

INVESTIGAÇÃO SOBRE A ESTRATÉGIA ORIENTADA PARA O CONSUMIDOR NO RAMO SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO DE CASO ÚNICO DA COOP-COOPERATIVA DE CONSUMO

*Ernesto Michelangelo Giglio¹
João Maria Goulart Dubus²*

Resumo

A proposta deste artigo é discutir e analisar o tema da estratégia orientada para o consumidor, aplicada ao ramo supermercadista da região da Grande São Paulo. Aceitando-se que existem limites nas teorias de estratégias de Marketing, algumas das quais derivam de planos táticos e operações, utiliza-se a teoria dos stakeholders como escola de pensamento de suporte à estratégia denominada Orientação para o Mercado, especialmente quando se considera o consumidor. A afirmativa básica é que a aplicação desta estratégia no ramo supermercadista possibilita uma diferenciação e resultados acima da média do mercado, constituindo-se numa alternativa às estratégias

1. Ernesto Giglio é doutor em Administração Estratégica pela Universidade de São Paulo. Professor do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista de São Paulo.

2. João Dubus é mestre em Administração Estratégica pela Universidade Paulista de São Paulo e Professor dos cursos de MBA da Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo.

predominantemente dirigidas para fatores como preço da concorrência e investimentos em lojas e equipamentos. Para investigar a afirmativa foi realizado um estudo exploratório de caso único na Coop-Cooperativa de Consumo, que apresentava sinais de ser uma empresa com estratégia voltada para o consumidor. O material coletado consta de 80 fontes, entre entrevistas com gestores e com consumidores, acompanhamento de reuniões da empresa e pesquisa documental, tanto em documentos acadêmicos quanto da empresa. Os resultados sustentaram a afirmativa de que a estratégia de orientação para o mercado traz resultados e desempenho satisfatórios à organização que a segue, tendo em vista os resultados superiores da Coop. O artigo abre campos de discussão e pesquisa interessantes sobre a corrente que afirma haver uma estratégia dominante conforme a estrutura de um negócio, uma vez que a estratégia de orientação para o consumidor mostrou-se mais vantajosa que a dominante estratégia de preço do setor supermercadista.

Palavras-chave

Stakeholders, estratégia de orientação para o mercado, supermercados.

Abstract

The purpose of this article is to discuss and investigate the presence of the customer oriented strategy at the supermarket sector in the São Paulo area. Accepting that exist limits in the Marketing Strategies' theories, some from which it derives from tactical plans and operations, the theory of stakeholders is used as school of thought to support the Marketing Orientation Strategy, especially when the consumer is the focus. The basic statement is that the customer orientation at the supermarket sector results in differentiation and outcomes above the market average, in contraposition to the strategies predominantly guided by variables as competition prices and investments in stores and equipments. To investigate the affirmative an unique case exploratory study was carried through at Coop – Consumer Cooperative, which signalize to be a special case of customer oriented strategy. The collected material consists of 80 sources, such as interviews with managers and consumers, company meetings' observation; documentary and academic research. The results had supported the statement that the Marketing orientation strategy brings satisfactory results and performance to the

organization that follows it, in view of the superior results of the Coop. The article opens fields of interesting discussion and research on the chain that affirms to have a dominant strategy following the business' structure, since the consumer orientation strategy revealed more advantageous than the dominant strategy of price of the supermarket sector.

Keywords

Stakeholders, consumer oriented strategy, supermarkets.

Considerações Iniciais

A discussão sobre estratégia é assunto relevante e muito debatido. Anos meios acadêmicos e empresariais, com posições divergentes sobre como criar, quando e porque adotar uma determinada estratégia (Lepsch, 2001; Faria, 2006; Pettigrew, Thomas, e Whittington, 2002). Conforme uma destas proposições, a escolha da estratégia determina a situação e a vantagem competitiva de uma empresa e tal escolha pode ser determinada pelas características do negócio. Em alguns ramos de negócios nos quais o consumidor tem muita sensibilidade a preço, tais como o setor de combustíveis, as estratégias que privilegiam esta variável têm sido valorizadas. Autores como Mintzberg (1987), no entanto, afirmam que uma estratégia vencedora pode ser originada e desenvolvida a partir dos recursos e competências da empresa, com certo grau de independência da estrutura do negócio. As duas correntes de pensamento (determinismo externo x interno) apresentam variações sobre os agentes, ora valorizando pessoas, como a abordagem dos *stakeholders*, ora os recursos primários, como a escola da ecologia ambiental. Dito de outra forma, mesmo quando um pesquisador opta por uma das correntes, ainda se depara com um leque de afirmativas e orientações.

O negócio supermercadista tem algumas características que propiciam mais de uma decisão sobre a escolha da estratégia. Por um lado, em muitos itens o consumidor é sensível a preço, porém também valoriza a qualidade, a marca do supermercado e a variedade de produtos. Assim, seria esperado encontrar diferentes estratégias das empresas atuantes no negócio. No entanto, os dados secundários levantados

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

O problema em uma situação como essa, em que a maioria das empresas supermercadistas segue basicamente a mesma estratégia de preço, comprando produtos da mesma rede de fornecedores e praticando a mesma política de negociação, é de que é rara a emergência de diferenciação. Assim, pode-se questionar se haveria lugar para uma estratégia de diferenciação que permitisse a obtenção de vantagens em relação aos concorrentes e se ela seria valorizada pelo consumidor. A afirmativa orientadora deste artigo é que existe uma tendência de respostas imitativas dos empresários do setor, não considerando alternativas como a orientação para o mercado (Day, 2001), focada no consumidor final, a qual conta com artigos que tem sustentado sua viabilidade, uma vez que se criam diferenciais percebidos e valorizados pelo consumidor (Mandelli, 1999; Perin, 2006). Esta estratégia advoga uma ampla prestação de serviços e de relacionamento de longo prazo, a partir de um maior conhecimento das expectativas, interesses e percepção de valor do consumidor.

Para discutir a afirmativa e analisar a estratégia num ramo de negócios, são colocadas as informações relevantes sobre a fundamentação teórica da estratégia de orientação para o consumidor; em seguida são apresentadas as características do negócio supermercadista, as quais são utilizadas para a definição da estratégia das empresas. Nos itens seguintes apresentam-se o plano metodológico da pesquisa e a análise dos dados coletados. Com os resultados são realizadas algumas discussões sobre as contribuições do artigo.

