

O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM SUPERMERCADOS: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Claudionor Guedes Laimer¹

Viviane Rossato Laimer²

Resumo: Este artigo apresenta o resultado do estudo realizado em empresas do setor supermercadista, descrevendo como ocorreu o processo de formulação de estratégias, à luz da tipologia de Mintzberg (1973) e Quinn (1980). De maneira geral, demonstra como os estrategistas das empresas formularam suas estratégias num ambiente de instabilidade política e econômica e de forte turbulência financeira, que o país atravessou nos últimos 50 anos. O estudo caracteriza-se pelo design de pesquisa de natureza qualitativa com estratégia de estudo de casos múltiplos (YIN, 2004). Este estudo contempla a perspectiva de análise longitudinal, explicitando seu caráter temporal e sua abrangência histórica, em face dos longos períodos dos processos de formulação de estratégias dos supermercados. Para explicar as estratégias adotadas destacam-se os principais eventos críticos, agrupando-os em períodos estratégicos para identificação dos tipos de processo de formulação de estratégias utilizados. Como resultado, o estudo demonstra, que mesmo analisando o setor supermercadista, não há similaridade nas estratégias adotadas pelas empresas, cujas características são únicas e exclusivas em cada uma das empresas. As empresas supermercadistas apresentaram diferenças nas estratégias adotadas, em função de influências internas e externas, sobre tudo do ambiente instável e de forte turbulência.

Palavras-chave: Supermercados. Estratégia. Planejamento estratégico.

1 INTRODUÇÃO

A economia brasileira viveu em meio a crises constantes, processos inflacionários e instabilidade política, que caracterizam a incerteza e a intensa competitividade nos diversos setores da economia (REZENDE FILHO, 2002). O setor supermercadista, em especial, atravessou nos últimos 50 anos momentos de instabilidade política e econômica e de forte turbulência financeira (ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE SUPERMERCADOS, 1999).

Os supermercados, na concepção de Teive (2003), como as empresas em geral, passaram e estão passando por grandes transformações. Werner e Segre (2001)

¹ Mestrando em Administração na UNIVALI, Vale de Itajaí/SC e Professor das Faculdades Planalto - FAPLAN
E-mail: laimer@faplan.edu.br.

² Mestranda em Educação na UPF e Professora das Faculdades Planalto - FAPLAN - E-mail: viviane@faplan.edu.br

mencionam que o setor supermercadista está num cenário de mudanças, com a entrada de novos atores, concentração e elevada competição. Para Teive (2003), a complexidade do ambiente, as incertezas econômicas, políticas e sociais interferem no setor supermercadista, fazem com que as empresas tenham que se adaptar às novas situações.

É neste contexto, segundo Werner e Segre (2001), que as empresas do setor passaram a reestruturar-se, dando ênfase à profissionalização do corpo gerencial e a formulação de estratégias. Em função da crescente competição do setor, os autores apontam ainda, que as empresas têm sido levadas a desenvolver estratégias competitivas, que visam torná-las menos vulneráveis as mudanças que vêm ocorrendo no ambiente interno e externo.

Desta forma, este estudo busca descrever como ocorreu o processo de formulação de estratégias, resgatando a história dos supermercados, a partir da análise longitudinal, à luz da tipologia de Mintzberg (1973) e Quinn (1980). A escolha do objeto de estudo justifica-se pelo fato de serem empresas familiares e por terem passado por várias mudanças gerenciais, além do longo período histórico abrangido pela pesquisa, que permite uma análise detalhada da evolução das estratégias.

2 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se pelo design de pesquisa de natureza qualitativa, conduzindo esta caracterização à estratégia de estudo de casos múltiplos (YIN, 2004), do tipo descritivo e com a utilização de técnica de coleta de dados primários – por meio de questionário semi-estruturado.

Segundo Yin (2004), o estudo de caso pode ser realizado com caso único ou com casos múltiplos e, essa estratégia de pesquisa é mais adequada ao estudo de abordagem qualitativa. Esse estudo de caso pode ser caracterizado no entendimento de Merriam (1998), como descritivo, porque o produto final de um estudo de caso se constitui numa rica descrição do fenômeno em análise.

Desta forma, o estudo de casos múltiplos desenvolveu-se a partir das entrevistas, com questionários semi-estruturados, em que foram entrevistados os principais membros da coalizão dominante das empresas. Todos os membros entrevistados sempre exerceram cargos estratégicos ao longo da história da empresa. Os procedimentos metodológicos seguiram as seguintes etapas:

- a) realização das entrevistas;
- b) identificação dos principais eventos ocorridos – organizados em ordem cronológica;
- c) definição de períodos estratégicos – a partir da interpretação das estratégias adotadas;
- d) análise teórica de cada período estratégico – à luz dos referenciais teóricos.

Nesse estudo de casos múltiplos foram desenvolvidas pesquisas em duas empresas supermercadistas, denominadas como Supermercado Alfa e Supermercado Beta. Como se trata de um estudo de casos múltiplos com perspectiva de análise longitudinal, a pesquisa explicita seu caráter temporal e sua abrangência histórica, em face dos longos períodos que contemplam os processos de formulação de estratégias dos Supermercados Alfa (1970-2004) e Beta (1963-2004). A partir da análise dos dados, destacam-se os

principais eventos críticos que influenciaram nas estratégias adotadas pelas empresas, agrupando-os em períodos estratégicos para identificação dos tipos de processo de formulação de estratégias utilizados.

