melhorar onde a gente está então a tendência é acabar né, então tem que investir muito na sociedade onde a gente atua, então a gente se preocupa muito em deixar as pessoas com a melhor qualidade de vida, para que elas possam crescer futuramente, essa é a filosofia da Coop né. E a Coop tem uma visão, missão, visão e valores muito forte, que é oferecer uma excelência no mercado. Agora a gente pode estar começando a falar alguma coisa no sentido de concorrente como você falou né? E ... a Cooperativa tem os grandes concorrentes hoje: a gente tem aí os americanos aí, Wal-Mart, Carrefour, Pão de Açúcar, então uma concorrência muito acirrada.

(Entrevistador: O primeiro que você falou foi? Americanas?)

Sujeito: Tem os americanos, que é o Wal-Mart.

(Entrevistador: Ah, os americanos.)

Sujeito: É, os americanos que são o Wal-Mart. E eles vieram forte para o Brasil, trabalham, têm uma política diferente no trabalho, então realmente é preocupante e a gente por ser uma Cooperativa a gente briga de igual para igual com eles e isso preocupa muito a gente sim, eles têm um preço bom, a gente também tem, a gente está sempre desenvolvendo, desenvolvendo vamos supor, como posso te falar, ações, ações de trabalho, as ações da loja para estar ...

(Entrevistador: Que ações seriam essas?)

Sujeito: Aí entram encartes, panfletos, promoção, aí entra ambiente, loja, destaque de produto, que é nada mais a ver que é o marketing, que é o marketing que a gente tem que fazer, que é o marketeiro, que é o agente marketeiro que a gente faz na loja; não é nem marketing, é marketeiro; que é o marketing pessoal que a gente faz aí, no dia a dia. Qual mais? Vai.

(Entrevistador: Em relação a clientes ...)

Sujeito: Cooperados, vamos falar cooperados.

(Entrevistador: Cooperados.)

Sujeito: Na Coop não é clientes, nós temos cooperados, porque, por isso a primeira coisa que eu te falei foi um pouco do cooperativismo, né. Por que cooperados? Porque a primeira preocupação que a gente tem é com os nossos cooperados, tá?. Oferecer o melhor serviço para eles, isso é a filosofia da Cooperativa. Se você pegar a missão, valores, a missão fala: oferecer ao cooperado as melhores condições de acesso aos bens e serviços, então a gente tem que ser os melhores nisso né? Se a gente tem essa missão tem que ser a melhor. Então em primeiro lugar os nossos cooperados; por que cliente? Cliente é quem compra no supermercado; aqui é cooperado, ele tem um número de matrícula e ele é cooperado, e ele é dono, aquele pedacinho, o pedacinho é dele entendeu? Então tem o pedacinho aqui que ele é dono, cliente não tem dono, é do cooperado, então, isso aí é muito importante. E a relação que a gente tem com eles é uma relação, nós temos cooperados muito fiel e tem um quadro muito forte, principalmente o pessoal mais antigo, né, que conhece isso aqui não como Coop, mas como Rhodia, Cooperhodia que o pessoal falava e esse pessoal, a gente tem um contato pessoal muito grande, e o diferencial hoje, mesmo numa loja desse porte aqui de quatro mil metros quadrados, a gente desce na loja e tem contato com os cooperados; a maioria dos cooperados a gente conhece, que vem todo mês fazer compras aqui, a gente conhece muitos cooperados.

(Entrevistador: E, e você falou em fidelidade, como você mede essa fidelidade além desse contato pessoal?)

Sujeito: Olha, o que é a fidelidade; nós temos um cadastro de todos os cooperados e todo cooperado tem uma matricula, nós temos um sistema que dá, o quanto cada cooperado gasta por mês e por ano. Através disso nós sabemos a fidelidade, se ele está todo mês comprando aqui, se ele faz a despesa dele todo mês aqui. É difícil

falar em fidelidade quando tem muitos, mas tem aquelas pessoas que a despesa grossa mesmo se faz na Coop, e a gente tem como medir isso.

(Entrevistador: E se por acaso ele não estiver vindo, tem como ...)

Sujeito: Tem né?

(Entrevistador: O sistema te dá algum alerta sobre alguém que não está vindo?)

Sujeito: Ai já é problema da central do marketing, aí eles fazem mala direta, envia para a pessoa.

(Entrevistador: Ai é lá na central administrativa?)

Sujeito: Ai é marketing, e esse sistema aí, esse sistema, são poucas empresas que têm um sistema desses, a gente tem cadastrado mais de um milhão e trezentos mil cooperados e saber quanto que cada um gasta; muitas empresas gostariam de ter um processo desses, né.

(Entrevistador: Com certeza.)

Sujeito: Por ser uma Cooperativa a gente conseguiu todos os números de todos os colaboradores, como a gente fala, na Cooperativa eles não são só um número, é um cooperado né? Não é um número igual no nosso concorrente. Você vai lá, você compra, eles nem querem saber quem é você, importa que você deixou o dinheiro lá, a Cooperativa vê de outra forma.

(Entrevistador: Quer dizer essa, essa informação de que alguém não está vindo, por exemplo, alguém se mudou, foi lá para o interior.... Ribeirão Preto; que não tem Coop.)

Sujeito: Que não tem Coop.

(Entrevistador: Você fica sabendo aqui ou é o marketing lá na central?)

Sujeito: Não, não, isso a gente não fica sabendo, só se mandar uma mala direta ou algum cadastramento que a pessoa fizer. Aí tem os ativos e os inativos né, nesse um milhão e trezentos mil cooperados tem alguns que são inativos, que nunca comprou.

(Entrevistador: Então, você acompanha, na verdade quem acompanha então é lá na matriz, esse cadastro de um milhão e trezentos mil, ou seja, eles acompanham de todas as lojas.)

Sujeito: De todas as lojas.

(Entrevistador: Aqui na loja você não tem um acompanhamento?)

Sujeito: Tenho ... você é cooperado?

(Entrevistador: Eu sou, por acaso eu sou.)

Sujeito: Vamos procurar aqui no sistema.

(Entrevistador: Eu sou cooperado inativo.)

Sujeito: Inativo.

(Entrevistador: Sem ação.)

Sujeito: Aí eu joga sua matrícula, você me dá sua matrícula.