1. Fundamentação teórica

A palavra estratégia tem vários significados (Mintzberg, 1987), mas para os nossos propósitos vamos adotar o paradigma do conceito de ser uma orientação para o futuro da empresa, isto é, um objetivo de longo prazo a ser perseguido (Porter, 1996). Assim, uma estratégia de preço, baseada nos custos, orientaria as decisões dos empresários, no sentido de sempre verificarem se cada ação resulta numa vantagem de custo e de preço. Uma estratégia orientada ao consumidor determinaria a diretriz de analisar se cada ação trará uma percepção de valor para o consumidor.

Como se chega à decisão sobre uma estratégia? Mintzberg et al. (2000) propõem uma classificação de dez escolas de pensamento sobre formulação estratégica, entre elas a escola ambiental que afirma ser a formação de estratégia um processo reativo. Segundo este raciocínio, a premissa da escola ambiental é que *o ambiente, apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração da estratégia* (Mintzberg et al., 2000, p. 211).

Adotando este enfoque, que utiliza alguns aportes das teorias do determinismo ambiental (Baum in Cleg, 1998, p. 137), com seu princípio de que as características organizacionais são determinadas pelo ambiente externo e da teoria neoclássica (Bataglia et al., 2007), com seu princípio de que o planejamento é um instrumento de mediação entre o ambiente e a gestão, modelando a organização para que atenda às restrições ambientais; o artigo parte da afirmativa de que a decisão sobre a estratégia da empresa é mais dependente de suas ligações com os atores do ambiente externo do que com as características estruturais do negócio, como regras instituídas, ou acesso a recursos. Este enfoque também valoriza mais as relações com agentes externos como determinantes da escolha da estratégia, do que a escolha a partir das capacidades, ou recursos da organização.

Segundo Bethlem (2001) o ambiente externo da empresa é constituído por todos os fatores do meio que possam ter influência na atuação da empresa e os dirigentes devem se manter informados sobre a presença e mudança das variáveis externas que possam influenciar a atuação da empresa. O autor ressalta que entre os fatores do ambiente que têm reflexo na empresa estão os sociais, culturais, econômicos,

políticos, tecnológicos, psicológicos, os quais influenciam a empresa indiretamente e os *stakeholders*, que são os grupos de pessoas que têm relação direta com a empresa.

Conforme Freeman (1984, 2004) *stakeholder* é qualquer grupo, ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos da empresa. Uma abordagem sobre *stakeholder* enfatiza a importância de se tratar as relações com todos aqueles que têm interesses na empresa. Segundo Polonsky e Scott (2005), a teoria de *stakeholders* sugere que as organizações que levarem em consideração os interesses de seus *stakeholders* terão melhor performance que aquelas que não o fizerem. Para Polonsky (1995), em alguma extensão a teoria de *stakeholder* tem sido implicitamente um componente central da teoria de Marketing, quando coloca a satisfação dos consumidores, que seria o interesse básico desse ator, como o objetivo primordial. Em qualquer situação em que uma empresa adote a filosofia de Marketing, por definição está usando a abordagem de *stakeholder*, com a empresa buscando um equilíbrio entre os interesses dos consumidores e os interesses dos empresários.

Esta aproximação realizada por Polonsky evidencia a existência de uma relação implícita entre a estratégia designada como *orientação para o mercado* e a teoria dos *stakeholders*. A busca bibliográfica do embasamento dessa aproximação, no entanto, mostrou que há uma lacuna teórica entre os dois campos, isto é, existe ainda um trabalho de fundamentação a ser realizado. Sem esse fundamento claramente desenvolvido, a afirmativa de que a orientação para o mercado é uma estratégia torna-se criticável.

Um dos autores que buscou essa fundamentação das estratégias de Marketing nas escolas de Administração foi George Day. Conforme Day (1990), a estratégia de Marketing é o desenvolvimento de atividades e tomada de decisões a fim de construir e manter uma vantagem competitiva sustentável. Isso se dá em especial pela sua contínua interação com o meio externo organizacional, onde a empresa se relaciona com vários públicos e, particularmente, com o mercado consumidor, buscando informações e respondendo às demandas existentes, caracterizando assim a contribuição do Marketing para com a Estratégia Organizacional. A frase aceita o princípio das interações entre partes interessadas, que é a base da teoria dos *stakeholders*.

Esta orientação para o ambiente e a valorização dos relacionamentos desenvolveu-se mais fortemente na década de 1970 (Miranda e Arruda, 2002), poucos anos antes das primeiras publicações sobre a abordagem dos *stakeholders* (Freeman, 1984). Entendemos haver uma ligação histórica que não é coincidência, uma vez que neste período as Ciências Sociais Aplicadas buscavam desenvolver visões mais sistêmicas sobre as organizações e menos influenciadas por padrões positivistas.

Nas décadas seguintes, 1980 e 1990, em função da intensificação das alterações constantes nas necessidades e expectativas dos consumidores e de mudanças sociais mais aceleradas (Castells, 2006), as organizações buscaram se voltar para o cliente e responder ao mercado, destacando-se, entre as diversas abordagens sobre estratégia, a corrente que postulava haver uma relação direta entre a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável e a orientação para o consumidor (Day, 1990). Como o Marketing era a área que mais atuava na relação com o mercado, lhe foi possível ascender a uma posição importante na definição da estratégia da empresa, já que decisões mercadológicas, tais como a entrada em novos mercados e a fidelização de consumidores passaram a ser questões cruciais para os resultados das empresas. Nessa evolução de escolas, segundo Miranda e Arruda (2002), o Marketing partiu da satisfação dos clientes, nos seus primórdios e a ele voltou, agora com a posição de área estratégica. A filosofia por trás de tudo, no entanto, continuou a mesma: conhecer os anseios dos consumidores e integrar todas as atividades em torno do foco no cliente. De acordo com Fitchett (2005), esta filosofia é a mesma da escola de *stakeholders*, quando se coloca este ator como o principal. A orientação para o mercado, portanto, torna-se um princípio de planejamento e operações a serem praticadas por toda a organização e não apenas pela área de Marketing, com foco nas necessidades dos consumidores como forma de obter lucros (Lafferty e Hult, 2001).

