



<https://doi.org/10.14211/regepe.v7i2.787>

VAMOS AS COMPRAS: O BOM VIZINHO FAZ A DIFERENÇA?

Recebido: 27/08/2017

Aprovado: 31/01/2018

¹Ruan Carlos dos Santos

²Francisco Elder Escossio de Barros

³Thais Helena Moreira Pinho

⁴ Monica Cristina Rovaris Machado

RESUMO

O presente caso de ensino evidencia a trajetória dos irmãos Pinheiro e de seus negócios de 36 anos no ramo de rede de supermercado. Trata mais detalhadamente do período de transição vivido por eles, acerca da expansão de novas filiais com inovações, desde lojas de conveniências, parque, *playground* e cinemas. No caso, é possível identificar aspectos que remetem ao desenvolvimento de um processo empreendedor, elaboração de estratégia deliberada a partir de estratégia emergente, gestão estratégica e mudança organizacional, para atender demandas de novos mercados, como a idealização de um shopping. Nele também é possível constatar que o desenvolvimento de um plano de expansão da rede de supermercado é algo viável e atrativo para uma pequena empresa, desde que se atue com foco estratégico e empenho para realizá-lo, mesmo com ajustes.

Palavras-chave: Estratégia Competitiva; Empreendedorismo; Supermercado; Rede Atacadista.

¹Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: ruan_santos1984@hotmail.com ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7396-8774>

²Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: elderescossio@hotmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8185-9199>

³Mestra em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: thaismoreiracontabilidade@hotmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8626-8563>

⁴Doutora em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: monicarovarisdoutorado@gmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6661-2657>

LET'S GO SHOPPING: GOOD NEIGHBOR MAKES THE DIFFERENCE?

ABSTRACT

The teaching case presents the trajectory of the Pinheiro brothers and their 36-years business in the branch of supermarket chain. It deals with the transition period experienced by them, about the expansion of new branches with innovations from convenience stores, park, playground and cinemas. In this case, it is possible to identify aspects that refer to the development of an entrepreneurial process, elaboration of a deliberate strategy based on emergent strategy, strategic management and organizational change to meet the demands of new markets such as the idealization of shopping. It is also possible to see that the development of an expansion plan for the supermarket chain is something feasible and attractive for a small company, if it acts with strategic focus and commitment to carry it out, even with adjustments.

Keywords: Competitive Strategy; Entrepreneurship; Supermarket; Wholesale Network.

VAMOS LAS COMPRAS: BUEN VECINO HACE LA DIFERENCIA?

RESUMEN

El caso de enseñanza presenta la trayectoria de los hermanos Pinheiro y de sus negocios de 36 años en el ramo de red de supermercado. Se trata más detalladamente del período de transición vivido por ellos, acerca de la expansión de nuevas filiales con innovaciones desde tiendas de conveniencia, parque, *playground* y cines. En el caso, es posible identificar aspectos que remiten al desarrollo de un proceso emprendedor, elaboración de estrategia deliberada a partir de estrategia emergente, gestión estratégica y cambio organizacional para atender demandas de nuevos mercados como la idealización de compras. En él también es posible constatar que el desarrollo de un plan de expansión de la red de supermercado es algo viable y atractivo para una pequeña empresa, siempre que se actúe con enfoque estratégico y empeño para realizarlo, incluso con ajustes.

Palabras Clave: Estrategia Competitiva; La Iniciativa Empresarial; Supermercado; Red Mayor.



1 INTRODUÇÃO

Em um domingo, José, diretor comercial da Loja Pinheiro Supermercados de Sobral, acorda mais cedo, impaciente por mais uma noite mal dormida e não consegue relaxar diante de tantas preocupações que o desafiam. Sua vida familiar também não está fácil, pois sua filha Joana pediu, durante a semana, que o domingo fosse só dela, fazendo a programação de brincar no parque e aproveitar as horas tão esperadas ao lado de seu pai. José se viu diante de tantos problemas e sem conseguir explicar para a filha suas atribulações da vida profissional. Já Joana não se cansa e quer brincar.

No final do expediente de sexta-feira, José foi convocado para uma reunião de emergência na próxima segunda-feira pela manhã com o Sr. Carlos, um dos sócios proprietários e Ana, gerente da loja, pois o grupo foi informado que a cidade de Sobral receberia dois grandes supermercados e que fariam concorrência direta à unidade de Bom Vizinho. Desde então, ele não parava de pensar e tentar encontrar uma solução, pois em menos de 12 meses tudo isso já seria realidade. Em dezembro de 2014 a primeira loja seria aberta e em 2015, seria a vez do segundo concorrente chegar à cidade. Os dois novos empreendimentos eram justamente no setor de varejo, Assai (Vem pra Cá) e Atacadão (Tem de Tudo), e a única solução era resgatar os sonhos e colocar mãos à obra.