(sujeito digita dados no teclado de seu computador)

Sujeito: Vou jogar sua matrícula aqui.

(sujeito digita dados no teclado de seu computador)

Sujeito: Olha lá: seu João, matrícula 1116087, vamos ver quanto o senhor gastou em 2007. Um associado sem compras, e eu teria mês a mês, janeiro, fevereiro, março, de qualquer ano que eu quisesse.

(Entrevistador: Certo.)

Sujeito: Então por aqui é um cadastro que a gente tem e sabe se o cooperado é ativo ou inativo e se está comprando na Coop, quer dizer, se ele fez o cartão e em dois anos não comprou, o cooperado é inativo, aí a gente podia estar mandando uma mala direta para casa ou fazer algum trabalho de marketing: “venha até a loja”, “compre e ganhe um brinde” ou por favor, mandar uma carta perguntando o porque que ele está inativo e tal.

(Entrevistador: E pelo que você disse antes, os cooperados, normalmente eles voltam, estão todo mês aí ...)

Sujeito: Bastante cooperado volta ...

(Entrevistador: Vocês fazem alguma ação específica assim, para manter esse relacionamento? Constante ...)

Sujeito: Isso é uma ação constante, que nem eu falo, nós estamos fazendo. Quando você vai no mercado, qual a primeira coisa que você procura no mercado? Mercado com bons preços, não é a primeira coisa? Você procura ter uma vantagem no que você compra, bom preço, uma loja limpa e organizada, um lugar onde você vai comprar produtos com qualidade, você sabe que é produto garantido, com higiene, com limpeza, todos esses produtos, produtos com data...., uma empresa ética, produtos com uma ética, com boa qualidade, boa procedência. Eu falo sempre assim, aquilo que você, a gente tem muito que, eu acho que você economizar, eu sempre penso assim, a gente tem que economizar; com a saúde da gente, tem que comprar nos melhores lugares, não pode comprar ... eu pelo menos, você não vai

comprar um produto perecível em qualquer botequinho de venda, que você não sabe como aquilo é mantido.

(Entrevistador: O famoso churrasquinho na rua, então ...)

Sujeito: Churrasquinho, então... E a Cooperativa pensa muito nisso; a gente pensa dar em primeiro lugar uma loja limpa, organizada, bem estruturada, bom atendimento, que a pessoa se sente como se estivesse na casa dela. Isso é cooperativismo.

(Entrevistador: O que é bom atendimento?)

Sujeito: Hã?

(Entrevistador: O que você entende por bom atendimento?)

Sujeito: O bom atendimento é quando você vem na loja e sai satisfeito, uma loja que entra aí na faixa de três mil pessoas por dia, e no dia que, vamos supor, eu tenho isso aqui, a gente tem reclamações e sugestões. Entram três mil pessoas por dia e no final do mês a gente tem dez, doze reclamações, entra mais de cem mil pessoas por mês aqui dentro, no final de mês a gente acaba com dez, doze reclamações. Isso é um bom atendimento.

(Entrevistador: Ok, isso aí que você está me falando o que que é?)

Sujeito: Isso aí ó, é assim: isso aqui é um dê sua opinião para a Coop, vamos supor se você foi mal atendido, tudo o que você quer melhorar na Coop é só você preencher e entregar.

(Entrevistador: Certo.)

Sujeito: Isso aí é um método de a gente medir a satisfação dos nossos clientes. Você entendeu?

(Entrevistador: Ok.)

Sujeito: Se eles estão bem satisfeitos, o que pode fazer para melhorar, para dar sugestão, que nem, aqui tem uma ó: “ela gostaria que cobrisse as vagas dos deficientes físicos”, é uma sugestão, a gente vai levar prá frente, vai dar retorno para ela, para ver se vai cobrir ou não. Daí a gente dá o retorno dizendo que a sugestão foi aceita, que a gente vai cobrir. Isso é atendimento.

(Entrevistador: Certo.)

Sujeito: O atendimento, eu vou comparar com os concorrentes, não sei se você visita outros mercados, você já tentou falar com o gerente de um Carrefour? Dum Wal-Mart? Dum Pão de Açúcar? Você já tentou falar com o gerente, quando você vai lá?

(Entrevistador: Na verdade não.)

Sujeito: Você não consegue falar com o gerente da loja. Na Coop você consegue, você fala que quer falar com o gerente geral da loja e ele vai te atender. Isso é atendimento. Eu falo para você que já passei varias vezes no supermercado e não consegui falar com o gerente. Aí vem um encarregado de setor falando que ele não pode te atender. Isso é atendimento? E acontece muito em redes isso hoje, perde o foco da coisa e fora o atendimento de caixa, o atendimento do açougue, o bom dia, a boa tarde, o volte sempre, a simpatia, um sorriso no rosto. Tudo isso é atendimento.

(Entrevistador: Ótimo, e são feitas – já que nós estamos falando de atendimento e relacionamento com cliente – tem algum tipo de pesquisa de mercado assim, constante, regular?)

Sujeito: Tem.

(Entrevistador: Que vocês fazem aqui na loja ou no ...)

Sujeito: Nós temos o Imes, o Imes faz essa pesquisa, o Imes a cada três meses, o Imes, a gente é parceiro do Imes, eles vêm e fazem pesquisa de atendimento, e nessas pesquisas, acho que envolve mais de cem questões, se você foi bem atendido, se você encontrou todos os produtos, arrumação do açougue, arrumação da padaria, limpeza da loja. O Imes faz toda a pesquisa de três em três meses de toda a loja, atendimento, tudo, tudo, então essa pesquisa o Imes dá prontinha para a gente, da loja inteira, desde a limpeza do piso, até se você encontrou todos os produtos, arrumação de prateleira, preço, açougue, padaria, como que estava arrumação da padaria, como que você foi atendido, se tinha fila, se não tinha, se você está satisfeito com a fila, se você está satisfeito com o atendimento, o Imes traz tudo isso tratado para a gente.

(Entrevistador: E o que você faz com o resultado dessa pesquisa?)