Segundo Day (1990), uma organização voltada para o mercado tem um profundo e duradouro compromisso com o princípio de colocar o consumidor em primeiro lugar. Para Day (1998), quatro conjuntos formam os fundamentos de uma orientação para o mercado, traduzindo a habilidade superior da organização para compreender, satisfazer e reter consumidores valiosos:

- A. Valores, crenças e comportamentos. Os participantes da empresa acreditam que a satisfação do consumidor é o principal objetivo a ser alcançado. Há uma cultura de valorização do consumidor.
- B. Sensibilidade superior de mercado e capacidades de ligações com os consumidores. A empresa tem mecanismos para entender os movimentos e cenários do mercado e as tendências dos comportamentos dos consumidores.
- C. Processos de pensamento estratégico que constroem um compromisso com uma proposição superior de valor ao consumidor. O desenvolvimento da estratégia; seja qual for seu conteúdo (de preço, de inovação de produtos, etc), busca, fundamentalmente, uma posição de destaque na preferência do consumidor, através da criação de experiências de valores superiores aos concorrentes.
- D. Estruturas organizacionais, sistemas e incentivos que facilitam o alinhamento de todos os aspectos e atividades com o mercado. Para desenvolver a estratégia orientada para o mercado/consumidor, a empresa constrói estruturas e processos que facilitam as atividades de ligação e compreensão desse *stakeholder*.

Como saber se uma empresa está orientada para o mercado? Como instrumento de avaliação do construto orientação para o mercado, Day (2001) elaborou uma escala de diferencial semântico com cinquenta e seis variáveis, a partir dos quatro conjuntos já citados, reunidas em cinco fatores. Onze variáveis para o fator *orientação geral*; quinze para o fator *capacidade de sentir o mercado*; dez para a *capacidade de relação com o mercado*; dez para a *capacidade de pensamento estratégico* e dez para o fator *alinhamento organizacional*. Os três primeiros fatores privilegiam as relações com o mercado, o que é coerente com a Teoria de *Stakeholders*, considerada neste trabalho como suporte da estratégia voltada para o consumidor. Esta escala foi purificada e validada no Brasil por Mello e Souza (2003) e reduzida para apenas treze variáveis, assim distribuídas: Quatro para o fator *orientação geral*; duas para a *capacidade de sentir o mercado*; uma para a *capacidade de relação com o mercado*; três para a *capacidade de pensamento estratégico* e três para o fator *alinhamento organizacional*. Esta escala serviu de guia para o instrumento de

coleta da pesquisa realizada. O propósito da pesquisa, conforme detalhado adiante, era verificar o grau de orientação para o mercado de uma empresa supermercadista e os resultados desta opção estratégica. Antes de adentrar na metodologia, são apresentados alguns dados do setor de supermercados e as estratégias dominantes.

2. O setor de supermercados no Brasil, as cooperativas de consumo e as estratégias dominantes

Conforme Lukianocenko (2007), o setor de supermercados no Brasil registrou no ano de 2006, um faturamento nominal de R\$ 124,1 bilhões, representando 5,3% do PIB – Produto Interno Bruto, que proporcionou um lucro líquido médio para as empresas de 1,75% do faturamento bruto. O setor terminou 2006 empregando diretamente 838.047 pessoas em um total de 73.695 lojas. Deste total, entre as 341 maiores empresas, 59% do faturamento é representado por supermercados, 40% por hipermercados (embora estes representem apenas 7% do número de lojas) e 1% por lojas de conveniência. As lojas com até 250 metros quadrados de área de vendas representam 45,3% dos tipos de lojas existentes no país.

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

Os dados sobre as dez maiores redes de supermercados sediadas na Grande São Paulo mostram que a Coop-Cooperativa de Consumo,

que é a empresa objeto de investigação, está colocada em quarto lugar, ocupando uma posição bem distante, tanto em termos de faturamento bruto quanto em número de lojas, dos três primeiros colocados, que são exatamente os três primeiros do *ranking* brasileiro, todos com atuação nacional e com lojas em quase todas as regiões do país. Isto quer dizer que a Coop enfrenta, em sua área de atuação, que se restringe ao Estado de São Paulo e, mais especificamente à região do ABC Paulista (Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul), forte concorrência das maiores redes do Brasil, que são o Grupo Pão de Açúcar, Carrefour e Wal-Mart.

A Coop ocupa no *Ranking* 2007 da Abras, elaborado com base no faturamento bruto das empresas de supermercados no ano de 2006 o décimo lugar no Brasil e o quarto lugar no Estado de São Paulo, com um faturamento bruto anual de R\$ 1.039.121.871,00. Considerando as características do negócio e os grandes *players*, esta é uma excelente posição. Se agregarmos a esse quadro o fato de ela ser uma cooperativa, portanto devendo seguir certas diretrizes desse tipo de organização, sua posição torna-se ainda mais respeitável. Conforme definição da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2007), entende-se cooperativa como uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns. A empresa cooperativa é de propriedade coletiva e democraticamente gerida. As cooperativas, portanto, partem de um princípio diferente de competição e lucro no mercado.

Para Garcia (2007), a principal diferença das cooperativas em relação a outros tipos societários é sua estrutura voltada para a prestação de serviços ao atendimento e benefício de seus associados, sem finalidade lucrativa. Sem dúvida, este objetivo facilita a emergência de uma estratégia dirigida ao consumidor, já que, segundo Kumschlies e Crispim (2003), no modelo cooperativista o cliente é o próprio cooperado e esta parceria cria vínculos, estabelece relações e fideliza clientes. Para Bialoskorski Neto (2002), por estarem no mesmo ambiente econômico, é lícito esperar que as cooperativas tenham estratégias de mercado próximas às das empresas não-cooperativas, mas com particularidades, tais como a participação dos cooperados nas decisões da empresa.

A cooperativa de consumidores é um tipo especial de cooperativa, com o objetivo primordial de comprar artigos de consumo para seus

associados nas melhores condições possíveis (OCB, 2007). Segundo Domingues (2001), após 1967, com a obrigatoriedade do Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICM), as cooperativas de consumo foram igualadas aos supermercados.

Em dezembro de 2005, de acordo com a OCB (2007), havia no Brasil 147 cooperativas de consumo com 2.181.112 associados e 6.938 empregados, de um total de 7.518 cooperativas com 6.791.054 associados e 199.680 empregados. Atualmente, no Estado de São Paulo, conforme dados da OCESP (OCB, 2007), existem no ramo de consumo 39 cooperativas com 1.244.662 cooperados e 4.533 funcionários, de um total de 1.071 cooperativas com 2.234.517 cooperados e 37.023 funcionários.

