

UNIVERSIDADE POSITIVO
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES,
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

PRESSÕES AMBIENTAIS, ESQUEMAS INTERPRETATIVOS E
ESTRATÉGIAS: UM ESTUDO NOS ATACADOS E DISTRIBUIDORES
MERCEARIS DO ESTADO DO PARANÁ

GÉRI LUIS SCHERWINSKI PEREIRA

CURITIBA

2008

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Géri Luis Scherwinski Pereira

PRESSÕES AMBIENTAIS, ESQUEMAS INTERPRETATIVOS E
ESTRATÉGIAS: UM ESTUDO NOS ATACADOS E DISTRIBUIDORES
MERCEARIS DO ESTADO DO PARANÁ

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, Curso de Mestrado em Administração, Programa de Mestrado e Doutorado em Administração, Universidade Positivo.

Orientador: Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva

CURITIBA

2008

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca da Universidade Positivo - Curitiba – PR

P436 Pereira, Géri Luis Scherwinski.
Pressões ambientais, esquemas interpretativos e estratégias : um estudo nos atacados e distribuidores mercearias do Estado do Paraná / Géri Luis Scherwinski Pereira. — Curitiba : Universidade Positivo, 2008.
p.

Dissertação (mestrado) – Universidade Positivo, 2008.
Orientador : Prof. Dr. Clóvis L. Machado da Silva.

1. Planejamento estratégico. 2. Clima organizacional. I. Título.

CDU 65.012.2

À Ana Maria, minha esposa, que vivenciei comigo momentos nervosos, felizes, apreensivos e ausência nas mais diversas datas. Seu apoio e compreensão foram fundamentais para que eu chegasse a este final.

À Caroline e à Fabiana, minhas filhas que, por serem crianças, não entendem hoje minha ausência como pai em momentos importantes, mas que pretendo recompensá-las.

E a meu sempre amigo Valério Schillo, que perdi durante esta caminhada, mas que não poderia deixar de lembrar como sendo quem me mostrou o caminho. Obrigado amigo!

Agradecimentos

Ao meu orientador Professor Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva que, com sua visão, experiência acadêmica, perfil prático e com toda sua importância e reconhecimento neste meio, disponibilizou tempo e paciência para me orientar.

Ao professor mestre e doutorando Luciano Rossoni que, num dos momentos mais difíceis por mim enfrentado, me auxiliou sempre com grande disposição e sabedoria nos dados estatísticos.

Aos meus colegas de mestrado que tive a oportunidade de conhecer e com os quais convivi em momentos felizes e apreensivos do curso, os quais foram, sem dúvida, importantes em minha vida.

Aos meus pais que, além de acreditarem sempre em que eu poderia vencer, rezaram muito por isso.

Aos professores da Universidade Positivo do programa de mestrado, que foram sempre solícitos durante as aulas e mesmo fora delas.

Aos empresários, cujos nomes não posso declinar, mas que se dispuseram a fornecer as informações imprescindíveis para a realização deste trabalho e aos colegas e amigos Reginaldo Zanellatto e Paulo Conte, que me auxiliaram a coletar as informações, muito obrigado.

*Há duas formas para viver sua vida:
uma é acreditar que não existe milagre.
A outra é acreditar que todas as coisas são um milagre.
Albert Einstein*

Resumo

O objetivo principal deste estudo foi verificar como os esquemas interpretativos de dirigentes das organizações atacadistas e distribuidoras mercearias do Estado do Paraná atuaram como mediadores das estratégias adotadas pelas empresas do setor, em face do contexto de pressões ambientais existentes no segmento, no período de 2003 a 2007. Para isto tomou-se como base o quadro teórico de referência da teoria institucional para análise da relação entre contexto ambiental, esquemas interpretativos e estratégias organizacionais. O estudo é de natureza descrito-quantitativa, uma vez que utilizou métodos descritivos e quantitativos no tratamento dos dados. Realizou-se primeiramente uma pesquisa documental e, posteriormente, uma pesquisa por meio de questionário estruturado com questões de simples e múltipla escolha, na forma de escala do tipo *Likert*. Foram enviados questionários para uma população de 653 organizações, sendo voluntariamente respondidos 141. A análise dos dados demonstra que na amostra por adesão predominam as pequenas e médias empresas, com poucas organizações de grande porte, considerando a classificação das empresas no Brasil por número de funcionários. À análise fatorial dos dados, realizada por método quantitativo VARIMAX, chegou a uma matriz das cargas fatoriais com resultado satisfatório no percentual de 52,213% da variação total dos dados e resultou em cinco variáveis que foram classificadas como sendo de importância para estas organizações e que são: (i) estratégia e pressões acerca da diferenciação; (ii) estratégia e pressões acerca da manutenção; (iii) estratégia e pressões acerca da imitação; (iv) estratégia e pressões acerca do sociopolítico; (v) estratégia e pressões acerca de custos. A análise de *Clusters* objetivou agrupar as organizações mercearias, considerando seu contexto de referência com a intenção de avaliar características semelhantes de atuação, em função da interpretação do ambiente, em face do contexto de pressões existentes e verificar quais as diferenças apresentadas pelas organizações em nível de estratégias. Verificou-se a definição de quatro agrupamentos quanto ao contexto de referência: microrregional, estadual, estadual/nacional e nacional. Relativamente à análise de *Clusters*, percebe-se a correlação entre os agrupamentos elencados e selecionados neste estudo, mostrando homogeneidade nas unidades observacionais e heterogeneidade na comparação com as elas, quanto a seu contexto de referência. Ainda considerando os agrupamentos, importa considerar que se verificou que, embora os grupos encontrados na análise possuam os mesmos valores e o mesmo contexto de referências, ocorre uma variação na ênfase em cada um deles. Pode-se considerar que as diferentes estratégias são resultantes da valorização que cada organização atribui a questões como produtos, serviços, mercados, recursos humanos, financeiros e tecnológicos. Concluindo, os resultados do estudo permitem reconhecer que as organizações, à luz dos modelos mentais de seus dirigentes, interpretam o contexto de referência em que se inserem, respondendo de maneiras diferentes no que tange à formulação e escolhas estratégicas. Portanto os esquemas interpretativos dos dirigentes das organizações mercearias atuaram como mediadores da formulação das estratégias adotadas por estas empresas. Esta conclusão se fortalece pelo fato de que foram encontrados grupos distintos para o contexto ambiental de referência e nas estratégias assumidas no setor no período do estudo.

Palavras-chave

Pressões ambientais, esquemas interpretativos e estratégias.

Abstract

The main purpose of this study was verifying how the interpretative schemes from mercearis wholesalers and distributors CEO's of Parana state acted as mediators on strategies used by the companies of this sector, when working under pressuring environment in this segment during the period from 2003 to 2007. It was taking into concern a theory board about the context of pressuring environment, interpretative schemes and enterprise strategies. The study rely on a quantitative description analysis once is based among descriptive and quantitative methods to collect data. Initially, a document research was made through a structured questionnaire with questions of simple and multiples choices, using the Likert scale. The research was then sent to 653 companies and 141 samples were returned. The analysis of these information is showing that among the respondent, there is a domination of small and medium companies, considering the Brazilian classification of employes quantity. The data analysis was made through the quantitative method VARIMAX which found a positive result of 52,213% on total variation and the sample found five variables origins, which were classified as: (i) strategy and pressure about differentiation, (ii) strategy and pressure about maintenance, (iii) strategy and pressure about imitation, (iv) strategy and pressure about socio-political, (v) strategy and pressure about costs. The clusters analysis was the objective to join the organization mercearis considering the reference context with the intention of evaluating similar characteristics of acting, as well as considering the interpretation of environment and the preassuring, trying to identify the differences on the strategy level. It was noted four groups in the reference context, which was microregional, by states, state/national and nationals. Referring to the clusters analysis, it became notable the correlation between the groups mentioned and selected in the study, showing homogeneity in the units observed and heterogeneity when compared within the same group as far as a reference context. Also considering the groups, it is important to mention that we noted even the groups have the same values and reference context, there is a variation on emphasis of each one. We can consider that the different strategies are result of the value given by each company on products, services, market, human resources, financials and technologiques. Finally, the research conclusion clearly show the importance of the leaders mental models in the organization mercearis in the interpretations of the referring context, resulting on strategies choices that follow the same pattern with the organization guiding. This conclusion is confirmed when considering the existence of different groups for the environment context and in the strategies used by the sector in the period evaluated.

Key-words

Pressuring environment, interpretative schemes, strategies

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA	17
1.2.1	Objetivo Geral	18
1.2.2	Objetivos Específicos	18
1.3	JUSTIFICATIVAS: TEÓRICA E PRÁTICA	18
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	19
2	QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA	21
2.1	O CONTEXTO AMBIENTAL E SUAS PRESSÕES	21
2.2	PRESSÕES ISOMÓRFICAS	27
2.3	ESQUEMAS INTERPRETATIVOS	30
2.4	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS	35
2.5	RELAÇÃO ENTRE PRESSÕES AMBIENTAIS, ESQUEMAS INTERPRETATIVOS E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS NO SETOR MERCEARIL	41
3	METODOLOGIA	48
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	48
3.1.1	Perguntas da pesquisa	48
3.1.2	Apresentação das variáveis	49
3.1.3	Definição constitutiva e operacional das variáveis	49
3.1.4	Definição de outros termos relevantes	51
3.2	DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA	51
3.2.1	População e Amostragem	51
3.2.2	Delineamento da pesquisa	53
3.2.3	Dados: fonte e coleta	54
3.2.4	Tratamento dos dados	57
3.2.5	Facilidades e dificuldades na coleta de dados	60
3.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	62
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS: PARTE I	64
4.1	ANÁLISE DOCUMENTAL	65
4.1.1	A Relação dos serviços com o setor atacadista e distribuidor	65

4.1.2	A relação atacadista e distribuidora e a indústria	68
4.1.3	O contexto do setor atacadista e distribuidor no Brasil	70
4.1.4	O setor atacadista e distribuidor mercearil	76
4.1.5	O contexto do setor atacadista e distribuidor mercearil do Paraná	81
4.2	O AMBIENTE TÉCNICO DAS ORGANIZAÇÕES MERCEARIS	88
4.3	CONJUNTO DE VALORES AMBIENTAIS DO SETOR ATACADISTA E DISTRIBUIDOR	99
4.4	O AMBIENTE INSTITUCIONAL DAS ORGANIZAÇÕES MERCEARIS	100
5	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: PARTE II	105
5.1	POPULAÇÃO E AMOSTRA	105
5.1.1	Caracterização das empresas mercearis paranaenses	105
6	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: PARTE III	122
6.1	ANÁLISE FATORIAL DOS COMPONENTES PRINCIPAIS	122
6.1.1	Interpretação dos resultados	124
6.2	ANÁLISE DA RELAÇÃO DOS ESQUEMAS INTERPRETATIVOS COM AS PRESSÕES AMBIENTAIS E AS ESTRATÉGICAS ADOTADAS PELOS ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES MERCEARIS PARANAENSES	142
6.2.1	Análise das relações entre as variáveis: Contexto de mercado de atuação x Contexto de análise de comportamento de mercado	142
6.2.2	Contexto de Análise do Comportamento de mercado x Contexto de Análise de preferência dos clientes.....	144
6.2.3	Contexto do mercado de atuação x Contexto de análise da preferência dos clientes	147
7	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS PRIMÁRIOS: PARTE IV	150
7.1	DEFINIÇÃO DE CLUSTER CONTEXTO AMBIENTAL DE REFERÊNCIA	150
7.2	ANÁLISE DE VARIÂNCIA	159
8	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	175
	REFERÊNCIAS	182
	ANEXOS	189

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de tomada de decisão	33
Figura 2 – Modelo de estudo	49
Figura 3 – Dinâmica das relações atacadistas e distribuidoras mercearis paranaenses.....	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Histórico da participação das organizações mercearis no consumo brasileiro	77
Gráfico 2 – Importância no faturamento para o mix das organizações.....	79
Gráfico 3 – Participação dos canais de varejo (faturamento)	80
Gráfico 4 – Representatividade do setor paranaense no faturamento do Atacado e distribuidor brasileiro	82
Gráfico 5 – Tempo de existência das organizações mercearis	106
Gráfico 6 - Número de funcionários	108
Gráfico 7 – Canais de atuação	111
Gráfico 8 – Formas de atuação	112
Gráfico 9 – Contexto de referência do mercado de atuação	114
Gráfico 10 – A tecnologia no setor	116
Gráfico 11 – O objetivo das organizações mercearis	118
Gráfico 12 – <i>Scree Plot</i> para análise fatorial	125

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ambiente técnico e institucional	24
Quadro 2 – Os três pilares das instituições	25
Quadro 3 – Análise das estratégias	41
Quadro 4 – Estratégia de atuação nos serviços prestados	66
Quadro 5 – Modalidade de operações de distribuição	73
Quadro 6 – Evolução do atacado distribuidor mercearil	78
Quadro 7 – Dimensões do ambiente técnico das organizações mercearis	88
Quadro 8 – Valores ambientais do setor mercearil paranaense	100
Quadro 9 – Níveis de análise ambiental: diferenças básicas	101
Quadro 10 – Características da MPEs brasileiras	110
Quadro 11 – Síntese do contexto de referência com a tipologia	154

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Números totais do setor atacadista e distribuidor	71
Tabela 2 – Desempenho atacadista e distribuidor do Paraná em 2006.....	83
Tabela 3 – Classificações das empresas quanto ao número de funcionários.	108
Tabela 4 – Resultados KMO e esfericidade de Bartlett	123
Tabela 5 – Análise de percentual de variância dos componentes principais...	126
Tabela 6 – Métodos de extração dos componentes principais	126
Tabela 7 – Estatística da estratégia e pressões acerca da diferenciação	129
Tabela 8 – Estatística da estratégia e pressões acerca da manutenção.....	132
Tabela 9 – Estatística da estratégia e pressões acerca da imitação	135
Tabela 10 – Estatística da estratégia e pressões acerca sociopolítico	137
Tabela 11 – Estatística da estratégia e pressões acerca de custos	140
Tabela 12 – Contexto de mercado x comportamento de mercado	142
Tabela 13 – Contexto de análise de mercado x preferência dos clientes.....	145
Tabela 14 – <i>Chi-Square test</i>	145
Tabela 15- Contexto de mercado de atuação x preferência dos clientes	147
Tabela 16 - <i>Chi-Square test</i>	147
Tabela 17 – <i>Auto-clustering</i>	151
Tabela 18 – Distribuição de <i>Clusters</i>	151
Tabela 19 – Análise de <i>Cluster</i> do contexto do mercado de atuação	152
Tabela 20 – <i>Clusters</i> do contexto de análise de mercado	153
Tabela 21 – Variável análise da preferência dos clientes x <i>Clusters</i>	157
Tabela 22 – <i>Chi-Square test</i>	158
Tabela 23 – Relatório dos <i>clusters</i> correlacionados com os fatores	160
Tabela 24 – Tabela ANOVA. Análise da variância dos fatores	160
Tabela 25 – Múltiplas comparações	169
Tabela 26 – Estratégia e pressões acerca da diferenciação	172
Tabela 27 – Estratégia e pressões acerca da manutenção	172
Tabela 28 - Estratégia e pressões acerca da imitação	173
Tabela 29 – Estratégia e pressões acerca do sociopolítico	173
Tabela 30 – Estratégia e pressões acerca dos custos	174

1 INTRODUÇÃO

Segundo o Instituto de Pesquisas ACNielsen, em conjunto com a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados (ABAD), o setor atacadista e distribuidor que opera com produtos destinados ao segmento Mercearil¹ faturou, em 2006, R\$ 95,9 bilhões. Este resultado representou 4,1 % do PIB nacional no período de referência, empregando aproximadamente 254 mil pessoas entre funcionários diretos (169 mil funcionários e 20 mil vendedores) e indiretos (65 mil representantes comerciais autônomos), (ABAD/NIELSEN, 2007).

No que se refere às relações de abrangência da operação, o setor atende a cerca de 900 mil pontos de vendas espalhados pelo país, e é responsável por abastecer 53% dos produtos mercearis de consumo (ABAD/NIELSEN, 2007). Referindo-se especificamente ao Estado do Paraná, que é o foco central do estudo, o setor Atacadista e Distribuidor mercearil tem significativa representatividade. Segundo dados secundários, obtidos no SINCA-PR, em seu território encontram-se em atividades 780 empresas legalizadas, abastecendo mais de 55 % do mercado de consumo, representando, segundo a ABAD (2007), 6,2 % do faturamento total do Brasil no segmento, tendo como atuação principal o abastecimento ao médio e pequeno varejo.

É neste contexto que se realizou este trabalho de pesquisa, pois se nota no setor a exigência crescente de se atingirem maiores índices de eficiência e competitividade, mediante estratégias e ações que respondam com rapidez às pressões verificadas no contexto de referência destas organizações .

Com base nesta constatação, entende-se que as empresas são obrigadas a melhorar constantemente seus processos de criação e inovação, utilizando os mais diversos meios, conceitos e ferramentas no ambiente interno e externo, com o objetivo de buscar, além da manutenção, o crescimento e a continuidade de suas atividades.

¹ A palavra mercearil não é encontrada no dicionário da língua portuguesa, mas é a terminologia utilizada no setor para caracterizar e identificar as organizações atacadistas e distribuidoras que atuam com produtos direcionados ao varejo no segmento de alimentos, higiene pessoal, limpeza doméstica e bebidas.

Conforme afirmam Machado-da-Silva e Barbosa (2005), a competição organizacional não se dá apenas por meio de fatores econômicos:

os recursos pelos quais se compete são, além de técnicos, de ordem institucional. As organizações são tomadas por exigências de conformidade a padrões técnicos, mas também sofrem pressões de outras organizações e da sociedade como um todo para se adequarem aos padrões de conduta socialmente aceitos. Essas pressões requerem componentes simbólicos, tais como: reputação de eficiência, prestígio e conduta socialmente legitimada (p.3).

Ao considerar-se que as organizações utilizam variadas estratégias para lidar com a dinâmica de pressões verificadas neste ambiente, tanto em nível técnico como institucional, pressupõe-se que o ambiente influencia decisivamente a concepção das estratégias dessas organizações.

Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) afirmam que não se deveria considerar o ambiente e suas pressões apenas sob a ótica da racionalidade técnica ou econômica, uma vez que normas e regras institucionais compartilhadas também são importantes, na medida em que definem o que é legítimo ou não.

Neste sentido, entende-se que o modo como as organizações interpretam a realidade, que é delimitado por valores, crenças e idéias compartilhadas, influencia no que tange não apenas à concepção das estratégias a serem adotadas, como também na maneira como o processo é conduzido.

Conforme Daft e Weick (2005, p.79), “a organização deve encontrar caminhos para conhecer o ambiente. A interpretação é um elemento crítico que distingue as organizações humanas de outros sistemas”.

Desta forma, com base nas considerações precedentes, pretendeu-se, neste estudo, aprofundar os conhecimentos sobre o papel de mediação, desempenhado pelos esquemas interpretativos dos dirigentes, ampliando os entendimentos sobre quanto são influentes na concepção de estratégias, em face das pressões técnicas e institucionais identificadas no contexto ambiental do segmento merceário.

A relevância do estudo se justifica, uma vez que tal entendimento poderá contribuir para maior compreensão do porquê de algumas organizações similares, em condições ambientais e organizacionais semelhantes, desenvolverem visões e estratégias de atuação diferentes, resultando em diferenciação no segmento.

No que tange à interpretação do contexto ambiental, importa reconhecer que as organizações podem atribuir significados diferentes às pressões técnicas e institucionais e, em conseqüência, procederem de forma diversa na dinâmica relação com o ambiente. Nessa perspectiva, as organizações lidam com ambientes ordenados com base nas interpretações que se efetivam a partir das informações apreendidas pelos membros organizacionais, o que pode resultar na atribuição de diferentes significados às mesmas condições externas (MACHADO-DA-SILVA ; FONSECA, 1999).

Pode-se supor, conforme Machado-da-Silva e Barbosa (2005), que diferentes interpretações do ambiente podem ocorrer em função do nível do contexto ao qual a organização se reporta neste caso: nacional, regional e local; em conseqüência, diferentes estratégias podem ser adotadas com a mesma finalidade.

Portanto o presente trabalho de pesquisa desenvolveu-se, a partir da perspectiva das respostas estratégicas dos atacados e distribuidores mercearis paranaenses ao contexto de pressões ambientais do setor, mediadas pelos esquemas interpretativos dos seus dirigentes.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A partir das considerações precedentes, o problema de pesquisa apresentado é :

Como os esquemas interpretativos de Dirigentes Atacadistas e Distribuidores de produtos mercearis do Paraná atuaram como mediadores das estratégias das organizações do setor, em face das pressões ambientais técnicas e institucionais, no período de 2003 a 2007 ?

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Tendo em vista as considerações precedentes, apresenta-se o objetivo geral da pesquisa, bem como os objetivos específicos que norteiam o trabalho proposto.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em verificar como os esquemas interpretativos de dirigentes das Organizações Atacadistas e Distribuidoras de produtos mercearis do Paraná atuaram como mediadores das estratégias adotadas pelas empresas do setor, ao interagirem com o contexto de pressões ambientais verificadas no segmento, no período de 2003 a 2007.

1.2.2 Objetivos Específicos

No que se refere aos objetivos específicos, este trabalho de pesquisa busca :

- descrever o contexto de pressões ambientais do segmento no qual se inserem os atacados e distribuidores mercearis, nos níveis local, regional e nacional, no período de 2003 a 2007;

- identificar as estratégias implementadas pelos atacados e distribuidores mercearis paranaenses no período em estudo;

- identificar os esquemas interpretativos do grupo de dirigentes dessas empresas;

- verificar a relação dos esquemas interpretativos com as pressões ambientais e estratégias adotadas dos atacados e distribuidores mercearis, no período de 2003 a 2007.

1.3 JUSTIFICATIVAS : TEÓRICA E PRÁTICA

Entre a realização deste trabalho de pesquisa, visou-se apresentar conhecimentos que agreguem na base teórica existente na literatura atual, que retratasse o contexto dos Atacados e Distribuidores mercearis do Estado do Paraná, ampliando as informações existentes sobre as estratégias das organizações do setor.

Como justificativa teórica desta pesquisa, pretende-se compreender como os esquemas interpretativos dos dirigentes, em face do contexto de pressões verificadas no ambiente, medeiam a formulação e implementação de estratégias

pelas organizações do setor mercearil paranaense, ou seja, de que forma os modelos mentais dos dirigentes destas organizações agem no sentido de interpretar as dinâmicas do contexto de pressões ambientais verificadas em seu segmento, mediando a formulação e escolha de estratégias adotadas por essas empresas.

Para nortear o trabalho, buscou-se aprofundar os conhecimentos sobre o papel da mediação estratégica desempenhada pelos esquemas interpretativos de dirigentes, bem como ampliar os entendimentos sobre como e em que circunstâncias estes são relevantes na formulação e implementação das estratégias de ação assumidas pelas organizações em estudo.

No que se refere à justificativa prática, reitera-se a relevância dos esquemas interpretativos no entendimento do contexto de pressões ambientais do setor, tendo em vista que tal noção poderá contribuir para a melhor compreensão sobre o porquê de algumas organizações aparentemente similares, e em condições ambientais semelhantes, diferenciarem-se em suas estratégias e seguirem direções distintas, que acabam por se transformar em diferenciais competitivos. De outra forma, em face do comportamento isomórfico, adotam-se padrões de conformidade, tais como regras, normas e procedimentos verificados no ambiente, neste caso o mercearil, tornando-as homogêneas perante seus pares na busca do sucesso da organização.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente estudo está organizado em oito capítulos. O primeiro compreende breve introdução ao estudo proposto, seguida pela apresentação do problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, bem como justificativa teórica e prática para a realização da pesquisa.

O segundo apresenta o quadro teórico de referência, subdividido em cinco seções: i) Seção que trata do ambiente e de suas pressões ambientais, onde são levantadas as principais considerações feitas pelos teóricos no campo, a respeito das influências que essas exercem sobre o comportamento organizacional, e algumas considerações a respeito das pressões institucionais; ii) esta seção aborda as pressões isomórficas, identificadas no ambiente contextual, que podem interferir na forma de atuação das organizações e, por conseguinte, afetam a concepção das

estratégias de ação assumidas pelas empresas; iii) nesta seção são considerados os esquemas interpretativos e sua função enquanto elementos de mediação entre as estratégias organizacionais e as pressões verificadas no contexto ambiental; iv) esta seção trata da questão da estratégia organizacional, com revisão da bibliografia e conceituação, no intuito de se conhecer as variadas formas como os dirigentes, mediante de seus modelos mentais, em face das pressões do ambiente, medeiam as estratégias das empresas; v) finalizando o segundo capítulo, é abordada a relação entre os conceitos do estudo, ou seja, pressões ambientais, esquemas interpretativos e estratégias nas organizações mercearias, no período entre 2003 a 2007, busca-se fazer uma correlação, alinhando-os com os objetivos propostos na realização deste estudo.

No terceiro capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam o estudo, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos. São apresentadas as perguntas de pesquisa, as variáveis, bem como suas definições constitutivas e operacionais, e a definição de outros termos relevantes para a verificação proposta. Além disso, são apontados o delineamento da pesquisa, a definição da população e da amostra em estudo, as fontes, o tratamento dos dados que serão coletados, facilidades e dificuldades na coleta dos dados, limitações da pesquisa e os métodos de análise, tanto qualitativa como quantitativa.

O quarto capítulo do estudo é composto pela descrição e análise dos dados da pesquisa, sendo apresentados primeiramente os dados documentais, onde se abordam a relação dos serviços com o setor atacado distribuidor, a relação do atacadista e distribuidor com a indústria fornecedora de produtos acabados, o contexto do setor atacadista e distribuidor no Brasil, o setor atacadista mercearia, o contexto do setor mercearia no Paraná, as dimensões do ambiente técnico nestas organizações, os valores ambientais e o ambiente institucional das organizações mercearias.

No quinto, sexto e sétimo capítulo, efetua-se a descrição e análise dos dados primários referentes à população e amostra, para a caracterização dos dirigentes e organizações. A análise fatorial estatística dos componentes principais precede o cruzamento dos agrupamentos identificados pela análise de *Clusters*.

No oitavo capítulo deste estudo, encontram-se as considerações finais, onde se estabelece uma relação entre os resultados da pesquisa e as análises descritivas e estatísticas dos dados coletados, assim como se elencam algumas sugestões para a realização de futuras pesquisas.

2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

Com objetivo de oferecer sustentação teórica para o estudo proposto, a revisão bibliográfica apresentada na seqüência visa a constituir o quadro teórico de referência do estudo proposto.

2.1 O CONTEXTO AMBIENTAL E SUAS PRESSÕES

A existência de uma organização implica a existência do contexto ambiental, pois as organizações não são auto-suficientes e precisam relacionar-se com o ambiente para desenvolverem suas atividades. Organizações não são, assim, estruturas inertes formadas por agentes passivos que se adaptam ao ambiente. São as organizações que constroem, a partir de suas interações, as regras e estruturas do ambiente e o setor produtivo em que atuam (MOTTA, 2002, p. 403).

No que diz respeito às teorias administrativas, a literatura organizacional enfoca abordagens que não dão idéia de consenso quanto à relação desempenhada pelo o ambiente e pela organização, no que se refere à formulação estratégica. Percebe-se que o ambiente nem sempre foi considerado como influenciador das decisões e ações no contexto organizacional.

Segundo Morgan (1996), inicialmente, as organizações eram tratadas como sistemas fechados, nos quais a ênfase recaía no planejamento interno e no aperfeiçoamento do processo de produção. Com base nisso, o ambiente técnico era visto como o principal influenciador da organização.

A partir da década de 70, os estudos organizacionais começam a enxergar a organização através da sua interdependência interna e externa, levando em conta questões como sistema aberto e fechado, mudança e cultura organizacional, implicações do ambiente e da tecnologia para as organizações e da Teoria

Institucional. Segundo Dolci e Karawejczyk (2002), todas estas abordagens organizacionais procuram compreender a organização e o seu ambiente externo e interno, respeitando os enfoques específicos de cada corrente. Partem da idéia de organização como sistema aberto que, para ser competitivo ou mesmo sobreviver, necessita ser interpenetrado e imerso do meio no qual se insere.

As teorias que consideram o ambiente como sistema aberto entendem existirem relações recíprocas de influência, tanto para o ambiente como para as organizações que interagem num contexto ambiental específico.

É importante enfatizar as diferenças existentes na tipologia ambiental que, conforme Dolci e Karawejczyk (2002), são

o ambiente real ou técnico, é aquele mensurável e externo à organização, constituído de condições objetivas, que podem criar condições para a transformação. Outro tipo de ambiente é o percebido, ou seja, uma interpretação subjetiva do ambiente real, envolvendo as percepções, imagens e *insights* das pessoas que compõem a organização. Por último, no ambiente institucional estão as regras, as normas, os procedimentos, os padrões de conduta institucionalizados e legitimados (p.4).

Portanto pode-se conceber que o ambiente vem sendo tratado num sentido mais amplo do que apenas interno (fechado), dando importância ao externo (aberto). Para comprovar esta afirmação basta verificar as novas formas de análises efetuadas como o estudo de populações, comunidades e campos organizacionais, estudo do relacionamento organizacional no ambiente e a inclusão de aspectos simbólicos que envolvem elementos sociais e culturais em conjunto com a dimensão econômica.

Esta interação dos elementos que constituem o ambiente, que acontece constantemente com a organização em nível de influência recíproca, ao mesmo tempo que demonstra a dependência entre ambas, afeta o processo decisório das organizações. A dependência que as organizações desenvolvem para com o ambiente irá influenciar o seu grau de autonomia com relação a ele, bem como a maneira como irá responder às suas pressões.

Diante disso, distinguem-se dois tipos de facetas do ambiente no que concerne ao tipo de resposta ou tipo de dependência organizacional, em face das pressões ambientais: o ambiente técnico e o ambiente institucional.

O ambiente técnico constitui-se dos fatores que suprem as dependências econômico-funcionais das organizações que vão condicionar a sua posição no mercado e o seu potencial de concorrência, ou, ainda, conforme Machado-da-Silva e Barbosa (2005), pode ser compreendido como a dimensão do ambiente que comporta os fatores e indicadores de competitividade empresarial, com base em recursos econômicos e valorizam a eficiência operacional das organizações. O ambiente institucional, por sua vez, é caracterizado pelo conjunto de regras, padrões e normas de conduta, socialmente compartilhadas, que buscam garantir a legitimidade da organização e dão suporte à sua sobrevivência. Machado-da-Silva e Barbosa (2005) compreendem como ambiente institucional a dimensão do ambiente que se relaciona à necessidade organizacional de obter legitimidade em seu meio, ou sua adequação às normas de conduta instituídas para os diversos atores no segmento onde compete.

Segundo Scott e Meyer (1991), tanto o ambiente técnico quanto o institucional originam formas organizacionais racionais, embora cada um deles esteja relacionado a uma concepção diferente de racionalidade.

ambientes técnicos enfatizam a racionalidade que incorpora conjuntos de percepções para escolha de meios e fins, de maneira que sejam eficazes na produção de seus resultados. Ambientes institucionais incorporam uma racionalidade que é sugerida pelo termo *rationale*: proporcionam uma medida pela qual as ações passadas podem ser entendidas e aceitas por outros, fornecendo a organização uma medida para suas ações (SCOTT ; MEYER, 1991, p.124).

Scott e Meyer (1991) alertam, contudo, que essa divisão pode não ser visível na prática e que tampouco deva existir uma correlação negativa entre eles, mesmo porque alguns requerimentos são formulados com a intenção de parecerem técnicos, mas não apresentam nenhum critério para avaliar seus resultados, enquanto outros requerimentos são técnicos por natureza, mas podem tornar-se institucionalizados com o tempo. Na verdade, é possível concordar que eles possam

apresentar-se no mesmo nível em certo tipo de organizações, ou exercendo pressões em diferentes graus em outros, conforme mostra o Quadro 1.

		Ambiente Institucional	
		Forte	Fraco
Ambiente Técnico	Forte	Serviços de Utilidade pública, Bancos, Hospitais.	Indústrias Manufatureiras
	Fraco	Clínicas de Saúde Mental, Escolas, Agências legais, Igrejas	Restaurantes, Clubes de Saúde, Assistência à Criança.

Quadro: 1 - Ambiente técnico e institucional
Fonte: Scott (1992)

Com relação a Instituições, Scott (2001, p.48) compreende que seriam estruturas sociais multifacetadas e duráveis, feitas de elementos simbólicos, atividades sociais e recursos materiais, sendo definidas como

estruturas sociais que alcançaram alto grau de resiliência; são compostas por elementos culturais-cognitivos, normativos e regulatórios, que, juntos, dão estabilidade e sentido para a vida social... são transmitidas por diversos veículos, incluindo sistemas simbólicos, de relacionamento, rotinas e artefatos... operam em múltiplas esferas de jurisdição e estão sujeitas a processos de mudanças, tanto incrementais como de ruptura.

Além de uma divisão a respeito da natureza da demanda ambiental, de acordo com a classificação, Scott (2001) propõe que as instituições sejam visualizadas por meio de três pilares, que se identificam como : (i) cultural-cognitivo; (ii) normativo e (iii) regulador, pilares estes que apóiam as linhas da escola institucionalista, como segue na Quadro 2.

	Regulativo	Normativo	Cognitivo
Base da Conformidade	Utilidade	Obrigações Sociais	Pressupostos
Mecanismos	Coercitivos	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumentalidade	Adaptação	Ortodoxa
Indicadores	Regras, leis e sanções	Certificação e Aceitação	Predomínio e Isomorfismo
Base da Legitimidade	Legalmente Sancionado	Moralmente Governado	Culturalmente Sustentado, Conceitualmente Correto

Quadro 2 - Os três pilares das instituições
 Fonte: Scott (2001)

- **Regulativo:** segue a lógica da instrumentalidade racional, a sua base de submissão é a obediência dos atores às regras e leis, sujeitando-se a sanções previstas; portanto é legalmente sancionado e o mecanismo institucional de controle é o coercitivo.
- **Normativo:** segue a lógica da conformidade aos padrões e normas estabelecidas; a base de submissão é a obrigação social, a legitimação se dá pela moral e o mecanismo institucional é o normativo.
- **Cognitivo:** segue uma lógica de ação decorrente de conhecimentos culturalmente difundidos e socialmente aceitos, que formam padrões de ação; sua base de submissão é o conhecimento desses padrões; a legitimidade é dada pela cultura internalizada e o mecanismo institucional é o mimético.

As pressões ambientais que forçam as organizações a mudar são provenientes tanto do ambiente institucional quanto do ambiente técnico, e essas pressões fazem com que as práticas organizacionais se tornem cada vez mais homogêneas e isomórficas na busca pela legitimidade institucional. Esta pressão

pela homogeneidade das estruturas e práticas é o fenômeno denominado de isomorfismo, que será abordado na próxima seção.

Quanto à questão da legitimidade de uma organização, Vasconcelos, Queiroz e Goldszmidt (2006) entendem que ela afeta não apenas como as pessoas agem em relação às organizações, mas também como elas as entendem. Desta forma, os diversos públicos percebem as organizações com referência a sua legitimidade, não apenas como mais valiosas, mas também como tendo mais sentido, mais previsíveis e mais dignas de confiança.

As organizações procuram adequar-se às regras ambientais pela necessidade de sobrevivência e continuidade de suas atividades. Scott et al. (2001, p.237) entendem que as organizações requerem mais do que recursos materiais e informações técnicas para sobreviver e prosperar em seus ambientes sociais. Elas necessitam aceitação social e credibilidade.

Ainda com referência à legitimidade, Vasconcelos, Queiroz e Goldszmidt (2006) sugerem como decorrência de um processo, conferido socialmente, alcançável de forma deliberada ou não, reconhecida como eixo de referência no desenvolvimento das estratégias pelas empresas, e que a sustentação dos retornos superiores à média depende essencialmente da condição de legitimidade.

Portanto as organizações, diante dos riscos e incertezas apresentadas pelo contexto ambiental, em face das pressões constantes, formulam e adotam estratégias de ação no intuito de garantir sua permanência no ambiente e a continuidade de suas atividades (SCOTT, 2001).

O contexto ambiental, constituído de suas pressões relaciona-se com as organizações em nível de influenciá-las a desenvolverem meios próprios de resposta a estas exigências. Assim, as respostas estratégicas da organização dependem do modo como os dirigentes interpretam, em seus modelos mentais, o contexto de pressões ambientais no qual se inserem.

Dimaggio e Powell (1983) desenvolveram a tese de que as organizações são pressionadas pelo ambiente, a fim de se tornarem mais homogêneas a eles. Segundo estes autores, o conceito que melhor capta o fenômeno de homogeneização denomina-se isomorfismo, sendo este entendido como processo que força as organizações a se modificarem e a se harmonizarem às características

e condições do ambiente (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MACHADO-DA-SILVA ; FONSECA, 1994).

2.2 PRESSÕES ISOMÓRFICAS

Estudos denotam que as organizações em busca de sua legitimidade, por vezes, tendem a padronizar suas estruturas e formas de atuação, acarretando, neste caso, ações e práticas organizacionais similares, tornando-as homogêneas, mesmo em ambientes contextuais de elevadas pressões competitivas, como se apresenta o ambiente do segmento em estudo.

A adequação aos requisitos ambientais aceitos como padrões legítimos seria a oportunidade para assegurar o reconhecimento social da organização, melhorando seu relacionamento com a sociedade e, dessa forma, reduzindo os riscos em momentos turbulentos, ao longo de sua história (GUARIDO FILHO ; MACHADO-DA-SILVA, 2001). Essa atuação aumenta as suas chances de sobrevivência, com uma acurácia maior do que a mera eficácia ou desempenho imediato dos procedimentos e estratégias (MEYER ; ROWAN, 1983; MACHADO-DA-SILVA ; FONSECA, 1993).

Essa situação auxiliou na compreensão e visualização de que o ambiente externo, teoricamente construído, pode ser visto como fenômeno objetivo, mas sujeito a diferentes interpretações dos membros organizacionais, devido a sua visão de mundo. Logo, a interdependência da organização com o ambiente seria mediada por fatores internos às organizações que afetariam a percepção e a interpretação dos agentes organizacionais em relação às pressões contextuais (CRUBELLATE ; MACHADO-DA-SILVA, 1998). Ao se elaborarem e difundirem regras e procedimentos, as organizações adquirem legitimidade e suporte contextual (DIMAGGIO ; POWELL, 1983; SCOTT, 2001); dessa forma, ao adequarem sua forma organizacional às pressões do ambiente, submetendo-se a regras, normas e procedimentos, conquistam legitimidade social .

Peng (2003) sugere que “ as escolhas estratégicas das firmas que constituem o campo organizacional (novos empreendedores, entrantes e já estabelecidos) podem ser identificadas e previstas.”(p.291). Sendo assim, pode-se supor que as

condições institucionais estão determinando as escolhas, as quais são direcionadas à busca da legitimidade e possível garantia de prosperidade da organização.

O ambiente seria, de certa forma, uma elaboração cognitiva: as empresas com que concorrer, o rol de fornecedores e clientes, enfim o domínio de atuação seria uma opção organizacional regida pela concepção de mundo. Assim, no âmbito dessa delimitação, criam-se regras e procedimentos organizacionais considerados legítimos, aos quais a organização se sujeita para sobreviver (MACHADO-DASILVA, FONSECA ; FERNANDES, 1999).

Essa delimitação caracteriza o fenômeno do isomorfismo, forma de institucionalização de regras e estruturas organizacionais, ou seja, a tendência à padronização das formas e estruturas organizacionais dentro de um determinado setor. Conforme afirmam Dolci e Karawejczyk (2002), o isomorfismo institucional é a razão pela qual as organizações assumem determinadas formas, em que as forças do ambiente moldam as suas estruturas, normas e padrões. Ramos, Gimenez e Ferreira (2005) entendem que a homogeneidade percebida nos campos organizacionais decorre da existência de processos isomórficos e que a compreensão desses processos pode ser útil no entendimento da ação das organizações.

Em um estudo, Kraatz (1998) verificou que a presença de redes interorganizacionais promove e fomenta os processos isomórficos de forma muito mais relevante do que qualquer outro tipo de associação organizacional.

Ressalta Scott (2001) que o isomorfismo seria uma das principais formas de ligação estratégica entre os ambientes institucionais, pela incorporação de regras institucionais em suas próprias estruturas, tornando as organizações mais homogêneas, mais similares na estrutura, com o passar do tempo. Porém, como Oliver (1991) bem ressalta, as pressões institucionais em direção à conformação da atuação organizacional nem sempre resultam em similaridades estratégicas, podendo surgir a ocorrência de estratégias alternativas.

Ainda com referência à busca da legitimidade, Seo e Creed (2002, p.227) afirmam que o isomorfismo aumenta a legitimidade institucional, pois é um movimento adaptativo de sobrevivência.

Dimaggio e Powell (1983) atentam para o fato de existirem três mecanismos que impulsionam as organizações rumo ao isomorfismo, como se explicita a seguir.

a) **Isomorfismo coercitivo:** resultante das pressões formais e informais exercidas sobre as organizações em situação de dependência e pelas expectativas culturais da sociedade onde se inserem. Ele pode ser entendido como a influência política, estando associado ao poder do Estado e de outras organizações reguladoras da gestão da organização.

b) **Isomorfismo mimético:** baseia-se nas incertezas em relação ao ambiente e na observação e imitação de características alheias à organização. Refere-se à padronização das decisões em condições de incerteza, pois encoraja as organizações a imitarem soluções já testadas e validadas por seus pares.

c) **Isomorfismo normativo:** relaciona-se à profissionalização, à definição coletiva de condições e métodos de trabalho. As profissões sofrem as mesmas pressões coercitivas e miméticas que as organizações, e a padronização de metodologias e condições serve aos mesmos propósitos.

As organizações, em relação às pressões isomórficas, podem assumir um procedimento de tentativa de manipulação dos padrões institucionais em seu favor, procurando ajustá-los ao conjunto de seus interesses.

As pressões ambientais para o isomorfismo podem resultar tanto de demandas competitivas técnicas quanto de demandas institucionais (DIMAGGIO ; POWELL, 1983). No caso, pressões isomórficas de caráter técnico forçam as organizações a racionalizarem suas atividades na busca de eficiência; por outro lado, pressões isomórficas, de caráter institucional, fazem com que as organizações incorporem aspectos institucionalizados no âmbito da sociedade, promovendo e garantindo a legitimidade das suas ações.

O reconhecimento das pressões isomórficas não implica a eliminação da possibilidade de uma ação diferenciada por parte da organização, especialmente quanto a possuir certo grau de autonomia e controle sobre as condições ambientais,

na busca da concretização de seus objetivos ou na manutenção de seus interesses (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA ; FERNANDES, 1999).

Para Vasconcelos, Queiroz, Goldszmidt (2006), o espaço para a formulação de estratégias fica assim delineado; o ambiente, em sua faceta institucional, apresenta pressões que podem restringir as possibilidades de escolha; o agente, entretanto, tem espaço de manobra.

No que tange à distribuição dos valores e padrões de conduta institucionalizados, Machado-da-Silva e Fonseca (1999) entendem que, diante das transformações ocorridas na natureza e da intensidade das transações interorganizacionais, uma divisão mais precisa deveria ser feita, de modo que se pudessem abarcar os níveis: local, regional, nacional e internacional.