Sujeito: Olha, esse resultado, então, a gente compara de três em três meses, porque tenho nota, aí vem todas as lojas juntas, das vinte e três lojas juntas, de todas as lojas juntas por, nos últimos três meses, dos últimos três meses ... e dos últimos três meses, então você compara, você tem a média, uma pontuação que é oito, é considerada acima de oito, beleza, de sete para baixo tem que começar a trabalhar. Vamos supor que o setor de caixa caiu, nesse mês aqui caiu para seis pontos, é preocupante, você vai reunir toda a equipe, liderança, setor de caixa, vamos rever todos os procedimentos de atendimento e ver o que estamos falhando para corrigir e daqui três meses, daqui dois meses desculpa, é de dois em dois meses, daqui a dois meses vamos fazer de novo a medida do Imes e a gente vê se teve melhora.

(Entrevistador: A pesquisa é de dois em dois meses?)

Sujeito: É, de dois em dois meses.

(Entrevistador: Já foi de três em três?)

Sujeito: Não, não, eu que confundi, é a tal da PPR, antes era dois depois foi para três, essa pesquisa ajuda muito a gente.

(Entrevistador: O que é PPR?)

Sujeito: PPR é participação no resultado da empresa

(Entrevistador: E qual a relação que você fez aí entre PPR e ...)

Sujeito: É que PPR, querendo ou não a PPR é amarrado com todos os itens, junto com a pesquisa, se você for bem na pesquisa você tem mais índice no PPR que é participação no resultado.

(Entrevistador: A pesquisa serve tanto para você melhorar internamente como melhorar no PPR?)

Sujeito: Melhorar nosso atendimento internamente como melhorar no PPR.

(Entrevistador: E como para receber... como eu posso chamar isso? É um prêmio? É um salário?)

Sujeito: Não, PPR é resultado, é sobre liquido da empresa, isso é lei né? Toda empresa é obrigada.

(Entrevistador: Isso é uma vez por ano, não é isso?)

Sujeito: Uma vez por ano, todo ano.

(Entrevistador: E a pesquisa é, como você disse, no final de um ano a gente tem seis pesquisas.)

Sujeito: A gente tem uma meta a seguir, e a meta da gente, vamos supor atendimento, a loja que tiver melhor atendimento tem mais pontos, é sempre para ficar com o melhor atendimento, a loja mais bem arrumada, limpa, organizada, você entendeu?, não deixar faltar produto.

(Entrevistador: Ok, ótimo. Vamos falar um pouco então sobre fornecedores, voltando à pergunta original, dentro do que você já comentou, como é o relacionamento com os fornecedores.)

Sujeito: A Coop, a gente nem chama de fornecedores, chama de parceiros, na verdade são nossos parceiros né, e os fornecedores é que nem eu falo né, somos parceiros mesmo, porque sem eles a gente não consegue ter bom negócio, você concorda comigo?

(Entrevistador: Concorde.)

Sujeito: Então, os fornecedores nossos, a gente preza muito os fornecedores, inclusive, a gente trabalha de perto, a gente depende dele, qualquer andamento de loja você depende dele, você quer fazer uma ação na loja você vai depender de preço, você tem que chamar eles para conversar. Então, a nossa relação, pelo menos a minha, eu chamo os fornecedores na minha empresa, toma um café com a gente, troca idéia, porque é que nem eu falo: fornecedor você tem que tratar muito

bem, porque de repente você está conversando, um café que você vai tomar com fornecedor e o cara fala que tem esse produto e está com preço bom e em meia hora de conversa tem aí um negócio bom que talvez você pode ganhar aí trinta, quarenta mil brincando, com a compra de uma loja. Então você tem que estar muito atento aos fornecedores e ter muito contato, porque quando você tem contato, é tão importante contato, do gerente mesmo, com os fornecedores por quê? Porque eles te trazem as coisas; se você for fechado, não tiver esse contato, essa parceria com eles, conversar, dialogar, falar “o que você tem de bom para mim?”, eles nunca vão oferecer para você, vão oferecer para quem eles conhecem; então contato com fornecedor é primordial, eles são parceiros, pelo menos, e independente disso também, e os fornecedores da Coop são parceiros, a gente tem uma parceria muito forte com todos os fornecedores.

(Entrevistador: Eu vou te perguntar aí também o que eu perguntei em relação a cliente. Como é que você mede o relacionamento com os fornecedores. Tem algum indicador disso de que ele realmente é parceiro?)

Sujeito: Indicador é aquele dele né? Indicador que vende, aí vai de produto, é difícil eu falar para você; pega uma Sadia, a Sadia é a quarta melhor empresa, vende muito é multinacional e tem dinheiro, então é nosso parceiro mais forte, tem Seara, Perdigão, só que a gente tenta tratar todo mundo igual, só que a Sadia ...

(Entrevistador: A quarta maior aqui na loja?)

Sujeito: Não, não, na rede.

(Entrevistador: Na rede?)

Sujeito: Na rede, na loja ... A Sadia é uma das melhores fornecedoras, aí depois vem a panificação que é nossa, o açougue é nosso, e acho que antes deles só vem a Unilever. Eles são muito forte. Então são parceiro, então é difícil medir o parceiro né, a gente sabe quem vende mais, quem vende menos, mas a gente procura tratar todo mundo igual, mesmo o cara que vende uma balinha, que a gente depende daquela balinha, igual uma Gessylever ou uma Sadia.

(Entrevistador: As compras são feitas aqui, ou são feitas na central? Tem as duas coisas?)

Sujeito: Tem as duas coisas, as compras de perecíveis são feitas na loja, sessenta por cento, e o restante ...

(Entrevistador: Que é o caso da Sadia.)

Sujeito: Sadia é feita na loja, Perdigão, Seara, Resende, perecíveis em geral é feito quase tudo, sessenta por cento nas lojas e o restante tem pão, leite, agora o restante, a maioria do grosso de alimentos é central, limpeza também é central.

(Entrevistador: Ok, então nesse relacionamento, tanto com cliente quanto com fornecedor, o que você diria que a Coop tem de diferente dos concorrentes?. Porque você mencionou antes: os concorrentes são fortes, têm dinheiro, vêem com outra

política né? Se eu perguntar para o cliente ou perguntar para o fornecedor, ele vai saber me dizer o que que tem aqui de diferente em relação ao Wal-Mart, Pão de Açúcar e outros?)