O estudo visa analisar de forma conjunta e seqüencial os eventos críticos, a partir dos períodos estratégicos, permitindo com isso, a compreensão do processo de formulação de estratégias das empresas pesquisadas, utilizando-se dos fundamentos da tipologia de Mintzberg (1973) e Quinn (1980). Como ponto central, o estudo busca descrever como ocorreu o processo de formulação de estratégias e como os estrategistas das empresas formularam suas estratégias num ambiente de instabilidade política e econômica e de forte turbulência financeira.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 O ESTRATEGISTA

Nos estudos da teoria das organizações é possível evidenciar diversos conceitos sobre o termo estrategista. Na concepção de Mintzberg (2001a), o termo estrategista pode ser uma pessoa ou um grupo de pessoas, que geralmente estão em cargos de direção e tomam decisões estratégicas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003). Os autores Wheelen e Hunger (2003) destacam que a tomada de decisão estratégica por uma única pessoa, ocorre quando há um único proprietário ou um executivo poderoso na empresa (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Na visão de Ohmae (1994), o estrategista de grande talento natural, normalmente o fundador ou o executivo principal da empresa está desaparecendo e dando lugar ao estrategista mais racional. Esse estrategista, nas pequenas empresas geralmente é o próprio proprietário, enquanto, que nas grandes empresas são os executivos ou gerentes de alto comando que tomam decisões (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

No estudo Ansoff (1981), são mencionadas algumas habilidades importantes do estrategista, dentre elas: relações públicas, comunicação, influência social, planejamento e *problem-solving* imprevisto. Por outro lado, o estudo de Ohmae (1998), faz menção ao papel do estrategista dentro da empresa, estabelecendo algumas características fundamentais:

- a) domínio de competências com pessoas, tecnologias e finanças;
- b) enviar e receber informações para formar um banco de dados;
- c) capacidade de sintetizar e criar de forma mais genérica possível;
- d) comandar uma rede de assessores, onde eles não se transformem em barreiras para as mudanças;
- e) ser equidistante e imparcial em relação aos locais geográficos envolvidos com a empresa;
- f) desaprender tudo o que sabem e começar de novo;
- g) agir como se fosse o executivo mor, somente do topo é que pode ver e fazer essas coisas;

- h) familiarizar-se com tecnologia e geografia, estes são os principais insumos desta era;
- i) vislumbrar as regiões geográficas como fontes de forças funcionais.

Neste contexto, a tomada de decisão refere-se a uma escolha estratégica que é realizada pela direção da empresa, seja ela uma escolha individual ou em grupo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003). Oliveira (2002), cita que a decisão estratégica leva em consideração as percepções dos proprietários ou dos executivos da empresa, que determinarão quais serão as estratégias escolhidas. Essa escolha das estratégias, segundo Rossetto (1998), caracteriza-se pela percepção do executivo ou da coalizão dominante, que representa um grupo de tomadores de decisão.

É importante nesse momento, resgatar o conceito de coalizão dominante, que é o grupo que detém maior poder na empresa, seja este de autoridade formal ou informal (ROSSETTO, 1998). Segundo Child (1972) a existência da coalizão dominante não implica em dizer que os demais membros não possuem poder de modificar planos ou decisões que serão formuladas. Child (1972) destaca ainda, que a coalizão dominante influencia diretamente a formulação de estratégias na empresa.

A escolha estratégica mantém uma relação estreita com a percepção que as pessoas têm do ambiente. Algumas pessoas que buscam reputação, poder e riqueza, tendem a apresentar uma visão de curto prazo, assumindo maiores riscos e mudanças substanciais, enquanto, que aquelas que já atingiram posições de poder e riqueza, buscam preservá-las, e tendem a assumir uma visão de longo prazo, agindo com muita cautela (conservadorismo) e evitando mudanças e riscos (OLIVEIRA, 2002). Com isso, a coalizão dominante constituída de pessoas tomadoras de decisão, auxilia na busca de soluções dos problemas organizacionais, a partir de suas percepções do ambiente (ALPERSTEDT; CUNHA, 2000), contribuindo para o processo de formulação de estratégias.

3.2 O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

O conceito de estratégia, dado por Alfred D. Chandler, destaca a construção de idéias e busca conhecer como as estratégias são formuladas, mas Ansoff e outros estudiosos redefinem o conceito como um processo (STONER; FREEMAN, 1995). O conceito de estratégia está intimamente ligado ao processo de formulação de estratégias, porque este lhe dá origem (MINTZBERG, 1973). Com isso, observa-se que o desenvolvimento das estratégias, ou seja, o processo de formulação de estratégias tem como pressuposto básico alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da empresa (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Neste sentido, as estratégias são formuladas respeitando a missão, os propósitos e a cultura da empresa, tendo como base os objetivos e os desafios estabelecidos e a realidade identificada no diagnóstico estratégico (OLIVEIRA, 2002). Essa identificação ocorre através da escolha estratégica (OLIVEIRA, 2002), que representa a leitura e interpretação do ambiente em que a empresa está inserida (PADOVEZE, 2003).

A escolha estratégica está muito ligada a autonomia, ou seja, ao poder de escolher (ROSSETTO, 1998). Mintzberg e Waters (1994) destacam que o processo de formulação de estratégias deve ser visto de forma ampla pelo estrategista.

A formulação de estratégias, a partir da percepção da alta administração visa determinar ações apropriadas que levem à realização dos objetivos da empresa (CERTO; PETER, 1993). Para Andrews (2001), o processo de formulação de estratégias inclui a

identificação no ambiente interno – dos pontos fortes e pontos fracos – e no ambiente externo – das oportunidades e ameaças.

Segundo Certo e Peter (1993), existem diversas restrições na formulação de estratégias, que estão atreladas ao ambiente interno ou externo da organização, tais como:

- a) disponibilidade de recursos financeiros;
- b) atitude frente a riscos;
- c) capacidades organizacionais;
- d) relações entre canais de distribuição ou que envolvam novos fornecedores;
- e) retaliação da concorrência.

Desta forma, o processo de formulação de estratégias evidencia a leitura do ambiente, a partir da percepção do estrategista da empresa. Para Mintzberg (1973) existem três tipos de processos de formulação de estratégias mais utilizados: o empreendedor, o adaptativo e o planejado. Um quarto tipo de processo, foi identificado por Quinn, o incrementalismo lógico (WHEELLEN; HUNGER, 2003).

Entretanto, Mintzberg (1973) destaca que não existe um processo ideal para uma determinada situação e que dificilmente existirá uma organização usando apenas um processo puro para tomar decisões estratégicas. O autor destaca ainda, que a combinação destes processos pode acontecer de quatro formas:

- a) misturando os processos puros;
- b) misturando os processos por funções;
- c) misturando os processos entre matriz e filial;
- d) misturando os processos por fases de desenvolvimento.