A classificação do contexto ambiental em diferentes níveis está relacionada com as diferentes possibilidades de resposta às pressões ambientais que as organizações podem desenvolver. Uma suposição que pode ser feita é a de que diferentes interpretações do ambiente podem surgir mediante o nível do contexto ao qual a organização se reporta e, como consequência disto, diferentes estratégias podem ser adotadas em face das mesmas pressões ambientais. Do mesmo modo, diferentes padrões e valores podem influenciar as ações organizacionais de acordo com o nível do contexto ambiental, o que será refletido nas estratégias organizacionais.

2.3 ESQUEMAS INTERPRETATIVOS

Torna-se de fundamental importância, no analisar a concepção de estratégias mediadas pelos esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais em face do contexto de pressões do ambiente, entender como eles podem perceber e interpretar a realidade por meio de dimensões, como os valores e as crenças que constituem seus esquemas mentais e que, por sua vez, são específicos e compartilhados para cada organização, promovendo a diversidade organizacional e garantindo a continuidade de suas atividades.

A percepção do contexto ambiental pelo dirigente, como aquilo que ele considera seu ambiente, implica considerar a subjetividade desta interpretação: neste caso a interpretação dos estrategistas das organizações analisadas. De acordo com Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999, p.1), “conceber subjetivamente o ambiente significa reconhecer a possibilidade de indivíduos, grupos e organizações perceberem de maneira diferente o mesmo contexto institucional; em consequência, podem agir de forma diversa na dinâmica de relacionamento entre organização e ambiente”.

Daft e Weick (2005) salientam que o gestor literalmente precisa atravessar a vau do oceano de eventos que rodeiam a organização e tentar ativamente fazer com que esses eventos adquiram sentido. Sendo assim, é possível perceber que o dirigente ou gestor da organização atua diretamente nestes eventos, estando atento aos sinais percebidos no contexto, acolhendo alguns e ignorando outros, mas interagindo permanentemente com o ambiente.

Portanto pode-se entender como contexto ambiental o conjunto de padrões de conduta, valores, crenças, estruturas e relações, que ele (dirigente) consegue identificar com base em seus conhecimentos a respeito de si próprio e de seus contatos e relações relevantes, dentro de seu contexto ambiental de referência.

No entendimento de Child (1997), os dirigentes não estão apenas submetidos à avaliação das relações e transações impessoais e técnicas da clássica análise de mercado, mas estão sujeitos também à avaliação de outros tipos de relações e padrões de conduta institucionalizados e compartilhados por pessoas, dentro e fora dos limites organizacionais. “O ambiente contém certas dimensões culturais e relacionais em adição às variáveis técnicas e mercadológicas identificadas respectivamente pelas contingências estratégicas e teorias econômicas” (p.55).

Segundo Daft e Weick (2005), o processo de interpretação nas organizações nem é simples nem é bem entendido, pois a literatura apresenta muitas imagens de interpretação.

Importa compreender os esquemas interpretativos dos dirigentes, porque mediante este entendimento, se pode tentar decifrar qual é o contexto de referência

utilizado pela organização , uma vez que esses são tidos como mediadores entre o contexto percebido e as estratégias de ação adotadas por estas empresas.

Daft e Weick (2005, p.75) pressupõem que os seres humanos individuais enviam e recebem informação e executam o processo de interpretação por outros caminhos. Os teóricos das organizações não possuem mecanismos separados dos indivíduos para estabelecer objetivos, processar a informação ou perceber o ambiente. As pessoas fazem essas coisas.

No que tange às organizações, é necessário que interprete o ambiente em busca da apuração dos sinais que o ambiente lhes envia, para que possa seguir seu caminho em busca da sobrevivência que está embasada na escolha e tomada de decisões. Assim, é possível considerar que as organizações possuem memória e devem desenvolver constantemente mecanismos de processamento de informações.

Conforme Daft e Weick (2005, p.74), os indivíduos vêm e depois se vão, mas as organizações preservam o conhecimento, os comportamentos, os mapas mentais, as normas e os valores ao longo do tempo por meio do compartilhamento, ou seja, ao passar uma observação alarmante entre os membros, ao discutir um desenvolvimento intrigante, os gestores ficam habilitados a convergir sobre uma interpretação aproximada.

Desta forma, é possível considerar que, contido em suas estruturas, através de seus recursos humanos e tecnológicos, as organizações interpretam o ambiente com base em seus esquemas interpretativos, procurando entender as exigências a que são submetidas em um contexto ambiental de pressões.

De acordo com Machado-da-Silva e Fernandes (1999), são os esquemas interpretativos que delineiam a estratégia, fornecendo determinada percepção do mundo e do ambiente.

Com referência aos valores e crenças na organização, Crubellate e Machado-da-Silva (1998, p.5) consideram que os valores e as crenças têm por função possibilitar a interpretação do ambiente e a definição de quais problemas são realmente críticos no contexto da organização, desencadeando o processo de ordenação desse ambiente que vai orientar, em última instância, as ações organizacionais.

No que tange às decisões nas organizações Daft e Weick (2005,p.82) consideram que a tomada de decisão geralmente é parte dos processos de informação e interpretação nas organizações. Dessa forma, os processos decisórios podem estar associados aos modos de interpretação.

Portanto percebe-se que a ação na organização passa por um processo de tomada de decisão que, por sua vez, está ligado aos modelos mentais dos agentes decisores destas empresas que são compostos por valores e crenças. Para melhor compreensão desta afirmação, a figura 1 procura esquematizar este processo.

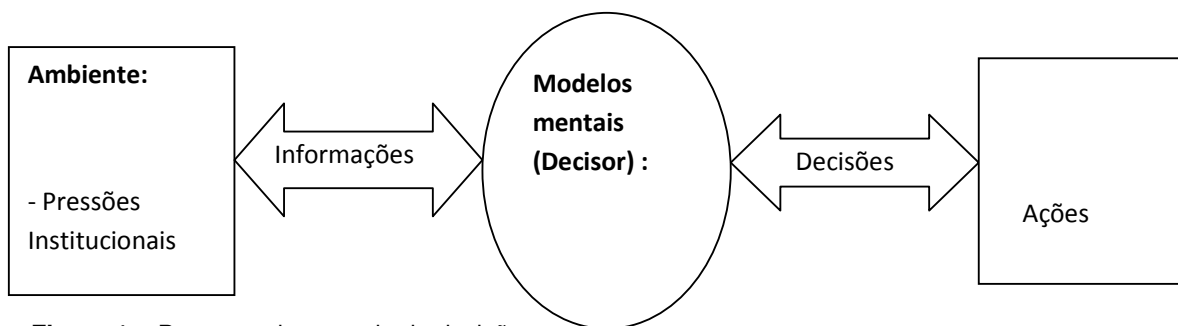


Figura 1 - Processo de tomada de decisão
Fonte: Adaptado de Freitas et al . (1997)

Segundo Ramos, Gimenez e Ferreira (2005), a qualidade na interpretação de ambientes complexos pode impactar o desempenho das organizações; a formação do estrategista precisa ser acompanhada de experiências em múltiplos cenários, em uma tentativa de desenvolver sua habilidade de formar mapas cognitivos mais amplos.

De que maneira os esquemas mentais dos dirigentes percebem as oportunidades ou ameaças do ambiente: analisam-nas e respondem a exigências deste contexto, resultando em ações competitivas similares e por vezes diferentes de seus concorrentes, garantindo o sucesso e continuidade de sua organização? O que intriga, na análise desta questão é que as organizações diferem quanto aos resultados, mesmo quando adotam estratégias similares, pois o sucesso de algumas se depara com o fracasso de outras no mesmo contexto ambiental.

É nesta diferenciação de resultados que se pode supor a atuação dos valores e crenças que constituem os esquemas interpretativos dos estrategistas,

pois é sua visão e entendimento do ambiente de pressões; neste caso elas são similares e os diferenciam de seus pares no segmento.

Considerando o fato de que os esquemas interpretativos constituem basicamente valores, crenças e idéias compartilhados na organização, parece óbvio apontar que estes estão presentes na cognição dos membros organizacionais.

Os esquemas interpretativos são específicos para cada organização. Assim, por mais que pressões isomórficas existentes no ambiente pressionem no sentido da homogeneização da estrutura e ação organizacional dentro de um mesmo nicho, sempre haverá diversidade em função da especificidade dos esquemas interpretativos (MACHADO-DA-SILVA ; FONSECA, 1993).

Para Machado-da-Silva e Fonseca (1994, p.79), esquemas interpretativos são o “conjunto de idéias e valores, elaborados pelo sistema cognitivo dos agentes organizacionais, a partir da percepção dos componentes da realidade, que operam como quadros de referência de eventos e comportamentos desencadeados em diversas situações”.

Portanto, na proposta de realização deste estudo, acredita-se que os esquemas interpretativos dos dirigentes das organizações mercearis, que estão ligados diretamente ao entendimento do ambiente são aspectos a serem mais bem aprofundados, considerando que podem explicar os significados dos diferentes rumos no que concerne a estruturas, ações e planejamento seguidos por estas empresas.

A interpretação está presente também no que diz respeito à configuração da estrutura e planejamento da organização. Daft e Weick entendem que:

quase todos os resultados em termos de estrutura e planejamento organizacional, causados ou não pelo ambiente, pela tecnologia ou pelo tamanho, dependem da interpretação dos problemas ou oportunidades por tomadores-chaves de decisão. Quando a interpretação ocorre, a organização pode formular a resposta. Muitas atividades nas organizações -estejam ou não sob o título de estrutura, tomada de decisão, formulação de estratégias, aprendizagem organizacional, estabelecimento de objetivos, ou inovação e mudança- podem estar conectados ao modo de interpretação do ambiente externo (2005,p.84).

Diante do que foi apresentado referentemente a esquemas interpretativos, pode-se perceber que entender ou tentar mensurar a interpretação não é das tarefas mais fáceis, uma vez que se reporta a uma atividade humana complexa.

2.4 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Este estudo, ao contemplar o termo estratégia, verifica a existência de grande número de definições com ampla abordagem que se relacionam ao tema.

Dentro do contexto de relações do Setor Atacadista e Distribuidor Mercearil, percebe-se que, embora em muitos casos estas estratégias demonstrem ser homogêneas, similares em sua formulação e implementação entre os pares do setor, os resultados observados são diferentes, apresentando sucesso em determinadas organizações, enquanto em outras o mesmo não se verifica.

No contexto amplo de estratégia, percebe-se que existe pouco consenso sobre o tema, uma vez que se encontram diversas vertentes teóricas e inúmeros estudos sobre o fenômeno. Para Fonseca e Machado-da-Silva (2002, p.95), “ a estratégia é uma das palavras-chave da modernidade e nas últimas décadas transformou-se em um conceito polêmico, que comporta diversas definições oriundas de perspectivas variadas de análise”.

Pode-se conceituar estratégia, segundo Mintzberg (2000), como um plano, um guia de ação para determinada situação, uma intenção consciente necessária para traçar uma direção para a organização superar os concorrentes ou, pelo menos, para orientá-la perante ambientes hostis .

Segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999,p.104),“desde o surgimento do modelo de sistema aberto, a formulação da estratégia passou a ser considerada como tarefa que envolve, mais do que o princípio de ação racional, a maneira como uma organização responde às demandas do ambiente”.

Então pode-se conceber estratégia como processo de ação racional, que visa a eleger a melhor escolha entre forças e fraquezas organizacionais, em face das ameaças e oportunidades ambientais.

Reforçando a importância e o objetivo foco da estratégia, Vasconcelos e Cyrino (2000) entendem que o campo da estratégia organizacional se desenvolve a

partir da compreensão (e busca) de vantagem competitiva associada com as imperfeições de mercado. Ainda segundo os autores, o conceito de estratégia seria desnecessário, até mesmo disfuncional, caso o mercado funcionasse em concorrência perfeita, tal como descrito no arcabouço conceitual da economia neoclássica.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a partir de uma revisão da literatura em administração estratégica, apontam que normalmente os estudos se referem a cinco definições ou noções particulares de estratégia: plano, padrão, posição, manobra e perspectiva. A estratégia como plano diz respeito a “uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro” (p.17): quando há referência a plano ou planejamento, supõe-se a escolha intencional das ações e direções da organização.

A referência a padrão está significando a consistência e os padrões de comportamento assumidos pelas organizações no decorrer de sua existência. Os autores, com relação às situações de plano e padrão, definem que, quando as estratégias pretendidas foram planejadas e realizadas, se denominam estratégias deliberadas. Quando, ao longo do tempo, se apresenta um padrão que não foi pretendido, porém realizado, denomina-se estratégia emergente.

Segundo Mintzberg et al. (2000), o fato de tratar-se a estratégia como processo deliberado ou emergente implica assumir que as estratégias podem tanto formar-se como serem formuladas.

Ainda quanto à denominação de estratégias deliberadas e emergentes, Mintzberg et al. (2000) argumentam que não haveria forma única ideal para o processo de formulação estratégica, uma vez que “a formulação puramente deliberada de uma estratégia impede a aprendizagem”, ao mesmo tempo que “uma formulação puramente emergente impede o controle” (p.34).

Uma terceira definição de estratégica apontada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é a de estratégia enquanto posição e, neste caso, referindo-se à “localização de determinados produtos em determinados mercados” (p. 19). A estratégia, enquanto posição, permite verificar a relação entre a organização e as condições do ambiente. A estratégia pode também ser vista como manobra; neste

sentido, constituiria um truque com o objetivo de enganar ou neutralizar um oponente ou concorrente.

Finalmente, a estratégia, enquanto perspectiva, diz respeito “à maneira fundamental de uma organização fazer as coisas” (MINTZBERG; AHLSTRAND ; LAMPEL, 2000, p. 19). Segundo os autores, como perspectiva, a estratégia considera internamente a organização, mais especificamente os modelos mentais dos estrategistas, ao mesmo tempo que contempla a visão macro da organização.

Relacionando estas cinco definições propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ou seja : plano, padrão, posição, manobra e perspectiva com a realidade verificada no contexto de referência das organizações mercearias, pode-se pressupor que, embora este setor concentre em maior quantidade empresas com estrutura de pequeno e médio porte, com reduzida presença de organizações de grande porte, as estratégias de ação são influenciadas em parte ou no todo por estes conceitos .

Ao pressupor que o setor merceário é composto por organizações de pequeno e médio porte, torna-se relevante considerar alguns conceitos no que tange à concepção de estratégias em empresas com este tipo de estrutura. A literatura que analisa este contexto demonstra a influência de duas grandes perspectivas : uma de natureza econômica e outra empreendedora (GIMENEZ et al., 1999). A primeira tem sido predominante na área, especialmente até meados da década de oitenta. Por outro lado, uma tendência mais recente – empreendedora – está surgindo com o reconhecimento da possível importância da influência do comportamento individual sobre o processo de formação e implantação de estratégia. Essa nova abordagem estuda a associação de características pessoais do dirigente com o processo de administração estratégica da empresa, uma vez que, segundo Gimenez (2000, p. 19), este último consiste em "uma perspectiva que surge através do líder principal da organização, isto é, uma visão estratégica".

Embora existam muitas definições de estratégia, com escolas influentes neste estudo, a perspectiva cognitiva será enfatizada, uma vez que vem ao encontro dos objetivos desta pesquisa que objetiva aprofundar o estudo, sobre como os esquemas interpretativos dos dirigentes, em face das pressões do ambiente, atuam como mediadores das estratégias das organizações.

Estudos de Conchia (2005), Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) enfatizam que o posicionamento estratégico das organizações é influenciado pela apreensão de pressões institucionais, mediadas pela cognição de seus agentes e culminam em processos de reprodução e transformação da estrutura social.

Isso significa que as estratégias formuladas e assumidas pelas organizações são concebidas pela cognição do dirigente e são compartilhadas por meio de intenções e ações, ou seja, a elaboração estratégica deve ser entendida como o resultado da interpretação de mundo feita pelo dirigente. Segundo Daft e Weick (2005, p.75), a interpretação é o processo de tradução de eventos, de desenvolvimento de modelos para a compreensão, descoberta de significados e de montagem de esquemas conceituais por gestores-chaves.

A relação entre a cognição dos dirigentes e a concepção das estratégias nas organizações pode levar a um dos entendimentos sobre o significado de cognição, como sendo o processo de construção de conhecimento. Para Bastos e Borges-Andrade (2004, p.69), “trata-se, portanto, de uma atividade que é, em essência, social, seja porque ocorre pautada em normas, regras, papéis e expectativas, seja por ser o pensamento acerca de quaisquer objetos sociais carregado de valor, de significado emocional e afetivo.”

Analisando as premissas apresentadas pela escola cognitiva, pode-se entender melhor por que diferentes organizações respondem diferentemente a contextos similares, tendo em vista que o pensamento dos dirigentes estrategistas, a maneira como interpretam o ambiente, seus processos cognitivos, são fundamentais para a formulação de estratégias nestas empresas.

A escola cognitiva baseia-se na mente do estrategista e em seu processo de cognição: a compreensão e a interpretação do ambiente advém dos esquemas interpretativos dos componentes organizacionais, propiciando a formulação estratégica da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A cognição está relacionada à forma como as pessoas adquirem, armazenam e usam conhecimento (GIMENEZ, 1998). De acordo com Hambrick e Mason (1984, p. 193), “os resultados organizacionais – estratégia e efetividade – são vistos como reflexos das bases cognitivas de atores poderosos na organização”.

A abordagem cognitiva da estratégia tem como ponto de partida que “uma das chaves do processo estratégico, talvez a única, reside no pensamento dos dirigentes, no que se refere aos seus conteúdos e mecanismos” (MACHADO-DASILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999, p. 105).

Outros autores contrapõem estas afirmações, demonstrando as limitações cognitivas na tomada de decisão estratégica. Eisenhardt e Zbaracki (1992) apontam que os estudos empíricos relacionados com a decisão estratégica sustentam: (i) a existência de limites cognitivos no modelo racional, implicando o fato de os decisores satisfazerem ao invés de otimizar os resultados, tendo em vista que raramente se envolvem em pesquisas exaustivas; (ii) que muitas decisões seguem as etapas básicas de identificação do problema, desenvolvimento e seleção de alternativas, mas giram em torno dessas várias etapas, freqüentemente repetindo-se, aprofundando e sempre procurando caminhos alternativos; (iii) que a complexidade do problema e o conflito entre os decisores influenciam o processo.

Na mesma linha de raciocínio e na tentativa de definir o conceito de estratégia, Chaffee (1985) destaca que, apesar da diversidade da utilização do termo, há alguns aspectos de concordância entre os estudiosos, a saber: (i) há uma inseparabilidade entre organização e ambiente; (ii) a estratégia é estudada como conteúdo e como processo; (iii) as estratégias planejadas, emergentes e realizadas podem diferir entre si; (iv) as empresas podem ter uma estratégia corporativa e uma de negócios; (v) a criação da estratégia envolve tanto exercícios conceituais como analíticos.

Conforme Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1989), a habilidade da organização em competir em um setor depende de sua capacidade em identificar e compreender as forças competitivas do ambiente e da capacidade de mobilizar e administrar os seus recursos ao longo do tempo.

No entender de Daniels, Johnson, Chernatony (2002, p.34), o pressuposto é gestores que procuram ativamente para a sua organização vantagem de ser diferente dos outros, por identificação de oportunidades disponíveis em um ambiente competitivo ou por posicionamento distinto de sua organização.

Sendo assim, ações e direções adotadas pelas organizações são dependentes dos esquemas interpretativos de seus dirigentes que, por sua vez, são embasados em valores e crenças adquiridos e desenvolvidos no contexto ambiental de referência .

Aproveitando as considerações de Stabell e Fjeldstad (1998) quanto à estratégia organizacional – em termos de produtos, mercados e sistemas valorativos – pode-se afirmar, com amparo em Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1989), que a habilidade da organização em competir em um setor depende de sua capacidade de identificar e compreender as forças competitivas do ambiente e da capacidade de mobilizar e administrar os recursos internos da organização e o alcance dos seus produtos, serviços e mercados. Nesse sentido, para a realização deste estudo, foram considerados aspectos que serão fonte de análise para as estratégias assumidas pelas organizações mercearias.

Serão considerados na dimensão de produtos e serviços, o que diz respeito como indicadores a preços, novos produtos, logística, ou seja a forma como a organização interpreta estes aspectos em suas escolhas estratégicas. Na dimensão de mercado, como a organização percebe os canais de distribuição, clientes quanto à importância, o relacionamento com fornecedores e o acompanhamento do mercado. Outra dimensão analisada é a dos recursos que contemplam os humanos, que dizem respeito a qualidade de mão de obra, financeiros relativos a investimentos e tecnológicos relativo à automação das operações.

Para melhor compreensão do exposto, o Quadro 3, que segue, demonstra a maneira pela qual as estratégias serão analisadas neste estudo.

Dimensão	Indicadores
Produtos / Serviços	<ul style="list-style-type: none"> ○ Preços e custos em relação aos concorrentes ○ Velocidade relativa de introdução de novos produtos ○ Logística
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estrutura de canais de distribuição ○ Número e tamanho de clientes ○ Participação da empresa ○ Fornecedores ○ Monitoramento mercadológico
Recursos	
<i>Humanos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Produtividade da força de trabalho ○ Qualidade da mão-de-obra
<i>Financeiros</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Investimentos ○ Níveis de estoque
<i>Tecnológicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mecanização ou automação de operações

Quadro 3 – Análise das Estratégias

Fonte: Adaptado de Buzell e Gale (1991)

A revisão da literatura, verificada até esta parte da pesquisa, procurou destacar as considerações relevantes para a realização do estudo proposto, elencando e enfatizando a contextualização do segmento merceário, o ambiente e suas pressões: técnica e institucional, o fenômeno denominado isomorfismo, os esquemas interpretativos, conceitos e noções sobre estratégia organizacional.

2.5 RELAÇÃO ENTRE PRESSÕES AMBIENTAIS, ESQUEMAS INTERPRETATIVOS E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Com o objetivo de promover a integração dos conceitos e noções delineadas na base teórica que nortearam este trabalho, esta parte pretende fazer a ligação

entre os conceitos de pressões ambientais, esquemas interpretativos e estratégias nas organizações.

Com o objetivo de obter constantemente melhores resultados em face do contexto de competição em que estão envolvidas, as organizações buscam, na construção de planejamentos, previsões e manipulações do ambiente, uma forma mais eficaz de criação de alternativas, em face das pressões que lhes são apresentadas pelo contexto ambiental, para a obtenção de resultados que permitam atingir o objetivo máximo da organização, que é o sucesso. Conforme Daft e Weick (2005), as organizações constroem seu próprio ambiente, levantam informações, experimentam novos comportamentos e, observando o que acontece, testam e simulam, ignoram precedentes, regras e expectativas tradicionais. São muito ativas, talvez por acreditarem que devam ser assim para alcançar o sucesso.

Considerando esse pressuposto, o ambiente que em sua constituição é composto por pressões, apresenta-se sob duas facetas: a técnica e a institucional; estas podem originar diferentes interpretações pelos estrategistas das empresas do setor em estudo. Essa distinção implica supor que a formulação das estratégias nas organizações, sob maior influência da faceta técnica, se desenvolva segundo a ênfase em fatores técnicos, priorizando a competitividade e a eficiência organizacional: acesso a tecnologias, expansão comercial, incremento das vendas, redução de custos etc. As atividades seriam decorrentes de interesses em resultados econômicos e de eficiência operacional. Quanto a este posicionamento, Machado-da-Silva e Barbosa (2005) compreendem o ambiente técnico como dimensão do ambiente que comporta os fatores e indicadores de competitividade empresarial, com base em recursos econômicos e valorizam a eficiência operacional das organizações.

De mesma forma, pode-se supor que nas organizações onde predomina a faceta institucional, as estratégias de algum modo podem estar mais relacionadas a interesses de legitimação da instituição no ambiente em que se inserem. Machado-da-Silva e Barbosa (2005) consideram o ambiente institucional como a dimensão do ambiente que se relaciona à necessidade organizacional de obter legitimidade perante seus *stakeholders*, por meio da imagem ou da sua adequação às normas de conduta instituídas para os diversos atores no segmento onde compete.

Continuando com referência à questão da influência ambiental sobre o processo estratégico das organizações e, neste caso centrado, nas mercearias, é pertinente ressaltar que as pressões ambientais contempladas pelo fenômeno denominado de isomorfismo, tanto de ordem técnica quanto institucional, podem dar-se por mecanismos coercitivos, normativos ou miméticos. No caso, pressões isomórficas coercitivas poderiam ser representadas por ações governamentais, como a política fiscal, cuja base de ordem compreende regras e regulamentações, e também vindo de outras organizações com maior poder econômico e de influência política que se relacionam e concorrem no segmento e atuam no sentido de ditar normas de conduta. Segundo Ramos, Gimenez e Ferreira (2005), o isomorfismo coercitivo pode ser entendido como a influência política, estando associado ao poder do Estado e de outras organizações reguladoras na gestão da organização.

Ainda no que tange às empresas do setor em estudo, pressões coercitivas são percebidas tanto formal como informalmente e decorrem de práticas governamentais diferenciadas, nacionais, estaduais e regionais, no que se refere a políticas fiscais, bem como a processo de auditoria do cumprimento destas regulamentações decorrentes de alíquotas e controles diferenciados, favorecendo alguns em detrimento de outros.

As pressões isomórficas de ordem mimética podem ser observadas mediante o ambiente de incertezas em que essas organizações vivem, visto que é um setor com facilidade de novos entrantes, informalidade, mix de produtos idênticos ou com acentuada similaridade, resultando, entre outros casos, na ação de imitar soluções já experimentadas pelos concorrentes, com o objetivo de minimizarem os riscos do negócio. A imitação pode ser um comportamento vantajoso, pois permite responder a ambigüidades com baixo custo de experimentação e diminuindo a incerteza (RAMOS; GIMENEZ; FERREIRA, 2005). Os autores consideram que as organizações tendem a imitar aquelas, dentro do seu campo de atuação, que são percebidas como mais legítimas ou bem sucedidas.

Quanto às pressões normativas, supõe-se que as organizações do setor mercearia poderiam assumir expectativas com relação a seguirem os métodos e padrões do segmento, para legitimar sua atuação no mercado, possibilitando diferencial competitivo.

Segundo Machado-da-Silva e Barbosa (2005), é a necessidade organizacional de se adequar às normas de conduta instituídas para os diversos atores no segmento onde compete na busca da legitimidade.

Considerando que as organizações, pelos seus dirigentes e gestores, diferem sistematicamente no modo ou no processo como interpretam o ambiente, ou seja, desenvolvem maneiras específicas de conhecê-lo, pode-se conceber que ocorrem variações sistemáticas baseadas nas características organizacionais e ambientais; o processo de interpretação pode, por sua vez, influenciar diretamente as estratégias assumidas pela organização.

Portanto procurar entender a forma como as organizações, mediante seus tomadores de decisão, interpretam e analisam o ambiente, torna-se bastante complexo. Conforme Machado-da-Silva e Barbosa (2005), a suposição é a de que diferentes interpretações do ambiente podem ocorrer em função do nível do contexto ao qual a organização se reporta.

Considerando o pressuposto de que a organização influencia e é influenciada em sua estrutura e planejamento pelo ambiente externo, é possível entender que esta relação só pode ser manifestada, se os participantes dentro da organização perceberem e interpretarem o ambiente, reagindo a ele.

Cabe o entendimento de que as estratégias das organizações, neste caso as mercenárias, são delineadas a partir da cognição dos membros tomadores de decisão (dirigentes proprietários, diretores, gerentes) em face das características e pressões do contexto ambiental em que estão inseridas.

No caso específico deste estudo, por serem organizações constituídas em sua grande maioria por médias e pequenas empresas, o processo interpretativo do ambiente decorre principalmente da interpretação do diretor proprietário destas instituições, concentrando o processamento das informações coletadas no ambiente, tendo como referência seu mapa cognitivo que representa sua visão de mundo.

Para a criação de subsídios que possam embasar uma análise com mais critério, diversos processos de coleta, interpretação e tomada de decisão são encontrados na literatura, tentando entender e expressar a forma como as organizações agem relativamente a esta questão, como, por exemplo, os propostos por Daft e Weick (2005), que procuram organizar em três estágios o processo de

coleta das informações internas ou externas, denominando como primeiro estágio a **Varredura**, definida como o processo de monitoração do ambiente e de fornecimento de dados ambientais aos gestores. Neste caso, segundo os autores, a organização pode utilizar sistemas formais e informais de coleta de dados, ou os gestores podem adquirir os dados por meio de contatos pessoais. É importante salientar que no caso do estudo, este processo não será aprofundado, uma vez que não é objetivo do trabalho. No segundo estágio, o da **Interpretação**, os dados recebem significados e aí está engajada a mente humana: compartilham-se as percepções e constroem-se os mapas cognitivos. Neste momento, a organização experimenta a interpretação, quando novo construto é introduzido no seu mapa cognitivo coletivo. No terceiro estágio encontra-se a **Aprendizagem**, que se distingue da interpretação pelo conceito da ação, mas que não será abordada com maior profundidade, uma vez que não constitui foco deste estudo.

O terceiro aspecto é o da estratégia nas organizações mercearias. Mesmo sem o devido aprofundamento, ele se torna imprescindível; haja vista demonstrar em seu bojo os resultados concretos dos mapas cognitivos dos dirigentes e da forma como ocorreram as interpretações das pressões ambientais; é possível, preliminarmente, observar no contexto do setor Atacadista Distribuidor Mercantil, que as estratégias demonstram, entre os pares do setor, estarem contidas no binômio (diferenciação e/ou isomorfismo).

Esta afirmação pode ser embasada na maneira como as organizações em estudo respondem às demandas do ambiente na busca de resultados expressos por meio de vantagens competitivas e aceitação social. Neste caso, por considerar a composição do setor, na maioria por médias e pequenas empresas, o pressuposto é reconhecer a importância da influência do comportamento dos decisores na formulação e implementação das estratégias destas empresas, considerando os modos de interpretação das organizações.

Segundo Daft e Weick 2005 (p.78), “ as organizações podem variar em suas crenças acerca do ambiente e em suas intrusões no ambiente, elas podem ser categorizadas conforme os modos de interpretação”. Dentro desta perspectiva apresentada pelos autores, destacam-se os modelos de interpretação organizacional, considerados a seguir. Importa ressaltar que não fazem parte do

objeto de estudo deste trabalho e constam como complementação da teoria dos autores citados.

Visão indireta: são aquelas não analisáveis, cujas interpretações estão sujeitas a restrições e dados informais.

Representação: é a experimentação, teste, invenção do ambiente. Aprender fazendo.

Visão condicionada : Interpretações dentro das fronteiras tradicionais, rotina e dados formais.

Descobrimto : Busca formal, questionamento, coleta de dados.

A análise das estratégias percebidas no setor mercearil remete à formação de cinco grupos aqui denominados dimensões, que podem ser subdivididos e que são:

Produtos e Serviços. Devido à similaridade no que tange à variedade dos produtos oferecidos neste mercado (mix de produtos), processos logísticos, as empresas procuram alternativas estratégicas para se tornarem competitivas.

Mercado. É outra dimensão que pode ser entendida na análise das estratégias, uma vez que contempla os canais de distribuição, clientes, fornecedores, bem como o monitoramento e a mensuração do mercado, que é onde as empresas do segmento atuam.

Recursos. Como estratégias são relevantes no setor mercearil; para melhor análise, serão subdivididos em humanos, financeiros e tecnológicos; são parte integrante no cotidiano das empresas do segmento, uma vez que aparecem como pilares destas instituições.

Ressalta-se também a relação desempenhada entre os esquemas interpretativos e os contextos ambientais de referência, acreditando que os valores e crenças que compõem os esquemas interpretativos dos dirigentes e, por conseguinte, as empresas do setor, refletem contextos distintos relacionados diretamente a suas regiões de atuação que, neste estudo se apresentaram como de natureza microrregional, estadual, e em alguns casos nacional. Importa salientar que o contexto de pressões com referência internacional não foi considerado pelas empresas da amostra, pois não foram encontradas respostas que indicassem interpretações no contexto internacional.

Uma vez expostas as principais considerações teórico-empíricas relativas ao tema de estudo, bem como as possíveis relações entre as variáveis de análise, a próxima parte deste estudo dedica-se aos aspectos metodológicos que orientam a investigação empírica do problema de pesquisa proposto. No capítulo que segue é apresentado o quadro metodológico que orientou este trabalho de pesquisa.

3 METODOLOGIA

No que tange à metodologia, entende-se que no processo que envolva investigação, formulação, descoberta, desenvolvimento, aspectos relacionados ao conhecimento científico, é de vital importância que se ofereçam garantias quanto à confiabilidade das informações e conteúdos apresentados. Sob este prisma, a seguir, será enfatizado e descrito o processo metodológico que orientou a realização deste trabalho de pesquisa.

Assim, esta parte apresenta a metodologia que foi aplicada para a verificação da relação existente entre o contexto de pressões ambientais no qual as organizações atacadistas e distribuidoras mercearis paranaenses se inserem, os esquemas interpretativos de seus dirigentes e a concepção das estratégias adotadas por estas empresas.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

3.1.1 Perguntas da pesquisa

- 1- Quais são as características do contexto de pressões ambientais do segmento mercearil local, regional, nacional, no período de 2003 a 2007?
- 2- Quais são as estratégias implementadas pelas organizações de atacado e distribuição mercearil do Estado do Paraná, no período em exame ?
- 3- Quais os esquemas interpretativos do grupo de dirigentes em nível estratégico destas organizações, no período em estudo?
- 4- Qual é a relação entre esquemas interpretativos, pressões ambientais e estratégias adotadas no segmento atacadista distribuidor mercearil paranaense no período de 2003 a 2007?

3.1.2 Apresentação das variáveis

O modelo que se apresenta na Figura 2 procura demonstrar a relação entre as variáveis da presente pesquisa.

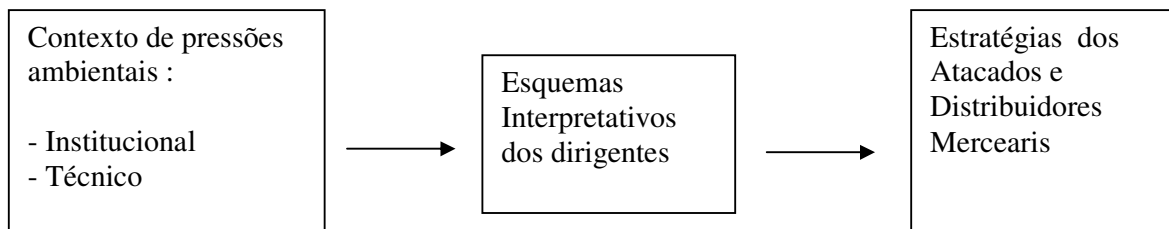


Figura 2: Modelo do estudo

3.1.3 Definição Constitutiva e Operacional das Variáveis

Contexto de pressões ambientais

DC: Constitui-se de forças provenientes do ambiente externo que afetam as organizações, como normas, leis, modelos competitivos existentes, tradição, características culturais, contexto no qual se encontram insertas e onde procuram legitimar-se. Para esta pesquisa, apresenta-se em quatro níveis : microrregional, estadual, regiões geográficas e nacional, verificados a partir do contexto de referência adotado pelas organizações em estudo.

DO: O contexto ambiental foi verificado mediante a análise do ambiente institucional e do ambiente técnico, através da análise documental.

Ambiente Institucional

DC: Caracteriza-se pela elaboração de regras e procedimentos, entendidos como guias que pressionam determinada ação, de modo que, sob a devida conformidade da organização, proporciona-lhe legitimidade e apoio contextual (MACHADO-DASILVA; FONSECA, 1999, p. 32).

DO: O ambiente institucional foi identificado na análise documental e de conteúdo de dados secundários, provenientes de jornais, periódicos setoriais e acadêmicos, além de bibliografia recente sobre o contexto histórico brasileiro.

Ambiente Técnico

DC: “Aquele cuja dinâmica de funcionamento se desencadeia por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas e recompensadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999, p.32).

DO: O ambiente técnico foi operacionalizado por meio da análise documental e de conteúdo de dados secundários provenientes de jornais, periódicos setoriais e acadêmicos, e da literatura especializada no setor.

Esquemas Interpretativos

DC: Compreende o conjunto de valores e crenças, compartilhados pelos membros da organização, que operam como quadros de referência para a ação organizacional (GREENWOOD; HININGS, 1988; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996).

DO: Foram verificados exclusivamente mediante a análise dos valores dos dirigentes do nível estratégico das organizações em estudo, em face da dificuldade de identificar crenças por meio do uso de questionário.

Valores

DC: Indicam padrões de preferência racionalizados por um indivíduo e compartilhados por um grupo da organização, que influenciam a escolha dos meios desejáveis para a ação e os fins, enquanto resultados ou objetivos a serem alcançados (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993).

DO: Foram operacionalizados com base na análise estatística das respostas dos dirigentes do nível estratégico das organizações em estudo, às perguntas do questionário estruturado mediante questões em escala do tipo *Likert*.

Estratégias

DC: Caracterizam-se por serem ações organizacionais que se conformam à disposição dos recursos, produtos e mercados, no transcorrer de um período próprio para cada organização (WHIPP; ROSENFELD ; PETTIGREW, 1989).

DO: Foram verificadas por meio de questionário, em escala do tipo *Likert*, aplicado aos dirigentes do nível estratégico, com base nas categorias apresentadas no Quadro 5 : produtos e serviços; mercado; recursos humanos; recursos financeiros, recursos tecnológicos .

3.1.4 Definição de outros termos relevantes

Organizações atacadistas e distribuidoras mercearias

São aquelas organizações que atuam na compra e venda de produtos acabados, na linha de alimentos, higiene pessoal, limpeza doméstica e bebidas, atendendo ao segmento varejista paranaense.

Dirigentes estrategistas das organizações

Grupo de executivos ou proprietários, responsáveis pelas decisões estratégicas da empresa.

3.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

3.2.1 População e Amostragem

A população da pesquisa em pauta consiste nas organizações que se identifiquem como atacados e distribuidores de gêneros mercearias, com linha de produtos comercializados dos gêneros alimentícios, limpeza doméstica e higiene pessoal e bebidas, localizadas no Estado do Paraná. Para tanto foram enviados 653 questionários que correspondiam ao universo das organizações identificadas na relação de associados do SINCA-PR, relatório ABICAB, como empresas de classificação mercearia e carteira de clientes de duas indústrias de alimentos e uma indústria de bebidas com atuação no Estado do Paraná. Houve 141 retornos,

delimitando uma amostra de 141 organizações a serem analisadas, ou seja, 21,59% do universo pesquisado. A diretriz presente na pesquisa por adesão foi a de inquirir, nas empresas, os dirigentes dispostos a fornecerem informações do processo de formulação das estratégias implementadas nas organizações.

No que diz respeito à ocupação funcional do respondente, duas condições superpostas se impuseram :

1) Que atue no nível estratégico, para que tenha conhecimento abrangente das estratégias concebidas pela empresa.

2) Que esteja envolvido com atividades funcionais que afetem, direta ou indiretamente, as diversas operações e interações da organização no que concerne a relacionamentos, contexto ambiental técnico e institucional.

Foram considerados para a seleção dessas organizações os seguintes critérios:

- i) Possuírem os devidos registros nos órgãos estaduais e federais.
- ii) Terem no mínimo 1 ano de constituição empresarial e funcionamento.

O segmento de atacados e distribuidores de gêneros merceários do Estado do Paraná é formado, na sua maioria, por empresas pequenas e médias e se caracterizou por uma orientação ao contexto microrregional, estadual, regiões geográficas e nacional

A opção foi enviar o questionário a todas as empresas integrantes da população existente, levantada junto a órgãos associativos que representam os interesses destas organizações como ABAD, SINCA-PR por meio de carteira de clientes de alguns fornecedores de produtos acabados para estas organizações. Nesse caso, a técnica de amostragem foi por adesão, também conhecida como amostra por voluntários. Segundo Contandriopoulos e colaboradores (1997), trata-se de um procedimento não probabilístico, no qual o pesquisador disponibiliza para a população pesquisada o instrumento de coleta de dados – questionário – e aguarda o retorno voluntário dos dados dos respondentes.

3.2.2 Delineamento da pesquisa

A pesquisa em questão é de natureza descritivo-explicativa e utilizou o delineamento de levantamento, na medida em que se coletaram dados de uma população com a finalidade de avaliar a incidência relativa à distribuição e à inter-relação de fenômenos que ocorrem naturalmente (KERLINGER, 1980).

As pesquisas de levantamento caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer. Procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado; em seguida, mediante análise quantitativa, obtêm-se as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 1991).

A pesquisa de levantamento é a estratégia destinada a responder a questões acerca da distribuição da variável e das relações entre características de pessoas ou grupos, da maneira como ocorrem em situações naturais. Pesquisas dessa natureza podem ser planejadas para responder a questões sobre relações. Assim, parece pertinente adotar esse delineamento para responder ao problema proposto, tendo em vista a possível relação entre interpretação do ambiente e suas pressões pelo dirigente, mediando estratégias de ação organizacionais.

Para observação do fenômeno, objeto de análise, isto é, a interação do contexto ambiental com esquemas interpretativos e as estratégias de ação derivativas, foi utilizado o método comparativo de análise. Esse justifica-se pela “comparação sistemática de um número razoavelmente amplo de organizações, a fim de estabelecer relações entre suas características” (BLAU, 1996, p. 126). De acordo com Gil (1991, p.35), nesse método procede-se à “investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com o objetivo de ressaltar as diferenças ou as similaridades entre eles”. Tornam-se possíveis, portanto, comparações quantitativas, que possibilitam determinar relações entre atributos organizacionais.

Os procedimentos empregados foram predominantemente de natureza descritivo-quantitativa, tendo em vista que se propõem a investigar as características do fenômeno sob observação com o emprego da quantificação na coleta, tratamento e análise dos dados (RICHARDSON, 1989).

O presente estudo é de perspectiva seccional com avaliação longitudinal, uma vez que o respondente se refere a posições e fatos do passado no momento presente (BOWDITCH ; BUONO, 1992). O período considerado para o estudo foi de 2003 a 2007, tendo em vista que mudanças de processos e estruturas ocorreram com maior dinâmica e impacto no setor neste período, conforme informações primárias obtidas no ambiente mercearil. O nível de análise é o organizacional, e a unidade de análise foram os dirigentes do nível estratégico das empresas.

3.2.3 Dados: fonte e coleta

Para efeito desta pesquisa, coletaram-se dados primários e secundários para atender à metodologia adotada.

Dados Secundários

Os dados secundários são aqueles coletados, analisados e catalogados anteriormente e disponibilizados para a utilização de interessados (MATTAR, 1997). No trabalho de levantamento e análise documental do contexto ambiental procurou-se realizar uma caracterização tanto quanto possível fiel dos parâmetros delineadores dos ambientes técnico e institucional, de modo a obter como resultado uma relação de valores subjacentes aos diversos níveis de análise ambiental, considerando os contextos microrregionais, estaduais, regiões geográficas nacionais² analisadas separadamente e a nível nacional como um todo. Com estes parâmetros definidos, foi possível embasar a construção do instrumento de coleta de dados, reproduzindo-os sob forma de questões que visam a revelar o contexto institucional de referência das organizações, segundo os valores ambientais presentes em sua lógica de ação, bem como o posicionamento adotado.

Nesta pesquisa, os dados secundários precederam a coleta dos dados primários, tendo em vista que a coleta dos dados secundários tinha por objetivo

² No estudo é considerado como regiões geográficas nacionais, porque algumas empresas da amostra atuam em outros Estados da federação que não necessariamente os limítrofes, bem como não abrangem todos os Estados brasileiros.

orientar a elaboração do questionário que, posteriormente, foi submetido aos dirigentes do nível estratégico das empresas em estudo.