Sujeito: Ah vai, cada um tem uma política de trabalho totalmente diferente né? Tem coisas que nós somos melhores que eles falam para nós e tem coisas que nós somos piores. A gente não consegue ter excelência né? E a gente não tem como estar medindo isso, a gente não tem um fator que mede isso, tá? A gente não tem como falar: “ah eles são, como eu posso te falar, eles são; vamos medir, vamos fazer uma pesquisa, a pesquisa tem de boca, a pesquisa para medir a satisfação dele a gente não tem.

(Entrevistador: Mas pela sua sensibilidade, experiência, você diria o que, que tem de diferente assim?)

Sujeito: Você fala na Coop?

(Entrevistador: Na Coop.)

Sujeito: Parceria.

(Entrevistador: Parceria de verdade?)

Sujeito: Parceria de verdade.

(Entrevistador: Parceria é uma palavra muito utilizada ...)

Sujeito: Parceria de verdade, parceria de verdade sim; é o que eles vão achar que a Coop, a Coop é igual a gente fala: você se sente em casa na Coop, é a mesma coisa no atendimento, aqui eles conseguem falar com o gerente, e na loja eles conhecem o gerente da loja, eu, ..., gerente da loja, como pessoa, nas outras lojas eles nem conversam com o gerente.

(Entrevistador: Você diz tanto o fornecedor quanto cliente, o cliente também se sente em casa?)

Sujeito: Se sente valorizado, isso. Não só como..., e, e o fornecedor é que nem eu falei para você é ... como eu posso falar, o fornecedor, ele é uma pessoa muito importante, a gente vê os fornecedores assim e usa de toda nossa liderança assim como, e ter mais contato com nossa liderança e todo mundo vê assim, uma peça fundamental para o bom andamento da loja tem que ter essa parceria mesmo.

(Entrevistador: Em termos de pesquisa o que vocês fazem nos concorrentes? Em pesquisa de mercado é feito alguma coisa?)

Sujeito: Tem. Nós temos a nossa central de compra que pesquisa o produto diário e cada loja tem a sua ação. Vou dar o exemplo da minha loja: eu estou aqui há um ano, a gente tem o nosso concorrente principal hoje é o Wal-Mart, o que a gente faz eu tenho um menino todo dia lá fazendo pesquisa, a gente acompanha todos os preços, todo dia é feito pesquisa lá, tanto pesquisa da cesta básica, dos quarenta e

dois itens mais vendidos, tanto a pesquisa da carne também, a carne a gente acompanha e alguns itens que eles têm lá a gente acompanha. Todo dia, todo dia eu vou lá é visito a concorrência, um dia sim e outro não, um dia sim um dia não eu estou no Carrefour e no Wal-Mart.

(Entrevistador: Quando você fala eu, é você o gerente?)

Sujeito: Eu vou dia sim dia não lá.

(Entrevistador: Ah.)

Sujeito: Que é o seguinte: tem aquele negócio, a visão micro e a visão macro né? Os nossos colaboradores são muito capacitados, mas eles têm a visão para ir lá pesquisar preço. Agora uma visão macro da loja, *layout*, o que eles estão fazendo, novas ações, tem que ser o gerente; não adianta chegar para ele e falar para ele você foi lá ver, fui, ele vai contar do jeito dele então o gerente da loja tem que ir lá ver, no mínimo, no mínimo você tem que estar a cada três dias no concorrente, no mínimo, para não falar que eu vou lá todo dia. Maioria eu vou todo dia, mas um dia sim um dia não é praxe, eu vou quase todo dia, difícil eu pular dois dias sem ir.

(Entrevistador: Certo, muito bem ...)

Sujeito: E vou falar um negócio viu, você aprende muito, não só aqui, você tem que buscar novas idéias, o mercado está crescendo, se você ficar só aqui, você vai ficar estagnado ao invés você tem que ir para São Paulo, conhecer mercado de vila ...

(Entrevistador: Você visita outros mercados além de ...)

Sujeito: Eu visito outros mercados além de Wal-Mart, Carrefour, eu vou.

(Entrevistador: Em outras regiões...)

Sujeito: A Faria Lima não sei se você conhece, a Faria Lima não sei se você ouviu falar, o nome do projeto da Coopzapt .

(Entrevistador: Zapt.)

Sujeito: Coopzapt, se você pegar essa revista fala, você está com ela aí? Aqui tem uma entrevista do nosso presidente, desculpe, falando aqui da Coopzapt, bom, bom você ler porque é tendência de mercado isso aqui. O que ele fala da Coopzapt: ele fala que são novas, Cooperativas de vizinhança.

(Entrevistador: Ah, isso é o que estava chamado de Coop ao lado.)

Sujeito: Coop ao lado.

(Entrevistador: Mudou o nome.)

Sujeito: É, Coop ao lado era o projeto, agora é Coopzapt, você vai ler aqui uma pesquisa, o Imes fez uma pesquisa se não me engano com dois mil e quinhentos

cooperados; perguntando aí tem vários nomes: Coopzapt, Coop ao lado, tinha mais um nome se não me engano qual que era, e na pesquisa o pessoal preferiu Coopzapt. Está aqui nessa revista, está muito interessante essa revista ...

(Entrevistador: O que eu não sabia era o novo nome.)

Sujeito: É, é Coopzapt.

(Entrevistador: Ou o nome não me ..., eu acho ...)

Sujeito: E esse projeto. Então a gente tem que buscar novas idéias fora, a gente não consegue ter idéia, é aquilo lá que eu falo, a gente tem que e tem que copiar também o que é bom dos nossos concorrentes nós temos que copiar, então isso é muito importante.

(Entrevistador: Dizem que copiar o que é bem feito não é feio.)

Sujeito: Não é feio, não é feio mesmo, muitas coisas a gente traz de fora, muitas idéias a gente busca de fora, você vai no mercado aí, no mercado aí: olha, gostei disso, vou fazer, é assim.

(Entrevistador: Sobre conhecimento do cooperado, você falou que o Imes faz pesquisa de dois em dois meses, você tem o sistema, você tem esse formulário de sugestões e reclamações. E tem algum outro tipo de pesquisa que é feita assim, regularmente, direto com o cooperado? Com a participação do cooperado?)

Sujeito: Aí é com o marketing, eles fazem.