Esta redução das cooperativas de consumo é constante nos últimos quarenta anos, contando atualmente com aproximadamente 6% (seis por cento) do número que havia em 1967. Este indicador valoriza ainda mais a atuação da Coop – Cooperativa de Consumo, pois neste período de crise das cooperativas de consumo em geral, em função da já mencionada supressão das isenções tributárias e do surgimento da concorrência das grandes redes de supermercados, ela obteve um grande crescimento em faturamento, número de lojas e número de associados. É um dado de resultado que será utilizado nos comentários finais.

A escolha das estratégias dominantes no ramo supermercadista apresenta mais convergência do que divergência. No Brasil, nos últimos anos, houve uma grande mudança no setor supermercadista, com a entrada de grandes empresas multinacionais, concentração de negócios, através de fusões e incorporações e a busca de uma maior profissionalização das empresas a fim de enfrentar a nova realidade competitiva. De acordo com Lepsch e Toledo (1998), os atributos de uma loja que foram se tornando cada vez mais importantes são o *mix* de preços, o *mix* de produtos oferecidos, a qualidade dos produtos, a arquitetura ambiental e imagem da loja, *layout*, a rapidez do atendimento, os serviços de estacionamento e formas de pagamento, além de estrutura física, estacionamento e localização.

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

preferência do consumidor, alguns dos quais são variáveis já mencionadas no parágrafo anterior. O autor comenta, no entanto, que falta uma visão de orientação para o mercado por parte dos empresários.

Santos e Gimenez (2002) afirmam que a busca de maior eficiência pelas empresas supermercadistas no Brasil envolve, entre outros, tecnologia e automação, logística, parceria com fornecedores, desenvolvimento de marca própria, criação e prestação de serviços, incentivos de fidelização, uso do Marketing de relacionamento e das ferramentas de gerenciamento de categorias. Os autores, no entanto, não discorrem sobre as estratégias mais coerentes com esse leque de ações.

Conforme Corá (2002), a partir de 1994, com o Plano Real e a conseqüente estabilização da moeda, o setor supermercadista realizou alterações significativas em sua estruturação e na definição de estratégias. Até então, a inflação orientava uma postura estratégica baseada em ganhos financeiros, com foco na negociação das compras e tendo o preço como principal aspecto negociado. Com a mudança, surge a tendência de transformar as lojas num ambiente agradável para o cliente, o que cria a tarefa de conhecer o que é uma experiência agradável para o consumidor num supermercado (Harb e Rosseto, 2002).

Nesse novo quadro competitivo, conforme Queiroz, Souza e Gouvinhas (2006), verifica-se que o fator preço não é o primeiro e básico determinante na escolha do cliente pelo supermercado. Tanto os autores, quanto Parente (2000) afirmam existirem evidências de que mesmo o consumidor de baixa renda e instrução restrita é altamente sensível ao bom atendimento.

As referências anteriores indicam que há uma mudança social em curso, com a conseqüente mudança de variáveis a serem consideradas na escolha de uma estratégia. No negócio supermercadista, a histórica dominância de estratégias de preço, produto e táticas como *layout* e sistemas de informação talvez devesse ser repensada, deslocando-se o foco para aquelas variáveis que criam uma experiência de valor para o consumidor. Na linguagem de *stakeholder*, seria necessário reorganizar a escala de importância dos atores, colocando fornecedores e clientes internos atrás da fila dos consumidores. Nessa inversão de prioridade de atendimento de interesses, seria possível desenvolver estratégias de marketing tais como diferenciação e segmentação, dentro do grande guarda-chuva de estratégia de orientação para o mercado.

Santos e Gimenez (2002) afirmam que os supermercados brasileiros parecem ainda seguir as estratégias dominantes de preço, logística e tecnologia de informação, sendo pouco desenvolvidos no Marketing de relacionamento. Para Kumschlies e Crispim (2003), mais cedo, ou mais tarde os varejistas terão que mudar seu foco para o consumidor, pois este será um caminho competitivo importante.

Conforme nossa afirmativa básica, a empresa Coop-Cooperativa de consumo, já está nesse caminho e como consequência vem obtendo resultados positivos.

3. Metodologia de pesquisa

O problema da pesquisa consiste em investigar a presença e o grau de desenvolvimento da estratégia orientada para o consumidor numa empresa do ramo supermercadista e realizar inferências sobre a adequação e resultantes dessa escolha.

Como a pesquisa bibliográfica indicou que o tema das alternativas estratégicas é pouco investigado na academia e na gerência, escolheu-se a metodologia de pesquisa exploratória, para, conforme Mattar (1996), prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema e conforme Malhotra (2006), ajudar a compreender a situação-problema.

A decisão para o método de caso único decorre de uma conclusão capital de Perin e Sampaio (2006). Segundo os autores, embora se encontre uma relação positiva entre a estratégia de orientação para o mercado e a performance empresarial, existem dúvidas e limites sobre a capacidade desta estratégia representar impacto direto em algumas variáveis da performance organizacional, como a lucratividade e a participação no mercado. Aceitando esses limites sobre pesquisas comparativas entre diferentes empresas supermercadistas, em função da dificuldade de se realizar essa associação direta, seguimos o caminho da investigação aprofundada de uma única empresa. Com estas escolhas, esperava-se obter indicações da existência dessa relação e sobre quais variáveis elas são mais claramente identificadas. Dito de outra forma, o desenho da pesquisa não determinava de antemão as categorias de performance, mas apenas as variáveis que indicam uma forte presença da estratégia

de orientação para o consumidor. Configurava-se, assim, como uma pesquisa exploratória, qualitativa, descritiva e inferencial, conforme termos da análise de conteúdo (Bardin, 2004).

Flick (2004) afirma que a pesquisa qualitativa é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. De acordo com Godoy (1995), o desenvolvimento do estudo de caso passa pela escolha da unidade a ser investigada, a partir de uma temática de interesse, sendo que a unidade pode ser escolhida por representar um caso típico ou por se tratar de uma empresa diferenciada. A organização escolhida para a pesquisa deveria ser representativa em seu segmento de atuação e, a partir de consulta a dados secundários e de julgamento por parte do pesquisador, apresentar indícios de uma estratégia de orientação para o mercado. A empresa Coop-Cooperativa de consumo atendia a esses requisitos.