3.2.1 O processo empreendedor

No processo empreendedor, Mintzberg (1973) descreve que o empreendedor tem um comportamento pró-ativo, relegando para o segundo plano a resolução de problemas rotineiros. Da mesma forma, o empreendedor ao buscar novas oportunidades lucrativas, assume riscos e age de maneira pró-ativa. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

Em outras palavras, Mintzberg (1973) descreve que neste tipo de processo de formulação de estratégias, a estratégia geralmente é pessoal, de perspectiva única, e tem como preocupação fundamental: expandir, consolidar e construir a empresa. Esse processo empreendedor é comum em empresas controladas por seus donos, os quais mantêm o controle pessoal sobre a empresa (MINTZBERG; WATERS, 1994).

No estudo de Cancellier (2001), identifica-se neste tipo de processo, a existência de um fundador ou líder forte, cujas principais decisões são tomadas de forma ousada, arriscada e intuitiva. Já no estudo de Orssatto (2002), destaca-se como característica importante deste processo, a concentração de poder em torno do proprietário ou do executivo, cujas estratégias formuladas refletem suas aspirações, crenças e desejos. Outras características deste processo, descritas por Orssatto (2002), e também por Vieira (2002), referem-se:

- a) a busca de novas oportunidades;

- b) a provocação de dramáticos saltos para o crescimento em função das incertezas;
- c) ao crescimento como objetivo dominante da empresa.

Para os estudiosos Wheelen e Hunger (2003), o processo empreendedor está caracterizado:

- a) pela formulação de estratégias realizada por um único indivíduo;
- b) pelo poder centralizado;
- c) pelo foco nas oportunidades;
- d) por considerar os problemas como secundários;
- e) pelo crescimento da empresa como objetivo principal.

A partir das premissas da visão empreendedora de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), evidencia-se dois pontos importantes para a formulação de estratégias: o primeiro refere-se a estratégia como perspectiva, ou seja, está na mente do estrategista que projeta o futuro, e o segundo, que o processo de formação da estratégia fundamenta-se na percepção que o estrategista tem do ambiente. Pontos esses, também observados por Cancellier (2001), ao destacar que a estratégia é gerada pela visão de um executivo principal, que passa a estender seu controle pessoal sobre a empresa e as pessoas.

3.2.2 O processo adaptativo

O processo adaptativo é caracterizado por soluções reativas aos problemas existentes, em detrimento da busca de soluções pró-ativas para novas oportunidades (WHEELEN; HUNGER, 2003). Segundo os autores, este tipo de processo é típico da maioria das universidades, de hospitais, de agências governamentais, e de um grande número de empresas.

No processo adaptativo, Mintzberg (1973) destaca as seguintes características:

- a) resolução de problemas mais urgentes;
- b) não existência de objetivos claros;
- c) formulação de estratégias é limitada às condições de cada momento;
- d) processo de formulação de estratégias flexível e contínuo.

Mintzberg e Waters (1994), mencionam que o estrategista, observa as oportunidades e ameaças do ambiente e reformula sua percepção adaptando suas estratégias.

As características destacadas por Mintzberg (1973), são mencionadas em diversos estudos (ALPERSTEDT; CUNHA, 2000; VIEIRA, 2002; PRESSER, 2004), com a seguinte descrição:

- a) inexistência de objetivos claramente definidos;
- b) processo de formulação de estratégias caracteriza-se “por reação” aos problemas existentes – solução é reativa;
- c) processo de tomada de decisão caracteriza-se por passos incrementais e consecutivos;
- d) as decisões estratégicas são desconexas.

Segundo Cancellier (2001), o estrategista aceita a existência de um *status quo* e a falta de objetivos claros, o que reflete a divisão de poder na empresa. Para Pereira (2002), neste processo as empresas concentram-se em resolver problemas emergentes, considerando que normalmente existem conflitos, que dificultam a tomada de decisões.

A inexistência de objetivos claros em virtude das divisões de poder dentro das empresas, geradas pelos conflitos, caracteriza a busca de soluções reativas para os problemas existentes (ORSSATTO, 2002; PEREIRA, 2002). As ações reativas visam remediar as situações e adaptar-se ao ambiente, de forma desarticulada, em detrimento da busca pró-ativa de novas oportunidades (CANCELLIER, 2001).

3.2.3 O processo planejado

Nos estudos de Mintzberg (1973) e de Ansoff e Hayes (1981), o processo planejado é definido como uma análise racional das oportunidades oferecidas pelo ambiente. Padoveze (2003) destaca que o planejamento é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso da empresa em um ambiente em mudanças, entretanto, não garante o sucesso.

No ponto de vista de Ohmae (1994), as estratégias empresariais de sucesso são resultados de um estado particular da mente do estrategista, e não de uma análise rigorosa e racional.

Por outro lado, Padoveze (2003) destaca ainda, que o planejamento estratégico é um processo integrado e interativo, elaborado por meio da leitura e interpretação do ambiente, com base na missão, metas e objetivos, traduzindo-se em um plano formal. Esse planejamento caracteriza-se pela racionalidade e por um plano formal de alcance de metas, desenvolvido a partir da análise do ambiente, tanto interno quanto externo (CANCELLIER, 2001).

No processo planejado, no entendimento de Vieira (2002), o estrategista possui algumas características, tais como:

- a) utiliza-se de técnicas científicas de administração para formular suas estratégias;
- b) concentra-se em uma análise sistemática, avaliando os custos e benefícios;
- c) busca integrar decisões e estratégias;
- d) orienta-se por meio de uma análise sistemática e detalhada.

Da mesma forma, Orssatto (2002) evidencia que a empresa depende fortemente de um estrategista, que privilegia a análise sistemática, a avaliação dos custos e benefícios e a total integração entre as decisões e estratégias. Alperstedt e Cunha (2000), também caracterizam o processo planejado, como sendo uma integração entre decisões e estratégias, um sistema de poder hierárquico e metas que podem tornar-se operacionais.

Mintzberg e Waters (1994) mencionam que o estrategista formula suas intenções com a máxima precisão e esforça-se em implementá-las. Para Pereira (2002), o planejamento formal envolve a busca de novas oportunidades e a solução de problemas existentes, cujo procedimento desenvolve-se de forma sistemática e detalhada, permitindo que se compreenda o ambiente. Desta forma, Wheelen e Hunger (2003) descrevem que esse processo envolve a coleta sistemática de informações para análise da situação, a geração de estratégias alternativas e a seleção racional da estratégia mais apropriada, desenvolvendo uma busca pró-ativa de novas oportunidades e uma solução reativa de problemas existentes.