Os dados secundários foram coletados em entidades de classe das organizações em estudo, como Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD), ABICAB Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados, Sindicato do Comércio Atacadista de Gêneros Alimentícios do Estado do Paraná (SINCA-PR), periódicos do setor, especificamente a revista distribuição, listados no anexo deste trabalho.

Dados Primários

Os dados primários foram obtidos mediante a aplicação de questionário estruturado, com questões fechadas e com respostas de simples e múltipla escolha e predominantemente atribuídas em escala do tipo *Likert*. A forma de distribuição dos questionários foi parte via correio e outra parte diretamente ao respondente por meio de colaboradores que atuam no segmento como representantes comerciais para o total de 653 empresas que compõem a população de empresas do segmento, segundo relação em carteira de clientes de fornecedores comerciais destas organizações e de associados do SINCA-PR. O retorno dos questionários seguiu uma sistemática, segundo a qual, foram devolvidos parte pessoalmente no retorno dos colaboradores no ofício de seu trabalho de atendimento e parte via correio. O prazo inicial informado para os respondentes foi de 30 dias, mas muito poucos devolveram nesta data, sem a necessidade de vários contatos para que respondessem ao instrumento de pesquisa, pois a grande maioria que devolveu os questionários avançou o prazo de entrega, sendo necessários vários contatos pessoais, por telefone, e email.

Segundo Gil (1991), o questionário pode ser entendido como a técnica de investigação composta por um número relativamente elevado de perguntas ou quesitos apresentados por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, entre outros aspectos. Essa técnica de coleta de dados possibilita atingir grande número de pessoas, implica menores gastos, garante anonimato e não expõe os

pesquisados a influências das opiniões e do aspecto pessoal dos entrevistados. De acordo com Richardson (1989), os questionários cumprem pelo menos duas funções: (i) descrever as características e (ii) medir determinadas variáveis de um grupo social.

O questionário foi construído com base no tema que fundamenta a pesquisa em pauta e na análise dos dados secundários. O objetivo foi identificar os valores e as crenças dos dirigentes, a interpretação do contexto ambiental, ou seja, as pressões técnicas e institucionais exercidas sobre as organizações, bem como o contexto de referência que os dirigentes utilizam como direcionamento, e o posicionamento estratégico adotado.

O questionário está dividido em quatro partes: a primeira pretende caracterizar a organização e seus dirigentes (Questões: 1,2,3,4,5,6,7), a segunda busca estabelecer o nível ambiental e alguns valores, por meio dos quais os dirigentes interpretam o contexto de referência e direcionam suas estratégias, se microrregional, estadual, regional relativo às divisões geográficas brasileiras e em nível nacional (Questões 8,9,10,11,12,13,14,15,16). A terceira parte do questionário composta pelas questões em escala *likert* de número 1 ao 35 está relacionada à questão de posicionamento estratégico referente ao quadro 1 de análise das estratégias do contexto teórico de referência deste trabalho³, bem como procura desvendar os valores e as crenças subjacentes às ações e o posicionamento estratégico assumidas pelas empresas da amostra. E a questão de número 36, que corresponde à quarta parte deste questionário está diretamente ligada à busca de informações quanto a valores da organização, e dos dirigentes quanto aos 10 fatores organizacionais propostos.

Nas duas primeiras partes, as questões foram formuladas, de modo que fosse preferencialmente assinalada apenas uma das opções, com exceção da questão quatro, na qual o respondente poderia optar por mais de uma alternativa. Na terceira parte, as questões foram dispostas em uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, por meio da qual o respondente deveria indicar o grau de importância do item apresentado, respeitando a sistemática de valor um (1) para o menos importante, e

³ p. 37.

assim sucessivamente até o valor cinco (5) para o mais importante. Na quarta e última parte, o respondente deveria ordenar as escolhas através do grau de importância das opções que constam em 10 fatores organizacionais relacionados, quando se procurou encontrar os valores e crenças que norteiam suas escolhas, devendo escolher respeitando o critério de um (1) para o mais importante e assim sucessivamente até dez (10) para o menos importante.

A versão inicial foi submetida a um pré-teste junto a 3 respondentes do segmento merceário. Para Mattar (1997, p.234), o pré-teste do questionário tem como objetivo saber como o instrumento de coleta de dados se comporta em uma situação real, considerando: (i) se os termos utilizados nas perguntas são de compreensão dos respondentes; (ii) se as perguntas estão sendo entendidas como deveriam ser; (iii) se as opções de resposta nas perguntas fechadas estão completas; (iv) se a sequência das perguntas está correta; (v) se não há objeções na obtenção de respostas, e (vi) se a forma de apresentar a pergunta não está causando viés. Como nada foi constatado *a priori* que viesse necessitar alterações na formatação dos questionários, estes foram enviados à população da pesquisa, no período entre fevereiro e maio de 2008.

Após a consolidação dos questionários, os dados de posicionamento estratégico e de esquemas interpretativos foram tratados por análise de agrupamento ou *cluster analysis*.

O objetivo da formação dos grupos é maximizar a similaridade dentro do grupo e minimizar a similaridade entre os diferentes grupos. Neste trabalho, a finalidade da análise de agrupamento é reunir as organizações com estratégias organizacionais e esquemas interpretativos semelhantes, e verificar as principais diferenças entre os grupos encontrados no que diz respeito ao comportamento e resultados operacionais perante o mercado, derivativos das ações estratégicas assumidas pelas organizações em estudo.

3.2.4 Tratamento dos Dados

No que concerne ao tratamento dos dados, na primeira fase utilizaram-se procedimentos qualitativos do tipo análise de conteúdo, com o objetivo de identificar

os padrões ambientais de referência em função dos dados documentais. A análise referente aos dados obtidos, via questionário, foi efetuada respeitando a seguinte formatação.

- a) **Parte 1- descritiva:** procurou-se analisar qualitativamente as informações advindas do questionário que diziam respeito à população e amostra, à caracterização dos respondentes da pesquisa e aspectos característicos das organizações, como idade, principais canais, formas de atuação e localização.
- b) **Parte 2- Análise Fatorial estatística:** a análise fatorial dos dados coletados teve como objetivo identificar construtos a partir de um conjunto de variáveis observadas. Avaliou-se a correlação entre as variáveis e se definiu em qual fator a variável se enquadrava. Para a certificação de que a aplicação da análise fatorial era válida para as variáveis escolhidas, aplicaram-se os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), e de esfericidade de Bartlett. Os procedimentos utilizados para testar a escala foram baseados nas proposições de DeVellis (1991), em que a análise fatorial exploratória (EFA), as comunalidades dos itens, a medida de confiabilidade pautada pelo do Alfa de Cronbach e as conseqüentes correlações item-item e item-total foram utilizadas, além de medidas descritivas básicas. O *software* utilizado foi o SPSS 13.0. As análises fatoriais exploratórias, realizadas em todos os estudos, tiveram como método a extração de componentes principais da matriz de correlações, sendo efetuada a rotação ortogonal Varimax⁴
- c) **Parte 3- Cruzamento dos dados por meio da análise de agrupamento (*cluster analysis*)⁵:** o objetivo do cruzamento dos dados foi analisar a relação dos esquemas interpretativos com as pressões ambientais e com as estratégias adotadas pelas organizações do estudo.

⁴ *Varimax*: Este método é considerado apropriado, quando se busca a redução do número de itens de uma escala (DeVellis, 1991).

⁵ *Cluster analysis* é uma técnica estatística multivariada, que desenvolve grupos e subgrupos a partir de uma amostra, baseando-se em suas similaridades (HAIR *et al.*, 1995).

Neste trabalho pretendeu-se, com a análise de agrupamento, identificar grupos de empresas dentro do segmento merceário com estratégias similares, no que se refere ao tipo de padrão ao qual a estratégia observada pretende responder, para então procurar caracterizar os subgrupos existentes no segmento, ou identificar semelhanças entre as organizações.

Seguindo os procedimentos metodológicos utilizados por Machado-da-Silva e Barbosa (2005), em trabalho similar, três etapas distintas foram realizadas para a caracterização do contexto ambiental, onde estão inseridas as organizações merceárias. Na primeira etapa, utilizou-se a técnica de análise documental para seleção e classificação do material a ser analisado, segundo o respectivo nível ambiental de referência. Segundo Bardin (1977, p. 45), a análise documental consiste em “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência”.

Nesta etapa foram selecionadas fontes de dados pertinentes às microrregiões paranaenses, de âmbito estadual e nacional, tais como: jornais, revistas de grande circulação, periódicos e pesquisas acadêmicas, relatórios setoriais, livros sobre o contexto de serviços brasileiros, entre outros.

A análise de conteúdo constituiu a segunda etapa do tratamento dos dados secundários, em que se procurou identificar os principais fatores de caracterização do contexto ambiental nos três níveis de análise, ou seja, microrregional, estadual e nacional. Os critérios utilizados para escolha dos fatores de caracterização ambiental predominantes foram a frequência de ocorrência e a ênfase dada pela publicação ao fator em termos de importância central ao conceito ou de apoio ao conceito.

A terceira etapa compreendeu a identificação dos valores subjacentes aos fatores de caracterização do ambiente, bem como os significados atribuídos aos valores em cada nível ambiental de referência. Em outras palavras, por meio da análise de conteúdo procurou-se identificar a lógica de ação e subsequentemente os valores e significados em cada um dos níveis do contexto ambiental.

Finalmente, os valores identificados no contexto ambiental foram classificados de acordo com a faceta da dimensão ambiental a que se referem predominantemente: técnica ou institucional.

3.2.5 Facilidades e dificuldades na coleta de dados

Neste item do trabalho relatam-se dificuldades e facilidades encontradas durante o processo de coleta de dados primários e secundários.

Relativamente às dificuldades, apesar de a forma de localização e entrega dos questionários ter sido quase em sua totalidade diretamente ao dirigente-alvo, nas organizações, o baixo índice de retorno deles (21,59%) foi um dos fatores que deve ser ressaltado. Também é importante destacar que, embora os questionários fossem entregues a uma população de 653 empresas com sede em todas as microrregiões do Estado do Paraná, a amostra não contemplou, em sua totalidade, as empresas mais influentes do setor, mesmo após terem sido feitas inúmeras tentativas de contato, no intuito de reforçar a importância do retorno do questionário.

Na coleta de dados secundários, podem-se registrar diversas dificuldades. A primeira delas foi a da coleta dos dados específicos das organizações mercearias: em que pese existirem dados atualizados em nível de mercado brasileiro, apresentados pela entidade de classe do segmento, limitadas informações foram obtidas com referência ao Estado do Paraná, principalmente de nível microrregional. A alternativa encontrada para a pesquisa foi analisar os diferentes segmentos, como o alimentício, bebidas, higiene e limpeza, separadamente, compilando-os para posterior análise. Teve-se acesso com maior facilidade aos dados nacionais. No entanto o Sindicato do Comércio Atacadista Distribuidor do Paraná – SINCAPR e a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados (ABAD), entidades que em seu bojo têm como função primordial coordenar e assessorar as organizações deste setor disponibilizam as informações tanto da base de dados na internet, como em publicações periódicas (jornais, revistas, informativos, etc...) informações de grande importância, que retratam o segmento e que foram utilizadas no decorrer deste trabalho.

Buscando ampliar o horizonte de empresas para o envio dos questionários, foi utilizado acesso a dados dos fornecedores dos atacadistas e distribuidores mercearis, que foram fonte de informações, principalmente ligadas à existência de endereços de empresas do segmento, para que com elas se contatasse. Verificaram-se se esses bancos de dados continham organizações que já haviam encerrado suas atividades ou mudado de endereço ou mesmo de segmento, resultando em algumas devoluções de questionários.

Com relação aos dados primários, registra-se o baixo índice de retorno dos questionários enviados, evidenciando a não-disposição dos empresários e dirigentes em participar e colaborar com as pesquisas desenvolvidas no âmbito acadêmico e que podem acrescentar conhecimentos sobre o mercado em que atuam, como a possibilidade de apresentar novas descobertas e diferenciação no segmento. Justificativas, como falta de tempo, perda do material enviado, esquecimento por parte do respondente, entre outras, indicam o desinteresse e a pouca importância por parte de muitos dirigentes em contribuir com uma pesquisa acadêmica. Ressalta-se que no período de verificação e cobrança do retorno dos questionários, utilizaram-se várias formas de contatos, como: pessoalmente, através de email e por correspondência; neste caso, onde foi enviada uma carta solicitando a participação e o reenvio do questionário anexo. Mesmo assim, o índice de retorno foi abaixo da expectativa. Outra forma de contato para a execução da pesquisa foi através de terceiros, profissionais representantes comerciais ligados às organizações mercearis; da mesma forma que na cobrança via email e correspondência, houve dificuldades semelhantes, gerando até mesmo desconforto pelas partes envolvidas, uma vez que num primeiro momento, o da entrega dos questionários, eram bem recebidos e num segundo momento, quando do retorno dos questionários com a pretensão de estarem respondidos, havia um clima de constrangimento e até mesmo de nervosismo por parte dos dirigentes das empresas pesquisadas, originando também um retorno abaixo da expectativa.

Foram comuns, ainda, casos de extravio interno de material nas empresas, fazendo com que as pessoas posteriormente contatadas desconhecem o assunto. Outro problema constatado diz respeito ao fato de os questionários terem sido, em alguns casos, não enviados nominalmente aos dirigentes do nível

estratégico, e sim ao responsável pelas atividades da empresa. É provável que se tivesse sido possível fazer um levantamento do nome de todos os dirigentes antes da remessa dos envelopes, o retorno teria sido mais elevado.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa, como qualquer trabalho científico, apresenta algumas limitações. Estas limitações consistem em destacar que por esta pesquisa ser de natureza não-probabilística, relativa ao procedimento de amostra por voluntários, as constatações e resultados aplicam-se exclusivamente às organizações que compõem a amostra. A segunda refere-se à coleta de dados primários. Os dados foram coletados mediante envio de questionários, parte pelo correio e outra parte entregues pessoalmente pelo autor ou por terceiros para serem respondidos pelos dirigentes do nível estratégico das organizações. A impossibilidade de não se ter controle efetivo sobre o respondente constitui um agravante neste estudo, principalmente em face da necessidade de o respondente efetivamente conhecer o histórico de ações e formulações estratégicas da organização e, além disto, estar apto a reproduzi-lo no questionário. Fowler (2002) assinala as limitações de questões, cujas respostas os respondentes devem lembrar, ou trazer à memória eventos passados. Neste caso, o instrumento de coleta de dados apresenta limitações quanto (i) ao entendimento das questões; (ii) ao controle sobre quem responde; e (iii) à qualidade da resposta, que pode ser sobrevalorizada ou minimizada, não representando a realidade organizacional.

A terceira limitação decorre da técnica estatística aplicada. A análise de agrupamentos – *cluster analysis* – não é técnica utilizada para efetuar inferências estatísticas, impossibilitando a generalização dos resultados encontrados. Além disso, a qualidade da análise de agrupamento depende da representatividade da amostra. No caso desta pesquisa, a amostra correspondeu a 21,59% da população pesquisada, que foi formada pelo universo de 653 organizações, as quais receberam os questionários para respostas, todas atuando no setor merceário, segundo levantamento em associações de classe (SINCA-PR, ABAD), e indústrias fornecedoras de produtos acabados. Na análise de dados, importa salientar que,

com relação aos grupos, os resultados se referem exclusivamente às organizações pertencentes à amostra, não podendo ser considerados como padrão para todo o segmento mercantil paranaense, uma vez que apenas 141 empresas responderam e devolveram os questionários, e o fizeram por adesão.

Em relação à análise dos dados secundários para a caracterização do contexto ambiental, observa-se que a literatura não apresenta procedimentos específicos e claros relativos à descrição da faceta institucional do ambiente. Neste sentido, procurou-se seguir e adaptar metodologias utilizadas por outros autores em trabalhos similares (GUARIDO FILHO, 2000; COCHIA, 2002; MACHADO-DA-SILVA ; BARBOSA, 2005). Em termos gerais, a caracterização e descrição da faceta institucional do ambiente tem sido vinculada à análise histórica e documental.

Em face as limitações apresentadas, a metodologia empregada na coleta e tratamento dos dados procurou observar as dificuldades e atender aos objetivos integrais na análise e resultados deste trabalho de pesquisa.

Finalizando, cabe ressaltar um aspecto não menos importante como limitador deste trabalho científico: são as observações e análises realizadas pelo autor, pois estão sujeitas aos vieses de interpretação.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: PARTE I

Nos capítulos seguintes, optou-se por realizar a apresentação da análise dos dados que constituem a investigação empírica do problema de pesquisa, objeto desta dissertação, em quatro partes. A primeira é dedicada à apresentação da análise relativa ao levantamento dos dados documentais que caracterizam as relações no contexto ambiental, onde estão inseridas as organizações atacadistas e distribuidoras mercearias. A segunda, à descrição e análise da coleta de dados primários, efetuada através de questionário. A terceira parte é a análise fatorial estatística referente aos resultados da tabulação dos dados. Finalizando, a quarta parte procura fazer a relação entre os dados analisados estatisticamente, que consideram os esquemas interpretativos, o contexto de referência e as estratégias das organizações Atacadistas e Distribuidoras Mercarias do Estado do Paraná. Ponderou-se que tal separação se justifica não só pelo fato da utilização de procedimentos metodológicos distintos em cada uma das etapas de pesquisa, como por tais etapas de pesquisa terem sido desenvolvidas em momentos distintos, sendo a primeira necessária à consecução da segunda e assim na sequência do trabalho.

A presente seção concentra-se na análise do contexto ambiental, que envolve o setor Atacadista e Distribuidor mercearia de acordo com o seguinte procedimento de exposição: a primeira etapa de análise refere-se à relação do setor de serviços e às organizações atacadistas distribuidoras, analisando a temática dos serviços como foco central da atividade destas organizações.

A segunda etapa de análise enfoca a relação do Atacado Distribuidor e a Indústria, tema considerado relevante, uma vez que elenca a importância dos processos de distribuição para o setor industrial, tanto no que tange ao atendimento ao mercado consumidor, como para o escoamento do resultado produtivo das indústrias. A terceira etapa da análise preocupa-se com o contexto do setor Atacadista Distribuidor no Brasil, referindo-se primeiramente ao setor como um todo e, num segundo momento, especificamente relativo ao setor mercearia do país. Finalizando o processo de análise documental, a quarta etapa aborda o setor mercearia do Estado do Paraná, o desenvolvimento e evolução das organizações

do setor junto a seus pares, aspectos relevantes que dizem respeito ao ambiente técnico e institucional, e o conjunto de pressões ambientais que envolvem o setor, considerando os níveis microrregional, estadual e regiões geográficas e nacional.

4.1 A ANÁLISE DOCUMENTAL

Nesta seção apresenta-se a análise relativa ao levantamento dos dados documentais que caracterizam as relações no contexto ambiental, onde se inserem as organizações atacadistas e distribuidoras mercearias.

4.1.1 A Relação dos serviços com o setor atacadista e distribuidor

A perspectiva maior que fundamenta a existência das organizações atacadistas e distribuidoras é a da prestação de serviços, atuando como elo de ligação entre a indústria como responsável pelo processo de produção e o mercado consumidor, aqui representado pelos clientes varejistas que dispõem dos produtos para o consumidor final. Portanto, para maior amplitude de entendimento desta relação, constituída de características específicas, interesses e pressões, torna-se relevante para melhor entendimento do tema, a análise de alguns conceitos de serviços e sua relação com as empresas atacadistas distribuidoras.

Segundo Fleury et al. (2000), os rápidos avanços das telecomunicações, transporte, processamento de informações e disseminação de tecnologias ampliaram a possibilidade de escolha dos clientes, fazendo prevalecer, no setor, questões como disponibilidade, apoio pós-venda, serviço agregado, flexibilidade e confiabilidade, que passaram a ter impacto representativo no processo de comercialização. Deste modo, a consideração do serviço prestado aos clientes pelos atacadistas distribuidores, ligando o processo produtivo com o de consumo, representa importante papel; portanto suas variáveis, percepções e impactos relacionados ao mercado devem ser considerados.

Ao contemplar o contexto de serviços prestados pelas organizações do estudo, o que se verifica é o cenário de desenvolvimento acelerado no que diz respeito à mão-de-obra, tecnologia, diversidades de produtos, rapidez na entrega,

necessidade de proximidade do cliente varejista, devido às decisões de compra e viabilidade de comercialização ocorrerem nos canais de distribuição, onde ocorre o encontro da empresa com seu consumidor final. Portanto a seleção dos varejistas constitui grande desafio para a empresa e tem impacto direto na tarefa de satisfazer às necessidades dos clientes (YOO et al., 2000).

Percebe-se neste mercado as pressões em seus dois tipos de facetas tanto técnicas, onde as organizações, em vista de sua posição de mercado, buscam melhores padrões de eficiência operacionais referentes ao aperfeiçoamento dos serviços devido aos altos níveis de exigências que devem ser uma constante, considerando principalmente o acirramento da competitividade, onde novos parâmetros e situações estão sendo criadas. No que tange à faceta institucional, as pressões se configuram em face das normas de condutas compartilhadas neste setor, como necessidade de proximidade da indústria, por meio de seu representante; no caso, são os atacadistas distribuidores, formas de atuação, confiabilidade, segurança quanto ao comprometimento das relações comerciais, reconhecidas no ambiente, na imagem e forma de adequação às normas de conduta, legitimando estas organizações perante o mercado de atuação.

Para tanto fatores, relacionados às estratégias em busca da resposta à faceta de nível técnico e institucional, expressam-se no posicionamento de mercado das organizações, considerando formas diferenciadas de atuação, como estas: segmentação, especialização e terceirização, em função dos cenários e exigências que emergem do ambiente de competição encontrado.

O quadro 4, a seguir, procura diferenciar as estratégias de atuação verificadas no ambiente das organizações mercearias, relativas à busca de aprimoramento nos serviços prestados.

<i>Estratégias de atuação</i>	<i>Descrição</i>
Segmentação	Pressupõe que os consumidores são diferentes e podem ser agrupados de acordo com preferências pessoais, necessidades de compra e padrões de comportamento
Especialização	A empresa atua de forma que satisfaça às diversas necessidades de um mercado.
Terceirização	Processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria.

Quadro 4 - Estratégias de atuação nos serviços prestados

Fonte: Dados secundários da pesquisa

A **segmentação** constitui como uma forma de fragmentação do mercado, aparece no setor técnico, resultante da busca pelas organizações de identificar no mercado grupos de clientes, segundo a similaridade das preferências. Neste processo é delimitado o campo ou espaço no qual a empresa irá atuar; segmentos são formados por consumidores com características semelhantes entre si e distintas em relação a outros. Nesta etapa, decide-se em quais nichos de mercado, a seguir, a empresa deve focar nos segmentos em que ela pode oferecer serviços e produtos superiores aos dos concorrentes e ainda com alto grau de rentabilidade, pois dificilmente uma empresa terá recursos financeiros suficientes para atender às várias necessidades diferentes do mercado (KOTLER, 1997, p.48). Esta prática vem sendo observada mais acentuadamente nos últimos dois decênios. A diferenciação no contexto Atacadista Distribuidor está ligada à maior proximidade com o ponto de vendas; neste caso o varejo, estreitando o relacionamento com estes clientes, porque entende suas necessidades e preferência.

No caso da **especialização**, as empresas do setor buscam selecionar alguns segmentos em que são capazes de atender de acordo com seus diferenciais competitivos, podendo especializar-se no que tange a suas competências em **produtos**, oferecendo um tipo de produto a diversos grupos de consumidores; **mercados**: quando a empresa atua de forma a satisfazer as diversas necessidades de um mercado. Segundo Kotler (1999), a empresa deve especializar-se naquilo que ela faz de melhor e assim obter uma imagem de "posição" na mente do consumidor.

A **terceirização** pode ser entendida como processo de gestão pelo qual se repassam atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que efetivamente atua. Especificamente, no caso estudado, esta forma de gestão se mostra em processo de consolidação com maior ênfase na terceirização de processos e operações logísticas, onde a relação estabelecida entre

Indústria e Atacadista Distribuidor se salienta na sistemática do Operador Logístico⁶, que desempenha esta função de armazenagem e distribuição física.

Com relação à parte que contempla o atacadista distribuidor mercantil, a operação ocorre moldada no repasse feito pelo atacadista distribuidor a terceiros do transporte e a entrega dos produtos comercializados e em alguns casos a cobrança financeira dos produtos entregues aos clientes de varejo. Com relação a este tipo de atuação, segundo levantamento de dados documentais deste estudo, vem-se percebendo o aumento deste modelo no segmento, o que pode apresentar para as organizações que se utilizam desta forma, vantagens competitivas, como as seguintes: previsibilidade dos gastos, custos e prazos; aumento de especialização neste serviço; acesso ao pessoal qualificado, ou seja, empresas especializadas neste tipo de operação; crescimento do mercado de atuação; agilidade nas entregas e a não preocupação com problemas referentes a uma estrutura logística derivada das necessidades de equipamentos, transporte e mão-de-obra especializada para a execução desta atividade. Percebe-se que são formas de adaptabilidade das organizações do setor a situações de pressões técnicas e institucionais encontradas no ambiente de atuação. Segundo Martins (2001, p.23), “consiste a terceirização na possibilidade de contratar terceiro para a realização de atividades que não constituem o objeto principal da empresa”.

4.1.2 A relação dos serviços atacadista e distribuidor e a Indústria

Ao se analisar a relação entre as funções e atividades dos Atacadistas Distribuidores, considerando os serviços prestados e a indústria, representada pelo resultado do processo transformador produtivo, que é o produto acabado, pode-se afirmar que ocorre uma verdadeira simbiose entre ambos, devido ao grau de envolvimento apresentado, pois os prestadores de serviços não teriam condições básicas para prosperar sem os resultados do setor industrial e, da mesma maneira, existe uma relação de dependência da Indústria para com os Atacadistas Distribuidores, uma vez que são eles os responsáveis pela grande parte da

⁶ Agente de distribuição que desempenha funções de armazenagem e distribuição física, pelas quais recebe remuneração.

distribuição do produto acabado, fazendo- os chegar até os mais distantes pontos de mercado existentes no território nacional.

O ambiente onde acontecem estas relações é caracterizado por inúmeras formas de pressões, tanto técnicas como institucionais, pois os interesses envolvidos resultam da busca por melhores condições de comercialização para tornar viável o processo, até o ponto de vendas, em face da competitividade do mercado de atuação. Estas pressões são expressas pela necessidade de adequação a níveis acirrados de competição, onde aspectos como preços, exclusividade em regiões e produtos, agilidade no recebimento e entrega, inovação de produtos e tecnologia, busca pela diferenciação, remuneração e rentabilidade, considerando o achatamento das margens de lucro, mão-de-obra especializada, processos adequados de logística de distribuição, política monetária, taxas de juros elevadas, deflação nos preços ocorrida nos últimos anos, o que obrigou as empresas do ramo a mudarem tanto de operações como no aspecto cultural e a questão tributária ou como é muito salientado no meio “guerra fiscal”. Com relação à questão tributária, o país tem a carga tributária mais elevada do mundo. Os incentivos fiscais e a diminuição das alíquotas de ICMS são artifícios utilizados pelo poder público para favorecer o ingresso e a permanência de riquezas em várias regiões do país.

Dentro deste cenário marcado por intensos níveis de disputa, percebe-se um movimento de busca por melhor entendimento por ambas as partes. A análise dos dados documentais demonstra que este processo é mediado em sua normalidade, por conflitos de interesses, onde a indústria está buscando estratégias para melhorar o entendimento; por sua vez, o relacionamento com as organizações de Atacado e Distribuição procura estar cada vez mais em contato com estas empresas, fazendo-as, em alguns casos, participarem como integrantes ativos do processo de decisão estratégica. Segundo análise, no decorrer dos últimos anos, a indústria procurou investir em políticas, valorizando o serviço de distribuidores no sentido de melhorar a eficiência operacional e atingir um maior número de pontos de vendas do mercado consumidor.

Esta afirmação pode ser justificada, quando observada a valorização que a indústria tem dado à expertise da realidade regional de seus agentes de

distribuição. A indústria reconhece a necessidade de entender as diferenças existentes entre as diversas regiões que compõem o Brasil (DURAND ,2007).

Os dados do estudo indicam que a indústria percebe este canal como um distribuidor de fato, por meio do qual ela consegue obter maior penetração de mercado, prestar melhores serviços, entender as realidades e diferenças regionais e chegar ao pequeno varejo com condições competitivas de preço e prazo, atendendo às normas de conduta instituídas e reconhecidas pelo ambiente.

O setor atacadista distribuidor, para se adequar às pressões técnicas e institucionais em forma de necessidades impostas pelo mercado e também da indústria produtora, demonstra tendências a buscar melhor índice de profissionalização, para assim reunir condições favoráveis de atendimento à demanda desejada pelo consumidor, mas principalmente como ferramenta a ser utilizada pela indústria.

Pode-se reforçar esta análise, salientando que os bens produzidos se parecem cada vez mais com os dos concorrentes. O único meio de obter vantagem competitiva reside na dimensão do serviço, na capacidade e rapidez da oferta ao mercado, o que, à luz da análise, tem grandes possibilidades de maior integração da Indústria com os serviços prestados pelos Atacadistas e Distribuidores.

4.1.3 O contexto do setor atacadista e distribuidor no Brasil

Observa-se, mediante os dados secundários deste trabalho, que, no período dos últimos 50 anos, houve alteração de forças e mudanças consideráveis no contexto das atividades atacadistas e distribuidoras no Brasil. Isto pode ser creditado, em parte, à implantação de grande número de indústrias que, além da diversidade de novos produtos e novas tecnologias, ofereceu postos de trabalho que, por sua vez, geraram rendas, propiciando um mercado consumidor mais fortalecido, o que acelerou o crescimento do comércio varejista; neste caso é o principal foco das operações atacadistas distribuidoras.

Neste papel de abastecimento se nota a importância deste serviço pela sua funcionalidade, por constituir uma força no processo de escoamento e distribuição para a indústria, bem como o de abastecimento e atendimento das necessidades apresentadas pelo comércio varejista consumidor. Dentro da história, este contexto

vem transformando-se quanto à estrutura e aceitação do mercado. Analisando a última década percebe-se a rapidez nas mudanças impostas pela busca da competitividade do mercado, por meio de novas tecnologias e exigência de padrões de eficiência, passando de uma operação até certo ponto simplificada de compra e venda para um dinâmico e complexo processo de logística de serviços.

Uma análise do segmento desde 2000 permite considerar que o setor atacadista e distribuidor brasileiro tem apresentado crescimento que se fundamenta em alguns fatores: mix amplo de produtos, bem como a interiorização da economia brasileira; o atacado regional apresentou crescimento real acima da média de mercado do setor. Segundo ABAD (2007), o setor atacadista distribuidor teve aumento de participação de 52,4% nas vendas em 2005 para 53,1% em 2006. O resultado percebido foi o de aumento da mão-de-obra empregada, principalmente nas organizações de médio e pequeno porte; conforme já verificado neste estudo, significa o crescimento das empresas, que estão mais próximas dos canais de vendas.

A tabela 1, a seguir, apresenta os números do setor atacadista e distribuidor no mercado brasileiro.

Tabela 1 - Números totais do setor atacadista distribuidor

Faturamento total	R\$ 95,9 bilhões
Participação no mercado mercearil	53 %
Pontos de venda atendidos	900 mil
Área de armazenagem	4,8 milhões de m2
Número de funcionários	169 mil
Vendedores diretos	20 mil
Representante Comercial	65 mil
Frota própria	30 mil
Frota terceirizada	23 mil

Fonte: ABAD – 2007

No momento em que se estuda o setor, é de interesse identificar as nomenclaturas e definições consideradas oficiais ou pelo menos, entendidas com clareza no ambiente em discussão. Torna-se relevante a diferenciação quanto a funções de distribuição, relativas à diferenciação entre organizações atacadistas e

distribuidores. A análise dos dados documentais permite considerar que atacadistas e distribuidores realizam todas as funções distributivas no processo de intermediação entre o fornecedor (indústria) e o ponto de venda (varejo). Mas existe diferente percepção da indústria quanto aos serviços prestados por estes agentes de distribuição.

Atacadista: é o agente de distribuição que compra e vende produtos de fornecedores da indústria, com os quais não possui vínculos (formal ou informal) de exclusividade de produtos e/ou território (ABAD, 2004).

Distribuidor: é o agente de distribuição que compra e vende produtos de fornecedores da indústria, com os quais possui vínculo de exclusividade de produtos e/ou de território. (ABAD,2004).

Obs: No mercado brasileiro, há diversas empresas que atuam como atacadistas para determinado grupo de fornecedores, ao mesmo tempo que atuam como distribuidores para outro grupo de fornecedores. Essas empresas devem ser caracterizadas como empresas atacadistas e distribuidoras.

Além dos modelos de prestação de serviços conceituados acima, atualmente existem outros formatos de agentes que mediam estas relações no contexto brasileiro, classificados de acordo com a sua principal forma de atuação que são: operador de vendas, operador logístico, operador de compras e modelo broker⁷.

⁷ O modelo broker é entendido no ambiente como filial de vendas, instituído no Brasil pelas empresas Garoto e Melitta (ABAD, 2007).

Operador de vendas: é o agente de distribuição que desempenha as funções de vendas, trabalho no ponto de vendas, cobrança e pós-vendas, pelas quais recebe sua remuneração.

Operador logístico: é o agente de distribuição que desempenha as funções de armazenagem e distribuição física, pelas quais recebe sua remuneração.

Operador de compras: é o agente de distribuição que desempenha a função de negociação com fornecedores para outras empresas, pela qual recebe sua remuneração.

Modelo broker: são os distribuidores que exercem as funções distributiva de vendas, logística, cobrança, deixando para o fabricante a responsabilidade de crédito e da emissão das notas fiscais.

Analisando a sistemática de atuação dos formatos apresentados pelo setor no contexto nacional, concebem-se características que diferenciam as operações quanto à prestação destes serviços, verificadas conforme dados documentais em todos os agentes de distribuição definidos anteriormente neste estudo e que se realizam por meio de três tipos de operações ou modalidades representadas no quadro 5 que segue.

Entregas	<i>Pronta entrega:</i> negociação realizada no momento da visita, produto entregue no ato da compra. <i>Pós-venda ou Pré-pedido :</i> produto entregue posteriormente à venda
Auto-Serviço	A mercadoria é oferecida nas embalagens de embarque originais ou em embalagens menores preparadas pela indústria ou pelo próprio atacadista. Formato de vendas com preço de atacado, mas que permite ao cliente compras fracionadas.
Venda balcão	Caracteriza-se pela disposição dos produtos na loja; o cliente tem de ir até ao local para os seus pedidos; não existe nenhum tipo de intermediação entre o cliente e a empresa.

Quadro: 5 - Modalidade de operações de distribuição

Fonte: Dados secundários da pesquisa

As operações de entrega são aquelas voltadas ao atendimento direto ao cliente em seu ponto de venda, onde existe a intermediação do processo de comercialização entre a indústria e o varejista. Este formato é complexo e apresenta barreiras que constituem pressões do ambiente na realização desta atividade, pois diversos fatores influenciam este contexto, como alta competitividade das empresas do segmento, dificuldades logísticas, a níveis de distâncias, malha rodoviária em péssimas condições e, em muitas vezes, a competição é diretamente com a indústria no ponto de vendas.

Este processo é composto de duas maneiras: *pronta entrega*- onde o produto é entregue no ato da compra; e *pós-venda ou pré-pedido*- que, por sua vez, apresenta a sistemática da negociação e a entrega é efetuada posteriormente ao ato da compra.

A análise dos dados documentais indica que este tipo de formatação está em pleno processo de transformação, percebendo-se mudança de posicionamento das organizações voltadas a este tipo de atuação, no intuito de agregar valor a sua atividade, passando a relação de simples abastecimento do ponto de venda, para um contexto onde o atacadista distribuidor agrega serviços como de orientação, ajuda na gestão do negócio, financiamento, análise de tendência de vendas e mercados. Segundo Barrizzelli (2007), parece ser este o atacado dos sonhos do pequeno varejo: “estes comerciantes não querem mais apenas ser abastecidos de produtos nas suas lojas, mas também que no seu atendimento estejam agregados serviços”(p.79).

Ao considerar o período de análise do atacado distribuidor brasileiro de 2002 até os dias atuais, constata-se o processo de transformação que vem acontecendo, apontando o crescimento das operações baseadas no auto-serviço, as quais permitem compras fracionadas, prática que se vem mostrando tendência a ser considerada, pois permite a escolha em diversidade de produtos, quantidades mínimas em uma época em que a economia registra baixos índices de inflação, quando não de deflação, incidindo diretamente no comprometimento que pode haver para o negócio a necessidade de estoques reguladores de grandes volumes e dispendiosos para as empresas. Barrizzelli (2007) afirma que o auto-serviço ganhou espaço, porque permite compras fracionadas “o que é um fator de peso numa época

de declínio da curva inflacionária, quando os estoques já não são necessários” (p.78).

O formato de balcão caracteriza-se pela disposição dos produtos na loja. O cliente, neste formato, tem de se deslocar até ao local para a realização de seus pedidos, não existindo nenhum tipo de prestação de serviços no local do estabelecimento do cliente com o agente de distribuição. Tendo em vista as mudanças que este mercado vem apresentando, a tendência deste tipo de atuação é desaparecer ou diminuir em muito sua participação. Esta afirmação é reforçada mediante os números apresentados por este formato de distribuição que apresentaram queda de 5,6% desde 2002 até 2006 (Revista Distribuição Dezembro 2006). Conforme Barrizelli (2007), o agente de distribuição balcão perde espaços e deve desaparecer do mercado , “por ser um tipo de atendimento ultrapassado, em que o cliente tem de ir até a loja para fazer os seus pedidos, e não existe nenhum tipo de intermediação entre o cliente e a empresa”.

Portanto, o *modus operandi* do setor atacadista distribuidor para responder às necessidades e exigências do mercado se está adequando pela modificação do posicionamento por meio de práticas de como a empresa compete nestes mercados. Os tipos de serviços oferecidos são o resultado dos modelos de atuação que buscam aperfeiçoamento para atender com eficiência às exigências impostas pelo mercado consumidor. Estas mudanças implicam alterações significativas no procedimento de atividades destas organizações e influenciam diretamente as interpretações por parte dos dirigentes destas empresas, quanto a cenários e movimentos de mercado. Atualmente o setor mostra tendências voltadas para mudanças de posicionamento estratégico que envolvem segmentação de mercado, especialização por tipo de produtos, clientes, ou seja, são transformações denotando novos padrões de eficiência operacional, o que caracteriza o ambiente técnico; ele condiciona as organizações quanto a sua posição de mercado e seu potencial de concorrer com seus pares no segmento. Sobre a segmentação de mercado, Sharma e Domingos concluem:

a segmentação leva a empresa a conhecer melhor seus clientes em termos do que esperam quanto ao serviço, proporcionando melhor emprego de recursos de modo a ofertar de forma mais eficiente os atributos de serviços que efetivamente criam valor para os clientes (1992, p. 15).

Pode-se concluir que o contexto em que as empresas atuam é complexo e com padrões elevados de competitividade: a busca por maiores e melhores espaços está diretamente vinculada a pressões, tanto técnicas como institucionais, forçando as organizações a mudarem, fazendo com que suas práticas se ajustem cada vez mais às necessidades de responder a padrões e normas de mercado; fomentam a busca por diferenciação das organizações que necessitam constantemente estar interpretando a dinâmica deste ambiente. Para Hooley, Saunders e Piercy (2001, p.42), “a diferenciação é a criação de algo que pareça ser único no mercado”.

Assim, é possível considerar o contexto ambiental como constituído de suas pressões que influenciam as organizações atacadistas e distribuidoras mercearias a nível de desenvolverem meios de respostas às exigências do meio em que se inserem, baseadas nos modelos de visualização propostos por Scott(2001): cognitivo-cultural, normativo e regulador.

4.1.4 O setor atacadista e distribuidor mercearial

No que tange ao segmento Atacadista e Distribuidor, importa entender a definição *Mercearial*. A ABAD, entidade de classe destas organizações, trabalha os dados e análises, separa o ramo de atuação, adota critérios de classificação; devido a esta sistemática, consideram as empresas que apresentam no mínimo 50% de seu faturamento distribuídos em produtos alimentícios, bebidas, limpeza doméstica e higiene pessoal, como a de produtos mercearias e as que não atendem a este critério, como não-mercearias. Cabe salientar que esta terminologia é utilizada no meio pelas entidades de classe e órgãos que assessoram estas empresas.

O contexto de atuação destas organizações está diretamente relacionado com o setor de serviços ou terciário, que tem demonstrado elevado nível de crescimento nas últimas décadas, a exemplo do que aconteceu nas economias mais desenvolvidas; cresce com maior rapidez do que os outros dois macrossetores (indústria e agricultura/pecuária), passando a ocupar, a partir da década de 90, o primeiro lugar e representando cerca de 50% do PIB. Ao setor secundário, que lhe

cedeu o lugar, cabem 40%, permanecendo o primário com participação de cerca de 10%⁸.

Ainda segundo dados levantados pela ABAD/ACNielsen (2007), as empresas do setor atacadista/distribuidor abastecem em torno de 900 mil pontos de venda em todos os municípios do país, respondendo pelo abastecimento de 53,1% do mercado de consumo brasileiro. O setor atacadista e distribuidor mercearil respondeu, no ano de 2006, por mais de metade das vendas do varejo nacional. Esta relevância do setor na economia e o escoamento da produção fabril das indústrias do segmento demonstram a importância do setor e das organizações na relação de consumo e abastecimento de produtos mercearis.

O Gráfico 1 apresenta o histórico da participação dos distribuidores mercearis, considerando o período de 2000 a 2006.

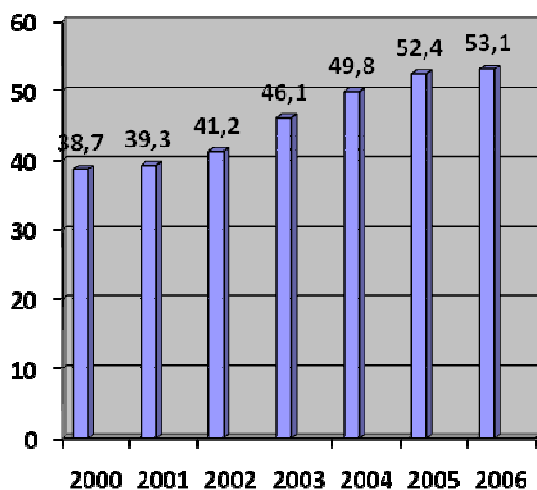


Gráfico 1- Histórico da participação dos Atacados e Distribuidores Mercearis no mercado consumidor brasileiro

Fonte: Ranking ABAD/Nielsen 2007

De acordo com os resultados, considerando o período de 2001 a 2006, o faturamento do setor acumulou crescimento real de 43,1% . Dados apresentados pelo IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, relativos a 2003, dos 5.507 municípios brasileiros, 4.587, ou 83,29%, tinham até 30.000 habitantes e em sua maioria não eram abastecidos diretamente pelas indústrias. Reforçando estas

⁸ Os dados foram apresentados na pesquisa realizada pela ABAD/ACNielsen- Comércio Varejista(2002).

constatações, levantamentos realizados pela ABAD, em 2004, demonstraram que a indústria chegava diretamente a aproximadamente 5% dos pontos de vendas do país.