A Coop é uma organização com sede em Santo André, São Paulo e que foi fundada há mais de cinquenta anos, com o nome de Cooperhodia. Conta atualmente com vinte e cinco lojas, sendo dezoito delas na região do ABC paulista (Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul), local onde detém 30% do mercado (Duarte, 2006). Posicionada em décimo lugar pelo critério de faturamento bruto no *Ranking* 2007 da Abras (Superhiper, 2007) e em quarto lugar no mesmo *ranking*, dentre as organizações supermercadistas sediadas na Grande São Paulo, está colocada em primeiro lugar (entre as vinte maiores empresas) no critério de faturamento por funcionário e em segundo lugar no critério de faturamento por *checkout*, concorrendo, portanto, com as demais redes de supermercados que atuam no mercado brasileiro e atingindo em 2006 um faturamento anual de R\$ 1.039.121.871,00. Atualmente possui em torno de 1.300.000 cooperados através da operação nas vinte e cinco lojas de supermercados e vinte e cinco drogarias. Cada unidade tem um supermercado que comercializa em torno de 23.000 itens e uma drogaria que comercializa em torno de 10.000 itens; com um quadro aproximado de 4.700 colaboradores, entre funcionários efetivos, temporários e terceirizados.

A partir desses indícios e tendo como base a teoria de *stakeholder*, bem como o instrumento de Day (1990), desenvolveu-se o estudo de análise da Coop, para se investigar a presença e o grau de desenvolvimento da orientação para o consumidor.

Conforme Flick (2004), existem debates sobre a forma de avaliar as pesquisas qualitativas. Um dos caminhos apontados pelo autor para dar maior sustentação e credibilidade aos argumentos e conclusões desse tipo de pesquisa, evitando as críticas mais frequentes, consiste na triangulação, que consiste na convergência dos dados a partir de fontes diversas e heterogêneas. Segundo Yin (2005), as evidências de um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Seguindo esta orientação, a pesquisa foi desenvolvida com a realização de entrevistas pessoais individuais; pesquisa documental, o que incluía relatórios da administração, balanços correspondentes, artigos e reportagens publicados em jornais e revistas, inclusive na Coop Revista, arquivos de comunicados internos e externos, etc; análise de documentos acadêmicos (artigos, teses e dissertações) que analisaram a empresa e observação direta. Conforme se encontra na parte de análise de dados, estas quatro fontes forneceram uma triangulação bastante fundamentada para as conclusões.

Com o objetivo de se obterem informações sobre o direcionamento estratégico da Coop, foi construído um roteiro de entrevistas com perguntas abertas baseado na Escala de Orientação para o Mercado de George Day (2001) e na Escala de George Day purificada e validada no Brasil por Mello e Souza (2003). Esta escala foi preferida à escala MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), bastante utilizada em pesquisas brasileiras, mas com foco eminentemente em variáveis de Marketing, tais como participação de mercado.

O roteiro era composto de vinte e três variáveis para os cinco temas, sendo seis variáveis para o tema *orientação geral*; seis para o tema *capacidade de sentir o mercado*; duas para o tema *capacidade de relação com o mercado*, quatro para o tema *capacidade de pensamento estratégico* e cinco para o tema *alinhamento organizacional*. A construção considerou treze variáveis do instrumento validado por Mello e Souza (2003) e mais dez da escala original de Day (2001), consideradas importantes para o

objetivo desta pesquisa, por detalharem mais a área de Marketing em assuntos como pesquisa de mercado e avaliação pós-vendas. Além disso, procurou-se adaptar o roteiro de entrevistas ao ramo varejista, uma vez que a escala original é mais voltada à indústria. O instrumento de pesquisa foi pré-testado em duas entrevistas e considerado aplicável e adequado para identificar as variáveis de orientação para o mercado.

Paradoxalmente, os instrumentos que pesquisam a orientação para o mercado são voltados para os gestores das empresas (Kohli; Jaworski, 1990; Narver; Slater, 1990), não prevendo a realização de entrevistas com os consumidores. No entanto, para criar uma coerência metodológica sobre a triangulação a partir de várias fontes de dados numa pesquisa exploratória, buscou-se obter uma indicação das percepções dos consumidores habituais da Coop sobre a orientação para o mercado por parte desta organização. Foi um levantamento simples, não-estatístico, realizado por meio de entrevistas pessoais individuais com respostas a uma escala de Likert, entre consumidores de uma das unidades da Coop, no município de Santo André, em São Paulo.

Sobre a parte documental, os autores tiveram acesso a alguns documentos importantes tais como atas de reuniões ordinárias e extraordinárias da direção, balanços, relatórios dos gerentes de unidades e comunicados internos. Os documentos acadêmicos foram obtidos a partir de pesquisa em bancos dados nacionais como Scielo, Capes e Google Acadêmico.

A observação direta consistiu em participar de uma reunião aberta ordinária da direção da Coop, onde foram tratados assuntos de melhorias das unidades, prestaram-se contas do exercício e outras deliberações. Todos os cooperados podem participar e têm voto na reunião.

4. Análise de dados

Os autores analisaram alguns documentos importantes da empresa, como o relatório anual do conselho de Administração, que continha as linhas gerais de ações da Coop para o triênio 2007-2009. A análise de documentos, num total de sete, evidenciou a política de interação da Coop com as comunidades nas quais possui lojas, colocada em prática através de ações sociais como programas de assistência financeira a entidades beneficentes; de atividades esportivas de apoio a crianças e jovens

carentes; de coleta seletiva de lixo em interação com cooperativas de reciclagem de material; promoção de palestras gratuitas sobre temas de interesse da população local; patrocínios de clubes esportivos; shows; exposições e peças de teatro; caracterizando um amplo leque de ligações com os *stakeholders* diretos, os consumidores e indiretos, as pessoas da comunidade.

Foram acompanhados quatro eventos da empresa, sendo duas reuniões do Centro Administrativo, uma reunião da Assembléia Geral Ordinária de prestação de contas do ano e uma reunião do Comitê de Análise das Sugestões e Reclamações. Estas reuniões contavam sempre com a presença dos gerentes de Marketing e de Recursos Humanos e eram abertas a todos os cooperados. Havia um cerimonial cívico ao início, com o Hino Nacional e seguiam-se as tarefas. Em todas as reuniões lembrou-se que o foco e existência da empresa é o cooperado, buscando atendimento e qualidade de produto, sendo esta informação sempre seguida de alguma ação que o demonstrava, como por exemplo, a aprovação de auxílio funeral para os cooperados, ou o programa de visitas de crianças para terem aulas de economia solidária.