3.2.4 O processo de incrementalismo lógico

O incrementalismo lógico, proposto por Quinn, como um quarto tipo de processo, procura representar uma síntese do planejamento e da adaptação, com uma pequena contribuição do processo empreendedor (WHEELLEN; HUNGER, 2003). Esse processo na visão dos autores, proporciona aos gestores uma idéia razoavelmente ampla da empresa no ambiente em que está inserida.

Neste sentido, a noção de incrementalismo lógico, desenvolvida por Quinn (1980), pressupõe a existência de um estrategista ou de um grupo central que controla e dá lógica ao processo. O autor aborda ainda, que este processo, parte do princípio de que a formulação de estratégias não segue um modelo pré-definido, mas a formulação prescinde de um processo incremental, lógico e informal.

No processo de incrementalismo lógico, os executivos estão comprometidos e demonstram através das decisões estratégicas, que estão permanentemente testando as pressuposições e oportunamente aprendendo, uma vez que o processo de formulação de estratégias interage no fluxo contínuo de eventos da empresa (QUINN; VOYER, 2001). Para Wheelen e Hunger (2003) o desenvolvimento da estratégia escolhida reflete um processo interativo, em que a empresa visualiza o futuro, experimenta e aprende num ambiente de constantes mudanças.

Na concepção de Quinn (1980), o incrementalismo lógico considera o processo um desenvolvimento da visão estratégica – o estrategista aprende de forma incremental, e por outro lado, considera o processo como estratégia – idéia do estrategista transformada em estratégia. O autor caracteriza ainda, o incrementalismo lógico como um processo em que as estratégias são formadas passo a passo, de forma incremental, dinâmica e informal, sem início ou fim.

4 O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DO SUPERMERCADO ALFA

Durante o período que compõe este estudo longitudinal (1970-2004), o Supermercado Alfa passou por diversos períodos estratégicos com seus respectivos eventos críticos que caracterizam as principais mudanças ocorridas. Para explicar o processo de formulação de estratégias, destacam-se os eventos críticos (Tabela 1) que mais influenciaram nas estratégias adotadas pelo Supermercado Alfa.

Tabela 1 – Eventos Críticos (1970-2004)

Ano	Eventos Críticos
1970	Criação da empresa e expansão do negócio
1974	Início da crise financeira
1977	Agravamento da crise financeira com a queda nas vendas
1981	Crise administrativa
1985	Reestruturação administrativa com a constituição de nova direção
1987	Inauguração de filial
1987	Ameaça da concorrência
1988	Fechamento de filial
1988	Crescimento das vendas
1989	Investimentos em marketing
1990	Expansão do negócio
1990	Mudanças advindas do Plano Collor I
1991	Estabilização das vendas
1992	Recessão econômica
1994	Planejamento estratégico informal
1994	Implantação de padaria própria
1994	Seleção do público-alvo
1998	Planejamento estratégico
1999	Industrialização
2002	Aquisição de imóvel
2003	Inauguração de um Shopping nas proximidades
2004	Inauguração da filial

Fonte: Dados primários (2004).

Os eventos críticos foram agrupados em períodos estratégicos para análise do processo de formulação de estratégias, relacionando as mudanças ocorridas com o referencial teórico. Neste estudo longitudinal (1970-2004) foram identificados oito períodos estratégicos (Tabela 2) com respectivos tipos de processos de formulação de estratégias.

Tabela 2 – Períodos estratégicos (1970-2004)

Nº.	Período	Descrição	Tipo de processo
1	1970-1974	Fase de criação da empresa	Empreendedor
2	1974-1981	Fase da crise financeira	Adaptativo
3	1981-1985	Fase da crise administrativa	Adaptativo
4	1985-1988	Fase de estagnação econômica	Adaptativo
5	1988-1990	Fase da expansão do negócio	Empreendedor
6	1990-1994	Fase da estabilização das vendas	Adaptativo
7	1994-1998	Fase da reestruturação da empresa	Incrementalismo lógico
8	1998-2004	Fase do planejamento empresarial	Planejado

4.1 PERÍODO ESTRATÉGICO 1: FASE DE CRIAÇÃO DA EMPRESA

O período estratégico 1, compreendido entre 1970 a 1974, denomina-se fase de criação da empresa, evidencia o processo empreendedor citado por Mintzberg (1973), no qual identificam-se como eventos críticos: a criação da empresa e a expansão do negócio. Esse período estratégico ocorreu durante o período conhecido como “milagre econômico”

– 1968 a 1973, que reflete o crescimento econômico brasileiro e o aumento do poder aquisitivo da classe média (REZENDE FILHO, 2002).

O Supermercado Alfa iniciou suas atividades em 1970, com um pequeno armazém de produtos coloniais e açougue. A expansão do negócio ocorreu com a fabricação própria dos diversos produtos que eram colocados à venda no estabelecimento, e com a aquisição de área e construção de prédio próprio, aliando ao contínuo crescimento das vendas.

Por outro lado, neste período a empresa não sofreu influências externas ou internas de grande impacto, que dificultasse a formulação de estratégias. As estratégias eram formuladas empiricamente pelo fundador da empresa, que administrava de forma autocrática uma estrutura organizacional bastante simples.

Este período estratégico apresenta fortes características de um negócio empreendedor, descrito por Mintzberg (1973), como um processo empreendedor, em que a formulação de estratégias resulta das percepções do líder/fundador, cujo poder está centralizado na sua pessoa. A empresa apresenta como principais características desde período o poder centralizado, a formulação de estratégias por um único indivíduo e o crescimento do negócio.

4.2 PERÍODO ESTRATÉGICO 2: FASE DA CRISE FINANCEIRA

O período estratégico 2, compreendido entre 1974 a 1981, denomina-se fase da crise financeira, evidencia o processo adaptativo citado por Mintzberg (1973), no qual identificam-se como eventos críticos: o início da crise financeira e o agravamento da crise financeira com a queda nas vendas. Durante este período, a economia brasileira enfrentou dificuldades para manter os planos de desenvolvimento do país, originando a instabilidade econômica e a queda no poder aquisitivo da população (REZENDE FILHO, 2002).