(Entrevistador: Você saberia dizer qual tipo de pesquisa?)

Sujeito: Olha, eles fazem pesquisa de lançamento de produto, se o cooperado está satisfeito, vamos supor, vai lançar um produto, eles pegam o produto para experimentar lá, põe várias marcas, ver qual que é melhor, sem nome, às cegas, pesquisas cegas que eles falam, então é feito, vamos supor: eles chamam lá mil cooperados, pega mil cooperados aleatórios e faz pesquisa onde eles comprem: qual mercado você gosta de comprar? Não fala que é da Coop a pesquisa, pesquisa cega, no escuro.

(Entrevistador: É feito nas lojas?)

Sujeito: Não, na central, marketing, junto com o Imes.

Entrevistador: Sim, mas eles entrevistam?

Sujeito: Não, eles levam o pessoal para o Imes, eles entrevistam o pessoal às cegas.

(Entrevistador: Para escolher esse pessoal, é nas ruas, nos domicílios ...)

Sujeito: Eles mandam carta para as pessoas, só que não fala que é da Cooperativa, fala que o Imes está convidando, tal, tal, entendeu? E sem nome é mais fácil, porque se falar a Coop vai fazer, eles vão falar bem, então eles não sabem se é para o Carrefour, Wal-Mart, se é Coop, não sabe quem é.

(Entrevistador: E tem alguma pesquisa de satisfação, que a gente poderia chamar de satisfação pós-vendas, ou é aquela do Imes?)

Sujeito: Só tem a do Imes, a gente não pesquisa ...

(Entrevistador: Aqui na loja é feita algum tipo de pesquisa? Cada unidade assim faz algum tipo de pesquisa?)

Sujeito: Olha, hoje de vez em quando a gente bola algumas coisas, marqueteiro, vamos supor eu quero saber como que está meu atendimento e não quero esperar, a gente faz um panfleto, põe uma menina na frente do caixa, dez questões, a senhora foi bem atendida pelo caixa, tem alguma sugestão que a senhora gostaria de deixar, a senhora encontrou todos os produtos, uma coisinha bem básica, e daí a gente costuma fazer assim, fazer assim, é raro mas de vez em quando a gente faz, ...isso aí é interno, para a gente saber, interno da loja, pega aí quinhentas folhas, quinhentos questionários e duas meninas na porta.

(Entrevistador: Daí funcionário da própria loja?)

Sujeito: É, a gente faz coisinha bem básica.

(Entrevistador: Eu queria falar um pouco, com você agora, sobre tecnologia, você falou do sistema, que é um banco de dados, pelo que eu entendi que você tem enorme aí, de todos os seus clientes. Queria que você falasse um pouco mais sobre esse sistema, como que chama esse sistema, se ele é útil para você?)

Sujeito: É, o sistema é muito útil, mas já é superado, agora nós temos esse sistema RMS, nós estamos com ele há dois anos e meio aí e estamos em fase de teste, melhoramentos; que a Cooperativa começou a crescer muito, vamos falar, ela cresceu muito rápido, é igual a uma árvore, um eucalipto ele cresce rápido e fica com a base pequena, então qualquer vento ... e era assim que a gente estava, então a gente está com um sistema mais incorporado, sistema mais ágil, que traz mais informação para a gente, com mais precisão, porque hoje em dia com esse mercado competitivo a gente precisa ter informação precisa e rápida. Antigamente para a gente pegar, vamos supor, quanto vendeu o setor de mercearia, meu amigo, era uns dois meses de trabalho.

(Entrevistador: Era um sistema interno?)

Sujeito: Ainda tem, era o HP que a gente usa ainda, era um sisteminha bem... era desenvolvido pela gente, era um sistema bem simples, como eu posso dizer? *Light*.

(Entrevistador: Certo.)

Sujeito: Então agora mudou, agora a gente está com o HP e RMS, temos um monte de problema, mas esperando que melhore, a gente está partindo para uma coisa maior, a Cooperativa está com uma visão ampla, a gente tem aí. Vou até te falar aí que a gente tem uma visão, a gente está com um plano de ação para 2007 e quer chegar em cinquenta lojas até 2010, então a gente tem que ter um sistema bom aí.

(Entrevistador: Nossa, isso é mais que dobrar.)

Sujeito: Mais que dobrar, é que as Coop ao lado dá para abrir três, quatro por ano, que são lojas pequenas, esse ano já está abrindo mais uma, mês que vem a gente inaugura a Martim Francisco, primeira Coop, aí vai ter a Faria Lima que vai ser a Coopzapt, vai ter essa que é Coopzapt também, inauguramos a Rua dos Vianas aqui também mês que vem, mês de agosto uma e setembro outra, então já são mais duas né?

(Entrevistador: Por que, por que que surgiu a Coopzapt, se você queria ...)

Sujeito: Tendência de mercado, o que está acontecendo, hoje o que que acontece, você vê lá Dia%, Barateiro, lojas Barateiro, Carrefour Bairro, então é o mercado, hoje as pessoas não querem se locomover que mora no bairro, ir muito longe para comprar mercadoria e não compensa para eles, só que a comunidade compra do lado da casa dele com preço bom e aí esses mercados de vizinhança estavam mordendo uma fatia muito grande da gente, você entendeu? A gente tem que começar a atacar nos bairros, abrir Coop com preço competitivo, com loja de qualidade. Quando você vai no mercadinho de bairro, numa loja aí de quatrocentos, quinhentos metros, você chega e é mal atendido, não tem atendimento, são lojas sujas, lojas despreparadas e é a realidade, você vai lá, não tem pão é tudo meio improvisado e querendo ou não está acontecendo isso com muito mercadinho, então é a tendência de mercado, o mercado hoje é a gente estar fixando essas lojinhas de bairro, de vizinhança.

(Entrevistador: Muito bom, e aproveitando que você falou do plano até 2010, o próximo tópico que eu quero te perguntar é exatamente planejamento. O que é feito em termos de planejamento na Coop?)

Sujeito: Olha, nós temos planejamento estratégico, a gente tem um consultor que vem é reunido, a Coop investiu muito forte, os colaboradores, pegou aí umas quinze ou vinte pessoas, deu um curso para a gente de dois anos, falando sobre planejamento estratégico.