A conclusão sobre as observações realizadas é que a filosofia repetida em toda a empresa é a orientação para o cooperado. Através de ferramentas de relacionamento e participação das pessoas, a empresa conhece as demandas comerciais e sociais de sua comunidade (em cada unidade) e cria ações convergentes. Trata-se de uma legítima orientação para o mercado.

Sobre análise de textos científicos que trataram da Coop foram encontrados dois documentos, sendo uma dissertação de mestrado (Domingues, 2001) e um artigo científico apresentado em congresso (Kumschlies e Crispim, 2003). Conforme afirmativa do autor da dissertação a Coop foi escolhida por ser a única cooperativa de consumo nacional a ter um sucesso duradouro e que soube se adaptar às novas exigências dos consumidores, adotando políticas gerenciais modernas e adaptadas à nova realidade da economia brasileira. No corpo do trabalho o autor ressalta a preocupação da empresa em conhecer os consumidores, tarefa principal para o sucesso das compras. O artigo científico buscava analisar os fatores de competitividade das grandes cadeias de supermercados, principalmente o triângulo concorrência – tecnologia – consumidor. O triângulo era categorizado nos fatores

preço, produto, serviços prestados, localização e acesso, comunicação externa. Conforme os autores, a Coop tem um poder de competição semelhante nos itens de preço e produto; é inferior quanto à comunicação externa (tem pouca propaganda de massa) e é superior em localização e acesso, devido ao elevado número de lojas na região. A conclusão do artigo é que a grande vantagem da Coop está nos serviços. A característica de cooperativa da Coop cria a capacidade de relações com os consumidores, com ações que estabelecem fidelidade. Além disso, a empresa Coop realiza intensas ações de inserção e integração na comunidade, criando serviços, conveniências e recrutando pessoas.

Os documentos científicos foram convergentes na afirmativa de que a Coop tem nos serviços e no foco no consumidor o seu diferencial competitivo.

Sobre as entrevistas, foram coletados dados de quatro gerentes de unidades da Coop, do gerente comercial e do gerente de Marketing que ficam na central em Santo André e de um gerente de uma empresa concorrente. A análise de discurso do conteúdo das entrevistas dos gerentes da Coop mostrou um alto grau de convergência nos três primeiros fatores (*orientação geral; capacidade de sentir o mercado; capacidade de relação com o mercado*) e alguma diversidade nos dois últimos (*capacidade de pensamento estratégico; alinhamento organizacional*). Considerando a convergência encontrada pode-se afirmar que a empresa está orientada para o consumidor nos três primeiros itens. A pouca convergência nos dois últimos itens pode ser explicada, conforme evidências nas frases, pelo fato de que os gerentes das unidades não têm conhecimentos suficientes sobre as estratégias genéricas da empresa, embora saibam quais são seus princípios comerciais, de atendimento ao consumidor. Já o gerente comercial e o gerente de Marketing souberam responder qual era o caminho estratégico da empresa. Conforme as palavras do gerente comercial: “o cooperado é a filosofia da Coop e sua razão de existir.” Quando explicou sobre como a empresa se orienta para o consumidor, no entanto, utilizou explicações clássicas de estratégias de preço (buscar o preço mais justo para o consumidor). Já o gerente de Marketing foi explícito na estratégia de valor: “a cooperativa se propõe a entregar o maior para os nossos cooperados e que esse valor não seja só na diferença de preço, mas em treinamentos, palestras, serviços e ações junto à comunidade.”

A análise demonstrou que a empresa segue a orientação para o consumidor.

A entrevista com um gerente de uma cadeia concorrente mostrou que a principal preocupação da empresa é o relacionamento com os fornecedores, vindo em segundo lugar a questão logística da distribuição interna da loja. As decisões e planejamentos são centralizados e os gerentes são operacionais. Assim, embora existam alguns indicadores de orientação para os consumidores, como os processos de atendimento de reclamação, os empresários parecem entender que a competição da empresa está nos seus processos de negociação de compra e na estrutura da loja. Esta entrevista serviu a dois propósitos. Por um lado mostrou que o roteiro é discriminante, uma vez que o discurso deste gerente foi bem diferente dos gerentes da Coop, até mesmo nas palavras utilizadas. Como segundo propósito, o conteúdo da entrevista mostrou que um representante da empresa consegue dar informações que permitem a inferência sobre o caminho estratégico desta empresa. Conforme discutido ao início, esta empresa está seguindo as estratégias dominantes de preço e logística.

Foram aplicados 60 questionários em consumidores da Coop. Os resultados apontaram um índice de 95% de aprovação do atendimento; 63% de lealdade à empresa (só compram na Coop), 93% de percepção de que a empresa tem um planejamento de longo prazo e 40% de concordância sobre o alinhamento da empresa, ou seja, ela é percebida como integrada nas suas ações e coerente com sua imagem e propaganda.

Apesar da dificuldade dos respondentes em alguns itens, já que se tratava de uma adaptação de um instrumento criado para ser respondido por gerentes; há dados suficientes para se concluir que os consumidores estão satisfeitos com a empresa e percebem suas ações sociais, classificando-a como uma empresa que não visa o lucro.

5. Comentários sobre a análise dos dados

O conjunto de análises dos documentos da empresa, dos documentos científicos, das entrevistas com gerentes, das entrevistas com os consumidores e dos acompanhamentos criaram uma triangulação que apontou uma clara convergência. A Coop é uma organização com forte

inclinação para uma orientação para o mercado, tratando os consumidores como parceiros, em busca de um relacionamento de longo prazo, por meio do envolvimento de todos os seus funcionários e pelas evidências de utilização de diversos instrumentos para estimular o consumidor a participar permanentemente da avaliação de suas lojas. Tais instrumentos são, a pesquisa periódica de qualidade do atendimento; o instrumento de avaliação de cada unidade (considerando o escore de reclamações); as reuniões de comitês de cooperados; os formulários de sugestões e reclamações; o serviço de *ombudsman* (função ligada diretamente ao presidente da empresa) e as pesquisas de satisfação com os produtos de marcas próprias.

Considerando a escala de orientação para o mercado de Day (2001), estão presentes as variáveis de foco no cliente, de relacionamento de longo prazo com os clientes; de práticas de conhecimento dos segmentos de mercado, conhecimento dos concorrentes, acompanhamento pós-venda da satisfação dos clientes, recepção, uso e resposta das reclamações de clientes, uso de indicadores de lealdade e de sistemas de informação interdepartamentais na relação com o mercado.