Por volta de 1974, a empresa entrou numa fase de crise financeira, em face do crescimento desordenado, em que os gastos eram excessivos, as compras não tinham planejamento, faltavam controles sobre as perdas, em especial, de produtos alimentícios, e a elevada inadimplência dos clientes repercutia na insuficiência de capital de giro. O agravamento da crise financeira ocorreu em meados de 1977 com a queda nas vendas, que se prolongou até 1981.

A crise financeira iniciada a partir do descontrole financeiro, originou-se com o contínuo crescimento das vendas, ocorrida no período empreendedor (1970-1974). Nesta fase de crise financeira, a empresa foi administrada pela busca de soluções emergenciais aos problemas então existentes, não havendo preocupação com o futuro, nem tampouco com o crescimento do negócio.

Nesse sentido, Mintzberg (1973) chama a atenção para o fato de que quando a empresa atravessa um período de adaptação, concentra-se única e exclusivamente na resolução dos problemas emergentes. Durante o processo adaptativo, o autor destaca ainda, que a empresa busca resolver os problemas mais urgentes, não têm objetivos claros, formula estratégias limitadas às condições do momento e o processo de formulação de estratégias é flexível e contínuo.

4.3 PERÍODO ESTRATÉGICO 3: FASE DA CRISE ADMINISTRATIVA

O período estratégico 3, compreendido entre 1981 a 1985, denomina-se fase da crise administrativa, evidencia o processo adaptativo citado por Mintzberg (1973), no qual identificam-se como eventos críticos: a crise administrativa e a reestruturação administrativa com a constituição de nova direção. Neste período, a economia brasileira sofreu o impacto dos planos fracassados de desenvolvimento do país, em especial do III Plano Nacional de Desenvolvimento (1980-1984), que resultou em uma profunda recessão econômica (REZENDE FILHO, 2002).

Durante este período (1981-1985), a empresa passou por uma crise administrativa, em que os filhos do fundador passaram a ser mais atuantes nos negócios da família, e em função de graves problemas administrativos, principalmente, a indenização de empregados, que em muitos casos foram resultantes do ajuizamento de ações trabalhistas. A partir do afastamento do fundador da empresa, constituiu-se uma nova direção, formada pelos filhos do fundador, tendo como diretor geral um dos filhos.

Esse período reflete a crise econômica brasileira, em que a empresa atravessou grandes dificuldades financeiras e administrativas, cuja formulação de estratégias visava resolver os problemas urgentes. O processo adaptativo é característico desta fase, em que os objetivos não são claros, as estratégias são formuladas de acordo com as condições do momento e as soluções dos problemas mais urgentes (MINTZBERG, 1973).

4.4 PERÍODO ESTRATÉGICO 4: FASE DE ESTAGNAÇÃO ECONÔMICA

O período estratégico 4, compreendido entre 1985 a 1988, denomina-se fase de estagnação econômica, evidencia o processo adaptativo citado por Mintzberg (1973), no qual identificam-se como eventos críticos: a inauguração de filial, a ameaça da concorrência e o fechamento de filial. Esse período foi marcado pelo insucesso dos planos econômicos, através do congelamento de preços, da cobrança de ágio e do desabastecimento (REZENDE FILHO, 2002).

Este período (1985-1988) marcado por instabilidade econômica repercutiu na empresa como um período de transição, em face da reestruturação administrativa iniciada no final da fase anterior. Durante o ano de 1987 a empresa resolveu abrir uma filial como tentativa de superar as dificuldades econômicas que vigoravam no momento, entretanto, a concorrência buscando ampliar sua atuação no mercado local, adquiriu área nas proximidades da empresa, o que obrigou a empresa, no ano seguinte, a fechar a filial recentemente criada.

Na tentativa de conter uma possível expansão da concorrência, a empresa efetuou a aquisição de várias áreas nas proximidades, como forma de impedir a instalação de um concorrente no local. A instabilidade econômica aliada ao endividamento gerado pela aquisição dos imóveis, levou a empresa a permanecer solucionando problemas financeiros emergenciais.

4.5 PERÍODO ESTRATÉGICO 5: FASE DA EXPANSÃO DO NEGÓCIO

O período estratégico 5, compreendido entre 1988 a 1990, denomina-se fase da expansão do negócio, evidencia o processo empreendedor citado por Mintzberg (1973), no qual identificam-se como eventos críticos: o crescimento das vendas, os investimentos em marketing e a expansão do negócio. A instabilidade econômica permanecia em meio

aos planos fracassados, em especial, os chamados Plano Verão e Plano Collor I (REZENDE FILHO, 2002).

Após a empresa ter passado por sucessivas dificuldades financeiras e administrativas, no decorrer do período compreendido entre 1988 a 1990, ocorreu a busca por novas oportunidades, pelo crescimento das vendas e pela expansão do negócio, o que caracteriza um novo processo empreendedor (MINTZBERG, 1973). A empresa denomina este período como “os anos de ouro”, que caracteriza o término da crise financeira e administrativa, e o início do período de expansão dos negócios.

O crescimento das vendas possibilitou um fôlego financeiro para a empresa, que conseguiu quitar as dívidas e realizar investimentos em marketing, aumentando ainda mais as vendas, fazendo com que ocorresse a expansão do negócio, a partir da ampliação do prédio da empresa.

4.6 PERÍODO ESTRATÉGICO 6: FASE DA ESTABILIZAÇÃO DAS VENDAS

O período estratégico 6, compreendido entre 1990 a 1994, denomina-se fase da estabilização das vendas, evidencia o processo adaptativo citado por Mintzberg (1973), no qual identificam-se como eventos críticos: mudanças advindas do Plano Collor I, estagnação das vendas, recessão econômica. Este período, a economia brasileira continuou instável, com crises econômicas e políticas (REZENDE FILHO, 2002).

Este período foi marcado pela instabilidade econômica e política, que resultou a estagnação das vendas da empresa. As crises econômicas não permitiram que a empresa expandisse ou buscasse novas oportunidades, mas permanecendo em constante adaptação as mudanças ambientais, em especial, aquelas advindas do governo federal.