O fortalecimento da atividade mercearil se comprova pelos dos índices de evolução no faturamento, nos últimos 16 anos, quando o setor teve três períodos distintos com relação ao crescimento de vendas, e que estão descritos no Quadro 6 que segue:

<i>Período</i>	<i>Histórico</i>
1991 a 1996	O setor cresceu acentuadamente (42,1%) sobre uma base relativamente fraca.
1996 a 2001	O setor demonstrou estabilidade com a variação entre o maior e o menor valor de vendas de apenas 2,8%, que refletiam os problemas macroeconômicos desse período.
2002 a 2006	Volta do crescimento no setor, o qual apresentou crescimento real de 43,1 %.

Quadro 6 - Evolução do atacado distribuidor mercearil

Fonte: Dados secundários da pesquisa

Com o objetivo de enfatizar a importância dos índices de participação em faturamento do setor mercearil para o mix das organizações atacado distribuidoras, verifica-se que o índice de 85,7% das vendas do setor foi de produtos mercearis e 14,3% resultaram dos produtos considerados não mercearis. O Gráfico 2, abaixo, procura ilustrar esta afirmação.

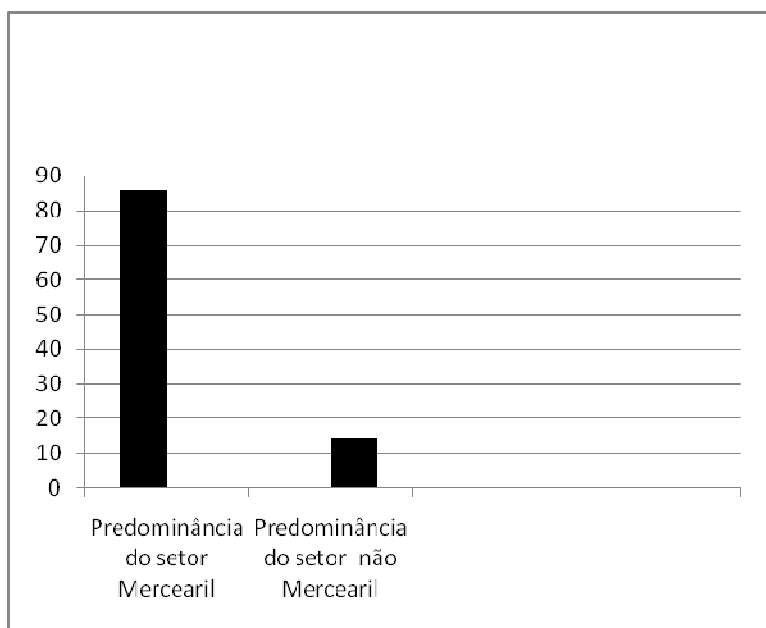


Gráfico 2 - Importância no faturamento para o mix das organizações

Base: 328 empresas total Ranking 2007

Fonte: Ranking ABAD/Nielsen 2007

Segundo os dados analisados, o crescimento do setor merceartil se justifica pela tendência do consumidor em ampliar as compras no pequeno varejo (auto-serviços de um a quatro *check-outs*, padarias, mercearias, mercadinhos e bares). Lanzzarini (2007) constata que,

se os fundamentos da economia não se alterarem, o nível de consumo tenderá a se transferir cada vez mais para o pequeno varejo, devido à conveniência, à localização, ao preço e ao tempo. Com isso, o pequeno varejo assumirá, cada vez mais, um papel de repositor, e não mais de abastecedor (p.59).

Ainda com relação à participação dos canais de varejo, o relatório ABAD/ACNielsen (2007) mostra a participação dos tipos de varejos existentes e sua representatividade no mercado de consumo, comparando o período de 2005 e 2006, conforme o Gráfico 3 que segue :

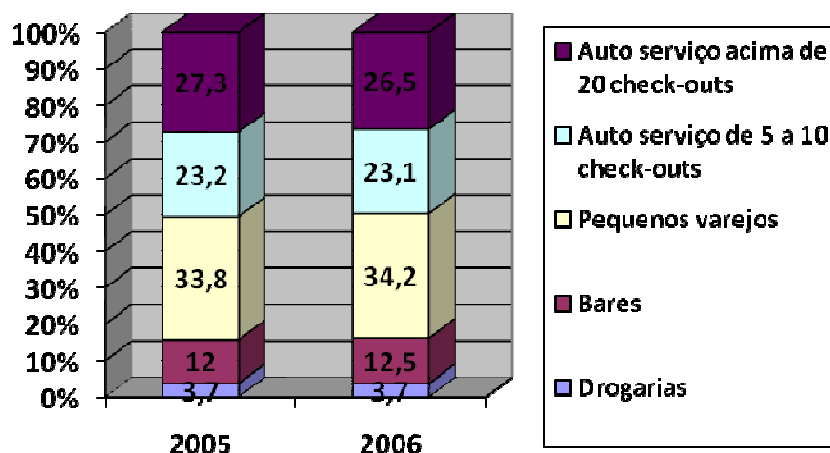


Gráfico 3 - Participação dos canais de varejo (Faturamento)
Fonte:Nielsen/Amostra mestra 2007.

A análise da figura 10 demonstra que no contexto do ambiente de varejo, as empresas de auto-serviços (supermercados) com acima de 20 *check-outs* tiveram queda real de 1,6% em seu faturamento, enquanto as lojas de cinco a 19 *check-outs* ficaram com as vendas estáveis (0,5%), o mesmo acontecendo com as drogarias⁹, que representaram (0,4%).

Os destaques foram os bares, que tiveram crescimento real de 5,5%, e o pequeno varejo¹⁰, que apresentaram crescimento de 2,5%, aumentando sua importância nas vendas totais do mercado de consumo.

Quanto à atuação geográfica, o relatório ABAD/Nielsen(2007) mostrou tendência de os atacados distribuidores atuarem com mais intensidade em áreas geográficas menores.

há alguns anos, o mercado atacadista distribuidor acreditava que as empresas deveriam atender ao maior número possível de Estados. Hoje a tendência é no sentido de os atacadistas distribuidores se circunscreverem à sua região, e isso tem a ver com a questão dos custos logísticos que são elevados, nível de serviços e até mesmo com questões estratégicas de mercado (Barranzzelli, 2006, p. 73).

Ainda na referência desta tendência observada no setor, relativa à redução do raio de atuação destas organizações em regiões menores, esta afirmação se

⁹ As drogarias são consideradas neste estudo devido à venda dos produtos de higiene e beleza pessoal.

¹⁰ Pequeno varejo são entendidos como armazéns, padarias, empórios e auto-serviços de 1 a 4 *check-outs*.

justifica, pois é necessário entender as diferenças existentes nas diversas regiões brasileiras que, segundo Durand (2007), têm características individuais de atendimento no que se refere ao comportamento de consumidor e a características do varejo.

4.1.5 O contexto do setor atacadista e distribuidor merceário do Paraná

Para que se possa perceber a relevância das organizações atacadistas e distribuidoras merceárias paranaenses, torna-se necessário o entendimento da posição do Estado do Paraná com relação ao contexto econômico e social no contexto nacional, uma vez que estas organizações tem sede no Estado .

O Estado do Paraná é o 15º maior Estado do Brasil em extensão territorial, com 199.314,850 km², correspondentes a 2,3% de todo território nacional. Localizado na Região Sul, o Estado conta com 399 municípios. Sua população é estimada em 9.936.549 habitantes, divididos em 4.887.309 homens e 5.049.240 mulheres (IBGE/Ipardes – 2004).

O Paraná também é favorecido pela sua localização estratégica em relação ao Mercosul. Os maiores centros econômicos do Brasil e as capitais dos principais mercados estão localizados numa faixa de 1.300 quilômetros ao redor do Estado. A região tem PIB de US\$ 1 trilhão e 200 milhões de consumidores em potencial.

A importância no contexto econômico é verificada, pois o Estado é o maior produtor nacional de energia elétrica, oferece condições de infra-estrutura para a expansão da indústria, sem abandonar a vocação agrícola e sua participação na produção de alimentos, na qual é responsável por 25% dos grãos colhidos em todo país. O Paraná figura como segundo produtor nacional de soja e campeão na produção de milho, feijão, carne de aves e de suínos.

No que tange a seu desenvolvimento, ao longo dos últimos dez anos, o Paraná assistiu a importantes transformações no seu perfil econômico. O agronegócio segue com presença forte, mas um setor, especificamente, deu uma ‘nova cara’ ao Paraná: a indústria automotiva. A vinda de montadoras, como a Renault e a Volkswagen-Audi, no fim da década de 90, deram impulso à economia paranaense. Outros setores, como o de refino de petróleo e o de reciclagem,

ganharam importância. O resultado é que o Paraná deixou de ser um Estado meramente agrícola para entrar na rota da industrialização. Também passou a adicionar valor agregado aos seus produtos, o que garantiu incremento no Valor de Transformação Industrial (VTI) - o PIB industrial -, que saltou de R\$ 8,4 bilhões para R\$ 32,4 bilhões entre 96 e 2005.

É neste contexto histórico que se inserem as organizações atacadistas e distribuidoras mercearias, objeto do estudo que, devido ao número de empresas que atuam no setor, pode ser considerada como um pólo de concentração, tendo exercido ao longo dos anos papel fundamental na cadeia de abastecimentos para a indústria de produtos acabados. Portanto, este estudo está centrado nos dirigentes das organizações Atacadistas e Distribuidoras do setor merceário, localizadas e com sede geográfica no território paranaense.

Segundo o ranking da ABAD (2007), a representatividade do setor paranaense é de 4,6% do faturamento do atacado distribuidor brasileiro, tendo como referência o ano de 2006, conforme dados do Gráfico 4 :

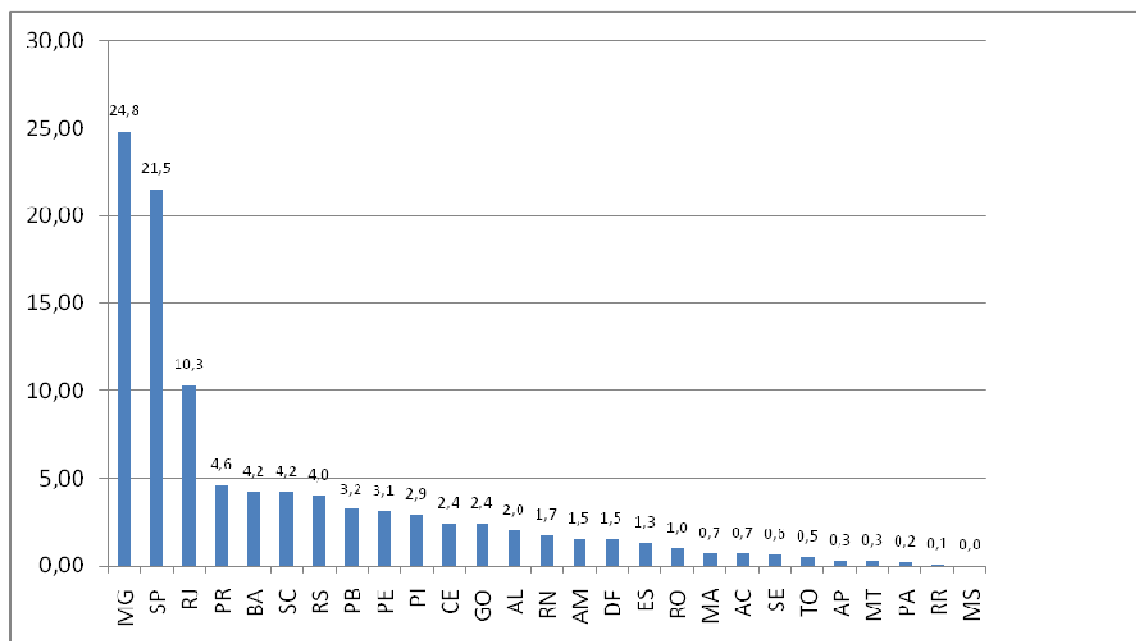


Gráfico 4 - Representatividade do setor paranaense no faturamento do atacado distribuidor brasileiro

Base: 328 empresas comuns setor merceário

Fonte: Ranking ABAD/Nielsen 2007

Cabe destacar o papel que as organizações deste segmento exercem no desenvolvimento econômico paranaense, abastecendo 55% do mercado de consumo, sendo o índice superior ao nacional, tendo como foco prioritário de atuação o pequeno varejo, tanto no Estado, como atuando nos Estados limítrofes e nas regiões compostas pelos outros Estados do território brasileiro.

Com referência ao perfil dos clientes das organizações mercearias, verificam-se no Estado do Paraná características semelhantes às encontradas nos demais Estados da federação. Conforme Barrizzelli, “as compras de produtos mercearias são feitas de forma fracionada e estão gradativamente se encaminhando para pequenas lojas de vizinhanças e para canais tradicionais, como padarias, mercearias, lojas de perecíveis, entre outros” (Revista Distribuição 2006, p.78-79).

Deve-se considerar também a abrangência do segmento que demonstra significados relevantes, como a promoção e o incentivo a ações empreendedoras, geração de empregos formais e informais, desenvolvimento tecnológico e, no que tange à qualificação da mão-de-obra nas funções destas organizações, bem como a absorção da mão de obra excedente no mercado, proporcionando arrecadações dos municípios e do Estado do Paraná, no que se refere a tributos e, principalmente, representando um canal de fundamental importância na distribuição e abastecimento para o canal de vendas varejistas. Assim, chega com os produtos acabados ao consumidor final, representando um elo de ligação entre as indústrias e os pontos de venda .

Na Tabela 2 apresentam-se os dados do setor paranaense, considerando o ano base de 2006.

Tabela 2 – Desempenho do segmento atacadista distribuidor do Paraná em 2006

Faturamento no período	R\$ 5.400.000,00
Número de empresas	780
Número de funcionários diretos	11.000
Número de vendedores diretos	1.800
Número de representantes comerciais autônomos	4.650
Frota de veículos próprios	2.300
Frota de veículos terceirizados	1.600
Área de armazenagem	320.000 m ²

Fonte: Dados SINCA-PR, 2006

No Estado do Paraná, com relação ao setor Atacadista e Distribuidor de produtos merceários, constata-se uma diversidade de modelos de atuação das organizações em decorrência das pressões técnicas e institucionais que se formalizam nas estratégias de cada empresa. Esta variedade de modelos de distribuição adotados pelas empresas e que são condizentes com os modelos identificados nacionalmente são considerados pelas definições do setor, como agentes de distribuição.

Entende-se por agentes de distribuição as empresas que desempenham uma ou mais funções de distribuição, intermediando o fluxo físico e/ou comercial das mercadorias entre as empresas produtoras e o varejo. Por funções de distribuição, entendem-se todos os passos do processo de intermediação que ocorrem entre o fornecedor e os agentes de distribuição, até que a mercadoria esteja no varejo.¹¹

Em teoria, atacadistas e distribuidores, potencialmente, realizam todas as funções distributivas em suas relações com o mercado.

Os tipos de atacados e distribuidores encontrados no levantamento documental, com sede no território paranaense, classificam-se de acordo com a forma principal de atendimento que oferecem aos clientes, com características que seguem explicitadas.

O atacadista distribuidor tem equipes de vendas, atende a um número elevado de clientes com frequência determinada, faz entregas com frota própria ou de terceiros. Tem uma mescla variada de produtos, com inúmeros itens diferentes e suas vendas, de modo geral, são feitas a prazo.

O atacadista distribuidor de auto-serviço tem como principal apelo de venda o baixo preço. Em geral, suas vendas são despojadas: a mercadoria é oferecida nas embalagens de embarque originais ou em embalagens menores, preparadas pela indústria ou pelo próprio atacadista. O cliente leva suas compras, em geral feitas à vista. É um modelo em expansão no Estado paranaense, como também nos grandes centros do Brasil.

O atacadista de balcão tem uma equipe de vendedores internos preparada para atender aos clientes que visitam esse tipo de estabelecimento. Trabalham com

¹¹ Revista Distribuição, 2006. (p.58).

variedade reduzida, representada pelos produtos de maior giro dentro das lojas dos varejistas e o cliente, geralmente leva com ele a compra feita.

O operador logístico que trabalha diretamente com a indústria, assumindo todas as responsabilidades da distribuição, englobando recebimento de mercadorias, paletização, movimentação, formação de conjuntos, empacotamento, armazenamento, separação, re-embalagem e carregamento, roteirização, entrega, gerenciamento de estoques e de transportes, emissão de notas fiscais, preparação de pedidos, atendimento ao cliente do cliente e indicadores de desempenho.

Na concepção da indústria referente aos serviços prestados por estes dois agentes de distribuição, o nível de entendimento se mantém igual aos já vistos no contexto nacional relativo aos conceitos de canal, onde estas organizações são percebidas como: atacadistas e distribuidoras.

Atacadistas: Agente de distribuição que compram e vendem produtos de fornecedores da indústria, com os quais não possuem vínculo (formal ou informal) de exclusividade de produtos e territórios.

Distribuidoras: Agente de distribuição que compram e vendem produtos de fornecedores da indústria, com os quais possuem vínculo de exclusividade de produtos e territórios.

No ambiente de referência do atacado distribuidor mercearil paranaense, percebe-se um contexto amplo de mudanças estratégicas e operacionais que vêm acontecendo a partir dos anos 90, e que mediaram as interpretações dos dirigentes destas empresas, em face das pressões institucionais e técnicas observadas na dinâmica do ambiente em que estas organizações estão inseridas.

A referência a pressões institucionais e técnicas reporta-se à teoria institucional. Ramos, Gimenez e Ferreira (2005) consideram que tal arcabouço teórico entende que a competitividade de uma organização é definida em termos técnicos (eficácia e eficiência) e institucionais (busca de legitimidade e aceitação). Um dos principais mecanismos de alavancagem de legitimidade é o atendimento às crenças coletivamente compartilhadas por meio da adoção de estruturas e processos considerados legítimos.

Novos padrões de competição são verificados no segmento, como a abertura econômica, globalização, exigindo a assimilação e respostas rápidas aos processos

de mudanças. Houve a necessidade de um novo posicionamento estratégico destas empresas quanto a conceitos, como flexibilidade, velocidade, eficiência de atendimento, diversidade de produtos, inflação controlada e até mesmo deflação, facilidade de novos entrantes tanto a níveis microrregional, estadual, regional e nacional, entre outros. Isso afetou as relações destas organizações com o ambiente, fazendo com que haja um processo profundo de mudanças estratégicas e operacionais para que possam adaptar-se às novas situações surgidas, bem como sejam reconhecidas e aceitas pelos clientes. De acordo com Dimingo (1988, p.35), “saber o que o mercado quer e necessita, identificar forças e fraquezas da própria empresa e dos competidores e desenvolver habilidades para alcançar o mercado demanda melhor o que fazem as empresas competidoras”.

É neste contexto que se salienta a finalidade deste estudo, pois se pode sugerir que o papel exercido pelo dirigente de nível estratégico e decisório destas organizações é crucial na mediação da elaboração e implementação das estratégias das empresas, em face de sua interpretação do contexto ambiental, embasado em seus modelos mentais de referência que se configuram à luz de sua visão do macroambiente que permeia suas escolhas estratégicas.

Na Figura 3, procura-se reproduzir a dinâmica das relações nas quais as organizações atacadistas e distribuidoras mercearias se inserem, no que diz respeito às práticas de atuação comercial no contexto ambiental paranaense.

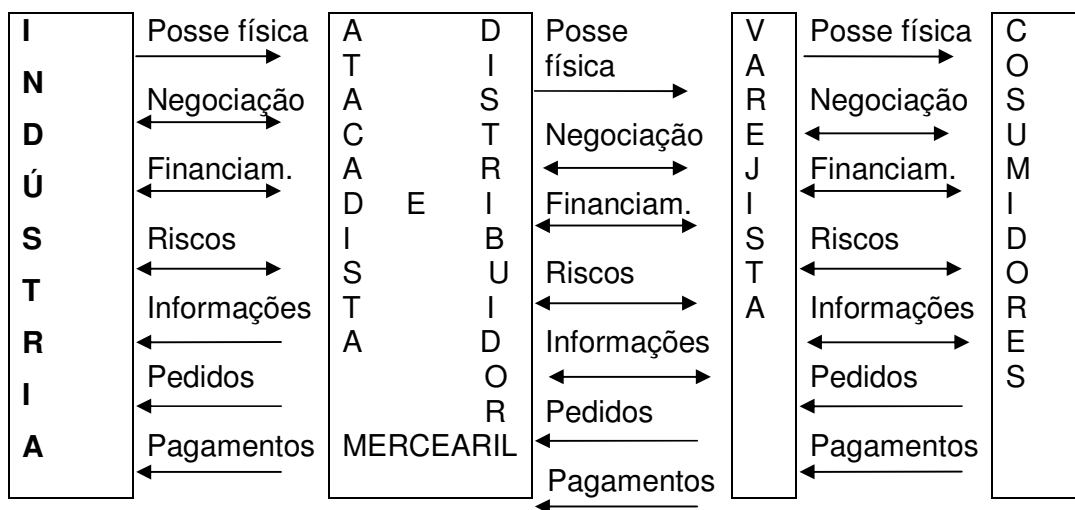


Figura 3 - Dinâmica das relações atacadistas e distribuidoras mercearias paranaenses
Fonte: Adaptado de Stern et al., (1996, p.10)

Nesta dinâmica, verifica-se a importância da intermediação que envolve as organizações atacadistas e distribuidoras mercenárias no processo de circulação do produto da empresa até o consumidor final.

As funções descritas expressam a dinâmica do setor, representado nos fluxos:

- **POSSE FÍSICA:** refere-se ao fluxo físico do produto do fabricante até o consumidor final. É a parte em que há predomínio da logística.
- **NEGOCIAÇÃO:** como se verifica na figura, faz parte de todos os processos interativos do sistema.
- **FINANCIAMENTOS:** são formas de pagamento e de fluxos financeiros ligados ao custo de capital.
- **RISCOS:** abrangem aqueles advindos da sazonalidade, condições de competição, problemas econômicos, baixa aceitação do mix de produtos, inadimplência, entre outros.
- **PEDIDOS:** é o fluxo de pedidos.
- **INFORMAÇÕES:** é a comunicação adequada entre os agentes, passando as percepções de cada um sobre os produtos e serviços, tendências, mudanças de comportamento e, principalmente a informação que parte dos consumidores finais, de fundamental importância para os agentes.
- **PAGAMENTOS:** são os pagamentos existentes neste sistema.

Considerando que em decorrência da estrutura destas organizações, na maioria constituídas por pequenas e médias empresas, o dirigente é o principal ator no comportamento destas organizações. Esta constatação denota a importância do entendimento de seus esquemas interpretativos, ou seja, seus valores, crenças e idéias compartilhadas que operam como quadro de referência para a ação organizacional. Assim, a interpretação do ambiente pelos dirigentes resulta na escolha de diferentes estratégias adotadas perante um mercado de elevado nível de pressões e competição acirrada.

Para Gimenez (2000), apesar dos esforços dos pesquisadores, parece haver uma lacuna na compreensão do comportamento estratégico destas empresas, pelo desconhecimento das razões que levam os gestores a fazerem determinadas escolhas estratégicas.

Ao considerar, em princípio, que as empresas competidoras em um mesmo setor, neste caso o atacadista e distribuidor, inseridas num mesmo contexto, estão sujeitas a pressões competitivas e mudanças ambientais semelhantes, o que chama a atenção é a postura dessas organizações. As pressões verificadas levam as organizações a assumirem um comportamento isomórfico e, portanto, as estratégias tendem a ser semelhantes; mas verificam-se no ambiente variáveis no entendimento do que seja contexto de referência e, portanto, as estratégias neste caso tendem a se diferenciar. Isso pode ser explicado pelos esquemas interpretativos de seus dirigentes, embasados em seus modelos mentais que analisam e formulam estratégias, seguindo suas crenças e valores adquiridos no seu contexto ambiental.

4.2 DIMENSÕES DO AMBIENTE TÉCNICO DAS ORGANIZAÇÕES ATACADISTAS DISTRIBUIDORAS MERCEARIS

O quadro sete busca apresentar a caracterização resumida dos indicadores setoriais relevantes da dimensão técnica do ambiente, elaborada com base nos aspectos de incerteza e dependência, obtidos mediante a análise dos dados documentais,¹² contemplando as organizações mercearis paranaenses.

<i>Dimensões</i>	<i>Indicadores Setoriais</i>
Aspectos de Incerteza Homogeneidade x Heterogeneidade Similaridade dos elementos ambientais, produtos e serviços	- A variável preços/custos difere conforme o poder de compra das organizações, quanto a volumes, liquidez, ou devido à forma de atuação ofertada pela empresa, sua abrangência geográfica, estrutura de atendimento (Revista Distribuição 2007). - Quanto à logística de entregas existe homogeneidade, considerando que as empresas do setor atuam no padrão do mercado, sendo o principal problema a infra-

¹² Os dados documentais foram pesquisados em revistas especializadas e de circulação periódica, artigos sobre o tema, livros, informativos do SINCA-PR, ABAD, ABICAB.

<p>Vulnerabilidade da organização a seu ambiente</p>	<p>portanto, não apresentam significativas oscilações nos padrões de consumo (CAIXETA, 2007).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pela importância e necessidade de abastecimento e o setor apresentar índices de consolidação, o mesmo é visado, resultando a facilidade de novos entrantes (Caixeta,2007). - Contemplando o tamanho das empresas, a informalidade se apresenta como barreiras de mercado no que se refere à concorrência e práticas organizacionais. - A questão de liquidez pelos clientes varejistas é considerada na análise ameaça às empresas atacadistas e distribuidoras, devido a serem organizações pequenas, muitas vezes com mínima estrutura tanto física como financeira.
<p>Interconexão x Isolamento</p> <p>Coordenação x Não Coordenação</p> <p>Aspectos de Dependência x Abundância e Escassez</p> <p>Disponibilidade de recursos no ambiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Embora turbulento e complexo, tem se percebido um estreitamento de relações entre a cadeia produtiva e os canais de distribuição, neste caso os atacados distribuidores, visando a responder com mais eficiência às exigências do varejo (Revista Distribuição,2007). - Referente às empresas mercearias, não se percebe, exceto a nível de associações de classe, compartilhamento no sentido de troca de informações. O isolamento, na grande maioria do mercado, pode ser explicado como resultante do alto nível de concorrência a que estas organizações estão submetidas no mercado de atuação (DURAND, 2003). - Com relação a fornecedores para o setor mercearia, existe relacionamento próximo voltado a respostas rápidas ao mercado varejista. (ABAD/ACNielsen, 2006). - O setor atacadista distribuidor não requer alto nível de qualificação para seus recursos humanos, portanto, a mão-de-obra não oferece restrições significativas ao setor . - Com relação aos recursos financeiros, as empresas do setor se ressentem da política econômica que privilegia juros elevados, refletindo na perda de competitividade de mercado (Relatório ABAD/ACNielsen, 2007). - A preocupação com os avanços

	tecnológicos se identifica como tendência no setor, principalmente nas maiores organizações (ABAD/ACNielsen, 2007).
Concentração x Dispersão Distribuição de recursos no ambiente	Desconsiderando os custos financeiros, os recursos necessários para o desenvolvimento do setor são conhecidos e estão disponíveis no mercado.

Quadro 7 – Dimensões do ambiente técnico das organizações mercearias
Fonte: Dados secundários da pesquisa. Adaptado de Conchia (2002)

Homogeneidade x Heterogeneidade

Desde 2000, identifica-se o crescimento do setor merceário paranaense, que tem que ver com um cenário de deflação por longo período, afetando consideravelmente o setor, fazendo com que as empresas busquem novos rumos e novas estratégias de atuação no intuito de lhes possibilitar melhores retornos, tanto de volume de comercialização, como de rentabilidade.

A homogeneidade pode ser verificada no desempenho crescente da participação do pequeno varejo no montante das negociações das empresas do setor, que mostra um pequeno varejo com padrões de modernização e de diversificação de produtos, competitivo, garantindo um nicho de mercado a ser explorado e significativo para o setor, possibilitando aporte de vendas e resultados. Segundo dados da ABAD/ACNielsen (2007), o crescimento dos atacados distribuidores merceários está alinhado com o aumento de participação do pequeno varejo. bares, varejo tradicional e pequenos supermercados aumentaram significativamente sua participação no mercado.

A homogeneidade percebida com maior transparência nas estratégias das empresas do setor foi a de se preocuparem, além da excelência na compra e venda de produtos, com a busca constante de desenvolvimento e aperfeiçoamento da prestação de serviços, sendo considerada atividade diferencial no contexto do seu ambiente competitivo. Isto pode ser verificado no setor como um todo. Atender clientes, como bares, mercearias, padarias, mercados, tem sido o mais novo desafio para alguns atacadistas, conforme verificado no estudo.

A questão logística do setor também é um ponto comum a ser identificado. Verifica-se que o foco está voltado para um melhor atendimento moldado na rapidez da entrega, agilidade e segurança do recebimento do que foi solicitado, para corresponder às necessidades que o mercado varejista requer: diversificação de produtos, preços, níveis baixos de estoque, rapidez na distribuição e facilidade de contato. Considerando o aspecto da logística, percebe-se o nível técnico, entendido como exigência mínima, esperada pelas pressões formais e do contexto institucional. O reconhecimento destas características pelo ambiente que entende como procedimento padrão, legitima a organização perante o mercado consumidor.

Quanto ao tamanho das organizações, pode-se afirmar que é composto, em sua maioria, por organizações de pequeno e médio porte, dirigidas geralmente por sócios proprietários, sugerindo quanto a este item homogeneidade.

A questão dos recursos tecnológicos apresenta aspectos que direcionam para a heterogeneidade. Estes recursos são encontrados em maior representatividade nas organizações de grande porte, participantes associadas da entidade de classe, onde se verifica preocupação em desenvolvimento de tecnologias adequadas à automatização das diversas atividades das empresas: força de vendas, gestão de recursos empresariais, gestão de armazéns e gestão de transportes. Dados da ABAD/Nielsen (2007) revelam que o setor investiu na automação de todos os segmentos da empresa. Relativamente às pequenas e médias organizações, houve pouca disponibilidade de dados, mas se constatou que, apesar de possuírem algum tipo de tecnologia, não têm com tanta relevância a preocupação com aspectos tecnológicos, levando a crer que cada empresa atua como acredita ser o mais conveniente para o seu negócio, algumas distanciando-se das tecnologias de mercado; outras possuem tecnologias, mas não são consideradas significativas para uma análise.

Nas relações comerciais das organizações mercenárias com seus fornecedores, no caso específico das indústrias, percebe-se a heterogeneidade de comportamento, verificada na forma de tratamento comercial, pois respondem a algumas oscilações devido a condições do mercado, tamanho da empresa distribuidora, tipo de produtos comercializados, forma de parcerias com outras empresas do segmento, região de atuação e necessidades da indústria em desenvolver trabalho de escoamento de produção, queima de estoques. No caso,

verificou-se que, dependendo da indústria, a condição de comercialização é quase que individualizada por cliente, quando cada uma tem tratamento diferenciado. Isto interfere diretamente na sua competitividade, e principalmente as empresas menores têm seu trabalho dificultado, enfrentando além das barreiras normais de mercado de competição (concorrentes, clientes), o desgaste dos fornecedores. De acordo com Durand (2003), “existe uma dificuldade de integração causada principalmente pela dificuldade de integrar ponto de vista”(p.53).

Quanto a produtos, o segmento mostra homogeneidade na oferta que se verifica de grande diversidade de itens; são produtos que compõem o contexto de necessidades básicas dos consumidores, e são oferecidos ao segmento por similaridade de ações dos fornecedores.

Estabilidade x Variabilidade

No que tange aos canais de distribuição do setor, ocorre um processo estável, pois a forma de atuação está consolidada por três formatações que, no segmento, podem ser consideradas padrões para o setor, que são as operações de balcão, entregas e auto-serviços¹³.

A forma de atendimento do mercado consumidor pelas empresas varejistas demonstra padrões de estabilidade, uma vez que a predominância é de empresas de pequeno porte (pequenos varejos) com mix de produto, e que no contexto são responsáveis por volumes consideráveis de negociação e vendas do segmento.

A variabilidade é identificada na forma de atuação das Indústrias fornecedoras do segmento, pois oscilam no modo de atendimento no que diz respeito a políticas de comercialização, pois trabalham priorizando condições diferentes, individualizadas para o atacado distribuidor; dependem das características, bem como podem alterar seu procedimento, eliminando a distribuição via organizações mercenárias e estabelecendo um processo de relações comerciais diretamente com o pequeno varejo.

¹³ Revista Distribuição, maio 2007, n.172.

algumas empresas assumem diretamente toda a distribuição de seus produtos para o varejo e não delegam nenhuma função distributiva a agentes de distribuição. São muito poucos os casos de empresas que assumem toda a distribuição ao varejo, dado que o volume de negócios para justificar este modelo tem que ser bastante expressivo (DURAND, 2003. p. 57).

Também variam os processos de monitoramento de mercado pelas empresas, nos quais algumas consideram as informações de concorrência, preços, produtos, tendência de mercado, inovações, como de importância estratégica para seu negócio, obtendo estes dados na coleta própria ou de entidade associativa do setor como ABAD, SINCA-PR, ABICAB. A outra parte das organizações destina maiores esforços na competitividade e nas barreiras apresentadas pelo dia-a-dia destas empresas, interpretando o mercado no processo de relações diretas para com o cliente, o qual analisa preço de gôndola, condições de vendas da concorrência e a própria negociação de vendas. Na situação específica destas empresas, esta afirmação pode ser explicada por se tratar de um segmento voltado única e exclusivamente para o mercado interno e, mais especificamente, respeitando limites microrregionais, compostos por empresas de pequeno e médio porte, cujo nicho de mercado se volta para o pequeno varejo, cujas exigências se restringem praticamente a preços acessíveis, não lhes conferindo dinamismo para buscarem continuamente melhorias no desenvolvimento tecnológico.

Portanto o procedimento de busca sistematizada de informações no mercado é observado com maior interesse e utilizado como ferramenta estratégica nas empresas de maior expressão do setor que no contexto merceário são em menor número. As organizações de menor porte mantêm-se informadas da dinâmica do mercado mediante sistemática empírica.

Ameaça x Segurança

Por serem produtos que constam nas necessidades básicas dos consumidores, no aspecto de ameaça, o setor não apresenta como fator predominante alterações significativas no que diz respeito a oscilações nos padrões de consumo que possam afetar a continuidade das empresas. As ameaças se

apresentam no que se refere à competitividade do segmento relativo a ações da concorrência e a níveis e modos de atuação.

Na concorrência, o setor, pela importância no abastecimento e por ser um mercado vasto em número de clientes consumidores, apresenta ameaças no que tange à facilidade de novas empresas entrarem no segmento que, por sua vez, acirram ainda mais a disputa pelos espaços de vendas, utilizando várias formas de políticas de atuação, por vezes fora dos padrões do segmento. Aí se identifica a informalidade, como uma particularidade deste mercado, principalmente na esfera das pequenas empresas.

Justifica esse comportamento a inexistência de barreiras à entrada de pequenas empresas no setor, tanto no tocante ao capital humano, quanto ao capital financeiro, necessários a seu funcionamento. Se, por um lado, essas condições justificam a maior natalidade dessas firmas, por outro parecem decisivas para seu desaparecimento.

Portanto esta facilidade em novos entrantes no mercado é enfatizada como uma das ameaças consideráveis às organizações do setor. Segundo Caixeta (2007), “o mercado de distribuição é importante e está consolidado. Há olhos de investidores nacionais e estrangeiros procurando entender e descobrir como entrar nesse mercado” (p. 53).

Outra ameaça que pode ser ressaltada é a que se refere à liquidez financeira do mercado consumidor, pois este é composto por empresas de pequeno porte (pequeno varejo) que se espalham em grande número pelas regiões, mais especificamente em bairros, vilarejos, distritos, zona rural, em sedes com mínimas condições, quando não improvisadas. Assim muitas vezes não reúnem histórico e estrutura que possam ser consideradas ideais para que tenham condições de confiabilidade de informação e garantias. Estudo realizado pelo IBGE (2001), retratando a estrutura das MPE's, interpretou que pelo fato de funcionarem muitas vezes na residência do proprietário, atuam não apenas como unidades de subsistência, mas também como amortecedoras do desemprego.

Sendo assim, pode-se considerar as fracas barreiras à entrada do setor, permitindo às empresas entrar e sair do mercado com relativa facilidade, sem grandes custos neste caso.

Interconexão x Isolamento

O setor demonstra a ocorrência de um estreitamento nas relações entre a cadeia produtiva e os canais de distribuição, em que pese a complexidade resultante de suas diferenças e particularidades, pois lidam com um contexto de pressões técnicas e institucionais relacionadas com os interesses de cada parte envolvida.

Esta proximidade pode ser identificada como maneira de responder com agilidade as necessidades e exigências do mercado varejista apresentadas como níveis de padrão e conduta reconhecidos pelo mercado. Estas pressões por legitimidade no ambiente conduzem à convergência das relações e permitem conceber que involuntariamente forçam ao aprimoramento e à interconexão nas relações das organizações industriais com os atacadistas e distribuidores mercearis.

Relativamente às organizações mercearis, não se percebe como processo em difusão no setor, ou pelo menos não foi entendido desta forma, afora em entidade de classe, compartilhamento a cooperação, a troca de informações entre os pares do segmento. Isto pode ser devido aos elevados níveis de disputa por mercados que apresentam um contexto de concorrência acentuada, criando barreiras que venham a dificultar ou mesmo impedir um contato mais direto além do meramente concorrencial.

Tendo em vista esta situação, há poucas informações de empresas a não ser as apresentadas pelas associações de classe como a ABAD, ABICAB e SINCA-PR que mantêm dados do setor que são repassados principalmente para os seus associados. Eles assim, tomam conhecimento de números globais de mercado específicos do segmento mercearil.

Coordenação x Não Coordenação

Com relação a fornecedores das organizações mercearis, embora existam situações que podem ser encaradas como de turbulência e conflitos, devido aos interesses das partes envolvidas no processo, o relacionamento entre as partes pode ser considerado como próximo, buscando agilidade para poder responder a exigências e solicitações de um mercado acirrado competitivamente.

Aspectos de dependência x Abundância e Escassez

O setor merceário, por não requerer nível elevado de qualificação e especialização, não oferece restrições que possam interferir como objeções no setor. Portanto os recursos humanos não aparecem como ponto principal no sentido de serem considerados como barreiras nas operações, devido ao recrutamento e treinamento de pessoal poder ser realizado sem muitas dificuldade e recursos. Assim, entende-se que, apesar de em momentos específicos a questão relativa à mão-de-obra oferecer algumas dificuldades e exigir ações como treinamento específico, busca por mão-de-obra qualificada, não chegam a ser classificados como barreiras para o desenvolvimento do setor.

Relacionadas aos recursos financeiros, as organizações merceárias ressentem-se da política econômica que privilegia os juros elevados, na busca de recursos das instituições financeiras ou dos próprios fornecedores, refletindo diretamente na perda de competitividade no mercado, representando dificuldades no que tange a investimentos em estruturas mais modernizadas e no desenvolvimento de novas tecnologias para do setor. Segundo Lazzarini (Revista Distribuição 2007,p.64-66), “os índices do segmento merceário poderiam ser bem superiores. Mas a falta de investimentos em infra-estrutura, a elevação da carga tributária e a presença de altas taxas de juros agiram como freios na economia”.

No que tange à disponibilidade de recursos tecnológicos, os dados foram encontrados na classificação ABAD (2006). Verifica-se nas organizações de maior porte, nos participantes do ranking ABAD, que existe preocupação em atualização tecnológica, pois apresentam índices consideráveis de automação nos departamentos das empresas. Na força de vendas o índice de automação foi de 87,3% . Os empresários também investiram em *softwares* de gestão de recursos empresariais e, neste caso, o índice apresentou 74,1%. Em gestão de armazenamento, 49,2% das organizações já utilizam em seus processos recursos tecnológicos em suas operações. A área de transportes é a menos automatizada do setor. Apenas 29,6% utilizam softwares específicos de gestão. Nas demais organizações do setor, que são as de pequeno e médio porte, pouco ou quase nada foi encontrado de informações que possibilitem uma análise mais criteriosa do setor, o que foi um dificultador do estudo, uma vez que estas empresas constituem a

grande maioria da população pesquisada. Devido a uma série de fatores, como falta de recursos financeiros, auxílio de gestão, acesso a tecnologias e o próprio desconhecimento ou mesmo desinteresse dos dirigentes fazem com que eles não demonstrem muita preocupação no desenvolvimento de novas tecnologias para o setor, como uma forma de agregar valor a suas operações.

No que tange às características tecnológicas, o setor possui alguns traços específicos: (i) utiliza meios tradicionais de emissão de pedidos como talão de pedidos, envio via fax, ou fone, e considerando a composição do setor quanto a número de empresas, só as de maior porte, em sua maioria, que são o menor número, utilizam recursos relativos à tecnologia mais avançada; (ii) raramente recorrem a atividades de pesquisa de mercado, no sentido de melhorias técnicas e gerenciais.

Em função destas considerações, não se identifica no setor, apelo para a prioridade de procedimentos voltados à busca de tecnologia avançada. Esses recursos são escassos ou não-prioritários no meio mercearil, bem como não exercem pressões, tanto técnicas como institucionais, que possam inviabilizar ou comprometer a continuidade da organização.

Concentração x Dispersão

Desconsiderando os custos financeiros do crédito pela indústria e instituições de crédito, os recursos necessários para o desenvolvimento do setor são conhecidos e estão à disposição no mercado.

A matéria-prima que compõe o mercado mercearil brasileiro são os produtos compostos de alimentos, bebidas, higiene e limpeza. Estes produtos são ofertados pelas indústrias que estão com base relevante de investimentos, visando ao aumento de suas capacidades produtivas para abastecimento das organizações atacadistas distribuidoras mercearil, bem como se dispõem em número considerável no que tange à produção e diversidade de produtos, não havendo barreiras que permitam considerar dificuldades no abastecimento. Segundo Durand (2003), “os atacadistas pelo grande número de fornecedores, tem interesse em comprar

produtos de alto giro devido a pouca dependência , lhes conferindo poder de barganha perante os fabricantes possibilitando-lhes grandes negociações (p.56).”

4.3 CONJUNTO DE VALORES AMBIENTAIS DO SETOR ATACADISTA DISTRIBUIDOR MERCEARIL

Mediante a descrição dos dados obtidos por meio das fontes secundárias realizadas na seção anterior, bem como da análise das dimensões do ambiente técnico, puderam-se apreender valores que se apresentam essenciais no contexto do setor mercearil paranaense. O Quadro 8 destaca os valores e seus indicadores referentes ao setor mercearil.

VALORES	CARACTERIZAÇÃO
Modernização	<ul style="list-style-type: none"> - O setor mercearil paranaense tem caso de referência internacional quanto ao modelo (cash & carry) ¹⁴da empresa Atacadão (MOREIRA,2004.p, 29). - Os produtos distribuídos são considerados de primeira linha no que tange à tecnologia de fabricação.
Atualização das informações	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso a banco de dados de entidades de classe como SINCA-PR, ABAD. - Participação em Feiras regionais e estaduais.
Formas de organização	<ul style="list-style-type: none"> - Organizações flexíveis com rapidez de respostas ao mercado. - No setor observam-se vários tipos de formatos com foco na competência (MOREIRA,2004,p.29).
Informatização	<ul style="list-style-type: none"> - Apesar dos avanços tecnológicos verificados no setor (entidades e grandes empresas), as pequenas e médias empresas que se constituem na grande maioria do setor, não apresentam o mesmo nível de tecnologia.
Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> - Indica capacitação das empresas em atender as necessidades do mercado - Prazo de entregas - Diversificação de produtos, (DURAND,2003).