Conforme planos obtidos nos documentos e nas entrevistas, serão implantadas ações como o plano de gestão de clientes (projeto de CRM que pretende estreitar o relacionamento e melhorar ainda mais o atendimento da Coop a seus clientes/cooperados) e o programa de abastecimento baseado no gerenciamento de categorias (que realiza análises constantes de mercado visando atender às necessidades dos clientes/cooperados). Ambas são indicadores da orientação de foco no cliente e de relacionamento de longo prazo.

Quanto à capacidade de visão e pensamento estratégico, outro componente da escala de orientação para o mercado de George Day (2001), foi identificado que a Coop trabalha com planejamento estratégico e recentemente concluiu um plano de crescimento até o ano de 2010, elaborado pela direção, com auxílio de consultoria externa e com participação dos gerentes. Este plano foi concebido com uma visão de longo prazo e voltado para análises externas de situação de mercado, a partir do foco nos interesses e preferências do cliente/cooperado, e contém, como resultado, várias informações sobre investimentos, aberturas de lojas e necessidades de novas contratações de pessoas. Outro aspecto relevante em relação à concepção do plano, é que ele

foi elaborado a partir do reconhecimento da necessidade de a organização documentar e sistematizar o seu processo de planejamento, com um horizonte de tempo maior e considerando o seu posicionamento no mercado supermercadista, do qual faz parte, embora mantendo seus princípios e valores como cooperativa de consumo. No entanto, a análise cuidadosa das frases do gerente comercial e do gerente de Marketing mostra uma preocupação com os movimentos estratégicos dos concorrentes, criando uma tendência de observar e seguir esses movimentos. Um exemplo é o esforço do gerente de Marketing em criar campanhas de massa para divulgar o preço mais baixo da Coop.

No que diz respeito ao alinhamento organizacional, componente final da escala de Day (2001) e ao relacionamento entre estrutura, estratégia e orientação para o mercado, embora a estrutura hierárquica formal seja do tipo funcional, pode-se afirmar que existe um certo grau de autonomia dos funcionários no que se refere a oferecer um bom atendimento ao cliente. Assim, embora o desenho organizacional seja por funções, a orientação estratégica da empresa implica em ações de foco no mercado, principalmente em relação ao consumidor final. Um indicador deste comportamento é o fato de que os diversos departamentos da empresa são considerados prestadores de serviços para as lojas e também prestadores de serviços entre si.

A triangulação dos dados apontou a seguinte convergência de tópicos:

A adoção da filosofia cooperativista, que implica em relacionamento de longo prazo com os cooperados e com a comunidade de atuação da unidade.

Atendimento praticamente personalizado que as lojas oferecem aos consumidores, uma vez que há um cadastro personalizado em cada unidade.

A frequente utilização de ferramentas de pesquisa de mercado com clientes.

A crença de que os fornecedores da empresa são parceiros de negócios e o relacionamento deve ser pautado por uma conduta ética visando o longo prazo.³

3. Foram coletadas muitas informações sobre relações com fornecedores, concorrentes e o governo, omitidas por questão de escopo e espaço.

O desenvolvimento de planejamento de longo prazo, seguindo as diretrizes básicas do sistema cooperativo.

Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi discutir a presença da estratégia denominada *orientação para o mercado* (Day (2001) num estudo de caso único da Coop-Cooperativa de Consumo, com base no município de Santo André. Os autores de estratégia afirmam que num negócio onde há homogeneidade e predominância de algumas estratégias, como é o caso das estratégias de preço e logística no negócio supermercadista, as empresas tornam-se semelhantes, não havendo uma percepção diferenciada de valor por parte do consumidor. A partir dos princípios da abordagem de *stakeholders*, colocando-se a satisfação dos interesses do consumidor como o caminho de construção de uma vantagem competitiva, a afirmativa do artigo é que a adoção da orientação para o mercado nesse ramo levaria a uma percepção de valor pelo consumidor e resultados satisfatórios. Entre os fatores que indicariam a presença da orientação para o mercado foram utilizados a *orientação geral*; a *capacidade de sentir o mercado*; a *capacidade de relação com o mercado*; a *capacidade de pensamento estratégico* e a capacidade de *alinhamento organizacional*.

Através de metodologia exploratória, qualitativa, com cruzamento de várias fontes de dados, foi possível concluir que a Coop é uma organização com forte adoção da orientação para o mercado e particularmente para o consumidor final, principalmente nos três primeiros fatores acima mencionados. A adoção da filosofia cooperativista; o claro treinamento de todos os seus funcionários, aliado a um vasto conjunto de ações sociais; criam no consumidor uma percepção de valor e diferenciação da empresa. Segundo nossa afirmativa, é essa percepção que causa os resultados satisfatórios da empresa, conforme mostraram os dados do mercado da seção anterior. A Coop tem obtido um grande crescimento em faturamento, número de lojas e número de associados ao longo dos anos em comparação com as médias do mercado. Conforme dados da Abras, observa-se que enquanto o setor supermercadista como um todo, no período compreendido entre os anos de 2000 a 2004, cresceu 35% em número de lojas e 60% em faturamento nominal; a Coop obteve um crescimento de 100% no número de lojas e

de 104% no faturamento nominal. A meta da atual diretoria é terminar o ano de 2010 com cinquenta e três lojas, ou seja, com crescimento projetado acima de 100% para os próximos três anos, o que deverá representar novamente crescimento acima da média do mercado.

Entretanto, embora fique clara a orientação da Coop na direção do mercado consumidor, existem evidências de que este ainda é um processo em desenvolvimento, encontrando-se a organização em uma fase de evolução para a consolidação desta escolha estratégica.

Com relação ao tema de estratégia e gerência o artigo mostra que é viável, para uma empresa do ramo supermercadista, obter bons resultados e relacionamento de longo prazo com seus consumidores, ao adotar uma estratégia diferente daquelas normalmente seguidas pelas empresas do setor, que são o preço e logística. Em outras palavras, o trabalho mostra que a adoção da perspectiva do *stakeholder* principal a partir do consumidor, mesmo em um ramo de negócios de consumo de massa como é o caso do ramo supermercadista, é possível criar uma diferenciação e uma percepção de valor pelo consumidor, obtendo-se resultados vantajosos.