4.7 PERÍODO ESTRATÉGICO 7: FASE DA REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA

O período estratégico 7, compreendido entre 1994 a 1998, denomina-se fase da reestruturação da empresa, evidencia o tipo de processo incrementalismo lógico citado por Quinn (1980), no qual identificam-se como eventos críticos: o planejamento estratégico informal, a implantação de padaria própria e a seleção do público-alvo. A partir de 1994 a economia brasileira experimentou a estabilidade econômica, que conteve a inflação e aumentou o poder aquisitivo (REZENDE FILHO, 2002).

Durante o ano de 1994, a direção da empresa elaborou um planejamento estratégico informal, que visava traçar as diretrizes básicas para a reestruturação da empresa durante os próximos anos. A proposta de reestruturação da empresa era permanente, partindo da ampliação da área administrativa para organizar e controlar toda a estrutura da empresa, para a implantação de padaria própria para permitir a auto-suficiência no atendimento ao cliente, e para a seleção do público-alvo, que no decorrer do tempo fixou-se nas classes “A” e “B”. Nesta fase, o processo de reestruturação da empresa permaneceu sempre interativo e informal, possibilitando que a direção realizasse os ajustes necessários.

Os autores Wheelen e Hunger (2003), ao descrever a posição de Quinn, destacam que o desenvolvimento da estratégia escolhida reflete um processo interativo, em que a empresa visualiza o futuro, experimenta e aprende num ambiente de constantes mudanças. Desta forma, este período estratégico apresenta fortes características de um processo de incrementalismo lógico, como descrito por Quinn (1980).

4.8 PERÍODO ESTRATÉGICO 8: FASE DO PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

O período estratégico 8, compreendido entre 1998 a 2004, denomina-se fase do planejamento empresarial, evidencia o processo de planejamento citado por Mintzberg (1973), no qual identificam-se como eventos críticos: o planejamento estratégico, a industrialização, aquisição de imóvel, inauguração de um Shopping nas proximidades da empresa e inauguração da filial.

No ano de 1998, a direção da empresa contratou uma consultoria que auxiliou a elaboração de um planejamento estratégico formal, visando a implementação e a reorganização sistemática e racional dos processos. A partir do plano estratégico identificou-se a necessidade de remodelação da loja, tanto na parte interna quanto externa, a industrialização de alimentos, na área de panificação e de cozinha industrial.

A expansão do negócio foi contemplada por meio da aquisição de um imóvel em outra região da cidade, que abrigava até algum tempo um Supermercado, o que possibilitou o início da criação da filial do Supermercado Alfa. Com a inauguração de um Shopping nas proximidades da empresa, que adquiriu a área pertencente a um antigo concorrente, surgiu a possibilidade da construção de uma parceria, uma vez que o aquele não possui loja âncora. Atualmente, a empresa está concentrada na inauguração da filial que possibilitará um crescimento substancial nas vendas da empresa.

Esta fase demonstra as características, descritas por Mintzberg (1973), sobre o processo de planejamento, tais como: análise sistemática, avaliação dos custos e benefícios, integração entre decisões e estratégias.

5 O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DO SUPERMERCADO BETA

Durante o período que compõe este estudo longitudinal (1963-2004), o Supermercado Beta passou por diversos períodos estratégicos com seus respectivos eventos críticos que caracterizam as principais mudanças ocorridas. Para explicar o processo de formulação de estratégias, destacam-se os eventos críticos (Tabela 1) que mais influenciaram nas estratégias adotadas pelo Supermercado Beta.

Tabela 1 – Eventos Críticos (1963-2004)

Ano	Eventos Críticos
1963	Criação da empresa
1965	Aquisição de imóvel do um antigo supermercado
1966	Inauguração da filial I
1966	Inauguração da filial II - (em outra cidade)
1968	Crescimento das vendas
1971	Aquisição de imóvel e construção de prédio
1972	Transferência da filial II para cidade sede da empresa
1974	Início da crise administrativa
1977	Agravamento da crise – conflito societário
1980	Retirada de alguns sócios
1982	Transferência da matriz para sede própria
1982	Inauguração da filial III
1985	Inauguração da filial IV
1988	Projeto de expansão para outras cidades
1989	Morte do Fundador da empresa
1992	Crise financeira
1995	Fechamento da filial III
1996	Morte da Diretora Geral da empresa
1998	Inauguração de um Shopping nas proximidades
1999	Inauguração do outro Shopping nas proximidades
2000	Nova direção – Conselho de Administração
2000	Planejamento estratégico - reestruturação da empresa
2000	Fechamento da filial IV
2001	Investimento em modernização

Fonte: Dados primários (2004).

Os eventos críticos foram agrupados em períodos estratégicos para análise do processo de formulação de estratégias, relacionando as mudanças ocorridas com o referencial teórico. Neste estudo longitudinal (1963-2004) foram identificados cinco períodos estratégicos (Tabela 2) com respectivos tipos de processos de formulação de estratégias.

Tabela 2 – Períodos estratégicos (1963-2004)

Nº.	Período	Descrição	Tipo de processo
1	1963-1973	Fase da criação da empresa	Empreendedor
2	1973-1980	Fase da crise administrativa	Adaptativo
3	1980-1989	Fase da expansão da empresa	Empreendedor
4	1989-2000	Fase da crise financeira	Adaptativo
5	2000-2004	Fase da reestruturação da empresa	Planejado

5.1 PERÍODO ESTRATÉGICO 1: FASE DA CRIAÇÃO DA EMPRESA

O período estratégico 1, compreendido entre 1963 a 1973, denomina-se fase de criação da empresa, evidencia o processo empreendedor citado por Mintzberg (1973), no qual identificam-se como eventos críticos: a criação da empresa, a aquisição de imóveis, a inauguração de filiais, o crescimento das vendas e a transferência de filial. Observa-se ainda, que parte deste período estratégico coincidiu com um período conhecido como “milagre econômico” (1968-1973), que reflete o crescimento econômico brasileiro e o aumento do poder aquisitivo da classe média (REZENDE FILHO, 2002).

O Supermercado Beta criado em 1963, como um pequeno armazém, cuja expansão do negócio ocorreu já nos primeiros anos, com a instalação de filiais, inclusive em outra cidade. Essa fase é marcada pelo empreendedorismo do líder/fundador da empresa, que formulava suas estratégias empiricamente, buscando sempre novas oportunidades e o contínuo crescimento do negócio.