(Entrevistador: Ah, antes de começar vocês tiveram treinamento de dois anos?)

Sujeito: Nós tivemos dois anos de treinamento. Foi dado um curso para a gente de quase quatrocentas horas, quase uma pós se for analisar né?

(Entrevistador: Com certeza.)

Sujeito: É uma pós.

(Entrevistador: Uma pós é trezentos e sessenta horas.)

Sujeito: Trezentos e sessenta, nós tivemos trezentos e noventa, quase quatrocentas horas, e tudo que eu aprendi nessa pós eu aprendi lá, talvez até melhor dentro da Coop, que foi pessoal da Coop que deu, o SesCoop né, que é uma organização da Cooperativa que deu esse curso para a gente em dois anos, em dois que eu falo é assim, durou porque a gente fazia sexta o dia todo ou sábado o dia todo. Foi um curso muito, mas muito bom, muito proveitoso, muito proveitoso, aonde agente ficou vendo muito planejamento estratégico, mas muito, então a gente mudou inclusive a missão, visão valores, nós fizemos, remudamos, recriamos, fizemos vários planos estratégicos, e aí foi contratado um consultor, e que, o plano estratégico que tem hoje, o do lado hoje, vou falar que nós participamos oitenta por cento.

(Entrevistador: Sempre você fala nós, são quem? Os gerentes de loja?)

Sujeito: Nesse planejamento, quando eu falo nós, tinha gerente, tinha engenheiros, tinha marketing, tinha RH, tinha finanças, então foi pegado aí acho que foi trinta e quatro pessoas de todas as áreas dentro da Coop, envolveu todas as áreas, todas, compras, todas, todas tiveram, participou desse planejamento.

(Entrevistador: Esse planejamento que vai até 2010?)

Sujeito: Vai até 2010.

(Entrevistador: E ele fala de abertura de lojas, e outros assuntos ...)

Sujeito: Tudo, abertura de lojas, metas, abertura de lojas, metas,... novas visões, novas contratações, fala tudo, tudo que se precisa para chegar nesse número de lojas, de vendas, tudo.

(Entrevistador: E ele fala de investimentos ...)

Sujeito: Fala de investimentos.

(Entrevistador: Fala de áreas prioritárias, além de lojas?)

Sujeito: Coop ao lado , investimentos, posto de gasolina, fala de muita coisa.

(Entrevistador: Posto de gasolina também?)

Sujeito: Tem projeto já.

(Entrevistador: Mas não tem nada previsto ainda.)

Sujeito: Nada, nada, tá no projeto, tudo isso é ...

(Entrevistador: Imagino que nesse planejamento é feito análise da concorrência.)

Sujeito: Ah sim.

(Entrevistador: Vê o que tem de melhor.)

Sujeito: Nós temos grupos de trabalho, desde o início, que desde o início, concorrente, tudo.

(Entrevistador: Esses grupos permanecem?)

Sujeito: Permanecem.

(Entrevistador: E em termos de marketing, especificamente marketing, você acha que o que existe hoje de investimento na área está adequado ou está insuficiente?)

Sujeito: Está insuficiente, tem que melhorar.

(Entrevistador: E aí, quando nós estamos falando em marketing você está entendendo o quê?)

Sujeito: O marketing que eu falo é aquele marketing, marketing, marketing, não é o marketeiro, é o marketing buscando cooperado ativo, inativo, buscando novos cooperados, fazendo planejamento estratégico de marketing, é o marketing verdadeiro que eu falo para você, esse marketing que pega para a gente, aquele marketing mais na loja, mais atuante, entendeu? Nós trocamos o gerente de marketing, ele está há pouco tempo, ele está aprendendo ainda, que é o ..., menino muito bom, interno para o aproveitamento interno, e futuramente acho que vai sair boas coisas do marketing.

(Entrevistador: Ou seja, você não falou até agora em propaganda.)

Sujeito: Propaganda quem faz somos nós.

(Entrevistador: Propaganda é)

Sujeito: O marketing.

(Entrevistador: A propaganda é pouca.)

Sujeito: Não tem, tanto na loja, tem a revista Coop, já tem há vários anos, na sequência, nós não temos aquele marketing ativo.

(Entrevistador: É isso que você quis dizer que falta muito.)

Sujeito: Falta muito. Marketing é o setor, hoje em dia marketing é um dos setores muito difícil de se trabalhar, você se formou em marketing, seu mestrado é em?

(Entrevistador: Estratégia.)

Sujeito: Em estratégia de vendas?

(Entrevistador: É estratégia empresarial, envolve marketing.)

Sujeito: E muito né, então, no nosso marketing, acho que falta investimento, nem acho que é culpa de ninguém nem nada, é investimento mesmo, deve ter algum

estudo em cima disso, tanto que o ... está lá e desenvolvendo um trabalho muito bom.

(Entrevistador: Você acha que falta recurso ou, ou algum outro aspecto, orientação da direção?)

Sujeito: Falta recurso, era recurso, faltava recurso e nós estávamos mal estruturados, tanto que nós passamos por reestruturação, então mudou o gerente de marketing, mudou as pessoas, agora que está começando a andar, acho que é um nenezinho que está começando a crescer.

(Entrevistador: Certo, agora há pouco tempo que foi essa troca.)

Sujeito: Pouco tempo, acho que seis meses.

(Entrevistador: Ok. O outro assunto que eu queria falar com você que veio bem a calhar, é sobre estrutura. Como é estruturada a Coop?)

Sujeito: Em que sentido?

(Entrevistador: Aqui especificamente a estrutura organizacional, vamos falar da loja.)

Sujeito: Da loja aqui?

(Entrevistador: Como é a estrutura organizacional?)

Sujeito: Estrutura da loja. Tem o gerente geral que sou eu, depois tem o gerente de unidade que é o ..., depois vem os encarregados e líderes, depois vem no mesmo departamento ...

(Entrevistador: ... é o quê?)

Sujeito: O ... é estagiário, é estagiário de gerente, estagiário.

(Entrevistador: Você falou gerente de unidade, eu achei que fosse ele ...)

Sujeito: Não, ele é estagiário, a gente tem um projeto aí, começou inclusive tem dois meses na empresa, na Coop, ele começou agora, nós temos quatro estagiários.