¹⁴ São conhecidos no ambiente mercearil como “pegue e leve”. São organizações que trabalham com uma linha limitada de produtos de giro rápido que são vendidos à vista para pequenos varejistas que retiram a mercadoria.

Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Não se verifica pelas organizações atacadistas e distribuidoras mercearias ações de marketing como foco significativo - As ações de Marketing são desenvolvidas principalmente pelas indústrias e distribuidores exclusivos - A captação de informações comerciais é feita no contato direto vendedor/cliente na maioria dos casos.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Não se tem dados sobre empregados submetidos a treinamentos - Considerando os dados, o setor não exige grande especialização da mão-de-obra.
Qualidade (Produtos e Serviços)	<ul style="list-style-type: none"> - Verificada nos produtos acabados; - Na prestação de serviços diferenciados. (FONSECA,2005).
Ecologia	<ul style="list-style-type: none"> - Os dados não são significativos ao demonstrar a preocupação referente com produtos ecologicamente corretos.

Quadro 8 – Valores ambientais do setor mercearial paranaense

Fonte: Elaborado a partir de dados secundários da pesquisa

A análise do quadro apresentado mostra que há na literatura grande concentração de valores competitivos que se relacionam com o conceito de eficiência e desempenho.

De acordo com Haguenauer (1983), a competitividade vista como desempenho é expressa pela posição em que uma empresa encontra no mercado em um determinado momento, resultante da combinação de fatores como preço, qualidade, grau de diferenciação de produtos, entre outros. Assim, percebe-se que a competitividade, na maioria das vezes, é analisada do ponto de vista microeconômico ou empresarial, prevalecendo os aspectos técnicos. Portanto, pode-se perceber que o ambiente técnico exerce maior influência nas organizações atacadistas e distribuidoras mercearias, do que o ambiente institucional – embora as pressões exercidas por este também sejam reconhecidas –, corroborando a hipótese de que a natureza da atividade organizacional é o fator determinante entre a maior ou a menor importância atribuída a cada um desses ambientes quando da formulação de estratégias organizacionais.

4.4 O AMBIENTE INSTITUCIONAL DAS ORGANIZAÇÕES MERCEARIS

Conforme exposto na base teórica deste estudo, as organizações se inserem em contexto ambiental que lhes fornece elementos de ordem técnica e econômica.

O ambiente técnico, como também lhes confere legitimidade e apoio, no que se refere às suas práticas e estratégias, isto é, ambiente institucional. Isso significa que existe um ambiente institucional que permeia as estruturas organizacionais com valores institucionalizados na sociedade. Esse ambiente é caracterizado como um conjunto de regras, padrões e normas de conduta socialmente compartilhados, os quais garantem às organizações a legitimidade de suas ações e apóiam as suas escolhas e atitudes (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996). Entretanto o grau de visibilidade desse ambiente varia entre as empresas, definindo seus contextos de referência. Nesse sentido, deve-se considerar o contexto ambiental de referência – microrregião, estadual, regiões geográficas e nacional – que vai determinar qual o conjunto de forças que influenciam a tomada de decisão, com relação aos valores considerados, à identificação dos concorrentes e dos clientes, entre outros fatores.

Nesta seção o esforço está concentrado em delimitar os valores presentes em cada um dos níveis do contexto ambiental, tendo em vista a posterior classificação da organizações mercearis pesquisadas em cada um deles, ou seja, sua orientação quanto aos valores ambientais se dá a partir de um nível de análise da micro-região, estadual, regiões geográficas e nacional. O Quadro 9 procura enfatizar as diferenças básicas entre os níveis de análise.

	Microrregião	Estadual	Regiões Geográficas	Nacional
Objetivo	Consolidar e ampliar participação no mercado da microrregião	Consolidar e ampliar participação no mercado estadual	Consolidar e ampliar participação no mercado Estadual	Consolidar e ampliar participação no mercado nacional
Perspectiva	Local/Regional	Estadual	Regional/Nacional	Nacional
Mercado Consumidor	Padrões de consumo local	Padrões de consumo estadual	Padrões de consumo adaptados a diferentes regiões geográficas do Brasil	Padrões de consumo, considerando índices Nacionais

Lógica de ação	Reação Imitação Adaptação	Reação Imitação Adaptação Reestruturação	Reação Imitação Adaptação às novas tendências e às oscilações Adaptação aos aspectos culturais e econômicos Reestruturação da estrutura de vendas e logística	Reação Imitação Adaptação às novas tendências e às oscilações Adaptação aos aspectos culturais e socioeconômicos Reestruturação da estrutura de vendas e logística
Fator determinante de participação no mercado	Custos da operação; Preços dos produtos; Prazo de entrega	Custos da operação; Prazo de entrega	Custos da operação	Custos da operação; Confiabilidade
Bases da competitividade	Estrutura Produtos Preços Prazo de entregas Frequência no atendimento	Estrutura Produtos Preços Prazo de entregas Frequência no atendimento	Estrutura Preços Prazo de entregas Frequência no atendimento Preços	Inovação Flexibilidade Estrutura Diversificação de mix de produtos
Tecnologia	Aquisição de tecnologia	Aquisição de tecnologia Automação dos processos	Desenvolvimento de tecnologia Automação dos processos	Desenvolvimento de tecnologia Automação dos processos
Qualidade	Requisito desejável	Requisito essencial	Atendimento a padrões exigidos Diferencial competitivo	Atendimento a padrões exigidos Diferencial competitivo Requisito essencial
Papel do Estado	Microrregião Em nível de fiscalização e questões tributárias interferem no contexto.	Estadual Em nível de fiscalização e questões tributárias interferem no contexto Estímulo à competitividade através de linhas de crédito e isenções, promovendo crescimento econômico.	Regiões Geográficas Questões fiscais como aumento ou diminuição de tributações interferem diretamente na concorrência, dificultando ou facilitando as atividades.	Nacional Questões fiscais, como aumento ou diminuição de tributações interferem diretamente na concorrência, dificultando ou facilitando as atividades.

Quadro 9 -Níveis de análise ambiental: diferenças básicas**Fonte:** Dados secundários da pesquisa

Quanto aos níveis de análise ambiental e suas diferenças básicas demonstrados na tabela nove, o contexto das organizações atacadistas e distribuidoras mercearias paranaenses está configurado em seus diversos níveis no ambiente; as pressões técnicas se verificam com melhores índices de competitividade, em forma de práticas de atuação, desenvolvimento e aquisição de tecnologias, processos logísticos, prazos de entrega. As pressões institucionais apresentam-se em forma de normas e padrões estabelecidos nos níveis de referência, que possibilitam a legitimação da organização em seu ambiente no qual está inserida, como crenças, valores e questões socioculturais. No contexto da microrregião, os processos isomórficos são assumidos e reconhecidos como legítimos; resultam da padronização do consumo pelos clientes e consumidores, forçando as organizações a imitarem-se, para responderem as necessidades e expectativas do ambiente competitivo. No nível estadual, as necessidades de competição exigem a interpretação em um contexto de referência mais amplo, configurado pelas necessidades de reestruturação da empresa, tanto no que tange à reestruturação de suas práticas de atuação, como na compreensão e adaptação sociocultural.

A referência às regiões geográficas engloba a perspectiva de atuação além dos Estados limítrofes do Paraná, que é o foco deste estudo. Os esquemas interpretativos das organizações são mediados pelos modelos mentais dos dirigentes. Estes são responsáveis pelas formulações estratégicas, observando um ambiente de oscilações, aspectos econômicos e culturais ainda mais expressivos que no ambiente estadual, novos padrões de consumo e necessidades, bem como a questão fiscal, que interfere nas ações e direcionamentos da organização. Finalizando, a análise ambiental das organizações, apresenta-se no mercado brasileiro, neste estudo denominado nacional. Neste caso específico, a interpretação dos dirigentes compreende o ambiente macro, pois são de importância as análises de padrões de consumo, tecnologia, oscilação de mercado, políticas de incentivo federais, além de flexibilidade, inovação, atenção para a diversificação de produtos e estrutura condizente ao tamanho do mercado e que responda aos aspectos legais do ambiente.

Assim, os esquemas interpretativos dos dirigentes são fundamentais no sentido de entender e desvendar os matizes que fazem parte do contexto do

ambiente. Possibilitam mediar e agregar valor na formulação e escolhas estratégicas das organizações das quais fazem parte. Enfatiza-se o papel fundamental que o dirigente tem com relação às organizações, uma vez que em um ambiente turbulento, pelo da acirramento na competição, focado nos resultados é sua interpretação e compreensão das pressões que se apresentam, que medeiam e por vezes direcionam a organização para a sobrevivência ou para o fracasso, em face das escolhas estratégicas assumidas.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: PARTE II

5.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Nesta seção pretende-se descrever e analisar os dados coletados no questionário respondido pelos dirigentes das organizações atacadistas e distribuidoras mercearias paranaenses, evidenciando suas características principais. É importante salientar que a população à qual foi enviado o questionário, perfaz 653 empresas e o retorno obtido foi de 141 devoluções. Portanto, o presente estudo está embasado na amostra que equivale a 21,59% do total da população pesquisada. É importante ressaltar que os resultados obtidos não podem ser considerados como padrão de comportamento para o setor, uma vez que representam uma amostra das organizações mercearias paranaenses.

De forma a preservar a confidencialidade das informações, em razão do fato de muitas serem consideradas opções estratégicas destas organizações, as empresas questionadas não foram aqui identificadas. Os resultados não retratam uma empresa específica, sendo as informações utilizadas para responder às perguntas e aos objetivos propostos pela pesquisa.

5.1.1 Caracterização das empresas mercearias paranaenses

A seguir, serão apresentados e analisados os resultados da pesquisa realizada nas organizações mercearias, tendo como objetivo caracterizar as empresas quanto a tempo de existência, número de funcionários, canais de atuação, formas de atuação, contexto de referência do mercado de atuação, as organizações quanto à tecnologia, ao posicionamento estratégico das organizações, ao objetivo das organizações e à importância dos recursos.

Organizações Mercarias quanto ao tempo de existência

O gráfico 5 abaixo demonstra, através dos dados coletados, o tempo de existência das empresas que compõem a amostra.

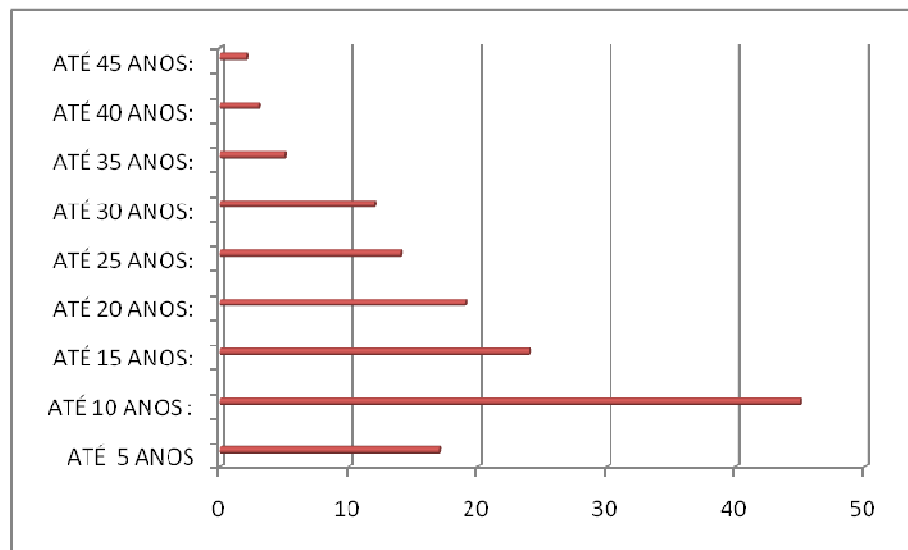


Gráfico 5 - Tempo de existência das organizações mercearias
Fonte: Dados primários da pesquisa

Devido ao setor apresentar em sua maioria organizações de pequeno e médio porte, o resultado demonstrado no gráfico relativo à idade das empresas participantes do estudo foi, de certa forma, diferente do esperado. Como os estudos de Ramos (2001) sobre longevidade de pequenas empresas apontam que a grande maioria delas (cerca de 70%) não supera a marca de cinco anos de existência, a expectativa, no decorrer da pesquisa, era de contemplar uma maioria de empresas com idade igual ou inferior a cinco anos. Porém, das empresas participantes, apenas 17 possuem menos de cinco anos de existência. Do restante, 45 empresas têm até 10 anos, 24 empresas possuem até 15 anos e 19 empresas até 20 anos. Com idade de até 40 anos ou mais observaram-se 5 empresas. Portanto, a maior concentração das empresas da amostra tem idade de até 30 anos, enfatizando-se as organizações com até dez anos.

Dentro da amostra analisada, este número é significativo, ao considerar que, segundo Marinho (2003), de cada cem empresas abertas no país, trinta e cinco não chegam ao final do primeiro ano de vida, quarenta e seis não sobrevivem ao segundo, e cinquenta e seis desaparecem no terceiro ano de vida.

Tendo em vista as respostas quanto à idade das empresas, pode-se analisar que as organizações participantes do estudo presenciaram o processo de mudanças acentuadas no setor, no qual, segundo os dados documentais deste trabalho,

mostraram que, a partir de 2003, identificam-se movimentos de transformações significativas que pressionaram o segmento tanto a nível técnico no que tange à reestruturação nas operações, surgindo novos formatos de agentes de distribuição, necessidade de respostas rápidas e ágeis para com os clientes e fornecedores e, a nível institucional, com a questão tributária exigindo novas bases de cálculos e diferenciação por Estados da federação na economia, relativos à estabilização da moeda, e por consequência da inflação, chegando em algum momento a deflacionar o mercado, mudanças de governantes, um cliente mais exigente quanto ao consumo e à prestação de serviços.

Este contexto de pressões leva a um nível acirrado de competição entre os pares do setor, forçando as organizações a desenvolverem continuamente capacidades competitivas que as diferenciam, buscando serem aceitas nos mercados e assim legitimadas no ambiente, possibilitando-lhes condições de sobrevivência e continuidade.

Com relação às capacidades competitivas, Moller e Torronen (2003) defendem que as capacidades das organizações também seguem um contínuo que se inicia em capacidade de produção, distribuição, melhoria de processos, inovação incremental, capacidade relacional, capacidade de formação de rede, capacidade de inovação e culmina em domínio do negócio do cliente.

Portanto, percebe-se a complexidade do contexto das organizações em encontrarem formas de atuação através das estratégias assumidas, e que são mediadas pelos esquemas interpretativos de seus dirigentes, que lhes possibilitem responder ao ambiente composto de pressões técnicas e institucionais, dando-lhes respaldo para sua continuidade.

A classificação das organizações quanto ao número de funcionários

Relativamente ao tamanho das empresas não há no mundo uma unanimidade no que se refere à conceituação e classificação das micro e pequenas empresas (MPE), pois cada país adota formas particulares e de acordo com suas realidades de mercado. Existem diversos critérios utilizados para classificação das

mesmas. Segundo Longencker (1997, p.28), “alguns critérios são aplicados a todas as áreas industriais, enquanto outros são relevantes apenas para certos tipos de negócios. Exemplos: número de empregados, volume de vendas, valor dos ativos, segurança da força de trabalho, volume de depósito”. No Brasil, adotam-se os seguintes critérios para a classificação das empresas através de órgãos responsáveis pelo estudo e suporte como SEBRAE¹⁵ e a RAIS/MTE¹⁶:

Instituição	Microempresas	Pequenas Empresas
SEBRAE (comércio e serviços)	0-9	10-49
SEBRAE (indústria)	0-19	10-49
RAIS	0-19	20-99

Tabela 3 - Classificações das empresas no Brasil quanto ao número de funcionários

Fonte: Dados secundários da pesquisa

Partindo desta descrição da forma de classificação utilizada nas empresas quanto ao tamanho, considerando o critério número de funcionários, o Gráfico 6 demonstra o contexto das participantes da pesquisa do setor merceário.

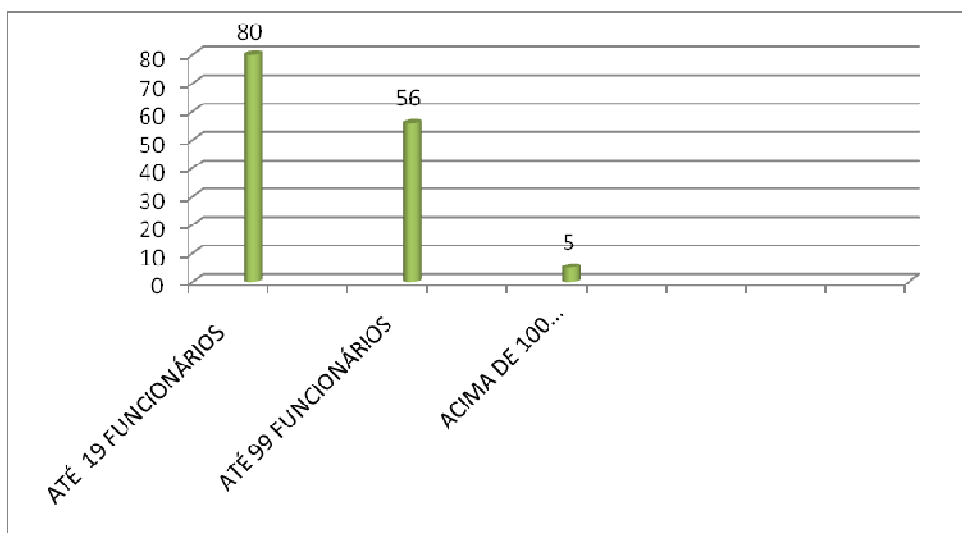


Gráfico 6 - Número de funcionários

Fonte: Dados primários da pesquisa

¹⁵ SEBRAE significa Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa.

¹⁶ RAIS/MTE tem o significado de Relação Anual de Informações Sociais/ Ministério do Trabalho e Emprego do Governo Federal.

A análise dos dados sobre o número de funcionários confirma o que já foi descrito nos dados documentais deste estudo, ou seja, que estas organizações são, em sua grande maioria, de pequeno e médio porte, considerando o total de funcionários em atividade.

Considerando a classificação proposta pela RAIS, que é um órgão governamental, os dados coletados permitem avaliar que a maioria das empresas que fazem parte da amostra pesquisada, ou seja, oitenta, possuem até 19 funcionários, e a análise simples do número de funcionários permite classificá-las como microempresas, outras cinquenta e seis organizações atingem o número de até 99 empregados, enquadrando-se na classificação de pequenas empresas e as restantes cinco organizações possuem acima de 100 funcionários.

É importante considerar que existem outras formas de classificação quanto ao porte e que estão diretamente ligadas à receita bruta da empresa, que não necessariamente condizem com o número de funcionários em atividade. Como o trabalho não inquiriu os respondentes quanto à receita percebida, neste caso esta questão fica sem dados para serem analisados.

No caso do objeto do estudo, é importante considerar a forma como as empresas desse porte se caracterizam enquanto contexto de referência de seus dirigentes que, em sua maioria, são socioproprietários, ou seja, a maneira como se configuram as relações destas empresas relativas a seus padrões de atuação e maneiras de interpretação das pressões do ambiente. De acordo com Leone (1999) e o IBGE (2003), no que tange aos aspectos de caracterização das MPE¹⁷ brasileiras, o quadro 10 apresenta:

¹⁷ MPE, significa Micro e Pequenas Empresas.

Especificidades Organizacionais	Especificidades Decisionais	Especificidades Individuais
pobreza de recursos gestão centralizadora situação extra-organizacional incontrolável fraca maturidade organizacional fraqueza das partes no mercado estrutura simples e leve ausência de planejamento fraca especialização estratégia intuitiva sistema de informações	tomada de decisão intuitiva horizonte temporal de curto prazo inexistência de dados quantitativos alto grau de autonomia decisória racionalidade econômica, política e familiar.	onipotência do proprietário/dirigente identidade entre pessoa física e jurídica dependência perante certos funcionários influência pessoal do proprietário / dirigente simbiose entre patrimônio social e pessoal propriedade dos capitais propensão a riscos calculados.

Quadro 10- Características das MPÉs brasileiras

Fonte: Adaptado de Leone (1999)

Os dados do estudo permitem o entendimento do contexto do segmento merceário, como sendo em sua maioria de pequenas e médias empresas que atuam como distribuidores das organizações industriais, embora segundo suas características, divergem em sua maioria das apresentadas no quadro 10 deste, sendo um elo no processo de abastecimento entre o ponto final de vendas e os produtos acabados, revelando como características preponderantes traços, como : gestão informal, escassez de recursos e limitada qualidade gerencial, o que de maneira alguma desqualifica sua importância no ambiente de atacado e distribuição, mas demonstra aspectos relevantes para o melhor entendimento do contexto de referência destas organizações. Segundo Gonçalves (1994), em países como o Brasil, onde há alto desequilíbrio regional, micro e pequenas empresas podem apresentar um importante papel para a descentralização industrial.

As organizações merceárias quanto aos canais de distribuição

Na avaliação de quais são os canais de distribuição do setor merceário, é importante considerar a relevância deste tema que resulta da interpretação do ambiente competitivo por parte do dirigente, resultando na estratégia que a organização assume em sua atividade relativa à forma de atuação em face das pressões do ambiente em que está inserida.

É nos canais de distribuição que ocorre o encontro da empresa com seu consumidor final. A seleção dos varejistas constitui, portanto, um grande desafio para a empresa e tem impacto direto na tarefa de satisfazer as necessidades dos clientes (YOO et al., 2000,p.10).

O Gráfico 7 diz respeito aos canais de atuação das organizações pesquisadas.

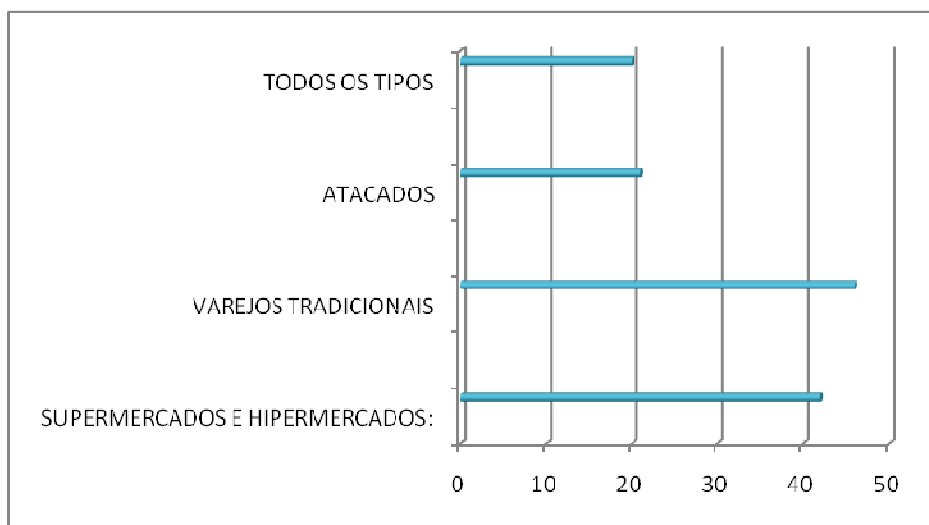


Gráfico 7 - Canais de atuação

Fonte: Dados primários

As respostas relativas à questão dos canais de atuação das organizações denotam que o principal canal de vendas de produtos merceários se apresenta como sendo o de varejos tradicionais. Dentro do total da amostra, 46 empresas indicam terem escolhido como estratégia principal de atuação no mercado este canal, seguido muito próximo de estratégias voltadas aos supermercados e hipermercados com 42 indicações. É possível analisar também, neste aspecto, que o foco de atividade das empresas consultadas nesta pesquisa abrange o atendimento a outros atacados do segmento com 21 respostas. Vinte organizações têm seu enfoque em todos os tipos de canais apresentados, demonstrando que não têm um canal específico de atuação, procurando atender do mercado como um todo.

Dentro desta verificação, ressalta-se a importância exercida pelo canal de varejo para as organizações atacadistas e distribuidoras merceárias. Junto ao setor de auto-serviço, constituem-se como o maior canal de vendas do segmento, atuando diretamente no processo de comercialização, propaganda, preço, diferenciação com

o consumidor, sendo esta a última escala de ligação com o ponto final de venda . Para Levy e Weitz (2000), varejo é um conjunto de atividades e negócios que adicionam valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal ou familiar.

Tendo em vista que o setor varejista está transformando-se constantemente no sentido do desenvolvimento tecnológico, na profissionalização da gestão administrativa, segundo Caixeta (2007), Moreira (2004), Fleury (2007), pode-se verificar um ambiente marcado por turbulências resultantes das mudanças existentes no meio, o que pode ser explicado pelo acirramento da competitividade. Ele exige respostas rápidas dos fornecedores envolvidos e, neste caso, destacam-se as organizações mercearias, o que torna mais evidente a importância da cognição do dirigente que, ao interpretar o ambiente, formula e escolhe estratégias que dizem respeito ao contexto da organização.

As organizações mercearias e sua forma de atuação de vendas

O Gráfico 8 a, seguir, demonstra de que forma as empresas atuam no que diz respeito à interatividade com o mercado no processo de comercialização.

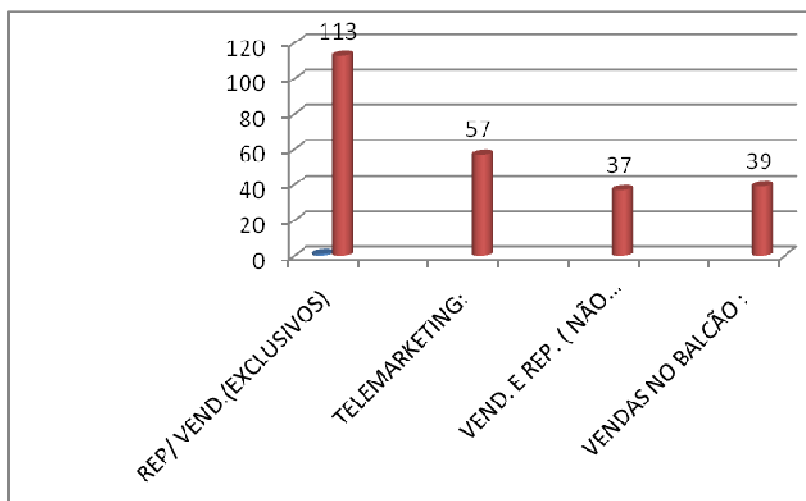


Gráfico 8 - Formas de atuação

Fonte: Dados primários da pesquisa

Considerando a forma de atuação, a questão possibilitou a múltipla escolha nas opções apresentadas para resposta, no intuito de que os dirigentes demonstrassem de que maneira as organizações se relacionam às operações de vendas.

A atuação através de representantes e/ou de vendedores que prestam serviços exclusivos às organizações mercearias da amostra foram as mais indicadas, perfazendo 113 respostas, seguidas do telemarketing com 57, que é uma forma mais recente de se relacionar com o mercado. Sobre o telemarketing, Moreira,(2004) ressalta que este tipo de operação no segmento teve ampla difusão na década de 90, incrementando vendas com uma utilização criativa e planejada das telecomunicações e da informática, com apoio nos programas de marketing e, recentemente, despontaram com mais força, pois o mercado ganhou volume.

Com 39 indicações, aparece a venda no balcão que, segundo os dados do setor, é um processo que está perdendo espaço no meio atacadista distribuidor, conforme já abordado no decorrer deste trabalho. E a forma de atuar como representantes e/ou vendedores não exclusivos aparece com 37 respostas.

A opção da atividade assumida pelas empresas voltada para a exclusividade permite considerar que, em face ao contexto de pressões tanto técnicas como institucionais verificadas no contexto merceário, já elencadas neste trabalho, faz com que estas organizações procurem alternativas de especialização em sua forma de se relacionar com o ambiente, podendo ser através serviços, produtos, regionalização da atuação, segmentação, entre outras, procurando formas de diferenciação perante seus pares, bem como o reconhecimento pelos seus clientes. No caso específico das empresas varejistas, indicam que através da operação exclusiva de sua força de vendas procuram obter dedicação integral relativa às respostas das necessidades apresentadas pela cadeia de abastecimento: Indústria-Varejo-Consumidor. Carvalho (2003) conceitua exclusividade como “obrigação assumida por uma parte de contrair exclusivamente com outra a prestação de um bem ou serviço determinado, ou também a exclusividade quanto ao território de atuação(p.103).”

Contexto de referência das organizações mercearias

Com referência ao contexto de referência quanto à escolha estratégica da organização como opção de mercado de atuação, as empresas que compõem o estudo apresentaram preferência pela participação na microrregião, como está expresso no Gráfico 9,

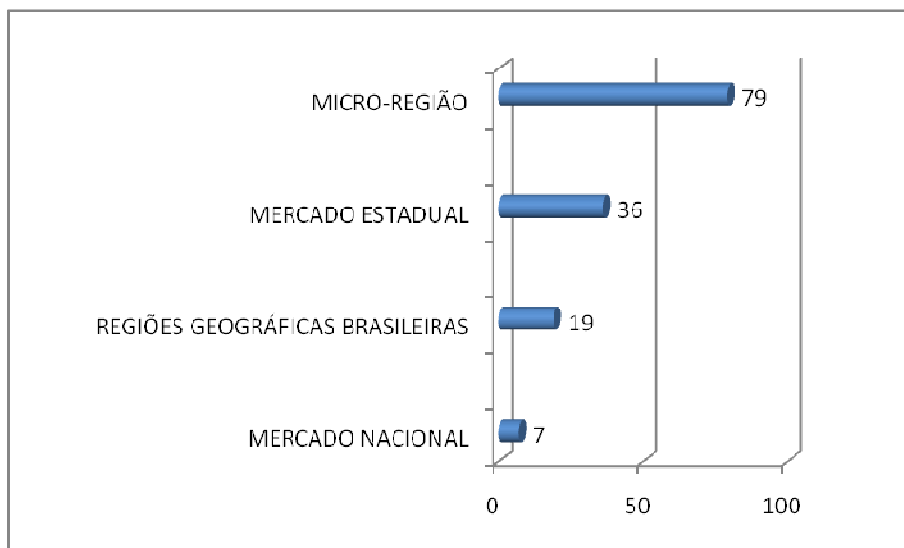


Gráfico 9 -Contexto de referência do mercado de atuação

Fonte: Dados primários da pesquisa

A microrregião foi a opção de mercado de atuação com maior número de respostas, perfazendo 79 empresas que optam pela atuação numa região mais restrita. A segunda opção foi de 36 respostas, considerando o mercado estadual como foco das atividades da organização.

O que chama atenção é que da amostra da pesquisa apenas nove organizações têm como referência de atuação o mercado nacional, considerando toda a extensão do território nacional. A referência a regiões geográficas nacionais com 19 respondentes significa que estas empresas optantes atuam além dos Estados limítrofes com o Paraná, cobrindo outros Estados da federação, mas não todo o território nacional.

A tendência ao atendimento voltado para regiões menores ou, no caso da pesquisa, microrregiões, vem confirmando constatações observadas neste estudo que existe uma intenção das organizações em função a diversos aspectos a reduzirem geograficamente suas áreas de atuação, buscando melhorias contínuas e condições de enfrentamento das pressões que se apresentam no ambiente em que estão inseridas, bem como de estarem mais perto dos clientes. A análise de Moreira procura contextualizar esta situação:

os investimentos cresceram a partir da necessidade de atacadistas e distribuidores em agregarem valor às operações, com entregas mais rápidas, aumento na frequência das visitas, maior fracionamento de cargas e outros procedimentos que se aliam à redução de custos operacionais, melhoria na qualidade de atendimento, respostas rápidas e ciclos reduzidos. As entregas muitas vezes deixaram de ser semanais para serem diárias, o que exigiu maior fracionamento e mix variado para o pequeno varejista (2004,p. 35).

A consideração do contexto microrregional parte do princípio de que organizações que guiam suas ações por esse nível de análise, se preocupam com um ambiente composto por entidades e instituições que participam do mercado microrregional. Assim, afetam a sua posição competitiva. Dessa maneira, a visibilidade ambiental, ou seja, o reconhecimento das oportunidades e das ameaças, bem como os concorrentes, tendências de mercado, preferência dos consumidores, resume-se num contexto de referência restrito às condições microrregionais.

É relevante uma melhor análise que trata do contexto de referência, pois é importante para a compreensão de como funciona o processo de formulação e escolhas estratégicas. Para Machado-da-Silva e Fonseca (1999), ele representa o nível do ambiente a que a organização se reporta para adotar suas concepções e valores: o foco da atenção da organização para a tomada de decisões estratégicas. O contexto refletirá o ambiente e suas pressões que a organização considerará para a elaboração de suas estratégias. A mudança organizacional acontecerá em face dos novos valores e regras que se incorporam ao contexto de referência.

É importante ressaltar que o contexto internacional não foi considerado, devido a não se identificar nas organizações que compõem o universo do estudo empresas com atuações em níveis internacionais.

O setor com relação à tecnologia

O tema tecnologia no setor mercearil foi considerado na pesquisa apresentando os resultados que estão demonstrados no Gráfico 10, abaixo.

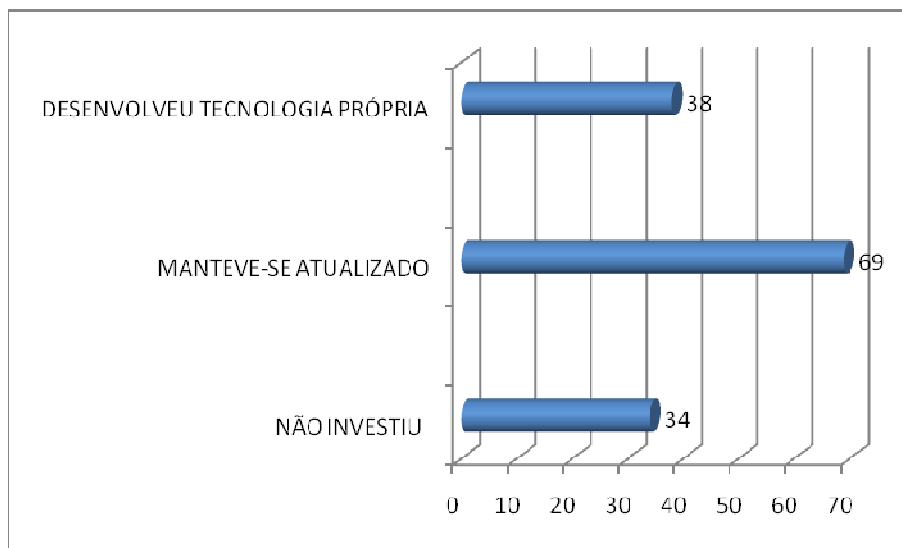


Gráfico 10- A tecnologia no setor
Fonte: Dados primários da pesquisa

A busca por manter-se atualizado foi o índice de maior número de respostas na pesquisa com 69 respostas, aparecendo após o desenvolvimento de tecnologia própria, com 38 respostas. O que chama atenção é que 34 organizações não investiram em tecnologia no período, perfazendo 24% do total da amostra: indica que o setor ainda tem lacunas quanto ao entendimento da importância da automação dos processos como fonte de melhorias, tanto de custos como de atendimento às necessidades do mercado.

A importância da tecnologia deve ser ressaltada como pressão técnica do ambiente, quando se percebe um contexto que enfrenta transformações consideráveis, tanto econômicas como nas práticas organizacionais. O advento dos recursos tecnológicos aparece como ferramenta considerável no meio, para atendimento dos padrões de exigências de produtividade, verificados como diversificação e aumento de quantidade de mix de produtos, formato de entregas

diárias em invólucros que podem se unitários, maior freqüência de contato com o mercado, redução de estoques. Michman e Mazze (2001) consideram que entre os fatores que levam ao sucesso no ramo atacadista e distribuidor está a tecnologia da informação.

No que tange às pressões institucionais, os padrões compartilhados pelo ambiente demonstram que as organizações com níveis percebidos de tecnologia representam ser mais bem aceitas no contexto de atuação. Cumpre considerar que o contexto ambiental de atuação das organizações reconhece ou legitima as organizações com processos ou estruturas entendidas como de diferenciação. Neste caso específico, os sistemas tecnológicos desenvolvidos podem ser assumidos como ferramentas de negócio.

O posicionamento estratégico das organizações no período

Buscando identificar o posicionamento estratégico das empresas do segmento merceário paranaense e, se possível, compará-lo à pesquisa em seu decorrer, procura-se enfatizar como estas organizações definem seu relacionamento com o ambiente na busca do alcance de seus objetivos, reconhecendo os elementos técnicos e institucionais existentes. Cabe salientar que uma variedade de atores e pressões, tais como preços, competição e regulamentação englobam parte do ambiente organizacional. Torna-se quase que impossível para uma organização examinar e agir sobre todas estas dependências ao mesmo tempo. A idéia é a concentração nos recursos críticos e escassos da organização e só então relacionar-se com o ambiente. Conforme Ansoff, (1977 “o interesse pela estratégia surgiu do reconhecimento de que uma empresa deve ter um campo de atuação definido e uma orientação para o crescimento (p.87)”.

É relevante considerar, mediante as escolhas verificadas quanto ao posicionamento estratégico das organizações, que são estabelecidos parâmetros que servirão de orientação para o planejamento estratégico da empresa, pois o conhecimento da posição da empresa perante o mercado possibilita a definição, avaliação e reavaliação dos objetivos, bem como a seleção de estratégias adequadas e ao alcance da empresa. Manter a posição alcançada, combater os concorrentes, atingir outros nichos de mercado ainda não explorados, investir em

estrutura, realizar parcerias com fornecedores e clientes. Conforme é salientado por Dimingo (1988), o posicionamento estratégico resulta da integração e ação conjunta de dois processos: o posicionamento de mercado, em que a empresa estabelece o posicionamento desejável em conformidade com as condições reais de seu ambiente competitivo, e o processo de posicionamento psicológico, quando a empresa define a forma de comunicação desta posição ao mercado.

Portanto, nesta etapa do estudo, buscou-se identificar o posicionamento das empresas no período, analisando suas implicações estruturais relacionadas aos objetivos propostos e recursos destas organizações, pois se considera que são fatores a serem levados em conta na avaliação do contexto de referência dos dirigentes das empresas atacadistas e distribuidoras mercearias do Paraná.

Os dados da pesquisa representados no Gráfico 11 procuram apresentar o pensamento estratégico no concernente a objetivos das organizações participantes do estudo .

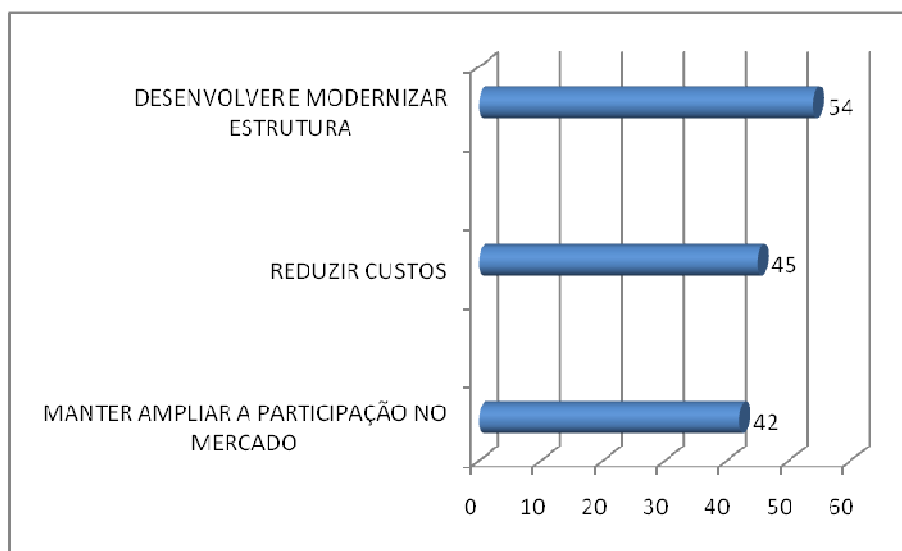


Gráfico 11 - O objetivo das organizações
Fonte: Dados primários da pesquisa

As informações coletadas apresentam como posicionamento estratégico principal, entre as organizações mercearias, o objetivo de *desenvolver e modernizar a estrutura* com 54 organizações, ou seja, 38,30% da amostra. A seleção deste objetivo permite considerar este fator como importante para o crescimento das

empresas, proporcionando-lhes melhores condições de desempenho com relação às respostas dos requisitos de um mercado com intensa competição entre os pares, sendo por melhores ou maiores espaços de mercado, pressionando para a evolução em processos relativos a serviços, diversidade de mix de produtos, ou seja, atendendo às exigências tanto técnicas como institucionais do ambiente de atuação, aspectos necessários para manutenção e ampliação de mercados e continuidade da organização.

Segundo Porter (1991,p.162), “ os processos evolutivos pressionam para que haja uma mudança, onde o potencial estrutural e as decisões de investimentos são as principais forças de mudança”. O autor argumenta que o potencial estrutural pode ser entendido como a diferença entre a estrutura inicial e a estrutura potencial de um setor que resulta da combinação das características econômicas e técnicas básicas, habilidades e recursos das empresas.

Como segunda opção de escolha estratégica verificada na pesquisa, aparece a de *reduzir custos* com 45 empresas, totalizando 31,91% da amostra. Este objetivo está ligado à redução de custos nos diversos processos assumidos e executados pelas empresas durante sua atuação em seu contexto de referência. Devido a fatores reconhecidos no campo de atividade destas empresas, derivados da competitividade e da concorrência verificada nas pressões constantes dos clientes por melhores condições de preços em produtos e serviços, fazendo com que em referência aos recursos, se procurem alternativas de minimização de gastos com maximização de ganhos. Esta prática constante nas organizações tanto a nível de custos fixos como variáveis, no intuito de se obter melhores resultados nos processos das empresas e considerado principal objetivo para 45 empresas da amostra pesquisada.

Como terceira escolha nas organizações da amostra está o objetivo de *manter e ampliar a participação de mercado*. É opção de 42 empresas da amostra, perfazendo 29,78% do total. Conforme se verifica no levantamento documental deste estudo, o setor mercearil tem-se caracterizado em partes pela interiorização e redução das áreas de atuação pelas empresas, para responderem com maior eficácia às exigências resultantes das necessidades dos clientes varejistas e consumidores finais. Portanto entende-se que tal posicionamento estratégico está

ligado diretamente à melhoria de processos que embasam o conceito de manutenção dos mercados onde estas organizações possuem expertise. Outra característica que pode ser identificada e que está relacionada à ampliação de mercado é esta: devido a que as empresas operam em ambientes mais competitivos, em resposta às pressões por melhores resultados, as empresas se utilizam de diversos meios para além de manter, ampliar e diversificar mercados, respondendo a um grupo cada vez mais complexo em termos de atores, novos nichos de mercados e de área geográfica.

A importância dos recursos nas organizações do estudo

Na questão dos recursos, no caso específico do presente trabalho, utilizaram-se três níveis de análise: financeiro, tecnológico e humano. Esta abordagem vem do encontro ao que sugere Barney (1996), quando classifica os recursos organizacionais internos, propondo a divisão em capital financeiro, físico, humano e organizacional.