Referências Bibliográficas

- ABRAS- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. *Perguntas e Respostas*. Disponível em www.abrasnet.com.br/institucional/index_pergresp.htm. Acesso em nov. 2006.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BATAGLIA, Walter.; FRANKLIN, Marcos.; CALDEIRA, Adilson.; SILVA, Adilson. *Como o ambiente externo influi na estratégia*. HSM Management, Update n.48, setembro, 2007.
- BAUM, Joel. *Ecologia organizacional*, in CLEGG, Stewart.; HARDY, Cynthia.; NORD, Walter. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo:Atlas, 1998.
- BETHLEM, Agrícola. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. *Estratégias e Cooperativas Agropecuárias: um ensaio analítico*. In: Seminário de Política Econômica em Cooperativismo e Agronegócios da UFV, 2002.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 5.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

- CORÁ, Jacqueline. M. *Prática do Efficient Consumer Response (ECR) em pequenos e médios supermercados: realidade ou fantasia?* Dissertação (Mestrado). PPGA, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- DAY, George. *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- _____. *What Does it Mean to be Market-Driven?* Business Strategy Review, v. 9, Issue 1, p.1-14, 1998.
- _____. *Estratégia voltada para o mercado*. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- DOMINGUES, Osmar. *Gestão de compras de supermercados*. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- DUARTE, Vanúcia. *Cooperativas de consumo prontas para disputarem o mercado*. Revista Gestão Cooperativa, Brasília, ano 9, n. 29, p.12-14, dez, 2006.
- FARIA, Alexandre. *Orientação Estratégica para o Mercado: Uma Investigação Exploratória*. II Encontro de Marketing: EMA, Rio de Janeiro, 2006.
- FITCHETT, James. *Consumers as stakeholders: prospects for democracy in marketing theory*. Business Ethics: A European Review, v.14, n.1, p.14-27, 2005.
- FLICK, Uwe. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FREEMAN, R. Edward. *Strategic Management: a stakeholder approach*. Boston: Pitmann, 1984.
- FREEMAN, R. Edward. *The Stakeholder Approach Revisited*. Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik, v.5, Iss.3, p.228-241, Mering, 2004.
- GARCIA, Rodrigo. *Cooperativas de trabalho: fraude aos direitos dos trabalhadores*. Disponível em <http://scholar.google.com.br/cooperativadeconsumo>. Acesso em mar, 2007.
- GODOY, Arilda. *Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, mai/jun, 1995.
- HARB, Antônio.; ROSSETO, C. *As competências essenciais no setor supermercadista*. Encontro de Estudos Organizacionais: ENEO, Recife, 2002.
- HILÁRIO, Wagner. *O melhor desempenho dos últimos 13 anos*. Revista SuperHiper, ABRAS: Associação Brasileira de Supermercados, ano 35, n. 396, p. 28-34, abril, 2009.
- KOHLI, Ajay; JAWORSKI, Bernard. *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*. Journal of Marketing, v.54, n.2, p.1-18, 1990.

- KOHLI, Ajay.; JAWORSKI, Bernard; KUMAR, Ajith. *MARKOR: A measure of market orientation*. Journal of Marketing Research, v.30, n.4, nov, p.467-477, 1993.
- KUMSCHLIES, Márcia.; CRISPIM, Sérgio. *Fatores de Competitividade no Varejo de Auto-Serviço: Um Estudo de Caso na Coop*. Congresso ENANPAD, 2003.
- LAFFERTY, Barbara.; HULT, G.Tomas. *A synthesis of contemporary market orientation perspectives*. European Journal of Marketing, v.35, Iss.1-2, p.92-109, 2001.
- LEPSCH, Sérgio. *Estratégias dos grandes e médios supermercados brasileiros na virada do século XX para o XXI: um estudo exploratório com 31 empresas do setor*. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- LEPSCH, Sérgio.; TOLEDO, Geraldo. *Estratégias para o varejo*. III Encontro SEMEAD, São Paulo, 1998.
- MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MANDELLI, Mauro. *Influência da orientação para o mercado sobre o crescimento de vendas nas maiores empresas privadas brasileiras*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999.
- MATTAR, Fauze. *Pesquisa de Marketing*. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- MELLO, Sérgio; SOUZA, Angela. *Purificação e Validação da Escala de Orientação para o Mercado de George Day*. Congresso ENANPAD, Atibaia, 2003.
- MINTZBERG, Henry. *The strategy concept I. Five Ps for strategy*. California Management Review, Fall, v.30, n.1, p.11-24, 1987.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MIRANDA, Cláudia.; ARRUDA, Danielle. *A Evolução do Pensamento de Marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX*. Congresso ENANPAD, Salvador, 2002.
- NARVER, John.; SLATER, Stanley. *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*. Journal of Marketing, n.54, v.4, p.20-35, 1990.
- OCB: ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Disponível em www.brasilcooperativo.com.br. Acesso em dez, 2007.
- PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000.
- PERIN, Marcelo.; SAMPAIO, Cláudio. *O papel da Inovação na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance Empresarial*. II Encontro de Marketing: EMA, Rio de Janeiro, 2006.

- PETTIGREW, Andrew.; THOMAS, Howard.; WHITTINGTON, Richard. *Handbook of strategy and management*. London: Sage, 2002.
- POLONSKY, Michael. *A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy*. The Journal of Business & Industrial Marketing, v.10, Iss. 3, p.29-46, 1995.
- POLONSKY, Michael.; SCOTT, Donn. *An empirical examination of the stakeholder strategy matrix*. European Journal of Marketing, v. 39, n. 9/10, p.1199-1215, 2005.
- PORTER, Michael. *What is strategy?* Harvard Business Review, nov/dez, p.1-18, 1996.
- QUEIROZ, Tatiana.; SOUZA, Tereza; GOUVINHAS, Reidson. *Supermercado de Bairro: suas Estratégias e o Comportamento do Consumidor*. Encontro EMA, Rio de Janeiro, 2006.
- SANTOS, Ângela.; GIMENEZ, Luiz. *Reestruturação do comércio varejista e de supermercados*. Rio de Janeiro:BNDES:Estudos Setoriais, 2002. Disponível em www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set903.pdf. Acesso em fev, 2007.
- SUPERHIPER. *Ranking 2007*. ABRAS: Associação Brasileira de Supermercados. São Paulo, ano 33, n. 375, maio, 2007.
- YIN, Robert. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Recebido em: dezembro de 2008

Aprovado para publicação em: março de 2009