(Entrevistador: Qual a diferença entre gerente geral e gerente de unidade?)

Sujeito: Bom, vamos lá; gerente geral: o que que é gerente, a responsabilidade do andamento da loja é do gerente geral eu estou aqui vamos supor, eu tenho que delegar para ele o que ele vai seguir durante o dia; falar é desse jeito que eu quero, é desse jeito assim, a seqüência é essa, porque se deixar os dois juntos vai dar conflito de idéia, cada um vai querer fazer do seu jeito, entendeu? Então toda ação que ele quiser fazer ele tem que passar para mim, olha ..., vamos sentar juntos vamos definir essas ações, olha ... tem que dar seguimento a essas ações ele tem que dar seguimento. É isso mudou agora, com esse plano de ação, nesse novo planejamento estratégico, antes era os dois iguais.

(Entrevistador: Cada loja tinha dois gerentes.)

Sujeito: Tinha dois gerentes, os dois eram iguais, o que acontecia: dava conflito, porque dava conflito eu fazia o que eu queria e ele fazia o que ele queria, e de repente não era o ideal, nem para mim nem para ele, então o planejamento estratégico mudou isso, com gerente geral e gerente de unidade.

(Entrevistador: Esse planejamento estratégico é recente também, é o primeiro plano estratégico?)

Sujeito: É o primeiro plano, é assim, escrito, divulgado e com participação de todo mundo.

(Entrevistador: E ... nós falamos da loja. E com relação à organização como um todo, o que que você pode me falar da estrutura organizacional.)

Sujeito: Estamos mudando a estrutura organizacional agora.

(Entrevistador: Também estão mudando.)

Sujeito: Está mudando tudo, já mudou, é isso que eu te falei agora, mudou, então tem muitas vagas abertas, tem vagas para gerente, tem uma vaga aberta para Coop ao lado Coopzapt, gerente, gerente operacional, gerente, vai ter uma vaga para um cargo, de Coopzapt, tem vagas em aberto, vai depender de as pessoas terem capacidade para assumir, e agora quanto a, e nós somos muito bem assessorados, temos gerentes operacionais muito bons, não sei se você teve contato com ...

(Entrevistador: É, o ...)

Sujeito: ..., ..., nós temos pessoas muito boas. ... tem quase trinta e cinco anos de empresa, é um ser humano incrível, tem o ... que é o meu operacional. Que é dividido; sabe que é dividido: tem oito lojas aqui, de lá do ..., do outro lado lá Eu trabalho na equipe do ..., a gente não tem muito contato com a equipe do ..., mas já trabalhei com eles são pessoas maravilhosas, somos muito bem estruturados, como gerente estamos muito bem, temos muito apoio deles, muito apoio, são muito parceiros. Se eu pegar o telefone e falar ... estou precisando dele aqui agora, ele larga o que está fazendo e vem, a gente é muito bem estruturado.

(Entrevistador: E as outras áreas da empresa? Fora a loja, você falou do marketing.)

Sujeito: Tem marketing, tem compras, tem a central, são pessoas que, eles prestam serviço para a gente, na verdade compras é prestador de serviço da loja, o depósito é prestador de serviço da loja.

(Entrevistador: Esse é o conceito? É assim que eles acham que é o trabalho deles?)

Sujeito: Eles acham, tem que acreditar né? Eles têm que estar acreditando que estão prestando serviço para a loja por quê? Acredita, a ponto que eles falam isso, eles têm que acreditar que estão vendendo mercadoria para a loja porque, porque para mim vender mercadoria dependo, setenta por cento da mercadoria que vem é

deles, eles prestam serviço para a loja, eles são prestadores de serviço, é assim que eles vêem.

(Entrevistador: Ok, você falou também sobre o PPR né? E eu te pergunto a esse respeito, existe algum outro sistema de recompensa, incentivo, a gerentes ou ...)

Sujeito: Não existe. Eu sou um defensor de que tem que ter, eu falo isso para o marketing, falo isso para o RH, eu fiz um trabalho na faculdade e, não sei se você já ouviu falar do Magazine Luiza ...

(Entrevistador: Sim.)

Sujeito: É a primeira empresa em nove anos ...

(Entrevistador: É no interior né? Não sei se tem aqui.)

Sujeito: Eles são as melhores empresas para se trabalhar no Brasil, no mundo, no Brasil, sendo que já ganharam nove, depois ficaram em segundo lugar, eu fiz um trabalho que, é fabuloso, não é nada de novidade, mas eles premiam as pessoas. Vamos supor o melhor vendedor põe no *outdoor*, porque é o que eu falo, premiação para a gente, a gente não tem que ter a premiação financeira, de repente uma medalha, por ser capacitada, a capacitação sua, uma página, no final do ano a melhor loja foi essa, não sei, um diário.

(Entrevistador: É o reconhecimento.)

Sujeito: O reconhecimento do profissional, porque é o que eu te falo, o dinheiro a gente ganha, a gente pode perder tudo, menos o reconhecimento profissional, o dia que a gente perder o reconhecimento profissional da gente, a gente perdeu a essência do nosso trabalho. O Magazine Luiza, ela trabalha muito forte em cima disso, ela premia gerentes, colaboradores e está dando resultado, então eu acho, que nem eu falo, eu acho, opinião minha, ..., eu acho que hoje, de que todos os mercados trabalham assim, Carrefour trabalha assim, Wal-Mart trabalha assim, a Coop ainda não está, mas eu acredito que futuramente eles vão ver que esse é o melhor caminho, nós não temos esse trabalho hoje.

(Entrevistador: Bom, a última pergunta que eu vou te fazer ..., eu ouvi lá na ... que eles têm um comitê de cooperados, que se reúne uma vez por mês.)

Sujeito: É, é isso mesmo, uma vez por mês, quarenta dias.

(Entrevistador: Você tem isso aqui também?)

Sujeito: Tenho.

(Entrevistador: Como é que funciona aqui o comitê de cooperados?)

Sujeito: Olha, a gente se reúne aqui cada quarenta dias, trinta dias, todo mês a gente se reúne, e eles trazem, eles trazem as melhorias para eles ...

(Entrevistador: Mas quem são eles? Quantos são?)