No que tange aos recursos financeiros, tecnológicos e humanos, a pesquisa buscou identificar no grupo de dirigentes das organizações do estudo, qual é a significação a nível de valor percebida nestes fatores, onde os respondentes escolheram o recurso financeiro como o mais valorizado recurso destas organizações no período, respaldando os dados apresentados na análise documental deste trabalho. Verificou-se que, apesar de existirem recursos financeiros disponíveis nos mercados, barreiras como principalmente a taxa de juros elevada, burocracia, comprometem a obtenção destes, bem como os impostos existentes que oneram e sobrecarregam as empresas do setor.

A valorização dos recursos humanos, com importância só menor do que os financeiros, demonstra a congruência dos dados verificados pelos estabelecimentos paranaenses, se comparados com o que foi identificado no Brasil. As organizações estão buscando meios e maneiras de melhorar o contexto relacionado com os recursos humanos do setor, a fim de responderem às exigências de mercado, que vão desde melhores serviços, como redução de custos e especialização (Revista distribuição, 2007). Tendo na escolha uma menor pontuação, a questão que se refere aos recursos tecnológicos no setor pode ser entendida devido às empresas

da amostra serem praticamente de porte pequeno e médio, onde ainda não se verificam preocupações mais direcionadas a esta questão. A análise documental demonstra que no setor já se percebe, em menor escala, esforços nestas empresas, no sentido de aperfeiçoamento tecnológico, mas principalmente se constata nas maiores empresas um nível considerável de desenvolvimento de tecnologias aplicadas às suas atividades, resultando em qualificação no atendimento do mercado merceário.

6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS : PARTE III

Este capítulo tem como objetivo trabalhar estatisticamente os dados coletados na pesquisa, utilizando o método da análise fatorial. A análise fatorial dos dados estatísticos coletados na pesquisa visa a identificar *constructos*, a partir de um conjunto de variáveis observadas. Avalia-se a correlação entre as variáveis para definir em qual fator a variável se enquadra.

6.1 ANÁLISE FATORIAL DOS COMPONENTES PRINCIPAIS

De acordo com Pereira (1999, p.74), “ a análise fatorial, a partir de um conjunto inicial de variáveis, tenta identificar um conjunto menor de variáveis hipotéticas (valores). O objetivo final é a redução da dimensão dos dados, sem perda de informações”. O propósito da análise fatorial é a redução do número de variáveis pela construção de “fatores”, novas variáveis, com o mínimo de perda de informações. Isto é, objetiva-se a eliminação da redundância, se existir, do grupo original de variáveis.

Assim, pode-se dizer que a análise fatorial, ou análise de fator comum, tem como objetivo a identificação de fatores ou *constructos* subjacentes às variáveis observacionais. Isso, sem dúvida, contribui para facilitar sobremaneira a interpretação dos dados. O modelo de análise fatorial estima os fatores e as variâncias, de modo que as covariâncias ou as correlações previstas pelo que estejam o mais próximo possível dos valores observados. Para tal, os métodos de estimação ou extração mais usados são o das componentes principais e o da máxima verossimilhança. Neste trabalho, será usado o método dos componentes principais.

Conforme já mencionado no item apresentação do instrumento, o referido instrumento é estruturado; a maior parte encontra-se sob a forma de escala tipo Likert. Do total de 61 (sessenta e uma) questões, 35 (trinta e cinco) referentes a estratégias da amostra encontram-se com esse formato e serão analisadas a partir desta técnica multivariada. Utilizando este tipo de instrumento, uma vez obtidos os resultados, faz-se necessário que seja feita uma conversão de cada atitude para que os dados possam ser tratados matematicamente.

Desta forma, atribuíram-se os seguintes valores: 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente).

Os dados foram analisados em uma perspectiva quantitativa, segundo o método VARIMAX, utilizando-se o Software SPSS (Statistical Package for the Social Science) – (pacote estatístico das ciências sociais) – versão 13.0. Todos os dados foram submetidos à análise fatorial, rotação de coeficientes dos componentes principais.

Após várias tentativas e combinações dos dados, chegou-se a uma matriz das cargas fatoriais com resultado satisfatório. No que se refere ao conjunto dos fatores, verificou-se que responderam por 52,213% da variação total dos dados.

Após a análise fatorial, foram obtidos 5 fatores ou variáveis, utilizando-se o critério de considerar apenas aqueles com cargas fatoriais iguais ou maiores que 0,440.

Para a certificação de que a aplicação da análise fatorial é válida para as variáveis escolhidas, aplicaram-se os testes de Kaiser-Meyer-Olkin, e de esfericidade de Bartlett. A Tabela 4 demonstra os dados para que possam ser mais bem interpretados.

Tabela 4 - Resultado dos testes Kaise-Meyer-Olkin e de esfericidade de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,815
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2203,179
	Df	59,5
	Sig.	,000

Fonte: Dados primários

Os resultados do teste KMO¹⁸ obtiveram um valor de 0,815, o que indica que a análise de componentes principais pode ser feita. O teste de esfericidade de Bartlett dá um valor de $X^2=2203,179$ com 59,5 graus de liberdade (df- *degrees of Freedom*). Consultando uma tabela de distribuição de $X^2 > 0,95^2$, pelo que se rejeita a hipótese nula, ou seja as variáveis são correlacionáveis.

¹⁸ Teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), analisa a adequação amostral de cada variável

No entanto a consulta da tabela de distribuição de X^2 pode ser dispensada, porquanto pela análise do nível de significância (SIG= 0,000) o que é inferior a 0,05, conclui-se da mesma forma.

Para melhor análise e entendimento dos dados também se optou pelo método da máxima verossimilhança, quando a amostra é retirada de uma população normal, em busca de parâmetros que explicam a matriz de correlação. No que tange à variância das variáveis, Pereira (1999, p.78) ressalta que “ a análise da co-variância é útil, quando se dispõe de múltiplos grupos com diferentes variâncias para cada variável.”

6.1.1 Interpretação dos resultados

Com relação à seleção do número de componentes selecionados, utilizou-se o gráfico *Scree plot*¹⁹, que seleciona o número de fatores no momento em que o gráfico se estabiliza. Seleciona-se o número de fatores a partir do momento em que o gráfico diminui o decréscimo. De acordo com Pereira (1999, p.80), referente ao método, “quando os valores se aproximam de zero formando uma reta quase horizontal, excluem-se os componentes correspondentes. Incluem-se os restantes”.

¹⁹ Gráfico de valores próprios de cada componente.

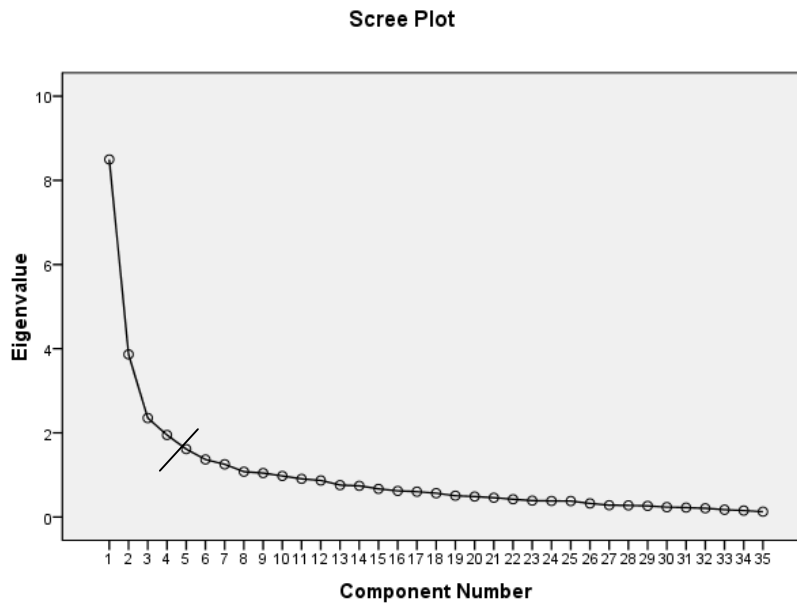


Gráfico 12 - *Scree Plot* para análise fatorial

Fonte : Dados da pesquisa

A utilização do método *screeplot*, para seleção do número de componentes, identificou o total de cinco fatores principais.

Portanto, mediante os dados do Quadro 13, é possível identificar os cinco fatores principais que são denominados neste estudo como:

- Variável 1: Estratégia e pressões acerca da diferenciação;
- Variável 2: Estratégia e pressões acerca da manutenção;
- Variável 3: Estratégia e pressões acerca da imitação;
- Variável 4: Estratégia e pressões acerca do sociopolítico;
- Variável 5: Estratégia e pressões acerca de custos.

Para uma melhor interpretação relativa à variância dos cinco componentes apresentados, os resultados obtidos apresentam a forma total, conforme a Tabela 5 :

Tabela 5 - Análise de percentual de variância dos componentes principais

Componet	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1-Estratégia e pressões acerca da diferenciação	6,351	18,146	18,146
2-Estratégia e pressões acerca da manutenção	3,697	10,562	28,708
3-Estratégia e pressões acerca da imitação	3,044	8,697	37,405
4-Estratégia e pressões acerca do contexto sociopolítico	2,877	8,220	45,625
5-Estratégia e pressões acerca de custos	2,306	6,588	52,213

Fonte: Dados da pesquisa

Com o objetivo de dividir o conjunto de variáveis em subconjuntos com maior grau de independência possível, foi utilizado o fator de análise de rotação de coeficientes dos componentes principais. Pereira (1999, p.76) afirma que “a rotação é aplicada para transformar os coeficientes dos componentes principais retidos em uma estrutura simplificada”.

Tendo em vista a diversidade de métodos apresentados no fator de análise, optou-se para o estudo pelo *Varimax*. O método prevê, que em caso de variáveis presentes em mais de um fator (componente), selecionar a maior ou descartar. A Tabela 6, a seguir, relaciona as variáveis com a respectiva carga fatorial para melhor entendimento, referente aos componentes principais:

Definição das variáveis de cada fator

Tabela 6 - Métodos de extração dos componentes principais . Método Varimax

p2.1	,605				
p2.2					,434
p2.3			,486		
p2.4	,569				
p2.5	,542				
p2.6	,664				

p2.7	,628			
p2.8			,774	
p2.9			,757	
p2.10			,679	
p2.11	,698			
p2.12				,713
p2.13				,815
p2.14		,478		
p2.15				,810
p2.16	,536	,431		
p2.17		,511		
p2.18		,623		
p2.19		,745		
p2.20	,411			
p2.21				,628
p2.22			,432	,581
p2.23	,707			
p2.24				
p2.25	,472	,486		
p2.26			,412	
p2.27	,640			
p2.28		,667		
p2.29	,784			
p2.30	,791			
p2.31	,458			
p2.32				
p2.33		,676		
p2.34			,526	
p2.35	,574			,462

Fonte: Dados primários da pesquisa

De acordo com a denominação das variáveis apresentadas tabela 6, os fatores são : 1- estratégia e pressões acerca da diferenciação; 2- estratégia e

pressões acerca da manutenção; 3- estratégia e pressões acerca da imitação; 4- estratégia e pressões acerca do sociopolítico e 5- estratégia e pressões acerca de custos.

Para avaliar a consistência interna da medida foi calculado o Alfa de Cronbach em cada fator selecionado. O **Alfa de Cronbach** mede a consistência interna da escala, se a correlação entre os itens é alta, o alfa de Cronbach é próximo de 1, valores menores que 0.6 indicam inconsistência interna (Pereira, 1999).

O coeficiente apresentou boa qualidade no que concerne ao erro de mensuração associado à medida, conforme demonstrado a seguir.

Fator 1 – Estratégia e pressões acerca da diferenciação

Referente ao fator 1, que é a estratégia de diferenciação, a tabela a seguir expressa a consistência interna:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,897	11

Segundo o método de confiabilidade alfa de Cronbach, a escala é confiável, pois o alfa de Cronbach foi maior que 0,7, totalizando 0,897 e o total de itens selecionados no fator foi de onze.

Tendo em vista a necessidade de interpretação e análise dos fatores, os itens estatísticos considerados na variável 1, com seus respectivos indicadores, seguem descritos na Tabela 7:

Tabela 7 - Estatística total do fator estratégia e pressões acerca da diferenciação

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p2.1-Estratégia de alto risco e alto retorno	37,78	68,277	,699	,884
p2.4-Fornecedores considerados na estratégia	36,57	74,113	,594	,890
p2.7- Exclusividade nos produtos	36,54	73,242	,557	,892
p2.11- Estratégia de diferenciação perante os concorrentes	36,49	75,422	,622	,889
p2.16- Estrategistas procuram perceber o ambiente diferente dos concorrentes.	36,79	74,495	,614	,889
p2.20- Estratégias de rentabilidade	37,93	73,810	,544	,893
p2.23- A empresa ofereceu produtos diferenciados no segmento	37,02	71,592	,640	,887
p2.27- Gestão de serviços diferenciada no setor	36,50	74,178	,574	,891
p2.29- Exigência maior quanto à mão- de -obra	36,89	70,928	,735	,882
p2.30-Qualificação mão de obra	36,82	71,099	,694	,884
p2.35- A automação foi considerada como diferenciação no setor	37,28	67,773	,669	,886

Fonte: Dados primários da pesquisa

Uma vez apresentados os indicadores que compõem a variável 1, denominada no estudo como de diferenciação, torna-se relevante que se façam alguns comentários no sentido de análise, para que os resultados possam ser mais bem interpretados.

Na variável de diferenciação, identificam-se posicionamentos assumidos pelos dirigentes, para lograr, de alguma forma, que se diferenciem da maneira de atuar identificada no ambiente em face às pressões técnicas e institucionais, tendo em vista a interpretação dos gestores em ir além das estruturas padronizadas, consideradas legítimas e formais do setor.

Isso implica em entender o contexto de referência de maneira diferente, ou seja, não só enxergar, mas também analisar o ambiente, além dos padrões e normas apresentados, contrariando as pressuposições pela homegeneização, significando mudar formas diversas e até contrárias às demandas institucionais.

Neste caso, os modelos mentais do dirigente têm papel fundamental na interpretação e tomadas de decisões estratégicas, pois é pela cognição do dirigente que se percebem as condições apresentadas pelo ambiente institucional e técnico, tais como mudanças de preferências dos consumidores, diferenças geográficas, culturais, econômicas que acabam por se mostrar importantes indicadores de mudanças.

A interpretação do dirigente resultante dos seus modelos mentais e contexto de referência permite escolhas sobre a forma de atuação da organização, obedecendo a três dimensões: quais clientes focar, quais produtos oferecer e como realizar estas atividades de forma eficiente e eficaz, bem como buscar legitimidade em prol dos padrões e normas do ambiente, considerando as facetas das pressões técnicas e institucionais.

Considerando a perspectiva da diferenciação, pode-se perceber no setor diversas formas de atuação que já são consideradas padrão, e que, segundo alguns autores, podem ser classificadas como vantagens competitivas que se resumem em estratégias de custos, fundamentadas na necessidade e objetivo de conquistar espaços através de políticas agressivas relacionadas diretamente à queda na rentabilidade. Esta estratégia cria uma cultura de custos baixos e sempre atenta às posições de seus concorrentes quanto a esta variável. Nessa estratégia, flexibilidade e variedade são relegadas em prol de custos menores.

No segmento merceário, os dados documentais apresentados no estudo dizem respeito a um contexto formado por pressões que incidem no acirramento da competição, facilidade de novos entrantes, onde é possível identificar empresas que se utilizam desta estratégia como enfoque principal de atuação, tendo em vista as

baixas barreiras de entrada e o interesse que este mercado apresenta, gerando alto nível de pressões por eficiência e eficácia.

Quando se assume a estratégia de diferenciação, variável encontrada neste estudo mediante análise estatística das respostas dos pesquisados, nota-se que existe preocupação pelos dirigentes. Ao interpretarem o ambiente, buscam escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer uma combinação única de valor, com atividades e produtos diferentes dos reconhecidos e já vivenciados pelos concorrentes no setor.

Portanto, na formulação de estratégias, são consideradas parcerias com fornecedores, propostas de exclusividade de serviços e produtos, a preocupação em perceber o contexto de referência de maneira diferente dos rivais, questões como aporte na rentabilidade acima dos padrões do setor, a atenção e preocupação com a qualificação da mão-de-obra num segmento onde se percebe nos dados da pesquisa que esta questão não é de todo focada. O desenvolvimento de novas tecnologias demonstram e confirmam o conceito da predisposição pela diferenciação das empresas que se agruparam conforme análise fatorial, nesta variável, permitindo a consideração de que estas organizações procuram ser diferentes de seus pares no segmento: não só respondem às pressões técnicas de forma diferente, mas também contrariam por vezes, as normas e padrões formais existentes no ambiente em que estão inseridas.

Entende-se que estas iniciativas ou perspectivas assumidas pelas organizações atacadistas e distribuidoras mercearias e que dizem respeito à variável de diferenciação são maneiras de interpretação do ambiente que resultam dos modelos mentais de seus dirigentes. Ao se relacionarem com o ambiente, percebem que, além da busca pela eficiência e eficácia nas suas organizações, procuram ir além dos padrões e normas existentes e que dizem respeito às pressões institucionais. Buscam ser reconhecidas e legitimadas pelo ambiente, como organizações diferenciadas quanto à prestação de serviços e produtos. Oliver sugere que as organizações em um campo organizacional tendem a ter múltiplas maneiras de responder às pressões institucionais, incluindo “aquiescência, acordo, evasão, desafio e manipulação” (1991, p. 151), o que pode levar a uma maior diversidade organizacional.

Portanto a consideração da diferenciação como estratégia deve reconhecer a importância do ambiente num contexto mais amplo, não só com base nos recursos materiais e elementos técnicos, mas também as forças políticas, institucionais e culturais que fundamentam os padrões e normas reconhecidas no ambiente.

Fator 2 – Estratégia e pressões acerca da manutenção

A figura demonstra a consistência interna da escala referente ao fator dois, identificado para fins deste estudo, como Estratégia de Manutenção.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,797	7

A análise dos resultados deste fator, segundo o método de confiabilidade utilizado no estudo, permite afirmar que a escala é confiável, pois o alfa de Cronbach foi de 0,797 maior que 0,7 e o total de itens selecionados no fator foi de sete.

Para um melhor entendimento e análise dos fatores, os itens estatísticos considerados na variável 2, com seus respectivos indicadores, seguem descritos no Tabela 8,

Tabela 8 - Estatística total do fator da estratégia e pressões acerca da manutenção

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p2.14- O ambiente econômico foi considerado na estratégia.	25,09	16,307	,521	,780
p2.17- Em busca da redução de riscos as estratégias foram similares às demais do segmento.	24,70	19,142	,465	,782
p2.18- Adequação ao requisito padrão do setor.	24,75	17,931	,567	,763
p2.19- Gestão dos canais de distribuição foi fundamental na estratégia.	24,37	18,677	,618	,759
p2.25- A variedade de novos produtos e serviços foi fundamental na estratégia da empresa.	24,80	17,846	,525	,771
p2.28- O lucro foi o objetivo principal da organização no período.	24,39	20,125	,469	,783
p2.33- O reinvestimento dos resultados foi considerado estratégia.	24,59	17,430	,595	,758

Fonte: Dados primários da pesquisa

A estratégia de manutenção expressa na variável 2 pode ser analisada à luz da teoria institucional no que tange mais especificamente à resposta das organizações ao ambiente. A perspectiva de análise desta questão pode ser corroborada pelos estudos de DiMaggio e Powell (1983), e Scott (2001), pois a variável em análise demonstra o sentido da minimização de riscos em um contexto de alto nível de competição e incertezas, influenciada pela pressão por homogeneidade, na qual as organizações buscam legitimidade e aceitação. De acordo com a perspectiva de análise dos autores, esta pressão pela homogeneidade é chamada de isomorfismo.

Neste caso mais especificamente se entende como aceitável considerar o isomorfismo coercitivo como o mecanismo que de alguma forma pressiona as organizações selecionadas em direção à homogeneidade que diz respeito à estratégia de manutenção diminuindo riscos e garantindo mesmo em hipótese a continuidade da organização.

O isomorfismo coercitivo, definido na parte do referencial deste estudo, pode ser entendido como a influência exercida pelos órgãos governamentais e ou de outras organizações, por meio de alguma forma de poder e controle na gestão da organização no sentido de direcioná-las, a níveis de obrigatoriedade, manutenção de normas, padrões pré estabelecidos e mesmo regulamentação no decorrer das atividades sob pena de sanções que possam vir a afetar a vida destas instituições .

Este poder de coerção pode ser entendido no contexto destas organizações como uma forma de certas garantias quanto ao enfrentamento de pressões técnicas e institucionais verificadas num ambiente de incertezas e inseguranças derivadas das exigências de resposta ao elevado nível de competitividade apresentado. A formulação da estratégia, neste caso contempla como fatores de importância o ambiente econômico, a preocupação com a redução de riscos para a administração do negócio demonstrada pela busca de posicionamentos similares aos aceitos no ambiente de referência, ou seja, a adequação a padrões formais do setor. A ênfase à gestão dos canais de distribuição e preocupação com produtos e serviços pode ser entendida como pressões técnicas direcionadas para eficiência e eficácia, resultando na diminuição de incertezas, sendo considerados fatores de fundamental importância na construção das estratégias da organização.

A adoção de práticas consideradas legítimas assumidas e incorporadas por estas organizações agindo no sentido de garantias de sobrevivência, vêm ao encontro do que sugerem Fonseca e Machado-da-Silva (2001), na perspectiva institucional, quando entendem que a decisão não é fruto de escolhas racionais dos indivíduos em busca da otimização de seus interesses, mas tem origem em forças sociais e coletivas que afetam a capacidade de exercício da racionalidade instrumental e da otimização de resultados.

Fator 3 – Estratégia e pressões acerca da imitação

Quanto ao fator três, denominado neste estudo como Estratégia de Imitação, a figura demonstra a medida de consistência interna da escala :

Reliability Statistics

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
,766	6

Também neste fator a análise dos resultados, segundo o método de confiabilidade utilizado no estudo, permite demonstrar que a escala é confiável, pois o alfa de Cronbach foi 0,766, portanto, maior que 0,7, e o total de itens selecionado neste fator foi de seis.

No sentido de oferecer condições para uma melhor interpretação e análise dos fatores identificados nesta variável, a Tabela 9 demonstra os itens estatísticos considerados na variável 3, com seus respectivos indicadores que seguem descritos.

Tabela 9 - Estatística total do fator da estratégia e pressões acerca da imitação

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p2.8- Estratégias referentes a produtos e serviços similares aos concorrentes.	14,36	12,654	,520	,720
p2.9- Monitoramento de mercado similar aos concorrentes.	14,23	11,712	,658	,668
p2.10- Relação com fornecedores similares aos concorrentes.	14,51	11,551	,620	,681
p2.26- Práticas de atuação similares aos concorrentes.	14,15	14,845	,367	,766
p2.34- Preocupação com estrutura de estoques similares ao concorrente mais forte.	14,29	13,171	,478	,734

Fonte: Dados primários da pesquisa

A análise da variável 3, denominada como estratégia e pressões acerca da imitação, vem ao encontro dos estudos apresentados na base teórica deste trabalho que decorre do processo de imitação, como forma de legitimação da organização perante o ambiente em que está inserida, referindo-se à padronização das decisões em condições de incertezas, visando a proporcionar maneiras de minimização dos riscos que possam vir a comprometer ou dificultar a sobrevivência da organização e que podem seus conceitos ser compreendidos, se correlacionados com o mecanismo mimético apresentado pela teoria institucional que aborda o isomorfismo.

As incertezas como fatores de pressão apresentadas no contexto de referência das organizações mercenárias podem ser consideradas os maiores instigadores para busca da imitação e adequação das estratégias para soluções já reconhecidas e testadas no ambiente, validadas por outras organizações.

Estudos de Ramos, Gimenez e Ferreira, (2005), demonstram que a imitação pode ser um comportamento vantajoso, pois permite responder a ambigüidades com um baixo custo de experimentação e diminuindo a incerteza. Ainda com relação aos

autores, organizações tendem a imitar aquelas, dentro do seu campo de atuação, que são percebidas como mais legítimas ou bem sucedidas. Levando-se em conta o isomorfismo mimético, é possível associar a ubiqüidade de determinados arranjos estruturais, mais pelo comportamento de imitação, do que por aquele arranjo em específico que consiste em constituir vantagem em termos de eficiência e eficácia.

A interpretação deste pensamento permite considerar que as organizações mediadas pela cognição de seus dirigentes escolhem e formulam estratégias, associando as entendidas como bem sucedidas e reconhecidas como legítimas no campo de atuação, predominando conceitos como preferência por ações ou estratégias que envolvam baixo risco e por conseqüência podem originar baixo retorno, uma vez que são utilizadas por outras organizações em um mesmo ambiente. Também é possível interpretar que, assumindo este posicionamento mimético ou de imitação, o monitoramento do mercado também será similar ao de seus concorrentes. Percebendo o ambiente de oportunidades e pressões de forma semelhante, mesmo considerando as particularidades de cada empresa, surgem relações com fornecedores iguais ou próximas a de seus concorrentes, bem como práticas de atuação, tanto de estruturas, como de serviços e produtos similares e já experimentadas no ambiente, conferindo-lhes legitimidade perante seu contexto de referência, mas podendo ser fator limitador quanto a crescimento ou desenvolvimento de sua organização.

A análise desenvolvida permite entender que a formulação e as escolhas estratégicas das organizações estão diretamente ligadas ao processo cognitivo baseado nos modelos mentais dos dirigentes ou estrategistas: estas escolhas emergem como reflexos da maneira como este ator lida com as informações que acessa e interpreta em seu contexto de referência.

Fator 4 – Estratégia e pressões acerca do contexto sociopolítico

A Tabela 10 demonstra a consistência interna da escala correspondente à estratégia sociopolítica relativa ao fator quatro.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,803	2

Segundo o método de confiabilidade alfa de Cronbach a escala é confiável, pois o alfa de Cronbach foi de 0,803, ou seja, maior que 0,7, e o total de itens selecionados no fator foi de dois.

Tabela 10 - Estatística total do fator da estratégia e pressões acerca do contexto sociopolítico

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p2.13-O ambiente político foi considerado na estratégia	2,19	2,183	,684	. ^a
p2.15- O ambiente social foi considerado na estratégia.	1,74	1,450	,684	. ^a

Fonte: Dados primários da pesquisa

Percebe-se, na análise dos dados apresentados neste item da variável quatro, denominada estratégia e pressões acerca do contexto sociopolítico que, tanto o ambiente no seu contexto social como também político, não são considerados de grande relevância, tendo em vista os valores obtidos na escala, para as organizações que compõem a amostra deste estudo no que tange à formulação ou escolhas estratégicas.

A tentativa de entendimento relacionada à interpretação das informações da análise fatorial da variável quatro permite considerar a ênfase em dois fatores: (i) que devido ao tamanho das organizações da amostra deste estudo serem predominantemente de micro, pequeno e médio porte é possível conceber que estão mais preocupadas estrategicamente em responder as pressões do aspecto econômico a priori, relegando a um segundo momento os aspectos voltados ao

social e político; (ii) o segundo fator pode ser expresso por um contexto de referência voltado para a microrregião e região estadual com algumas empresas indo além deste contexto e a grande maioria chegando ao contexto nacional, o que limita a interpretação do contexto de referência e, por conseguinte, a concepção no âmbito sociopolítico dos estrategistas destas organizações. Esta percepção pode ser corroborada pelos estudos de Calori, Johnson e Sarnin (1994), nos quais a qualidade da interpretação de ambientes complexos pode impactar na performance das organizações. A formação do estrategista precisa ser acompanhada de experiências em múltiplos cenários, em uma tentativa de desenvolver sua habilidade de formar mapas cognitivos mais amplos.

Reportando-se à teoria institucional e correlacionando-a com a variável identificada neste estudo, como abordando o contexto sociopolítico, é possível perceber a importância deste aspecto no momento em que as organizações buscam legitimidade no ambiente, mais diretamente ao responderem ao sistema social de padrões, normas e valores que lhes conferem aspecto legal. Relativo a isso, Augusto (2007 apud SCOTT, 2001) classifica em três, as dimensões em que ocorre a legitimidade no âmbito da teoria institucional, referindo-se ao aspecto legal, isto é, à conformidade a regras formais e à circunstância em que se busca evitar ou resolver diferenças e conflitos na regulação de decisões e atitudes, sob pena de sanções; a aspectos normativos, ou à conformidade a critérios morais, sendo neste caso o comportamento guiado por consciência da necessidade de se atender a um papel estruturado em torno de expectativas sociais; e, finalmente, a aspectos cultural-cognitivos, que se referem à conformidade a formas de pensar predominantes, sendo o critério de legitimidade estabelecido em torno de noções a respeito de quais tipos de ação podem ser tomadas por quais tipos de atores (ou, processos de tipificação).

A relação da variável sociopolítica com a questão da competitividade enfatizada no ambiente do setor merceário pode ser analisada sob o viés institucional através de estudos que abordam este tema. Conforme Machado-da-Silva (1998), o exame do fenômeno da competitividade, na dimensão político-institucional, conduz ao estabelecimento e à difusão de regras de atuação e de representação de interesses, necessárias ao alcance da legitimidade organizacional. Organizações submetidas a pressões do

ambiente político-institucional são avaliadas pela adequação às exigências sociais, tanto em determinações de ordem formal/legal, quanto em pressões espontâneas, não formalizadas. Portanto, à luz desta análise, é possível ressaltar que a concepção estratégia organizacional é um processo socialmente construído e ao mesmo tempo produto multifacetado de um conjunto de inter-relações entre atores de um mesmo ambiente em face às pressões técnicas e institucionais do contexto de referência.

Fator 5 – Estratégia e pressões acerca de custos

A Figura demonstra a consistência interna da escala referente ao fator cinco, que corresponde à variável de estratégia de custos.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,618	4

Neste último fator, segundo a metodologia aplicada, o fator de consistência interna da escala foi inferior ao indicado pelo método alfa de Cronbach, que indica 0,7, mas pode ser considerado, uma vez que o mínimo permitido para esta avaliação é maior que 0,6, e o mesmo apresentou 0,618. O número de itens selecionados estatisticamente foi de quatro itens. A tabela 11 demonstra os dados referentes a este fator.

Tabela 11 – Estatística total do fator da estratégia e pressões acerca de custos

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p2.2-Estratégias de baixo risco e baixo retorno	8,86	8,438	,367	,571
p2.12- Associação em redes para barganhar com fornecedores	9,82	7,598	,336	,603
p2.21- Custos e preços baixos comparados aos concorrentes	8,74	7,512	,476	,492
p2.22- Custos e preços se equivaleram com concorrentes	8,58	7,695	,429	,526

Fonte: Dados primários da pesquisa

Esta variável denominada de estratégia e pressões acerca de custos tem seu enfoque voltado diretamente para a questão custos e preços, como forma de interpretação do contexto de referência, sendo importante na concepção das estratégias das organizações do estudo.

Identifica-se a preocupação com estratégias e posicionamento voltados aos preços e custos baixos, associação em redes associativas, com a finalidade de maior poder de barganha, quando da negociação com fornecedores, e a ênfase na preocupação do monitoramento das condições de preços dos concorrentes, buscando melhorá-las, oferecendo preços ainda mais baixos ou, no mínimo, praticando políticas comerciais semelhantes a título de respostas às pressões resultantes do ambiente de conflitos resultantes do acirramento da competição no contexto de referência destas organizações.

Isso se deve à tendência observada na intensificação da competição fomentada na perspectiva de preços, devido às categorias de serviços e produtos estarem ficando cada vez mais semelhantes e, em consequência, a seleção de mercado baseia-se em fortes pressões advindas do ambiente no sentido de redução de preços.

É relevante considerar no estudo sobre o ambiente merceário, que pressões por melhores condições de preços e custos, estabelecidas no contexto de referência destas organizações, e que clamam por respostas a níveis de acirramento

nos padrões de competição, interferem na estabilidade destas empresas. Nenhuma delas tem condições de ignorar a necessidade de competir, portanto, a complexidade destas exigências demanda da interpretação a pressões técnicas, procurando formular e escolher estratégias que possibilitem níveis de rentabilidade aceitáveis para as organizações. Estes níveis de rentabilidade vão permitir que estas empresas se mantenham em condições de competir sob a forma de preços superiores aos verificados no ambiente, ou custos mais baixos do que os dos concorrentes, resultando em retornos financeiros mínimos para a sobrevivência da organização.

No campo das pressões institucionais, os mesmos níveis de complexidade são referidos, uma vez que as organizações têm que se legitimar perante o ambiente, na forma de resposta às normas e padrões existentes, que são compreendidos como satisfação e retenção de clientes, participação de mercado e reconhecimento do diferencial custo pelo universo de clientes que fazem parte do contexto de referência da organização.

Ao finalizar a análise fatorial dos dados estatísticos do estudo, cabe ressaltar a confiabilidade dos dados, segundo o método seguido neste estudo. Em resumo pode-se observar que para o fator 1, denominado estratégia de diferenciação, obteve-se o valor de 0,897 ; para o fator 2, considerado como estratégia de manutenção, o valor foi de 0,797; para o fator 3, correspondente à estratégia de imitação, o valor percebido foi de 0,766; para o fator 4, denominado estratégia sociopolítica, o valor foi de 0,803 e, para o fator 5, a estratégia de custos, obteve-se o valor de 0,618. Estes valores são considerados bastante satisfatórios, uma vez que, com exceção do fator 5 que apresentou o valor de 0,618, todos os demais estão acima de 0,7, que é o valor indicado para garantir a consistência interna dos dados, conforme Yoo (2001).

Os valores obtidos neste estudo através de cálculos estatísticos mostram-se muito adequados. Como apresenta Churchill (1999), os valores compreendidos entre 0,600 e 0,800 são considerados bons para uma pesquisa exploratória. Desta forma, pode-se considerar que a amostra não foi viciada e que os dados se apresentam sem vieses significativos.

6.2 ANÁLISE DA RELAÇÃO DOS ESQUEMAS INTERPRETATIVOS COM AS PRESSÕES AMBIENTAIS E ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELOS ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES MERCEARIS PARANAENSES

Esta parte da análise se preocupou em verificar se existe, e qual o nível de relações entre esquemas interpretativos, pressões ambientais e estratégias organizacionais no setor mercearil paranaense. O instrumento de análise foi o teste de independência Qui-Quadrado.

“O teste de independência Qui-Quadrado permite averiguar se duas variáveis estão relacionadas” (PEREIRA, 1999, p.176).

6.2.1 Análise das relações entre as variáveis : Contexto de mercado de atuação x Contexto de análise de comportamento de mercado

A primeira análise de relação foi em referência ao contexto do mercado de atuação presente na questão oito do questionário respondido pelos dirigentes da amostra selecionada, com o contexto de análise de comportamento do mercado²⁰ das organizações mercearil paranaenses, pergunta nove do instrumento de pesquisa. Os resultados do cruzamento destas variáveis pela técnica estatística selecionada estão demonstrados na tabela 12, a seguir apresentada,

Tabela 12 – Contexto de mercado de atuação x Contexto de análise de comportamento de mercado

		Contexto de análise do comportamento de mercado				
		Nacional	Regional	Estadual	Microrregional	Total
Contexto de mercado de atuação	Nacional	5	0	0	0	5
	Regional	0	19	0	0	19
	Estadual	1	0	35	1	37
	Microrregional	1	1	6	72	80
	Total	7	20	41	73	141

Fonte: Dados primários da pesquisa

²⁰ A análise do comportamento de mercado no estudo inquiriu os dirigentes sobre qual contexto de referência estavam atentos quanto a tendências, indicadores e concorrência, referente a produtos e serviços no período de 2003 a 2007.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	3,352E2	9	,000
<i>Likelihood Ratio</i>	235,441	9	,000
<i>Linear-by-Linear Association</i>	111,371	1	,000
<i>N of Valid Cases</i>	141		

Fonte : Dados da pesquisa

a. 8 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,25.

Neste teste Qui-Quadrado, para que se comprove a significância, o sig tem que ser menor que 0,05. Todos os testes deram significativos, o que indica que existem diferenças entre as categorias analisadas.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
<i>Nominal by Nominal</i> <i>Phi</i>	1,542	,000
<i>Cramer's V</i>	,890	,000
<i>N of Valid Cases</i>	141	

Na mensuração simétrica, *Cramer's V* varia de 0 a 1. Quanto mais próximo de um, mais forte a relação. Nos testes, todos *Cramer's V* deram altos (> que 0,7) e significativos (Sig < 0,001).

Desta forma, o cruzamento das variáveis : contexto de mercado de atuação e contexto de análise do comportamento de mercado permitem considerar que os dirigentes das organizações atacadistas e distribuidoras mercearias paranaenses, na formulação e escolhas estratégicas, interpretam o ambiente e suas pressões através do contexto de referência no qual atuam e focam suas ações de mercado. Os testes apresentaram dados significativos nesta relação, uma vez que do total de organizações classificadas como de atuação microrregional que, no teste, perfazem oitenta empresas, setenta e duas indicam que suas interpretações e análises do ambiente relativas a tendências, indicadores, concorrência com referência a produtos e serviços, realizam-se no próprio contexto microrregional. Apenas seis

empresas do estudo indicaram entender como referência o contexto estadual. Outras duas indicaram referência a nível regional e nacional.

A análise das organizações com contexto de atuação de mercado estadual reforça a idéia de que o contexto de referência, no sentido de análise de mercado, está diretamente voltado ao contexto de atuação, em vista que das trinta e sete empresas classificadas como de atuação estadual, trinta e cinco indicam que seu contexto de referência de análise de comportamento de mercado está voltado aos limites de sua atuação.

Esta realidade se confirma, ao considerar as empresas de atuação a nível regional/nacional, onde a totalidade das dezenove organizações com este contexto de atuação têm a sua referência quanto ao comportamento de mercado voltado para seu próprio ambiente de atuação.

Portanto, pode-se concluir, com relação ao cruzamento destas duas variáveis, que a interpretação dos dirigentes das empresas que compõem a amostra deste estudo se configuram e se estabelecem em face às pressões técnicas e institucionais de seu contexto de atuação de mercado, e a formulação e escolhas estratégicas, mediadas pelos esquemas interpretativos dos estrategistas respondem a este contexto. Esta conclusão confirma as constatações feitas na análise documental que demonstra tendências verificadas no setor voltado para regiões de atuação menores e, portanto, contexto de referência menor, focando suas estratégias para, a nível de pressões técnicas e institucionais, responderem as perspectivas do local onde atuam efetivamente.

6.2.2 Contexto de Análise do comportamento de mercado x Contexto de Análise de preferências dos clientes

O resultado do cruzamento dos dados estatísticos das variáveis contexto de análise do comportamento de mercado, e o contexto de análise de preferência dos clientes²¹ está demonstrado na Tabela 13 a seguir.

²¹ Questão 12 do instrumento de questionário da pesquisa.

Tabela 13 – Contexto de análise do comportamento de mercado x preferência dos clientes.

Contexto de análise de comportamento de mercado		Contexto de Análise de preferências dos clientes			
		Nacional	Estadual	Microrregional	Total
Contexto de Análise de comportamento do mercado	Nacional	6	1	0	7
	Regional	17	1	1	19
	Estadual	3	36	2	41
	Microrregional	2	9	62	73
	Total	28	47	65	140

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 14 – Chi-Square test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,749E2	6	,000
Likelihood Ratio	161,716	6	,000
Linear-by-Linear Association	92,229	1	,000
N of Valid Cases	140		

Fonte: Dados da pesquisa

4 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,40.

No Qui-Quadrado, para que se comprove a significância, o sig tem que ser menor que 0,05. Todos os testes deram significativos, o que indica que existem diferenças entre as categorias analisadas neste estudo.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	1,118	,000
	Cramer's V	,790	,000
	N of Valid Cases	140	

Na mensuração simétrica, *Cramer's V* varia de 0 a 1. Quanto mais próximo de um, mais forte a relação. Nos testes, todos *Cramer's V* deram altos (> que 0,7) e significativos (Sig < 0,001), indicando haver associação entre as duas variáveis.

O resultado da aplicação do método apresenta, quanto ao cruzamento das variáveis, contexto de análise de comportamento de mercado e contexto de análise de preferência dos clientes, indicativos que permitem avaliar que quanto à análise de comportamento de mercado, o estrategista, através de seus modelos mentais, interpreta as pressões relacionadas a gostos e preferência dos clientes, considerando o mesmo contexto de referência assumido quanto ao comportamento de mercado, não necessariamente extrapolando os limites da região de atuação. Esta afirmação é corroborada pelos dados que demonstraram que das setenta e três organizações classificadas que entendem o contexto de análise de comportamento de mercado microrregional, sessenta e duas utilizam como contexto de referência para a análise de preferência dos clientes o nível microrregional, nove o estadual e duas o nacional.

As quarenta e uma organizações que interpretam o comportamento do mercado a nível estadual indicam que trinta e seis analisam as preferências dos clientes a nível estadual, três a nível nacional e duas a nível microrregional, o que mostra a significância dos dados. Das dezenove que analisam o comportamento do mercado a nível de regiões geográficas nacionais, dezessete têm no ambiente nacional o foco nas interpretações quanto a preferências dos clientes e uma a nível estadual e uma a nível microrregional.

Das sete empresas que entendem o comportamento do consumidor a nível nacional, seis interpretam as pressões em face das preferências dos clientes no mesmo nível e apenas uma a nível estadual.

Desta forma, na relação entre a variável contexto de análise de comportamento de mercado e análise de preferência dos clientes, os dados indicam que a interpretação do dirigente quanto aos níveis do contexto de referência respondem ao contexto de referência diretamente ligado ao contexto de atuação, portanto, as estratégias concebidas tendem a respeitar os modelos e padrões das pressões verificadas neste ambiente.

6.2.3 Contexto do mercado de atuação x Contexto de análise de preferências dos clientes

Esta análise se refere ao contexto do mercado de atuação em sua relação com o contexto de análise de preferência dos clientes. Os dados são apresentados na tabela 15 que segue.

Tabela 15 - Contexto do mercado de atuação x Contexto de análise de preferências dos clientes

Count		Contexto de Análise de preferências dos clientes			
		Nacional	Estadual	Microrregional	Total
Contexto do mercado de atuação	Nacional	5	0	0	5
	Regional	16	1	1	18
	Estadual	4	32	1	37
	Microrregional	3	14	63	80
	Total	28	47	65	140

Tabela 16 – *Chi-Square test*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	1,558E2	6	,000
<i>Likelihood Ratio</i>	144,227	6	,000
<i>Linear-by-Linear Association</i>	85,937	1	,000
<i>N of Valid Cases</i>	140		

Fonte: Dados da pesquisa

a. 4 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,00

No Qui-Quadrado, para que se comprove a significância, o sig tem que ser menor que 0,05. Todos os testes deram significativos, o que indica que existem diferenças entre as categorias analisadas.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	1,055	,000
	Cramer's V	,746	,000
	N of Valid Cases	140	

Na mensuração simétrica, *Cramer's V* varia de 0 a 1. Quanto mais próximo de um, mais forte a relação. Nos testes, todos *Cramer's V* deram altos (> que 0,7) e significativos (Sig < 0,001), indicando que existe associação entre as duas variáveis.

Os dados destacados desta avaliação demonstram que as organizações mercearias, através dos modelos mentais de seus dirigentes, quanto ao contexto de análise das preferências dos clientes, tem como referência o contexto de mercado em que atuam. Das oitenta empresas que têm seu foco de atuação no ambiente microrregional, sessenta e três consideram o ambiente de sua atuação como contexto de referência para a questão que se refere aos gostos e preferências dos clientes. Nove organizações têm seu contexto ampliado para o ambiente estadual e duas para o nacional.