Neste sentido, a empresa tem algumas semelhanças com a rede varejista Steinberg's, citada por Mintzberg (2001b), que era baseada na visão do líder empreendedor, que decidia qual era a melhor hora de expandir o negócio (TEIVE, 2003). Esse período estratégico apresenta fortes características de um negócio empreendedor, descrito por Mintzberg (1973), como um processo empreendedor, em que a formulação de estratégias resulta das percepções do líder/fundador, cujo poder está centralizado na sua pessoa. A empresa apresenta como principais características desde período o poder centralizado, a formulação de estratégias por um único indivíduo, a busca de novas oportunidades e o crescimento do negócio.

5.2 PERÍODO ESTRATÉGICO 2: FASE DA CRISE ADMINISTRATIVA

O período estratégico 2, compreendido entre 1973 a 1980, denomina-se fase da crise administrativa, evidencia o processo adaptativo citado por Mintzberg (1973), no qual identificam-se como eventos críticos: o início da crise administrativa, o agravamento da crise administrativa e a retirada de alguns sócios. Nesse período, a economia brasileira foi marcada pela instabilidade econômica e a queda no poder aquisitivo, em consequência da dificuldade de manter os níveis de crescimento do país, iniciado no período do “milagre econômico” (REZENDE FILHO, 2002).

Após um longo período de expansão, a empresa entrou num período de crise administrativa, de crescimento estagnado, e praticamente, sem nenhuma busca por novas oportunidades, em face dos conflitos societários gerados no decorrer dos anos. A empresa de origem familiar passou por um longo período de conflito entre os sócios, que iniciou por volta de 1974 e durou até o ano de 1980, quando alguns dos sócios retiraram-se da sociedade.

Esse período foi marcado pela grande dificuldade em administrar a empresa e continuar expandindo o negócio, em virtude, principalmente, da disputa de poder. Além disso, a dificuldade financeira originada pelas imobilizações realizadas em períodos anteriores, propiciou um desentendimento ainda maior entre os sócios.

Segundo Cancellier (2001), o processo adaptativo reflete a divisão de poder na empresa. Neste mesmo sentido, Orssatto (2002) e Pereira (2002) destacam, que a falta de objetivos claros na empresa, representa a existência de conflitos e divisão de poder, o que acaba caracterizando a busca reativa de soluções dos problemas.

5.3 PERÍODO ESTRATÉGICO 3: FASE DA EXPANSÃO DA EMPRESA

O período estratégico 3, compreendido entre 1980 a 1989, denomina-se fase da expansão da empresa, evidencia o processo empreendedor citado por Mintzberg (1973), no qual identificam-se como eventos críticos: a transferência da matriz para sede própria, a inauguração de filiais e o projeto de expansão para outras cidades. No âmbito nacional, esse período marca uma fase de instabilidade econômica e o insucesso dos planos governamentais (REZENDE FILHO, 2002).

Após ter sido solucionada a crise administrativa, a empresa voltou a crescer, ao

contrário de muitas empresas do setor. Esse período foi propício a expansão da empresa, que se encontrava em grande momento, inaugurando filiais e desenvolvendo projeto de expansão para outras cidades, em especial, para a cidade de Porto Alegre.

Durante este período a empresa conquistou uma fatia maior do mercado local, com um crescimento contínuo das vendas e a busca constante de novas oportunidades, cujo reflexo ocorreu a partir da administração centralizada do fundador da empresa (Mintzberg, 1973).

5.4 PERÍODO ESTRATÉGICO 4: FASE DA CRISE FINANCEIRA

O período estratégico 4, compreendido entre 1989 a 2000, denomina-se fase da crise financeira, evidencia o processo adaptativo citado por Mintzberg (1973), no qual identificam-se como eventos críticos: a morte do fundador da empresa, a crise financeira, o fechamento de filial e a inauguração de Shopping's Center's nas proximidades da empresa. Durante este período, a economia brasileira passou por momentos de crises econômicas e políticas, e por um longo momento de estabilidade econômica, após a implantação do Plano Real (REZENDE FILHO, 2002).

A partir da morte do fundador, a empresa perdeu o rumo do negócio e abandonou o projeto de expansão, passando por um longo período de crise administrativa e financeira. A direção da empresa ficou a cargo de uma das filhas do fundador, que iniciou um processo de reestruturação, informatizando a empresa e implantando inclusive um programa de qualidade. Entretanto, a crise financeira decorrente da instabilidade econômica gerada pelos planos econômicos, demandou o fechamento da filial III, que até então apresentava graves descontroles e prejuízos para a empresa.

A crise financeira instalada na empresa foi agravada em 1996, com a morte da diretora geral que havia assumido a direção da empresa em substituição ao fundador. O que levou a uma segunda perda de rumo do negócio. Com isso, uma segunda filha do fundador assumiu a direção da empresa, que se encontrava com as vendas em pleno declínio.

A instabilidade aumentou quando foram instalados nas proximidades da empresa, em períodos sucessivos, os Shopping's Center's. Nessa fase, a empresa foi administrada pela busca de soluções emergenciais aos problemas financeiros então vigentes. As ações da empresa eram de forma reativa e desarticulada, visando única e exclusivamente adaptar-se ao ambiente, em detrimento da busca pró-ativa de novas oportunidades (CANCELIER, 2001).

Segundo Mintzberg (1973), quando a empresa atravessa um período de adaptação, concentra-se única e exclusivamente na resolução dos problemas emergentes. Durante o processo adaptativo, o autor destaca ainda, que a empresa busca resolver os problemas mais urgentes, não têm objetivos claros, formula estratégias limitadas às condições do momento.

5.5 PERÍODO ESTRATÉGICO 5: FASE DA REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA

O período estratégico 5, compreendido entre 2000 a 2004, denomina-se fase da reestruturação da empresa, evidencia o processo planejado citado por Mintzberg (1973), no qual identificam-se como eventos críticos: a nova direção da empresa, o planejamento estratégico, o investimento em modernização e o crescimento das vendas.