Sujeito: Dez cooperados, dez cooperados antigos, porque não é todo mundo, mas por que antigo? Porque você não consegue pegar uma pessoa que trabalha jovem para estar vindo aqui todo dia, a gente está pegando as pessoas aposentadas, de mais idade, para estar vindo, eles trazem as idéias deles sim. A gente senta junto, toma um café, bate papo, fala o que precisa melhorar, o que está bom, o que não está ...

(Entrevistador: Quando que costuma acontecer essas reuniões?)

Sujeito: A gente marca geralmente no final do mês, dia 28, 27, final do mês.

(Entrevistador: Então hoje, por exemplo, é dia 19, até o final do mês tem uma, vai acontecer uma aqui.)

Sujeito: Vai acontecer uma reunião.

(Entrevistador: Bom, da minha parte eu quero te agradecer, toda sua atenção, sua franqueza aí nas opiniões, e gostaria de saber se você tem algo a acrescentar, algo que você acha que eu não perguntei, algum assunto importante. Nós falamos aqui sobre o que então? Sobre relacionamento né, com clientes, fornecedores e concorrentes, sobre pesquisa de mercado, planejamento, estrutura, você gostaria de acrescentar algo?)

Sujeito: Não, acho que é, uma coisinha, uma conversinha rápida né, porque se a gente fosse começar a falar muito, se a gente fosse, começasse a falar sobre planejamento estratégico a gente ia demorar aí dois ou três dias.

(Entrevistador: Com certeza.)

Sujeito: Planejamento estratégico é uma coisa muito longa, mas o superficial é isso mesmo, o superficial é isso aí mesmo.

(Entrevistador: Ok, muito obrigado.)

Sujeito: De nada.

APÊNDICE 3

Questionário para enquete com consumidores – versão 1

Meu nome é ... Estou fazendo uma pesquisa sobre a Coop e gostaria de contar com sua colaboração por alguns minutos, está bem?

O (A) Sr. (a) tem o hábito de realizar compras na Coop?

NÃO () ENCERRE

SIM () Há quanto tempo? _____

Eu vou fazer algumas afirmações sobre a Coop e o(a) Sr.(a) deve responder uma das seguintes alternativas para cada uma delas, está bem? (CARTÃO ANEXO)

AFIRMAÇÃO 1 (REGISTRAR: CT CP NA DP DT)

A Coop é uma organização que sempre atende bem seus cooperados e isso eu vejo por mim e pelos outros.

AFIRMAÇÃO 2 (REGISTRAR: CT CP NA DP DT)

É fácil fazer reclamações e sugestões sobre o funcionamento da Coop e isso eu vejo por mim e pelos outros.

AFIRMAÇÃO 3 (REGISTRAR: CT CP NA DP DT)

A Coop atende às reclamações e sugestões feitas pelos seus cooperados e a gente sempre recebe resposta e vê as mudanças sugeridas.

AFIRMAÇÃO 4 (REGISTRAR: CT CP NA DP DT)

Estou pensando em escolher outro supermercado para fazer minhas compras.

AFIRMAÇÃO 5 (REGISTRAR: CT CP NA DP DT)

A gente não percebe esforço do pessoal da Coop para nos manter como cooperados.

AFIRMAÇÃO 6 (REGISTRAR: CT CP NA DP DT)

A gente não percebe na Coop que as coisas são sempre feitas no sentido de agradar aos seus cooperados.

AFIRMAÇÃO 7 (REGISTRAR: CT CP NA DP DT)

Em caso de necessidade é difícil falar com os gerentes ou diretores da Coop.

O (A) Sr. (a) também realiza compras regulares em outro supermercado?

NÃO () SIM () Em qual? _____

O (A) Sr. (a) poderia informar a sua faixa de idade? 18-39 () 40-54 () 55 ou mais ()

Feminino () Masculino ()

Concordo totalmente	(CT)
Concordo parcialmente	(CP)
não concordo nem discordo	(NA)
Discordo parcialmente	(DP)
Discordo totalmente	(DT)

APÊNDICE 4

Questionário para enquete com consumidores – versão 2

Meu nome é ..., Estou fazendo uma pesquisa sobre a Coop e gostaria de contar com sua colaboração por alguns minutos, está bem?

O (A) Sr. (a) tem o hábito de realizar compras na Coop?

NÃO () ENCERRE

SIM () Há quanto tempo? _____

Eu vou fazer algumas afirmações sobre a Coop e o(a) Sr.(a) deve responder uma das seguintes alternativas para cada uma delas, está bem? (CARTÃO ANEXO)

AFIRMAÇÃO 1 (REGISTRAR: CT CP NA DP DT)

A Coop é uma organização que nem sempre atende bem seus cooperados e isso eu vejo por mim e pelos outros.

AFIRMAÇÃO 2 (REGISTRAR: CT CP NA DP DT)

É difícil fazer reclamações e sugestões sobre o funcionamento da Coop e isso eu vejo por mim e pelos outros.

AFIRMAÇÃO 3 (REGISTRAR: CT CP NA DP DT)

A Coop não dá atenção às reclamações e sugestões feitas pelos seus cooperados e a gente não vê as mudanças sugeridas.

AFIRMAÇÃO 4 (REGISTRAR: CT CP NA DP DT)

Eu não tenho motivos para fazer minhas compras em outro supermercado.

AFIRMAÇÃO 5 (REGISTRAR: CT CP NA DP DT)

A gente percebe que o pessoal da Coop se esforça para nos manter como cooperados.

AFIRMAÇÃO 6 (REGISTRAR: CT CP NA DP DT)

A gente percebe desde a primeira compra na Coop que as coisas são sempre feitas no sentido de agradar aos seus cooperados.

AFIRMAÇÃO 7 (REGISTRAR: CT CP NA DP DT)

Em caso de necessidade é fácil falar com os gerentes ou diretores da Coop.

O (A) Sr. (a) também realiza compras regulares em outro supermercado?

NÃO () SIM () Em qual? _____

O (A) Sr. (a) poderia informar a sua faixa de idade? 18-39 () 40-54 () 55 ou mais ()

Feminino () Masculino ()

Concordo totalmente	(CT)
Concordo parcialmente	(CP)
não concordo nem discordo	(NA)
Discordo parcialmente	(DP)
Discordo totalmente	(DT)

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)