O total de empresas classificadas como de atuação estadual, segundo dados do teste, são de trinta e sete, sendo que trinta e duas têm como contexto de análise de preferência dos clientes o contexto estadual e quatro o nacional e uma o microrregional. A mesma tendência se verifica na análise do contexto regional, com 18 empresas, sendo que dezesseis entendem como referência para a análise das preferências dos clientes, o contexto de sua atuação e apenas duas dividem-se entre o nível microrregional e estadual. Nas cinco organizações do contexto nacional, todas consideram o contexto nacional como ambiente para análise do contexto de preferência dos clientes.

Ao se encerrar esta parte da análise que abordou a relação entre as variáveis de contexto: (i) contexto de mercado de atuação, que denota o ambiente em que a empresa optou ou escolheu para se consolidar e/ou ampliar sua participação; (ii) contexto de análise de comportamento de mercado, que sugere o ambiente em que a organização interpreta o mercado, ou seja o seu contexto de referência quanto a tendências, indicadores, ações da concorrência referentes a

produtos e serviços ; (iii) contexto de análise de preferência dos clientes, preocupação da empresa em que nível de contexto de referência, atentar para gostos e preferências dos clientes consumidores, salienta-se que a preocupação foi a de identificar e avaliar o nível de relações entre esquemas interpretativos, pressões ambientais e estratégias organizacionais no setor mercearil paranaense, através do instrumento de análise de independência, teste Qui-Quadrado.

Portanto, pode-se concluir, com relação ao cruzamento dessas três variáveis, que a interpretação dos dirigentes das empresas que compõem a amostra deste estudo configura-se e se estabelece em face das pressões técnicas e institucionais de seu contexto de atuação de mercado. A formulação e escolhas estratégicas, mediadas pelos esquemas interpretativos dos estrategistas, respondem a este contexto, tanto no que se refere ao viés do contexto de análise de comportamento do mercado, como na variável do contexto de preferência dos clientes, denotando um ambiente com pressões técnicas, composto por eficiência e eficácia, no sentido de novos produtos, tendências, prestação de serviços, competitividade e pressões institucionais que dizem respeito à cultura das regiões, políticas municipais, estaduais e federais diferenciadas, e padrões que respondem a arranjos locais próprios deste segmento.

7 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS : PARTE IV

O método utilizado neste estudo de análise de agrupamentos reúne um grupo de técnicas multivariadas, cuja finalidade primária é agregar objetos com base nas características que eles possuem. Desta forma, foi aplicado o método multivariado de análise de agrupamentos, visando ao agrupamento não mais de variáveis, conforme ocorre na análise fatorial, mas de indivíduos, ou unidades observacionais, segundo determinados critérios de distância entre os respectivos vetores de dados. Como afirmam Johnson e Wichern (1992, p. 573), o método corresponde também a uma importante técnica exploratória que busca identificar uma estrutura de agrupamentos com o intuito de avaliar a dimensionalidade dos dados, e fornecer interessantes hipóteses acerca de associações.

7.1 DEFINIÇÃO DE *CLUSTER*: CONTEXTO AMBIENTAL DE REFERÊNCIA

A análise de agrupamentos tem como objetivo principal, neste estudo, distribuir em grupos os atacados e distribuidores de produtos merceários, considerando seu contexto de referência, permitindo avaliar algumas características semelhantes de atuação, em função de aspectos organizacionais e também verificar quais as diferenças apresentadas nas organizações deste setor.

A análise de *Cluster* foi realizada com as variáveis 8 e 9 somente, porque a variável 12 possui uma classificação ordinal diferente das demais, o que interfere no critério de agrupamento. O critério utilizado: Akaike's Information Criterion (AIC)²², e a técnica de *Cluster* Utilizada: Two-step Cluster²³ para dados categóricos.

A tabela 17, a seguir, mostra como foi aplicada a técnica e como foram selecionados os *Clusters*.

²² Pode ser empregado para comparar modelos com os mesmos efeitos fixos, mas diferentes estruturas de variância.

²³ Este algoritmo de tecnologia de ponta permite que se descubram agrupamentos em grandes conjuntos de dados e conjuntos de dados mistos com variáveis de nível contínuo e nível categórico.

Tabela – 17 Auto Clustering

<i>Number of Clusters</i>	<i>Akaike's Information Criterion (AIC)</i>	<i>AIC Change^a</i>	<i>Ratio of AIC Changes^b</i>	<i>Ratio of Distance Measures^c</i>
1	628,793			
2	312,566	-316,227	1,000	2,125
3	170,076	-142,491,451		2,132
4	109,601	-60,474,191		2,309
5	90,218	-19,383,061		1,919
6	85,863	-4,355,014		1,966
7	89,545	3,682	-,012	3,000
8	98,773	9,227	-,029	1,000
9	108,000	9,227	-,029	. ^d

Fonte: Dados primários da pesquisa

Os dados da Tabela 18 permitem verificar a distribuição e seleção de quatro grupos, quanto à amostra considerada, denominados : microrregional; nacional; estadual; e regional/nacional.

Tabela 18 - Distribuição dos Clusters

	N	% of Combined	% of Total
Cluster 1- Microrregional	72	51,1%	51,1%
2- Nacional	15	10,6%	10,6%
3- Estadual	35	24,8%	24,8%
4- Regional/Nacional	19	13,5%	13,5%
Combined	141	100,0%	100,0%
Total	141		100,0%

Fonte: Dados primários da pesquisa

Os dados da Tabela 18 demonstram que na combinação das organizações integrantes da amostra que totalizam 141, setenta e duas agrupam-se no cluster microrregional, ou seja 51.1% , quinze, o que representa 10,6% , enquadram-se no cluster nacional, trinta e cinco, 24,8%, têm características que lhes conferem a

semelhança do grupo estadual e dezenove, 13,5% da amostra, agrupam-se no *Cluster* regional/nacional.

Tabela 19 - Análise de *Cluster* do contexto de mercado de atuação

	Nacional		Regional		Estadual		Micro-regional	
	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent
1-Micror regional	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	72	90,0%
2- Nacional	5	100,0%	0	0,0%	2	5,4%	8	10,0%
3- Estadual	0	0,0%	0	0,0%	35	94,6%	0	0,0%
egional	0	0,0%	19	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Combined	5	100,0%	19	100,0%	37	100,0%	80	100,0%

Fonte: Dados primários da pesquisa

A análise de *Cluster* referente ao contexto de mercado de atuação vem corroborar com as análises descritivas e fatorial deste estudo, pois conseguem definir quatro agrupamentos, segundo a orientação das organizações quanto a seu contexto de atuação, demonstrando níveis homogêneos e de características semelhantes, no que diz respeito ao grupo específico e a diferenças consideráveis na comparação entre os outros *Clusters*.

No *Cluster 1*, estão agrupadas aquelas empresas que se orientam segundo os valores de nível microrregional, onde se verifica que, considerando o modelo de análise estatística utilizado, se obtêm índices de frequência de 90%. Este grupo, quanto ao contexto de atuação, possui características semelhantes no sentido e modelo de referência preocupados com o ambiente microrregional. Suas interpretações e ações consideram os atributos de pressões descritos anteriormente, que se referem a este contexto ambiental. O *Cluster 2* apresenta as empresas voltadas para atuação nacional, onde se observa que as empresas que estão integradas neste contexto, cinco têm frequência de 100% no que se refere a contexto de mercado, apresentando alto nível de aproximação. As demais que compõem o grupo, 5,4%, consideram o nível estadual e 10% o nível microrregional. No cluster 3, das organizações que entendem seu contexto de atuação a nível estadual, trinta e cinco têm percentual de 94,6% de frequência, mostrando

homogeneidade quanto às características do ambiente. O *Cluster 4*, que neste estudo compreende o nível regional/nacional, a mesma tendência se apresenta, com a totalidade das organizações entendendo o mercado de atuação como contexto de referência de atuação para a interpretação e formulação estratégica, mostrando a assertividade da técnica de agrupamento.

Tabela 20 - *Cluster* do contexto de análise de mercado

	Nacional		Regional		Estadual		Micro-regional	
	Frequência	Percent	Frequência	Percent	Frequência	Percent	Frequência	Percent
1- Microrregional	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	72	98,6%
2- Nacional	7	100,0%	1	5,0%	6	14,6%	1	1,4%
3- Estadual	0	0,0%	0	0,0%	35	85,4%	0	0,0%
4- Regional/Nacional	0	0,0%	19	95,0%	0	0,0%	0	0,0%
Combined	7	100,0%	20	100,0%	41	100,0%	73	100,0%

Fonte : Dados primários da pesquisa

Neste caso, as considerações quanto ao *Cluster* um, o de nível de contexto de referência microrregional, quanto à análise de mercado, apresenta 98,6% das organizações que atuam, tendo como contexto de mercado o nível microrregional, escolheram como contexto de referência para suas interpretações e análise o próprio mercado microrregional. O cluster dois, de nível nacional, mostra que sete das organizações que compõem o grupo têm frequência de 100% no que se refere à análise de mercado no que tange a tendências, consumo, indicadores, concorrência, na formulação e escolhas estratégicas de suas empresas. No *Cluster* três, que reporta a nível estadual, 85,4% das organizações responderam que seu contexto de referência para análise de mercado é o ambiente estadual onde estão inseridas. O cluster quatro, referente ao nível regional/nacional, demonstra que 95% das empresas têm como contexto de referência o próprio ambiente regional/nacional, como fonte de informações e análises para serem consideradas em suas estratégias.

Portanto, na definição de *Clusters*, quanto ao contexto de referência das organizações, verifica-se o agrupamento das organizações nos níveis microrregional, estadual, regional/nacional e nacional, apresentando resultados que, em sua totalidade, confirmam a assertividade da técnica utilizada de agrupamentos. Embora com alguns desvios, os clusters quanto a semelhanças ficam definidos e, da mesma forma, quanto a diferenças de um grupo para outro, as características são similares.

Os resultados do estudo, referentes às características dos *Clusters* quanto ao seu contexto de referência serão discutidos e analisados a seguir. Para tanto, o Quadro 11 apresentado procura sintetizar as principais características apresentadas na análise de *Cluster*, segundo o comportamento dos grupos quanto às estratégias e pressões, considerando seu contexto de referência e sua tipologia.

Contexto de referência	Número de empresas	Características
Microrregional	72	Apresenta um direcionamento de acordo com os valores que correspondem ao nível microrregional, com forte tendência aos valores locais, quanto à análise ambiental. As organizações que se encontram nesse grupo buscam como objetivo principal consolidar ou ampliar a sua participação no mercado de atuação, no caso o microrregional. Seu escopo de concorrência e de definição de mercado está limitado à cidade sede e cidades e municípios circunvizinhos. O Cluster salientou-se no fator relacionado a custos da operação, com o viés de práticas de preços baixos.
Nacional	15	Este agrupamento é composto pelas organizações que entendem como ambiente de referência o contexto nacional. Estas empresas têm como objetivo similar consolidar ou ampliar sua participação no mercado nacional, com a perspectiva de interesse voltada para padrões nacionais, estando sua interpretação atenta para as tendências de comportamento, índices de consumo e oscilações a nível nacional.
Estadual	35	As organizações têm como objetivo consolidar e ampliar a participação de mercado na perspectiva estadual. Neste caso, orientam-se para este contexto de referência, necessitando adaptarem-se aos padrões de consumo do Estado do Paraná, considerando em suas ações os aspectos específicos do contexto de mercado paranaense.
Regional/Nacional	19	São aquelas organizações que por posicionamento estratégico, não atuam em todos os Estados brasileiros, mas escolhem as regiões além dos limites geográficos do Estado do Paraná para atuarem. Apresentam aspectos similares aos do grupo nacional, no que se refere à adaptação a normas e leis que regem cada região, derivadas de ações governamentais e no que tange às preocupações macroeconômicas e análise das tendências de comportamento que necessitam de ampla interpretação, considerando as disparidades de cada Estado da federação.

Quadro 11 - Síntese do contexto de referência com a tipologia

Fonte: Dados primários e secundários do estudo

Grupo Microrregional

Apresenta um direcionamento de acordo com os valores que correspondem ao nível microrregional, com forte tendência aos valores locais, quanto à análise ambiental. As organizações que se encontram nesse grupo buscam como objetivo principal consolidar ou ampliar a sua participação no mercado de atuação, no caso o microrregional. Seu escopo de concorrência e de definição de mercado está limitado à cidade sede e a cidades e municípios circunvizinhos, associando fortemente a noção de concorrência às empresas que competem a nível microrregional, assumindo padrões e normas de consumo locais, adaptando-se às exigências deste, imitando por vezes as organizações líderes no que tange a produtos e serviços, assimilando as normas e condições de mercado que respondem às expectativas locais. Custos da operação, preços com o viés de práticas de preços baixos para enfrentamento da concorrência local, prazo de entregas, frequência no atendimento, qualidade como um requisito desejável, são fatores que aparecem tanto como pressões técnicas na maioria dos casos, como também a pressões institucionais, pela busca do reconhecimento e legitimidade necessárias à atuação neste mercado.

Grupo Nacional

Este agrupamento é composto pelas organizações que entendem como ambiente de referência o contexto nacional. Assim, preocupam-se com a competitividade em padrões ainda mais elevados que os enfrentados pelas empresas microrregionais e estaduais. De modo geral, estas empresas, ao escolherem como objetivo similar a todas, consolidar ou ampliar sua participação no mercado nacional, têm a perspectiva de interesse voltada para padrões nacionais, estando sua interpretação atenta para as tendências de comportamento, índices de consumo e oscilações a nível nacional, procurando compreender e adaptar-se aos aspectos culturais e socioeconômicos deste nível, visando ao atendimento a padrões exigidos como requisitos essenciais. Outra questão que demanda foco é a integração e adaptação com a questão fiscal, que exerce forte pressão a níveis de Estados brasileiros, pois as tributações e os incentivos fiscais interferem diretamente na concorrência, criando ou não dificuldades para o desenvolvimento de suas atividades.

Grupo Estadual

No que tange ao grupo estadual, as organizações têm como objetivo consolidar e ampliar a participação de mercado na perspectiva estadual. Neste caso, orientam-se para este contexto de referência, necessitando adaptar-se aos padrões de consumo do Estado do Paraná, considerando em suas ações os aspectos específicos do contexto de mercado paranaense, como diferenças das regiões, tendo em vista sua colonização e densidade demográfica, cenário de mudanças por que o Estado vem passando no perfil econômico, com o processo de industrialização, nas últimas décadas, permanência da base agrícola na maioria das cidades, e políticas socioeconômicas resultantes do governo estadual. Na questão operacional, com prazos de entrega, diversidade de mix de produtos e também aparece como preocupação a questão de custos devidos às distâncias a serem percorridas, bem como o processo competitivo acirrado com organizações não só paranaenses, mas sediadas em outros Estados do Brasil e que, devido ao interesse e ao desenvolvimento, atuam no território paranaense.

Grupo Regional/Nacional

São aquelas organizações que, por posicionamento estratégico, não atuam em todos os Estados brasileiros, mas escolhem as regiões além dos limites geográficos do Estado do Paraná para atuarem. Neste caso, apresentam aspectos similares aos do grupo nacional no que se refere à adaptação a normas e leis que regem cada região, derivadas de ações governamentais e no que tange às preocupações macroeconômicas e análise das tendências de comportamento, que necessitam de ampla interpretação, considerando as disparidades de cada Estado da federação. Por outro lado, esse grupo de organizações apresenta forte associação com aspectos do nível regional, quanto à ênfase no ambiente competitivo, ou seja, as organizações que estão inseridas nesse grupo buscam consolidar e/ou ampliar sua participação no mercado que abrange o Paraná e vão além dos Estados limítrofes, mas por opção, não na totalidade do território brasileiro. Este grupo, levando em consideração suas características semelhantes, aproxima-se do grupo nacional, pois se preocupa com oscilações nacionais,

adaptação a exigências regionais, aspectos culturais e socioeconômicos, questões legais e barreiras fiscais apresentadas pelos diferentes Estados em que atuam. Na correlação quanto aos demais grupos, pode-se perceber a existência de diferenças significantes quanto a ações organizacionais e estratégias que ficam comprovadas mediante os dados deste trabalho.

Cruzamento da variável : Contexto de análise de preferência dos clientes x Cluster

O presente cruzamento tem como objetivo analisar e fazer as devidas considerações sobre o contexto de referência do cluster e o contexto de análise de preferência dos clientes do setor. A tabela 21 que segue, demonstra a correlação da variável de preferência dos clientes e os *Clusters* encontrados no estudo.

Tabela 21 – Variável análise de preferência dos clientes x *Clusters*

Count		TwoStep Cluster Number				
		Micro-regional	Nacional	Estadual	Regional	Total
Contexto de Análise de preferências dos clientes	Nacional	2	7	3	16	28
	Estadual	9	5	32	1	47
	Microrregional	61	3	0	1	65
	Total	72	15	35	18	140

Fonte: dados primários da pesquisa

A correlação entre o *cluster* identificado e o contexto de análise de preferências dos clientes identifica que quanto a esta variável, as organizações do grupo microrregional têm como modelo de referência em sessenta e um casos, o contexto microrregional para análise de preferência dos clientes, confirmando assim o que foi constatado na análise fatorial deste estudo. O agrupamento estadual também apresenta a concentração do contexto de referência quanto à análise de preferência dos clientes no ambiente estadual. No nacional, permanece esta verossimilhança.

Tabela 22 - Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	1,574E2	6	,000
<i>Likelihood Ratio</i>	153,363	6	,000
<i>Linear-by-Linear Association</i>	78,527	1	,000
<i>N of Valid Cases</i>	140		

Fonte: Dados da pesquisa.

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,00.

No Qui-quadrado, para que se comprove a significância, o sig tem que ser menor que 0,05. Portanto, conforme demonstrado na tabela, todos os testes apresentam ser significativos.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
<i>Nominal by Nominal Phi</i>	1,060	,000
<i>Cramer's V</i>	,750	,000
<i>N of Valid Cases</i>	140	

Na mensuração simétrica, *Cramer's V* varia de 0 a 1. Quanto mais próximo de um, mais forte a relação. Nos testes, todos *Cramer's V* deram altos (> que 0,7) e significativos (Sig < 0,001).

A análise estatística permite considerar que os grupos selecionados nos clusters quanto ao contexto de análise de preferências dos clientes demonstram dados consistentes no que diz respeito à orientação de contexto dos grupos.

O grupo identificado como microrregional apresenta 65 organizações do total que compõe o grupo, sendo que sessenta e uma entendem como contexto de referência quanto à análise das preferências dos clientes o ambiente microrregional, três indicam como contexto o nível nacional e um o nível regional/nacional. Portanto, o cruzamento dos cluster composto pelas organizações mercearias quanto ao contexto de referência de mercado microrregional relativo às preferências dos

clientes confirma os atributos identificados na perspectiva local regional já descrita neste estudo, na análise fatorial e descritiva. A mesma predominância verifica-se nos demais níveis, sendo no nacional e regional/nacional, das vinte e oito organizações selecionadas no cluster, dezesseis consideram o nível regional/nacional para análise de preferência dos clientes, sete a nível nacional e cinco não consideram estes níveis para o contexto de análise de preferência dos clientes.

Finalizando o demonstrativo estatístico, o nível estadual, quanto ao contexto de referência para análise de preferências dos clientes, de quarenta e sete organizações participantes do cluster, trinta e duas consideram seu contexto de referência estadual para a análise de preferência dos clientes, sendo nove considerando o contexto microrregional, cinco o nacional e um o regional/nacional.

Portanto, pode-se conceber que as organizações do estudo, a nível de modelo de referência, no que diz respeito à análise do contexto de preferência dos clientes, considera a interpretação e posterior formulação de estratégias no ambiente em que foca suas atividades predominantemente, mostrando em alguns casos extrapolação destes limites.

7.2 ANÁLISE DE VARIÂNCIA

Com intuito de analisar as variâncias dos fatores do estudo, foi utilizado o teste de comparação de análise de variância (ANOVA). O teste ANOVA, fator único, com nível de significância de 5%, foi utilizado para verificar se havia diferença no valor médio das razões entre os grupos e o teste de *Tukey-HSD*²⁴, que procura a construção de intervalos de confiança, para todos os pares de comparações. As análises a seguir, referentes aos dados das tabela relatório demonstrado na Tabela 23 e da tabela ANOVA Tabela 24, demonstram os resultados apurados nos testes realizados.

²⁴ O teste de *Tukey* é usado na análise de variância para comparar contraste entre duas variáveis de tratamento. HSD tem origem no inglês (*honestly significant difference*), que significa diferença honestamente significante.

Tabela 23-Relatório dos clusters correlacionados com os fatores

TwoStep Cluster Number	Estratégia e pressões acerca da Diferenciação	Estratégia e pressões acerca da Manutenção	Estratégia e pressões acerca da Imitação	Estratégia e pressões acerca do contexto socio-político	Estratégia e pressões acerca de Custos
Microrregional	3,2183	3,86	3,52	1,53	3,23
Nacional	4,0848	4,28	3,59	2,97	2,85
Estadual	4,1101	4,30	3,70	2,01	2,99
Regional	4,5359	4,61	3,59	2,68	2,25
Total	3,7094	4,11	3,58	1,96	3,00

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 24 – Tabela ANOVA. Análise de variância dos fatores

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Estratégia de Diferenciação * TwoStep Cluster Number	Between Groups	(Combined)	38,078	3	12,693	29,167	,000
	Within Groups		59,617	137	,435		
	Total		97,695	140			
Estratégia de Manutenção * TwoStep Cluster Number	Between Groups	(Combined)	11,058	3	3,686	8,792	,000
	Within Groups		57,436	137	,419		
	Total		68,494	140			
Estratégia de Imitação * TwoStep Cluster Number	Between Groups	(Combined)	,741	3	,247	,327	,806
	Within Groups		103,508	137	,756		
	Total		104,249	140			
Estratégia Sociopolítica * TwoStep Cluster Number	Between Groups	(Combined)	38,719	3	12,906	10,278	,000
	Within Groups		172,026	137	1,256		
	Total		210,745	140			
Estratégia de Custos * TwoStep Cluster Number	Between Groups	(Combined)	15,005	3	5,002	7,437	,000
	Within Groups		92,134	137	,673		
	Total		107,139	140			

Fonte: Dados da pesquisa

A análise dos dados apresentados permite considerar que, na maioria dos grupos analisados, existem diferenças quanto à leitura das pressões ambientais por estas organizações, vinculando as respostas estratégicas demonstradas, relacionadas aos fatores descritos neste estudo. No intuito de fornecer subsídios para uma melhor análise destas considerações, a seguir serão analisados os clusters correlacionados com as médias apresentadas em cada fator .

FATOR 1 : ESTRATÉGIA E PRESSÕES ACERCA DA DIFERENCIAÇÃO

A correlação dos clusters referente a este fator, apresenta diferenças significativas quanto à interpretação a nível de pressões e formulações de estratégias, considerando os números estatísticos verificados, contrapondo, de certa maneira, o sentido da imitação ou isomorfismo. Percebe-se diferenciação de médias em todos os clusters, onde se salienta o cluster regional/nacional, com a média mais elevada 4,5358, seguido do cluster estadual, com 4,1101, após o cluster nacional, com 4,0848 e apresentando a média mais baixa o cluster microrregional, com 3,2183. Esta constatação vem ao encontro do que sugere Scott (2001) em relação ao ambiente institucional, quando em relação à pressões ambientais, declara que é mais provável identificar diferenças entre as organizações em suas respostas a pressões similares do ambientes institucional, do que homogeneidade institucional. A análise permite considerar que, tendo em vista as diversas estratégias identificadas no ambiente de pressões similares, tende a diferenciação das organizações mais do que isomorfismo.

Estes dados permitem considerar que no cluster a nível regional/nacional, as organizações procuram maneiras de diferenciarem-se no que tange às estratégias no sentido de responderem às pressões, tanto institucionais como técnicas, verificadas em seu ambiente, evitando práticas semelhantes à de seus pares de contexto de atuação, refutando a princípio a idéia da imitação se considerado este fator. No caso do setor atacadista e distribuidor mercearil, a competição e as mudanças no ambiente vem fazendo com que os participantes inovem e procurem alternativas para sobreviverem e obterem sucesso em um ambiente de turbulência e que vêm apresentando rápidas mudanças.

Corroborando com o que já foi descrito neste estudo²⁵, isso implica, para a organização, em entender o contexto de referência de maneira diferente, procurando interpretar o ambiente além dos padrões e normas apresentados, reconhecendo a importância do ambiente mais amplo, não só os recursos materiais e elementos técnicos, mas também as forças políticas, institucionais e socioculturais. Com relação à questão institucional no campo da diferenciação, Kalafut e Low (2003) entendem que a diferenciação do ponto de vista das expectativas dos consumidores utiliza como argumentação fatores intangíveis, afirmando que muitos clientes também esperam um certo tipo de comportamento ético por parte das empresas com as quais negociam – não apenas honestidade na condução dos negócios, mas, por exemplo, preocupação com o meio ambiente ou com os funcionários.

Na análise de pressões técnicas voltadas à (eficiência e eficácia), quando se aborda o tema diferenciação como estratégia, a lógica compreendida é a de aumentar a margem de contribuição da empresa, atendendo à satisfação e as necessidades dos clientes naqueles requisitos, cujos preços eles estão dispostos a pagar. No caso específico das organizações atacadistas e distribuidoras mercearias, pode ser entendido como assumir riscos maiores aos percebidos no mercado, quanto a práticas de atuação como: exclusividade em produtos, possibilitando ofertar ao mercado produtos inéditos, o que pode ser uma vantagem competitiva, mas em outra conotação, constitui-se em risco, pois os mesmos não são reconhecidos pelo mercado; diferenciação de atendimento que compreende vendas e entrega, o que permite oferecer serviços diferenciados dos padrões de mercado, portanto, com custos superiores, na maioria das vezes. A qualificação na mão-de-obra relacionada aos padrões identificados no ambiente pode ser considerada diferenciação, políticas de parcerias com fornecedores e clientes varejistas, o que amarra a questão de volumes e, por conseguinte, preços diferenciados, entre outras, também se constitui em característica da diferenciação.

De acordo com Porter (1991), o sentido da diferenciação provém, em última análise, da criação singular de valor para o comprador. Sendo que para se conseguir uma diferenciação sustentável, é fundamental que a empresa execute de um modo

²⁵ p. 127-131.

singular uma gama de atividades de valor que influenciam decisivamente os critérios de compra.

Este posicionamento pressupõe distinguir uma empresa ou produto de seus competidores, o que envolve significados que respondem tanto a pressões técnicas, como anseio por qualidade, embalagens, diversidade de produtos, como as pressões institucionais, no sentido de identidade, adaptação às normatizações formais e informais do ambiente, atendimento ao social, entre outros.

Assim, neste caso, a interpretação dos dirigentes quanto ao contexto de referência no qual estão inseridos, é papel fundamental para a análise e o entendimento das pressões do ambiente, o que vincula as respostas estratégicas a esta questão. Ser diferente num mercado competitivo e globalizado é tarefa complexa, pois está atrelado a riscos em proporções consideráveis, maiores que os dos reconhecidos no contexto de atuação por parte dos concorrentes, tendo em vista que o resultado pretendido é a rentabilidade em níveis melhores do que os apresentados no contexto de referência destas empresas.

Pode-se entender quanto à questão, que a diferenciação cria uma vantagem baseada no mercado, assim os produtos ou serviços que são diferenciados de uma maneira valorizada obtêm, via de regra, preços e margens mais altas e, conseqüentemente, evitam a concorrência baseada nos preços baixos, o que é elencado pelas organizações que compõem este grupo como estratégia de atuação.

No caso que apresentou menores índices de média, que se refere ao cluster microrregional, os dados documentais deste trabalho, ao descreverem o contexto em que estão inseridas estas organizações, podem ajudar no entendimento.

Percebe-se que as empresas de contexto de referência microrregional também são empresas classificadas como pequenas e médias empresas e mantêm sua perspectiva de atuação no contexto de referência com enfoque predominantemente local. São organizações que distribuem seus produtos local ou regionalmente, considerando cidades adjacentes à sede, e, portanto, competem por recursos em um espaço delimitado geograficamente por fronteiras municipais e estaduais e focam sua atenção nas regras, normas e valores difundidos neste contexto. Os dirigentes destas empresas, ao interpretarem seu ambiente de competição (mercado, concorrentes e tendências), tendem a prestar mais atenção aos indícios associados a esta região onde competem.

Portanto, é possível considerar que num ambiente competitivo restrito, as estratégias de respostas às pressões das empresas microrregionais equivalem-se à dos concorrentes, não se destacando a diferenciação, o que talvez explique a questão rentabilidade baixa, verificada neste setor por estas empresas.

FATOR 2 : ESTRATÉGIAS E PRESSÕES ACERCA DA MANUTENÇÃO

Neste caso, mediante as médias apresentadas, demonstra-se novamente que os clusters se diferenciam com referência ao fator dois. Em que pese todos os grupos se diferenciarem, destaca-se como agrupamento com maior média o regional/nacional, com 4,61, em segundo, o cluster estadual, com 4,30, quase junto ao nacional, com 4,28, e novamente com menor média o grupo microrregional, com 3,86.

O que chama atenção é o número obtido no agrupamento das empresas microrregionais, uma vez que como visto na análise anterior, as empresas da amostra analisada não buscam se diferenciar, portanto, poder-se ia considerar que em face às pressões de seu ambiente de competição, teriam suas respostas estratégicas voltadas para a manutenção de sua posição de mercado e, portanto, com melhorias nas condições de competitividade e de sobrevivência, mas segundo os dados da pesquisa, o mesmo não acontece.

Para que se possa ter maior embasamento na análise do fator 2, é importante entender o contexto que envolve a estratégia de manutenção. O termo 'manutenção', na literatura especializada, tem origem no vocabulário militar, cujo sentido é manter, nas unidades de combate, o efetivo e o material em um nível constante. Já a definição sobre 'manter' é indicada, em vários dicionários, como causar continuidade ou reter o estado atual. Isto sugere que 'manutenção' significa preservar algo ou, neste caso, preservar a posição das organizações atacadistas e distribuidoras mercenárias no seu contexto de mercado.

A questão da manutenção denota um contexto no qual o ambiente onde atuam as empresas mercenárias e se apresenta composto de pressões que conduzem a um relacionamento entre pares cada vez mais turbulento e dinâmico, em termos de mercados, tecnologias, impactos ecológicos, mudanças políticas, econômicas,

culturais, sociais, etc. Este cenário leva as organizações a responderem com ações voltadas para a redução de riscos e possível equilíbrio para sua empresa.

Desta forma, para compensar o impacto destes fatores, as organizações concebem estratégias que respondem as pressões do ambiente de forma a manter suas posições de competitividade, porém, estas escolhas, para serem eficazes em seus propósitos, devem originar-se de uma análise do contexto de referência, mediada pelos esquemas interpretativos dos estrategistas e, posteriormente, confrontadas com as competências da empresa.

O modelo adaptativo de Chafee (1985) talvez possa referendar esta afirmação, pois sugere que a organização se orienta entre as condições internas e externas, efetuando uma espécie de equilíbrio de forças que comporão alinhamentos satisfatórios entre riscos e oportunidades ambientais e capacidades organizacionais.

As médias encontradas no estudo permitem considerar que as empresas dos clusters, ao identificarem o ambiente com predominância de incertezas tanto a nível técnico como institucional, optam por minimizar seus riscos no desenvolvimento de suas funções, procurando manter a posição conquistada, assumindo estratégias que supõem estabilidade, e que ensejam principalmente um estado de equilíbrio no que tange a riscos e oportunidades, como forma de lhes garantir não só legitimidade como sobrevivência. Ou seja, uma forma de obter garantias quanto ao enfrentamento de pressões técnicas e institucionais, verificadas num ambiente de incertezas e inseguranças derivadas das exigências de resposta ao elevado nível de competitividade apresentado .

Ressaltando o cluster de menor média, o microrregional, segundo dados da pesquisa, tanto primários como documentais, sugere que as organizações dispostas neste grupo não têm como maior preocupação manterem suas posições de mercado, mas serem competitivas para responderem com eficácia às pressões impostas pelo seu ambiente de atuação.

FATOR 3: ESTRATÉGIA E PRESSÕES ACERCA DA IMITAÇÃO

No que tange ao fator três, o posicionamento dos clusters quanto à média atingida ficou praticamente sem diferenças, o que leva a considerar que todos as

empresas dos agrupamentos atuam buscando, de uma forma ou outra, alternativas de respostas às pressões do ambiente, e que são similares às das concorrentes de seu contexto de referência.

As médias indicam esta semelhança, uma vez que o agrupamento microrregional apresenta 3.52 pontos, o grupo nacional tem 3,59, o estadual, 3.70 e o regional/nacional, 3.58.

Esta similaridade nas médias encontradas, segundo a técnica de análise, demonstra que as empresas do setor mercearil respondem a pressões do ambiente, utilizando estratégias de imitação. Analisando o contexto de referência destas organizações e considerando as respostas ao questionário aplicado, enfatiza-se como práticas de atuação, a busca da similaridade na composição do mix de produtos e serviços dos concorrentes, fazendo com que os riscos de possíveis prejuízos sejam menores, forma de monitorar o mercado semelhante a seus pares. Outra constatação percebida na pesquisa foi a preocupação pelas empresas em imitar ou se assemelhar quanto a práticas de atuação, no que tange a atendimento a clientes e na semelhança em estruturas e estoques de produtos.

Este comportamento das organizações pode ser explicado pela teoria institucional, como sendo o mecanismo reconhecido como isomorfismo mimético, que se refere à padronização das decisões em condições de incerteza, onde se verifica que as estruturas das organizações consideradas líderes e referenciais no ambiente competitivo são adotadas de maneira geral pelo mercado. A incerteza é um fator que funciona como pressão, interferindo na concepção das estratégias mediadas pelos esquemas interpretativos dos dirigentes. Esta interferência pode ser percebida no momento em que direciona as organizações a se comportarem de forma a imitar os pares considerados casos de sucesso e, portanto, legitimados no ambiente. DiMaggio e Powell (1983, p.150), corroborando com as idéias de outros autores, descrevem que “as organizações competem não somente pelos recursos e clientes, mas também pelo poder político e pela legitimidade institucional, pela adaptabilidade social, bem como pela adaptabilidade econômica”.

Sendo assim, esta pressão pela homogeneidade das estruturas e processos considerados legítimos para as organizações, verificada nos clusters das organizações atacadistas e distribuidoras de produtos mercearils, pode ser denominada de Isomorfismo.

FATOR 4: ESTRATÉGIA E PRESSÕES ACERCA DO CONTEXTO SOCIOPOLÍTICO

Este fator não demonstrou muita significância para as empresas que fazem parte do estudo, pois na divisão em agrupamentos por semelhanças e diferenças, percebem-se as menores médias. O grupo microrregional apresentou média de 1,53, o nacional, 2,97, o estadual, 2,01 e o regional/estadual, 2,68.

Portanto, parece ser uma questão não tão difundida no setor, mesmo que apresente alguma significância predominantemente nos grupos de nível nacional, e regional/nacional. Isso que permite considerar que, devido ao contexto de referência destas organizações, responder a um ambiente com necessidades de interpretações mais amplas pelos estrategistas, e que são regidos pelos poderes do Estado e do governo federal, bem como as diversas regiões com diversidades culturais, econômicas, lhes exijam que observem a questão sociopolítica com maior preocupação. Neste caso, devem considerar fatores que dizem respeito ao ecológico, sustentabilidade, bem como o que se refere às oscilações econômicas, planos econômicos, leis e normas nacionais, mudanças de poder político como referência. Para tanto necessitam dar maior ênfase a estas questões, para melhor competirem nestes mercados, o que sugere o porquê destas organizações relacionarem este fator como plausível de preocupações e respostas estratégicas.

É relevante abordar este fator, uma vez que, ao se analisar o processo de formulação das estratégias, é de importância considerar que além dos pressupostos da escola racional, voluntária e planejada, variáveis de natureza política, social e ambiental dentre outros, interferem diretamente na concepção e escolhas estratégicas.

Através do contexto analisado neste estudo, pode-se considerar que os ambientes onde as organizações competem são sistemas sociopolíticos construídos a partir dos conflitos e jogos de interesses visando ao poder, ao reconhecimento dos atores. Esta conclusão vem ao encontro a estudos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), pois enfatizam que a abordagem de poder abre o jogo ao caracterizar a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso do poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.

FATOR 5: ESTRATÉGIAS E PRESSÕES ACERCA DE CUSTOS

O último fator a ser analisado é o fator que aborda as estratégias e pressões acerca de custos; os agrupamentos, considerando as médias, diferenciam-se em todos os grupos, apresentando: microrregional, 3,23; nacional, 2,85; estadual, 2,99; regional/nacional, 2,25.

Sendo assim, a ênfase é no destaque do agrupamento em que estão inseridas as organizações microrregionais com maior média. Isso pode ser explicado por meio do ambiente restrito em que concorrem, o que leva estas empresas a práticas ligadas à questão custo, ou mais especificamente, a preços como instrumento de resposta às pressões encontradas no ambiente.

Os dados da pesquisa permitem considerar que este grupo focaliza suas estratégias de resposta em ações de baixo risco e, portanto, baixo retorno. Em algumas situações há como prática a associação em redes no sentido de concentrar maior poder de negociação perante os fornecedores. Agem assim, em prol de melhores condições de venda, relativas às margens pequenas com as quais trabalham. Neste caso, o que se pode perceber no setor é que os custos e preços são equivalentes aos dos concorrentes. Em alguns casos, como forma de diferenciação, são ainda menores do que os praticados no mercado.

Também se constata este posicionamento em menor escala no grupo estadual, o que pode relacionar-se à competição com as empresas microrregionais que, respeitando seus limites de atuação com referência a sedes, atuam nas diversas regiões paranaenses, fazendo parte do contexto de referência do grupo estadual. Com média significativa para esta análise, encontram-se as organizações do grupo nacional, que utilizam como estratégia a questão preço.

Considerando os dados e informações da pesquisa, a análise apresenta alguns aspectos que interferem diretamente neste caso, agindo como fontes de pressões que, no contexto de referência das organizações mercearias, como a facilidade de novos entrantes neste mercado, devido ao interesse, visto que é um mercado de alto consumo e giro rápido, pressionando para o acirramento da competição de preços, pois isto significa um aumento na oferta de produtos e serviços, ocorrendo pressão para redução de preços.

Outra característica observada foi a do mecanismo denominado no setor de “guerra de preços”; determinada empresa reduz o preço de seus produtos, a fim de

ganhar clientes ou mercado; outras concorrentes do setor, percebendo esta movimentação, também reduzem seus preços, a fim de não perderem espaços e quantidade de vendas. Assim, a empresa que havia reduzido o preço pode reduzi-lo novamente, provocando um ciclo danoso cujas conseqüências serão a perda sistemática de rentabilidade para todas as empresas que se dispuserem a esta “guerra”, podendo representar dificuldades de continuidade das empresas com pouca estruturação.

Outro aspecto observado foi o poder de negociação, tanto dos clientes varejistas como dos fornecedores, principalmente quando a questão se refere às micro e pequenas empresas que são maioria no setor: o poder de barganha existe no sentido de manipular os interesses de cada setor, exercendo forte nível de pressão com respeito a preços e custos dos produtos.

As demais tabelas que seguem estão organizadas no sentido do complemento na validação dos dados e análises sobre os *clusters* encontrados. Portanto estão dispostas para maior fundamentação dos dados coletados. A tabela 25 permite analisar as comparações múltiplas entre os *Clusters* encontrados no estudo.

Tabela 25-comparações

Dependent Variable	(I) TwoStep Cluster Number	(J) TwoStep Cluster Number	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Estratégia de Diferenciação	Microrregional	Nacional	-,86654*	,18723	,000	-1,3535	-,3796
		Estadual	-,89182*	,13593	,000	-1,2454	-,5383
		Regional	-1,31758*	,17014	,000	-1,7601	-,8751
	Nacional	Microrregional	,86654*	,18723	,000	,3796	1,3535
		Estadual	-,02528	,20358	,999	-,5548	,5042
		Regional	-,45104	,22785	,201	-1,0436	,1416
	Estadual	Microrregional	,89182*	,13593	,000	,5383	1,2454
		Nacional	,02528	,20358	,999	-,5042	,5548
		Regional	-,42576	,18798	,111	-,9147	,0632
	Regional	Microrregional	1,31758*	,17014	,000	,8751	1,7601

		Nacional	,45104	,22785	,201		-,1416	1,0436
		Estadual	,42576	,18798	,111		-,0632	,9147
Estratégia de Manutenção	Microrregional	Nacional	-,421	,184	,105		-,90	,06
		Estadual	-,443*	,133	,006		-,79	-,10
		Regional	-,754*	,167	,000		-1,19	-,32
	Nacional	Microrregional	,421	,184	,105		-,06	,90
		Estadual	-,022	,200	1,000		-,54	,50
		Regional	-,333	,224	,447		-,91	,25
	Estadual	Microrregional	,443*	,133	,006	,10		,79
		Nacional	,022	,200	1,000		-,50	,54
		Regional	-,311	,185	,335		-,79	,17
Estratégia de Imitação	Regional	Microrregional	,754*	,167	,000	,32		1,19
		Nacional	,333	,224	,447		-,25	,91
		Estadual						,79
	Nacional	Microrregional	,067	,247	,993		-,58	,71
		Estadual	-,110	,268	,976		-,81	,59
		Regional	-,003	,300	1,000		-,78	,78
	Estadual	Micro-regional	,177	,179	,756		-,29	,64
		Nacional	,110	,268	,976		-,59	,81
		Regional	,108	,248	,972		-,54	,75
Regional	Microrregional	,069	,224	,990		-,51	,65	
	Nacional	,003	,300	1,000		-,78	,78	
	Estadual	-,108	,248	,972		-,75	,54	
Estratégia Sociopolítica	Microrregional	Nacional	-1,439*	,318	,000		-2,27	-,61
		Estadual	-,487	,231	,156		-1,09	,11
		Regional	-1,156*	,289	,001		-1,91	-,40
	Nacional	Microrregional	1,439*	,318	,000	,61		2,27
		Estadual	,952*	,346	,033	,05		1,85

		Regional	,282	,387	,885	-,72	1,29
	Estadual	Microrregional	,487	,231	,156	-,11	1,09
		Nacional	-,952*	,346	,033	-1,85	-,05
		Regional	-,670	,319	,159	-1,50	,16
	Regional	Microrregional	1,156*	,289	,001	,40	1,91
		Nacional	-,282	,387	,885	-1,29	,72
		Estadual	,670	,319	,159	-,16	1,50
Estratégia de Custos	Microrregional	Nacional	,385	,233	,352	-,22	,99
		Estadual	,247	,169	,464	-,19	,69
		Regional	,985*	,212	,000	,43	1,54
	Nacional	Microrregional	-,385	,233	,352	-,99	,22
		Estadual	-,138	,253	,948	-,80	,52
		Regional	,600	,283	,152	-,14	1,34
	Estadual	Microrregional	-,247	,169	,464	-,69	,19
		Nacional	,138	,253	,948	-,52	,80
		Regional	,738*	,234	,010	,13	1,35
	Regional	Microrregional	-,985*	,212	,000	-1,54	-,43
		Nacional	-,600	,283	,152	-1,34	,14
		Estadual	-,738*	,234	,010	-1,35	-,13

Fonte: Dados da pesquisa

*. *The mean difference is significant at the 0.05 level.*

A tabela 26 , a seguir, permite perceber que existem diferenças significativas entre os Clusters no que tange à estratégia e pressões acerca da Diferenciação.