A partir de 2000, a então diretora geral se afasta da empresa, e é formado um Conselho de Administração, cujas decisões são coletivas, a fim de assegurar a continuidade da tomada de decisão. Com a contratação uma consultoria, ainda em 2000, a empresa passou a reestruturar-se implementando seus planos estratégicos.

A implementação do planejamento estratégico possibilitou uma reestruturação da empresa, que realizou o fechamento da filial IV, o enxugamento de pessoal, a venda de imóveis, a negociação com fornecedores, sanando com isso, os problemas financeiros, e aumento anos após anos as vendas da empresa.

O crescimento da empresa nos últimos anos é resultado da reestruturação definida a partir do planejamento racional, que proporcionou investimentos em modernização, na otimização dos espaços, na seleção do público-alvo e na padronização das lojas.

Esta fase demonstra as características, descritas por Mintzberg (1973), sobre o processo planejado, tais como: análise sistemática, avaliação dos custos e benefícios, integração entre decisões e estratégias por parte da coalizão dominante, que periodicamente revisa seus planos estratégicos.

6 CONCLUSÕES

Neste estudo, descreveu-se como ocorreu o processo de formulação de estratégias e como os estrategistas das empresas formularam suas estratégias num ambiente de instabilidade política e econômica e de forte turbulência financeira, à luz da tipologia de Mintzberg (1973) e de Quinn (1980).

O resgate histórico, numa perspectiva de análise longitudinal do Supermercado Alfa (1970-2004) e do Supermercado Beta (1963-2004), possibilitou descrever os principais eventos críticos, a partir de entrevistas semi-estruturadas. Isto permitiu a descrição de como o estrategista formulou suas estratégias e os tipos de processo de formulação de estratégias que foram utilizados nas empresas.

O estudo longitudinal possibilitou ainda, a compreensão do processo de formulação de estratégias, através de uma análise de forma conjunta e seqüencial dos eventos críticos, separados em períodos estratégicos. Observando com isso, que o estrategista desenvolve suas estratégias a partir da percepção que possui do ambiente.

Contudo, o estudo demonstra, que mesmo analisando empresas de um único setor, o supermercadista, não há similaridade nas estratégias adotadas entre as empresas, cujas características estratégicas resultam das percepções do estrategista e das condições do ambiente de cada empresa. Constata-se, entretanto, que as empresas supermercadistas apresentaram diferenças nas estratégias adotadas, em função de influências internas e externas, sobre tudo do ambiente instável e de forte turbulência em que estavam inseridas.

REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, G. D.; CUNHA, C. J. C. A. Adaptação estratégica em organização universitária: um estudo de caso na Universidade do Sul de Santa Catarina. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, H. I. O gerente mutável. In: ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, H. I.; HAYES, R. L. Do planejamento estratégico à administração estratégica. In: ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE SUPERMERCADOS. **A história dos supermercados gaúchos**. Porto Alegre: Jornal Comunicações, 1999.

CANCELLIER, E. L. P. L. A formulação de estratégias em pequenas empresas: um estudo na pequena indústria catarinense. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, Duhram, v. 6, p. 1-22, 1972.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003;

MERRIAN, S. B. **Qualitative research and case study**: application in education. 2.nd. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINTZBERG, H. A função do gerente. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001a.

MINTZBERG, H. A organização empreendedora. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001b.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, Berkeley, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Sáfari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. Of strategies, deliberate and emergent. In: DE WIT, B.; MEYER, R. **Strategy**: process, content, context. St. Paul: West Publishing, 1994.

OHMAE, K. Os novos limites da empresa. **HSM Management**, São Paulo, n. 8, ano 2, p. 22-28, maio/jun. 1998.

OHMAE, K. The mind of the strategist. In: DE WIT, B.; MEYER, R. **Strategy**: process, content, context. St. Paul: West Publishing, 1994.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ORSSATTO, C. H. **A formulação das estratégias da empresa em um ambiente de aglomeração industrial**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Pioneira, 2003

PEREIRA, M. F. **O processo de construção do planejamento estratégico através da percepção da coalizão dominante**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis , 2002.

PRESSER, N. H. O processo de elaboração de estratégias em uma empresa de base tecnológica: o caso da Intelbras. In: CONGRESSO LATINOAMERICANO DE ESTRATÉGIA, 17., 2004, Itapema. **Anais...** Itajaí: UNIVALI, 2004.

QUINN, J. B. Strategic change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 20, n. 1, p. 7-21, 1980.

QUINN, J. B.; VOYER, J. Incrementação lógica: administrando a formação da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

REZENDE FILHO, C. B. **Economia brasileira contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2002.

ROSSETTO, C. R. **Adaptação estratégica organizacional**: um estudo multi-caso na indústria da construção civil – setor de edificações.1998. Tese (Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis , 1998.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TEIVE, L. H. G. **Adaptação estratégica no setor supermercadista**: o caso da rede Angeloni no período 1986 a 2002. 2003. Dissertação (Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis , 2003.

VIEIRA, F. R. C. **Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte**. Tese (Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

WERNER, A.; SEGRE, L. M. Estratégias, competências e crescimento: uma visão sobre o segmento de supermercados. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

WHEELEN, T. L.; HUNGER, J. D. **Strategic management and business policy**. 9. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

THE PROCESS OF STRATEGY BUILDING IN SUPERMARKETS: A MULTI-CASES STUDY

Abstract: This paper presents the result of the study realized in the companies of supermarket, and describes the strategy building process, based on typology of Mintzberg (1973) and Quinn (1980). In a general way, it illustrates how the strategists of the companies set their strategies in a politic and economic instability environment, as well as the strong financial turbulence, that have happened in the country during the last 50 years. The study is focused on a qualitative research with the strategy of multiple cases study (YIN, 2004). This paper shows a perspective of longitudinal analysis, presents explicitly its temporal character and historical range, according to the long periods of the strategy building processes in the supermarkets. To explain the adopted strategies, it emphasizes the main critical events, grouping them in strategical periods to identify the types of utilized strategy building processes. As a result, the study shows exactly, despite the analysis of the Supermarket, there is not similar among the adopted strategies by different companies, whose characteristics are individual and exclusive from one to another. The supermarket companies present differences in the adopted strategies, according to the internal and external influences, above all, the unstable and strongly turbulent environment.

Key words: Supermarket, Strategy, Strategy planning.