Tabela 26 – Estratégia e pressões acerca da diferenciação

Tukey HSD

TwoStep Cluster Number	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Microrregional	72	3,2183	
Nacional	15		4,0848
Estadual	35		4,1101
Regional	19		4,5359
Sig.		1,000	,081

Fonte: Dados da pesquisa*Means for groups in homogeneous subsets are displayed.*

A tabela 27, demonstra que o Cluster microrregional com menor média e o regional com maior média, diferenciam-se no que se refere às estratégias e pressões acerca da manutenção.

Tabela 27 -Estratégia e pressões acerca de Manutenção

Tukey HSD

TwoStep Cluster Number	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Microrregional	72	3,86	
Nacional	15	4,28	4,28
Estadual	35	4,30	4,30
Regional	19		4,61
Sig.		,081	,274

Fonte: Dados da pesquisa*Means for groups in homogeneous subsets are displayed.*

A tabela 28, a seguir, demonstra a diferença tênue existente entre o grupo microrregional com 3.52 de média e o estadual com 3.70. Apesar das diferença, pode-se perceber que os índices apresentam tendência a similaridade no que diz respeito ao fator estratégia e pressões acerca da imitação.

Tabela 28 -Estratégia e pressões acerca de Imitação

Tukey HSD

TwoStep Cluster Number	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	
Microrregional	72		3,52
Nacional	15		3,59
Regional	19		3,59
Estadual	35		3,70
Sig.			,891

Fonte: Dados da pesquisa

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Na questão sociopolítico, que consta na tabela 29, os dados mostram que existem diferenças no Cluster da microrregião, com 1.53 e no grupo nacional, com 2.97.

Tabela 29 Estratégias e pressões acerca do sociopolítico

TwoStep Cluster Number	N	Subset for alpha = 0.05		
		1	2	3
Microrregional	72	1,53		
Estadual	35	2,01	2,01	
Regional	19		2,68	2,68
Nacional	15			2,97
Sig.		,424	,158	,812

Fonte: Dados da pesquisa.

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

A tabela 30, expressa as diferenças encontradas no fator estratégia e pressões acerca de custos. Portanto percebe-se diferenças nos *Clusters* identificados no estudo.

Tabela 30 - Estratégia e pressões acerca de custos

Tukey HSD

TwoStep Cluster Number		Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Regional	19	2,25	
Nacional	15	2,85	2,85
Estadual	35		2,99
Microrregional	72		3,23
Sig.		,054	,354

Fonte: Dados da pesquisa*Means for groups in homogeneous subsets are displayed.*

Portanto pode-se conceber que em todos os *Clusters*, com referência aos fatores considerados neste estudo que são, estratégias e pressões acerca de diferenciação, estratégias e pressões acerca de manutenção, estratégias e pressões acerca de imitação, estratégias e pressões acerca do sociopolítico e estratégias e pressões acerca de custos, perceberam-se diferenças, sugerindo que os *Clusters* se diferem de acordo com sua interpretação das pressões do ambiente em que estão inseridos.

8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao finalizar este estudo, importa retomar a motivação inicial, expressa no objetivo geral e nos objetivos específicos norteadores do trabalho, isto é, estabelecer uma relação com os resultados da pesquisa e das análises descritivas e estatísticas dos dados coletados, no intuito de responder aos questionamentos apresentados no início deste estudo.

O objetivo geral deste trabalho era verificar e analisar como os esquemas interpretativos de dirigentes das organizações atacadistas e distribuidoras de produtos mercearias do Paraná atuaram como mediadores das estratégias adotadas pelas empresas do setor, ao interagirem com o contexto de pressões ambientais verificadas no segmento, no período de 2003 a 2007.

Neste sentido, um dos objetivos específicos apresentados foi descrever o contexto de pressões ambientais, considerando a perspectiva de atuação das organizações mercearias, nos níveis local, regional e nacional. Para tanto percebeu-se, através da coleta dos dados secundários, na primeira parte desta pesquisa, que tendo em vista a forma de atuação e entendimento do contexto de referência pelas empresas do setor merceário, optou-se pela classificação dos níveis em : microrregional, estadual, regional/nacional e nacional.

A análise dos dados da pesquisa permite considerar que o ambiente de pressões ambientais do contexto de referência destas organizações respeita os arranjos de seu ambiente específico de competição; as estratégias são assumidas em prol das características apresentadas pelo setor, visto que predominam os fatores relacionados com desempenho e eficiência, tanto de empresas como de serviços e produtos.

Importa ressaltar que, apesar dos sistemas que compõem o contexto de atuação destas organizações, independentemente de o nível estar imerso no ambiente institucional nacional, as configurações locais ou específicas tendem a exibir certas “calibragens” diferenciadas no que diz respeito a aspectos que definam os padrões e normas de conduta , tais como traços culturais dos atores, que podem ser verificados nas crenças e valores quanto à preferência por produtos, serviços, níveis de confiança, custos e preços, processos; ou seja, a existência de contextos

específicos relacionados tanto a sistemas, como a processo dentro de espaços delimitados de atuação das empresas.

Na faceta técnica, verifica-se, em todos os níveis de referência, fatores que pressionam para o desenvolvimento de tecnologias a serem empregadas nas atividades, na inovação e variedade de produtos, modos de atuação que dizem respeito à logística de entrega e frequência maior de contato com o mercado, nos processos de atendimento, expectativa de diferenciação ou na base do preço ou do serviço oferecido pelos varejistas, o que demanda a necessidade de melhorias na qualificação da mão-de-obra, ou seja, fatores que pressionam para a produção de resultados considerados satisfatórios, baseados na exigência do segmento.

A faceta institucional está constituída em todos os níveis, mas de maneiras diferentes, ou seja, respeitando as características particulares de cada contexto. Em nível microrregional, considerando a perspectiva local, há diferenças em padrões de consumo verificados nos dados da pesquisa, bem como tendências de adaptação e imitação das empresas, se consideradas as líderes do segmento. Verifica-se a busca de procedimentos que legitimem as menores empresas perante o mercado, utilizando práticas já experimentadas e reconhecidas pelos clientes e que dizem respeito a formas de entrega, mix de produtos, condições de vendas e maneira de atendimento aos clientes. Esta constatação transparece no momento em que o nível de contexto de referência, que é interpretado na formulação e nas escolhas estratégicas, é percebido no próprio contexto de atuação destas organizações, o que sugere valores, crenças e normas que são padrões na região.

Nesse sentido, pode-se considerar que as organizações escolhem e delimitam seu campo de atuação, respeitando seus interesses, mas também as normas e padrões exigidos pelo ambiente.

Quanto ao contexto de referência a nível estadual, os dirigentes, por meio de seus modelos mentais, interpretam um ambiente que, na questão das pressões técnicas, é semelhante ao do microrregional, com o diferencial na importância da reestruturação logística devido às distâncias e na atenção para as operações, devido ao tamanho do mercado. Quando se analisam as pressões institucionais, salienta-se o aspecto cultural e os padrões e normas de cada região do Estado; a atividade das organizações mercenárias, mesmo que dentro do Estado, estão defrontando-se com diversos fatores culturais.

As pressões, no sentido do nível regional/nacional, têm que ver com outros Estados da federação; atuam no sentido técnico do diferencial competitivo, relativo a custos, automação, agilidade, logística e na faceta institucional, são identificados em padrões e normas do poder do Estado, bem como, no respeito dos processos e normas de cada território, buscando legitimidade de atuação o que lhes confere confiabilidade perante o mercado.

No aspecto do contexto de referência a nível nacional, as questões de competitividade, e principalmente fiscais e tributárias, são as que mais se destacam, pressionando as organizações mercantis a se adaptarem às condições encontradas no ambiente.

O segundo objetivo específico a ser analisado diz respeito à tentativa de identificar as estratégias implementadas pelos atacados e distribuidores mercantis paranaenses no período estudado. Nesta perspectiva, os dados permitem considerar que as escolhas estratégicas destas organizações são determinadas pela forma como elas concorrem e competem no setor, interpretadas pelos seus dirigentes, segundo sua visão e entendimento de mundo.

O contexto percebido apresenta aspectos de comportamento que pressupõem a existência do fenômeno da homogeneização, devido à predominância de organizações de pequeno porte. A interpretação dos dados permite considerar a concentração de grupos de empresas com níveis de análise ambientais e de posicionamento estratégico semelhante. São grupos definidos de mesmo contexto de atuação, portanto com posicionamento estratégico e contexto de referência similares, seja microrregional e estadual, seja regional/nacional e nacional.

Os dados estatísticos extraídos da amostra utilizada neste trabalho justificam esta afirmação: em nível de atuação microrregional, em que foram identificadas oitenta empresas, setenta e duas, ou seja, 90% destas organizações entendem como contexto de referência onde interpretam o ambiente, o próprio contexto microrregional. A mesma compreensão se faz dos outros níveis, visto que as estatísticas do nível estadual, 94,5% das organizações que atuam neste contexto, têm como referência para formulação estratégica, o mesmo contexto.

Ainda com referência ao posicionamento estratégico, é possível considerar que, embora os grupos encontrados na análise de agrupamento possuam os

mesmos valores e o mesmo contexto de referências, é importante salientar que ocorre uma variação na ênfase de cada um deles. As diferentes estratégias são resultantes da valorização que cada organização atribui a questões como produtos, serviços, mercados, recursos humanos, financeiros e tecnológicos.

É possível admitir ainda que, nas organizações do setor, as pressões que levam ao isomorfismo são encontradas nos grupos de organizações com contextos ambientais e posicionamentos estratégicos semelhantes entre si, confirmando no setor a tendência ao comportamento isomórfico.

O terceiro objetivo específico dizia respeito à identificação dos esquemas interpretativos do grupo de dirigentes das organizações atacadistas e distribuidoras mercearias.

Os dados do estudo salientam que os esquemas interpretativos dos dirigentes destas empresas interagem em um ambiente limitado, o que se correlaciona com a definição do setor no que tange ao tamanho das empresas, pois sua composição denota empresas de micro, pequeno e médio porte, com um número pouco significativo de organizações de grande porte. É neste caso que se fundamenta esta afirmação: os modelos mentais dos dirigentes são moldados através de um contexto de referência restrito, considerando a amplitude de atuação destas empresas e o contexto de pressões técnicas e institucionais a que são submetidas no decorrer de sua atividade.

Entende-se como de relevância atentar neste caso para o foco de atenção das organizações, pois o mesmo refletirá os pressupostos ambientais que serão considerados para as escolhas estratégicas. Preocupa a limitação da interpretação do contexto de referência pelos dirigentes, pois é a partir desta análise que se escolhem e formulam as estratégias a serem assumidas pelas empresas do setor. Com relação à atenção das empresas e à interpretação do dirigente, o ambiente fora de seu contexto de referência, segundo dados primários deste estudo, não aparece como preocupação considerada de importância para grande maioria das organizações da amostra. As respostas estratégicas percebidas respondem às pressões e mudanças de seu ambiente de atuação.

O quarto objetivo específico que norteou este estudo tinha como linha de análise a relação existente entre pressões ambientais, esquemas interpretativos e estratégias dos atacados e distribuidores mercearias, no período de 2003 a 2007.

Pode-se concluir o nível de relação, pois as pressões ambientais – técnicas e institucionais- ao serem interpretadas e analisadas pelos dirigentes e estrategistas das empresas mercearias, através de seus modelos mentais, afetam diretamente as escolhas e formulações estratégicas, pois influenciam no posicionamento e as ações assumidas por estas empresas no sentido de obterem vantagens competitivas, advindas das soluções encontradas para responderem ao contexto do ambiente em face às pressões verificadas.

Portanto, a conclusão deste estudo torna possível considerar que os esquemas interpretativos dos dirigentes das organizações atacadistas e distribuidoras mercearias atuaram como mediadores da formulação das estratégias adotadas por estas empresas, em face às pressões ambientais, uma vez que foram encontrados grupos distintos para o contexto ambiental de referência e nas estratégias assumidas no setor no período do estudo.

Os resultados deste estudo permitem concluir que para as organizações da amostra, os esquemas interpretativos dos dirigentes influenciaram a tomada de decisão , visão do contexto ambiental de referência, uma vez que se pode pressupor que as escolhas estratégicas são influenciadas pela percepção e interpretação que os mesmos fazem do contexto de pressões existentes no ambiente.

Contudo, pode-se perceber, mediante aos resultados certa homogeneização se considerarmos que as organizações analisadas do setor merceário, agrupam-se em níveis de contexto de referência como o microrregional, estadual e nacional, em resposta às pressões do ambiente em que estão inseridas. Portanto, é possível considerar que as empresas apresentam valores e crenças semelhantes, embora não se identifique uma posição única e definitiva no setor. Isto pode ser justificado mediante a percepção de que as organizações do setor merceário atribuem valores diferentes a fatores e pressões ambientais originadas da busca pela competitividade a que são submetidas.

Nos dados analisados, ficou evidente que as organizações mercearias consideram a questão da competitividade e eficácia, como norteador de suas ações e escolhas estratégicas. Percebe-se que as escolhas estratégicas estão diretamente ligadas a operacionalização de suas atividades e a busca pela

obtenção de vantagens competitivas, considerando o contexto de pressões técnicas como de maior relevância.

As influências das pressões institucionais para as organizações da pesquisa, não apareceram com evidência, embora seja reconhecida no setor, pois quando levantado situações enfrentadas no ambiente competitivo, como custos, logística, tecnologia, estoques, recursos, entre outros, as empresas responderam com concordância em adotarem posturas adequadas a situações distintas. Neste caso, pode-se afirmar que em situações nas quais as organizações mercearis identificam a pressão institucional como desfavorável para seu negócio, assumem posturas no sentido de responder através de estratégias que lhes permitam preservar seus interesses.

Quanto ao contexto de referência das organizações mercearis, constata-se que mesmo que se perceba o processo de globalização existente, estas empresas tem na referência do seu ambiente de atuação uma fonte importante na busca por vantagem competitiva e escolhas estratégicas, uma vez que se pode conceber que, o ambiente onde estas organizações estão inseridas, têm diferentes expectativas e demandas valorizando a prática e a experiência do estrategista, considerando o tempo de atuação das empresas questionadas na pesquisa.

Corroborando esta afirmação, é pertinente ressaltar que ao considerarem o contexto de atuação como o de referência e de interpretação de pressões, as organizações mercearis assumem e desenvolvem um processo de conhecimento e entendimento de crenças e valores que são identificados e reconhecidos pelo ambiente, que permeiam suas atividades.

No entanto, para que os resultados da pesquisa possam ser generalizados e expliquem o comportamento das organizações atacadistas e distribuidoras mercearis, e determinem o papel da interpretação dos dirigentes na mediação das estratégias em face ao contexto de pressões do ambiente, é imprescindível que novos estudos sejam realizados, se possível ampliando a amostra, uma vez que o índice de retorno das respostas foi considerado baixo, para que seja ainda mais representativa e possa proporcionar maior número de informações, reduzindo as incertezas.

Esta consideração se justifica pelo entendimento que toda pesquisa de cunho científico traz contribuições, mas, como descrito neste estudo, existem limitações e vieses que devem ser considerados.

Algumas sugestões são elencadas para a realização de pesquisas futuras:

A replicação do presente estudo, buscando atingir as empresas não só de pequeno e médio porte, mas contemplar um maior número organizações de grande porte, de modo que se possa corroborar ou refutar os resultados encontrados neste estudo, considerando o tamanho das organizações.

Referente às organizações, estender este estudo para outros setores de atividades, principalmente o da indústria e do autosserviço, que tem ligações diretas com o segmento merceário.

Sugere-se ampliar o universo das organizações, considerando os Estados do Sul do Brasil, comparando os resultados obtidos no Estado do Paraná, num contexto mais amplo, com estados limítrofes.

Aprofundar estudos no sentido de entender até que ponto as organizações do setor são afetadas pelas mudanças do contexto globalizado, tendo em vista que, segundo esta pesquisa, respondem apenas às mudanças de seu contexto de atuação.

Ampliar estudos com o foco na análise do ambiente institucional, regras, normas e processos que levam à homogeneidade e à busca pela legitimação perante o ambiente. Percebe-se como maior preocupação pelas organizações do setor, a questão das respostas à eficiência e eficácia, ou seja, pressões técnicas, mesmo sendo afetadas pelas pressões institucionais.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, J.C.S.; DIAS, C. C.; QUINTELLA, R.H.; Analysis of Corporate Socioenvironmental Strategy Formulation Process through Game Approach : the Case of Aracruz Celulose S.A., *Business Strategy and the Environment*, Leeds - UK, 1998.
- ANSOFF, H. I. *Estratégia Empresarial*. 2.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- AKAIKE, H. Maximum likelihood identification of Gaussian autorregressive moving average models. *Biometrika*, n.60(2), p. 255-265, 1973.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARRIZELLI, J. *Estratégia de Mudanças*. Revista *Distribuição*. São Paulo, 2006, n. 159 , p.72- 78, Abril.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Massachusetts: Addison- Wesley Publishing Company, 1996.
- BLAU, Peter M. Estudo comparativo das organizações. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1996. p. 111-135.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BUZZELL, Robert D.; GALE, Bradley T. **O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas**. São Paulo: Pioneira, 1991.
- CALORI, R.; JOHNSON,G.; SARNIN,P. CEO'S Cognitive Maps and the Scope of the Organization. **Strategic Management Journal**, v.15, n.6,p.437-457, 1994.
- CARMO, H. Democracia do consumo. **Revista Distribuição**. São Paulo: Editora Brasileira de Comércio. 2007. P.20-24.
- CARVALHO, M.M. & LAURINDO, F.J.B. **Estratégias para a Competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.
- CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v. 10,n. 1, p. 89-98, 1985.

CHILD, J. Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.

COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Contexto ambiental, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico: um estudo em pequenas empresas paranaenses. ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1, 2003, Curitiba. **Anais Eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 2003.

CONTANDRIOPOULOS, A. P. et al. **Saber preparar uma pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1997.

CRUBELATTE, João Marcelo; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Mudança Ambiental e Adaptação Organizacional: estudo comparativo de casos Departamentais na UEM. **Organizações e Sociedade**, v. 5, n. 13, p. 37-59, set./dez. 1998.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

_____. Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. **Revista de Administração de Empresas-Clássicos**, p.73-86, 2005.

DEVELLIS, R. F. **Scale development: theory and applications**. Newbury Park: Sage. 1991.

DIMAGGIO, P. J. ; POWELL, W. W. (1983) The Iron Cage Revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, n. 2, p.147-160, 1983.

DIMINGO, E. The fine art of Positioning. **The Journal of Business Strategy**. mar-apr. 1988.

DOLCI, D. B. ; KARAWEJCZYK, T.C.; Valores subjacentes à Estratégia de uma Organização: Uma Perspectiva de Análise sob a Ótica da Teoria Institucional e dos Esquemas Interpretativos. **Revista de Administração Contemporânea**, 2002.

DURAND, Cynthia V.S. Relacionamento entre fabricantes de bens de consumo e distribuidores no mercado brasileiro. **Dissertação de Mestrado pela universidade FGV**. São Paulo,(2003).

EISENHARDT, K.; ZBARACKI, M. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 17-37, 1992.

FISCHER, André Luiz. As Pessoas na Organização 6.ed. São Paulo: Gente,2002. p.306.

FLEURY, P.F., WANKE, P., FIGUEIREDO, K.F. Logística empresarial a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000

FLEURY, P. A Logística com diferencial. **Revista Distribuição**. São Paulo, n. 166, p.101-117, Nov 2006.

FONSECA, A. Atacando em duas frentes. **Revista Gôndola**, n. 123, p.52-57, Jun 2005.

FOWLER, F.J. **Survey research methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

FREEMAN, R.E. Strategic Management: a **Stakeholder Approach**. Massachussets: Pitman, 1984. In: MITCHELL, R. AGLE, B. WOOD, D. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

FREITAS, Henrique et al. **Informação e Decisão**: Sistemas de Apoio e seu Impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIMENEZ, Fernando A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo de caso com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1,(p. 27-45), jan./abr. 1998.

_____. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s.n.], 2000.

GONÇALVES, M. F. **A pequena empresa e expansão industrial**. Lisboa: Associação Industrial. Portuguesa, 1994.

GREENWOOD, R.; HININGS, C.R. Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. **Organization Studies**. v. 9, n. 3, 1988.

GUARIDO FILHO, Edson R.; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, n.2, 2001.

HAGUENAUER, L. Competitividade: conceitos e medidas. **Textos para discussão**. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1983.

HAIR JR. J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis**: with readings. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.,1995.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. H. The population ecology of organizations. In: MEYER, M. W. **Environments and organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1978. p. 131-171.

HATCH, Mary Jo, **Organization Theory**: Modern, symbolic and postmodern perspectives. **New York**: Oxford University Press, 1997.

HOOLEY, G.J.; SAUNDERS,J.; PIERCY,N. **Estratégia de Marketing e posicionamento competitivo**. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall,2001.

IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001/** IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. – Rio de Janeiro : IBGE, 2003.

JOHNSON, R.; WICHERN, D. **Applied multivariate statistical analysis**. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

KALAFUT, P.C.; LOW, J. **Vantagem invisível: como as estratégias conduzem o desempenho da empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

KOTLER, P.. **Administração de Marketing: análise, planejamento , implementação e controle**.São Paulo: Atlas, 1997, 8 ed.

KRAATZ, Matthew S. Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. **Academy of Management Journal**, v.41, n.6, (p.621-643), 1998.

LEVY, M.; WEITZ, B. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da . Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. *In: XVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD* : Salvador. Salvador: ANPAD, v.9, p.147-159,1993.

_____. Competitividade Organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. *In* VIEIRA, M. ; OLIVEIRA, L. M.,. **Administração Contemporânea**. São Paulo: Atlas, (p.27-39) 1999.

_____. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo – RS. **Organizações e Sociedade**, v. 2, n. 3, p. 67-119, 1994.

MACHADO DA SILVA, C. L; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. **Mudança estratégica nas Organizações: Perspectivas Cognitiva e Institucional**, XXII ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1998

_____.Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**. v.4, n. 7, 1996.

_____. Mudança e Estratégia nas Organizações: perspectivas cognitiva e institucional. *In* VIEIRA, M. ; OLIVEIRA, L. M., **Administração Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 102-118.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. Competitividade Organizacional: Eficiência Operacional e Conformidade Institucional na Formulação de Estratégias.**Revista de Administração Contemporânea** , 2005.

MARINHO, R. **Aprender a Empreender**. Programa Brasil Empreendedor. SEBRAE, 2003.

MATTAR, Fauze **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1997. v. 1: Metodologia, planejamento.

MEDEIROS, Paulo H.R.; GUIMARÃES, Tomás A. A institucionalização do governo eletrônico no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v.46, p.66-78, 2005.

MEYER, J. W. : ROWAN, B. Institutional Organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363,1977.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: Meyer, J. W.; Scott, W. R. (Eds.) **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications, 1983.

MICHMAN, R.D; MAZZE, E.M. **Specialty retailers marketing: Triumphs and blunders** London: Qorum, Books, 2001.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: Five P's for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MÖLLER, K. E. K; TÖRRÖNEN P. Business suppliers' value creation potential. A capability-based analysis. **Industrial Marketing Management**. v. 32, p. 109-118, 2003.

_____. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. **Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas (uma coletânea luso-brasileira)**. São Paulo: Iglu, 2000.

LAZZARINI , A. Ranking ABAD 2006. **Revista Distribuição.São Paulo**,p.64-66. 2007.

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

MOREIRA, V. **O setor e a década da Mudança**. Estratégias Colaborativas na Distribuição. São Paulo: Editora, 2004.(p.27- 40).

OLIVER, Christine. Strategic Responses to Institutional Processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

PEREIRA, Alexandre. Guia prático de utilização do SPSS. A análise de dados para ciências sociais e psicologia. 2. ed. Lisboa- Portugal: Edições Sílabo, 1999.

PIDD, M. **Modelagem empresarial**: ferramentas para tomada de decisão. Porto Alegre: Bookman, 1998.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: técnicas de análise de indústria e da concorrência.
5 ed. Rio de Janeiro:Campus, 1991.

RAMOS, S. C.; GIMENEZ, A. P.; FERREIRA J. M.. Cognição, Instituições e Estratégias em Pequenas empresas. **Revista da Administração Contemporânea** , 2005.

RICHARDSON, Robereto Jarry et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

SCHEIN, EDGAR H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

SCOTT, Richard W. The Adolescence of Institutional Theory. **Administrative Science Quarterly**, 32, p. 493-511 ,1987.

_____. **Organizations: rational, natural and open systems**. 3.ed. New Jersey: Prentice Hall., 1992.

_____. **Institutions and Organizations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

SCOTT, Richard W.; MEYER, John W. The Organization of Societal Sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W. W. ; DiMAGGIO, P. J. (eds.) **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, , 1991. p. 108-140.

SEBRAE. **Fatores condicionantes de taxa de mortalidade de empresas no Brasil**.
Relatório de Pesquisa. Brasília: SEBRAE, 2004.

SEO, M.G; CREED, W.E.D. Institutional Contradictions, Práxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective. **Academy of Management Review**, v. 27, n.2, p.222-247 , 2002.

SHARMA, A.; DOMINGOS, L.V. **Channel Evolution: A framework for analysis**.
Journal of the Academy of Marketing, Winter 1992, p.1-15.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SIQUEIRA, Tânia Bahia Carvalho, **A Cláusula de Exclusividade nos Contratos Empresariais**, in Revista de Direito Privado, vol.13, Revista dos Tribunais, São Paulo, 2003, p.61.

SLACK, Trevor; HININGS, Bob. Institutional pressures and isomorphic change: an empirical test. **Organization Studies**, v. 15, n.06, p. 803-827, 1994.

STABELL, C. B.; FJELDSTAD, O. D. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 413-437, 1998.

STERN, L; EL-ANSARY, A.I; COUGHTLAN, A.. Marketing Channels. Prentice Hall, 5a. edition, 1996.

TALLMAN, Stephen; JENKINS, Mark; HENRY, Nick; PINCH, Steven. Knowledge Clusters, and Competitive Advantage . **Academy of Management Review**, v.29, p.258-271, 2004.

VASCONCELOS, F.C.; QUEIROZ M. A. L.; GOLDSZMIDT, R. G. B. Rendas econômicas e legitimidade: Incorporando elementos da Teoria Institucional no campo da Estratégia Empresarial. 30° ENCONTRO DA ANPAD, Salvador- BA, 2006.

WHIPP, R., ROSENFELD, R., PETTIGREW. A Culture and competitiveness: evidence from two mature UK industries. **Journal of Management Studies**, v. 26, n. 6, p. 561-585, nov. 1989.

WILSON, D. C. **A strategy of change**. New York: Routledge, 1992.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 1998.

YOO, B.; DONTU, N. Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. **Journal of Business Research**, v. 52, p. 1-14, 2001.

ANEXO 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Curitiba, Fevereiro de 2008.

Ao presidente da empresa.

Prezado(a) Senhor(a),

Integrando o grupo de alunos do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração- PMDA com área de concentração em organizações, empreendedorismo e internacionalização da Universidade Positivo – UP , Curitiba, estamos desenvolvendo estudos junto aos Atacados e Distribuidores de produtos Mercearis do Estado do Paraná.

Portanto, gostaríamos de contar com a sua colaboração na seqüência dos estudos que estamos realizando junto às empresas do setor Atacadista e Distribuidor Mercearil no Estado do Paraná, respondendo ao questionário em anexo.

O questionário é constituído por perguntas que se direcionam à caracterização dos valores e crenças mais importantes para a organização, para os dirigentes, bem como de que forma são considerados para a formulação de estratégias da empresa.

Sua participação neste estudo é muito importante! Tomará apenas 20 minutos do seu tempo e será importante para ampliarmos os conhecimentos em como a interpretação do dirigente medeia a formulação de estratégia nas empresas Atacadistas e Distribuidoras do segmento .

Os dados informados serão tratados de forma confidencial e agregada, sem a identificação da empresa e do respondente. A Universidade Positivo, através de seu programa de Mestrado e Doutorado se compromete a lhe enviar os resultados e conclusões deste estudo caso seja do seu interesse.

Agradecendo antecipadamente a atenção de Vossa Senhoria ao presente pleito, colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais porventura necessários, por meio dos telefones 54 3522 9735 ou 54 9102 2494 , bem como através do seguinte e-mail: gerripereira@yahoo.com.br

Atenciosamente,

Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva
Coordenador do Mestrado/UP

Géri Luis Scherwinski Pereira
Pesquisador do Mestrado/UP

ANEXO 2 – CARTA DE SOLICITAÇÃO APOIO AO SINCA -PR

Curitiba, Janeiro de 2008.

Ao presidente

Prezado(a) Senhor(a),

Integrando o grupo de alunos do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração- PMDA com área de concentração em organizações, empreendedorismo e internacionalização da Universidade Positivo – UP , Curitiba, estamos desenvolvendo estudos junto aos Atacados e Distribuidores de produtos Mercearis do Estado do Paraná.

Portanto, gostaríamos de contar com a sua colaboração na seqüência dos estudos que estamos realizando junto às empresas do setor Atacadista e Distribuidor Mercearil no Estado do Paraná, no que tange as informações disponíveis do setor.

Para tanto, solicitamos se possível que os senhores nos enviem todos os tipos de materiais de informação do segmento, como relatórios do setor, periódicos, bibliografias onde possamos realizar nosso trabalho de pesquisa.

Os dados informados serão tratados de forma confidencial e agregada, sem a identificação das empresas e dos respondentes. A Universidade Positivo, através de seu programa de Mestrado e Doutorado se compromete a lhe enviar os resultados e conclusões deste estudo caso seja do seu interesse.

Agradecendo antecipadamente a atenção de Vossa Senhoria ao presente pleito, colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais porventura necessários, por meio dos telefones 54 3522 9735 ou 54 9102 2494 , bem como através do seguinte e-mail: gerripereira@yahoo.com.br

Atenciosamente,

Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva
Coordenador do Mestrado/UP

Géri Luis Scherwinski Pereira
Pesquisador do Mestrado/UP

ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO : ATACADOS E DISTRIBUIDORES

QUESTIONÁRIO REFERENTE A TRABALHO DE DISSERTAÇÃO.**Dados de caracterização da empresa :****1)- Em que ano a empresa foi fundada ? : _____****2)-Quantos colaboradores(funcionários, vendedores, representantes) a empresa possui? _____****3)- Principais canais de clientes, atendidos pela empresa :**

- Supermercados e Hipermercados;
- Varejos tradicionais (bares,lancherias, quitandas,mercearias, armazéns, conveniências, churrascarias, etc...);
- Atacados (Doceiros, secos e molhados, alimentos, higiene e limpeza, bebidas;
- Todos os tipos de clientes citados acima.

4)- Favor indicar a(s) forma(s) de comercialização que sua empresa utiliza no mercado. Marque quantas alternativas forem necessárias.

- Representante/Vendedor funcionário (exclusivo);
- Telemarketing;
- Vendedor representante autônomo (não exclusivo);
- Vendas no balcão (atendimento na empresa).

Dados de caracterização do respondente:**5)- O respondente é o fundador/proprietário da empresa ? () Sim () Não****6)- Cargo do respondente : _____****7)- Trabalha na empresa desde : _____(Ano)**

PARTE 1

Para responder às perguntas de 08 a 13, escolha a alternativa que melhor caracteriza sua empresa. As afirmações não são excludentes entre si, entretanto é muito importante escolher apenas uma alternativa.

8. No que refere-se ao *mercado*, no período de 2003 a 2007 a empresa optou por :

- () Consolidar ou ampliar a participação no mercado nacional;
- () Consolidar ou ampliar a participação no mercado regional (com base nas regiões geográficas: Sul/Sudeste/Centro Oeste/Nordeste/Norte);
- () Consolidar ou ampliar a participação no mercado estadual;
- () Consolidar ou ampliar a participação no mercado micro- regional (municípios que compõem a região de atuação da empresa)

9. Na análise do mercado, tendências, indicadores e concorrência referente a *produtos e serviços*, os gestores da empresa no período de 2003 a 2007 procuraram estar atentos ao comportamento de que contexto de atuação:

- () Contexto do mercado nacional;
- () Contexto do mercado regional (com base nas regiões geográficas: Sul/Sudeste/Centro Oeste/Nordeste/Norte);
- () Contexto do mercado estadual;
- () Contexto do mercado micro-regional (municípios que compõem a região de atuação da empresa);

10. Com relação a *tecnologia*, no período de 2003 a 2007 , a empresa:

- () não tem investido em tecnologia;
- () tem procurado manter-se atualizada com a tecnologia disponível no mercado;
- () tem procurado desenvolver tecnologia própria como fonte de vantagem competitiva.

11. O principal objetivo organizacional da empresa no período de 2003 a 2007 foi:

- Manter e ampliar a posição no mercado de atuação;
- Reduzir custos para melhorar a competitividade no mercado, reagindo a possíveis ações da concorrência;
- Desenvolver e modernizar sua estrutura para ser mais competitivo no mercado de atuação.

12. No intuito de atender os gostos e preferências dos clientes sua empresa no período de 2003 a 2007 procurou estar atenta:

- às mudanças no padrão e preferências de consumo do segmento no Brasil como um todo.
- às mudanças no padrão e preferências de consumo do segmento em seu estado .
- às mudanças no padrão e preferências de consumo do segmento em sua micro - região de atuação.

13. Nesta questão, por favor ordene os recursos quanto ao grau de valorização, atribuindo o número 1 para o mais valorizado, 2 o segundo mais valorizado e 3 para o terceiro mais valorizado no período de 2003 a 2007 em sua empresa :

- Os recursos humanos;
- Os recursos financeiros;
- Recursos tecnológicos;

Referente as características do grupo de dirigentes da empresa:

14. Em média há quanto tempo os dirigentes da empresa estão trabalhando no setor Atacadista e Distribuidor ?

- até 2 anos;
- de 2 a 5 anos;
- de 5 a 10 anos;
- mais de 10 anos.

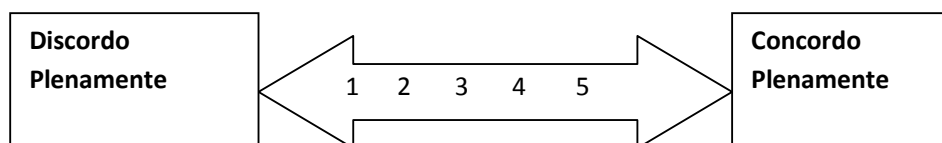
15. Qual o grau de escolaridade médio do grupo de dirigentes da empresa identificado no período de 2003 a 2007 ? (Escolha uma única alternativa)

- () ensino fundamental;
- () ensino médio;
- () ensino superior;
- () pós-graduação em nível de especialização.

16. Antes de fundar ou juntar-se a esta empresa, você ou algum dos membros do grupo de dirigentes da empresa possuía experiência no negócio Atacadista e Distribuidor ?

- () sim () não

Nas escalas abaixo, assinale com um “X” o número que melhor representa a característica presente na sua empresa, conforme indicador abaixo . (Em cada escala marque apenas um número, sendo que entre os extremos 1 e 5, existem os intermediários).



Com relação à participação de sua empresa em seu segmento de mercado no período de 2003 a 2007 podemos afirmar que :	G R A U				
	1	2	3	4	5
1. A preferência da empresa tem sido adotar estratégias de alto risco e alto retorno em referência aos concorrentes do segmento.					
2. A preferência da empresa tem sido adotar estratégias de baixo risco e baixo retorno em referência aos concorrentes do segmento.					
3. As estratégias assumidas pela empresa, foram resultantes da observação das práticas utilizadas pelos principais concorrentes do segmento.					
4. Os fornecedores foram considerados para a formulação das estratégias assumidas pela empresa.					

5. A quantidade ou número de clientes foram considerados para a formulação das estratégias no segmento.	1	2	3	4	5
6. O tamanho dos clientes foi considerado para a formulação das estratégias no segmento	1	2	3	4	5
7. A exclusividade em determinados produtos em relação aos concorrentes foi considerada de fundamental importância na forma de atuação da empresa.	1	2	3	4	5
8. As estratégias relativas a produtos e serviços de sua empresa, foram similares a de seus concorrentes mais fortes.	1	2	3	4	5
9. A forma de monitoramento de informações de mercado (produtos, concorrentes, clientes, serviços) foram consideradas similares aos usuais utilizados no segmento pelos concorrentes.	1	2	3	4	5
10. A relação de sua empresa para com os fornecedores, foi similar a de seus concorrentes mais fortes.	1	2	3	4	5
11. As práticas resultantes das estratégias implementadas pela sua empresa podem ser consideradas diferenciais competitivos comparadas a seus concorrentes no segmento.	1	2	3	4	5
12. A associação com empresas concorrentes do segmento para barganhar com fornecedores, pode ser considerado prática usual no setor.	1	2	3	4	5
13. O ambiente político foi considerado de fundamental importância na concepção das estratégias da empresa.	1	2	3	4	5
14. O ambiente econômico foi considerado de fundamental importância na concepção das estratégias da empresa.	1	2	3	4	5
15. O ambiente social, foi considerado na concepção das estratégias de sua empresa.	1	2	3	4	5
16. Apesar de atuar num segmento com similaridade de pressões para sua empresa e a de seus concorrentes, as estratégias quando concebidas procuraram perceber este ambiente de maneira diferente.	1	2	3	4	5
17. Em busca de competitividade e redução de riscos, as empresas do segmento tenderam a se imitarem, padronizando estruturas e formas de atuação, acarretando estratégias e práticas similares.	1	2	3	4	5
18. A adequação aos requisitos ambientais aceitos como procedimentos padrões do setor, servem para o reconhecimento competitivo de sua empresa e reduz os riscos de seu negócio.	1	2	3	4	5

19. A gestão de mercado como canais de distribuição, formas de atuação, condições de vendas, foram fundamentais na formulação das estratégias de atuação de sua empresa.	1	2	3	4	5
Como a empresa no que se refere ao período de 2003 a 2007, entendeu a preocupação com produtos e serviços	G R A U				
20. Os custos e preços de sua empresa foram relativamente elevados, no que diz respeito à comparação com preços dos concorrentes.	1	2	3	4	5
21. Os custos e preços de sua empresa foram relativamente baixos, no que diz respeito à comparação com preços dos concorrentes.	1	2	3	4	5
22. Os custos e preços se equivaleram em relação aos concorrentes.	1	2	3	4	5
23. A empresa ofereceu produtos e serviços no mercado, antes que seus concorrentes, visando diferenciação.	1	2	3	4	5
24. A empresa lançou seus produtos e serviços no mercado após os concorrentes, visando manter posição estável e minimizando riscos.	1	2	3	4	5
25. A variedade e velocidade na introdução de novos produtos e serviços foi considerada diferencial estratégico pela empresa.	1	2	3	4	5
26. As práticas de atuação de sua empresa em relação ao mercado podem ser consideradas similares a seus concorrentes do segmento.	1	2	3	4	5
27. A gestão de serviços como: logística, custos operacionais e atendimento em sua empresa, procuraram ser diferentes dos conhecidos no segmento.	1	2	3	4	5
28. O lucro foi o maior e principal objetivo na definição das estratégias da empresa, pelo estrategista.	1	2	3	4	5
Considerando o período de 2003 a 2007, referente aos recursos humanos , financeiros e tecnológicos:	G R A U				
29. Houve acréscimo na exigência de padrões de mão de obra existentes no segmento.	1	2	3	4	5
30. A qualificação da mão de obra, foi considerada de fundamental importância pelo gestor na concepção da estratégia da empresa.	1	2	3	4	5
31. A motivação de funcionários foi considerada de fundamental importância pelo gestor na concepção da estratégia da empresa.	1	2	3	4	5
32. Investimentos em patrimônio foram considerados na formulação das estratégias.	1	2	3	4	5

33.O reinvestimento permanente dos resultados na empresa, podem ser considerados estratégia diferencial no segmento.	1	2	3	4	5
34.Comparando com seu concorrente mais forte e considerando as devidas proporções, a preocupação com estoques de sua empresa foi similar.	1	2	3	4	5
35.O investimento em mecanização ou automação das operações, foi entendido como diferencial competitivo no mercado de atuação.	1	2	3	4	5

36. A seguir estão relacionados 10 fatores organizacionais. Ordene estes fatores segundo o grau de valorização que sua empresa dedica a cada um deles atribuindo número 1 para o fator que é mais valorizado, número 2 para o segundo fator mais valorizado, 3 para o terceiro mais valorizado e assim sucessivamente até o número 10.

- () **Mercado:** Processo de Distribuição. Monitoramento do mercado. Mudanças. Regiões de atuação. Atenção para preferência dos clientes e consumidores. Oportunidades em mercados emergentes.
- () **Competitividade :** Agressividade comercial, busca de novos nichos de mercado, prestação de serviços diferenciados. Abertura de clientes. Negociação. Expansão de vendas. Aumento da participação no mercado. Venda de soluções.
- () **Inovação :** Atenção para novas formas de comercialização (internet, telemarketing, venda direta, pronta entrega, etc...). Desenvolvimento e adaptação de novas tecnologias para uso específico. Busca pela diferenciação.
- () **Produtos :** Velocidade na introdução de novos produtos. Exclusividade na comercialização de produtos. Desenvolvimento de mix de produtos. Variedades . Minimização das rupturas.
- () **Relacionamento:** Estreitamento de relações no intuito de proximidade e fidelização com fornecedores e clientes. Formação de parcerias comerciais. Ter novas formas de atender e se comunicar com os clientes.
- () **Práticas Operacionais :** Rapidez nas entregas. Eficiência e eficácia nos serviços prestados. Controles internos e externos.
- () **Lucratividade :** Margem de retorno. Reaplicação dos ganhos no próprio negócio. Investimentos com capital próprio. Acúmulo e ampliação de patrimônio.

- () **Empreendedorismo** : Dinamismo. Propensão a assumir riscos. Aproveitar as oportunidades. Criatividade. Crescimento.
- () **Modernidade** : Automação dos processos. Informatização e aprimoramento contínuo do processo de distribuição.
- () **Responsabilidade Social** : Preocupação com o bem estar social. Integração com a sociedade.

ANEXO 4 – FONTES SECUNDÁRIAS: PERIÓDICOS

Dados do segmento

Ano:	Volume	Periódico
2008	02	Revista Panorama- Super Hiper
2007	Número 175/Agosto	Revista Distribuição
2007	Número 174/Julho	Revista Distribuição
2007	Número 172/Maio	Revista Distribuição
2006	Número 166/Novembro	Revista Distribuição
2006	Número 159/Abril	Revista Distribuição
2005	Número 123/ Junho	Revista Gôndola

ANEXO 5- FONTES SECUNDÁRIAS DE PESQUISA: TELEMÁTICAS

ABAD. Associação Brasileira de Atacadistas Distribuidores. Home page: <http://www.abad.com.br>.

ABICAB. Associação Brasileira da Indústria de Chocolate, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados. Home page : <http://www.abicab.com.br>

FORUM DE EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA, 2005, São Paulo. **Resultados**. São Paulo: CRA/SP, 2005. Disponível em: <http://www.crasp.com.br/grupos_de_excelencia/palestras/Geral_IES.htm>. Acesso em: 22 jul. 2005

SINCA-PR. Sindicato do Comércio atacadista de Gêneros Alimentícios do Paraná- Home page. <http://www.sincapr.com.br>

YU, C.H. An Introduction to computing and interpreting Cronbach Coefficient Alpha in SAS. Proceedings of 26th SAS User Group international Conference. Disponível em: <<http://seamonkey.ed.asu.edu/~alex/pub/cronbach.doc>> . Acesso em: 23/06/2001.

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](#)