Envolto em seus pensamentos, José se lembra das belas histórias contadas por seu pai Bosco e o tio Honório, e como fora difícil sair de uma pequena mercearia e hoje ser um grupo com 12 lojas. Seus olhos se enchem de lágrimas e sente-se incomodado por tantos projetos engavetados e sufocados pela correria do dia a dia. Ele pensa na trajetória da empresa e se questiona como Bom Vizinho será capaz de enfrentar a chegada dos novos concorrentes e continuar crescendo mesmo com a concorrência batendo à sua porta, pois a nova situação do mercado de varejo em Sobral não tinha mais volta.

Enfim, José negocia com a filha e consegue ligar a TV. Notícias ruins não faltam, até parece que as pessoas já começam a semana fazendo um balanço em que o resultado da região foi o pior possível. Mudando o canal, ele encontra o programa “Pequenas Empresas Grandes Negócios”, seu grande motivador, e fica encantado ao ver que sua história se repete em outros empreendedores. Ele pensa

que pequenos também podem crescer. Com determinação, entusiasmo, empreendedorismo, inovação e metas audaciosas muitos, sonhos podem ser realizados. Na vida, às vezes é preciso alguns empurrões para a realização de sonhos, mas não precisava ser dois!

O SERTÃO VIROU MAR – ASSIM COMEÇA A HISTÓRIA DO BOM VIZINHO

A história começou em 1979, com a pequena mercearia União na cidade de Fortaleza no Ceará. A iniciativa dos irmãos Bosco e Joaquim Honório Pinheiro teve como objetivo dar continuidade à mercearia iniciada pelo pai. A administração ficou sempre a cargo do patriarca Honório Alves, que logo conquistou a vizinhança do bairro Pan Americano com sua simpatia e fez com que o negócio crescesse de forma vertiginosa. No ano de 1989, veio a segunda loja, ainda nos moldes de mercadinho: O Mercantil União, na Vila Manoel Sátiro, no mesmo município, oferecendo produtos e serviços nos mesmos moldes da matriz.



Figura 1. Primeira Loja em 1979. Mercearia União. “O sertão virou mar”
Fonte: Arquivo da empresa (2018)

Em 1991, os negócios passaram a serem administrados pelos irmãos João e Manoel, filhos dos proprietários. Eles lançaram a 3ª loja do grupo, passando a ser no formato de autosserviço, migrando de uma simples mercearia, para se transformar na primeira loja da rede do Pinheiro Supermercado, com uma concepção mais arrojada de negócio.

Já em 1997, o grupo resolveu ampliar suas atividades e abriu a loja do Mondubim na mesma região da loja da Maraponga, ainda na grande Fortaleza. As



empresas do grupo se multiplicaram, resultado da união, trabalho árduo e responsabilidade social.

Chega a hora de alçar novos rumos para o grupo Bom Vizinho e levar o modelo de negócio para outros municípios. A cidade escolhida foi Quixadá, tornando-se um sucesso de vendas e consolidando o grupo como um dos maiores da região.

Em 2002, o desafio foi inaugurar, em Sobral, a maior loja do grupo, pois ao longo de sua trajetória, o Pinheiro Supermercado tornou-se o maior empreendimento do ramo varejista no interior do Ceará. Esse empreendimento agrega outros negócios, como o cinema Renato Aragão, o Pino's restaurante e o Mundo Pinheirinho, deixando de ser varejista para entrar no ramo de serviços, com agregação de valor ao seu espaço, seguindo tendência de outras regiões do país.

Ao longo dos anos, o grupo decidiu mudar as lojas de lugar para agregar serviços à estrutura dos negócios, bem como ampliar lojas, como a do Mondubim, expansão da loja na cidade de Limoeiro e da cidade de Messejana, realocada em um novo endereço e com uma área de vendas em torno de 1800 m². Um marco importante para o grupo foi a inauguração da loja na capital Fortaleza, no ano de 2011, pois mostrou a consolidação do ideal empreendedor iniciado em 1979.

A Figura 2 a seguir mostra uma linha cronológica do histórico do Bom Vizinho.

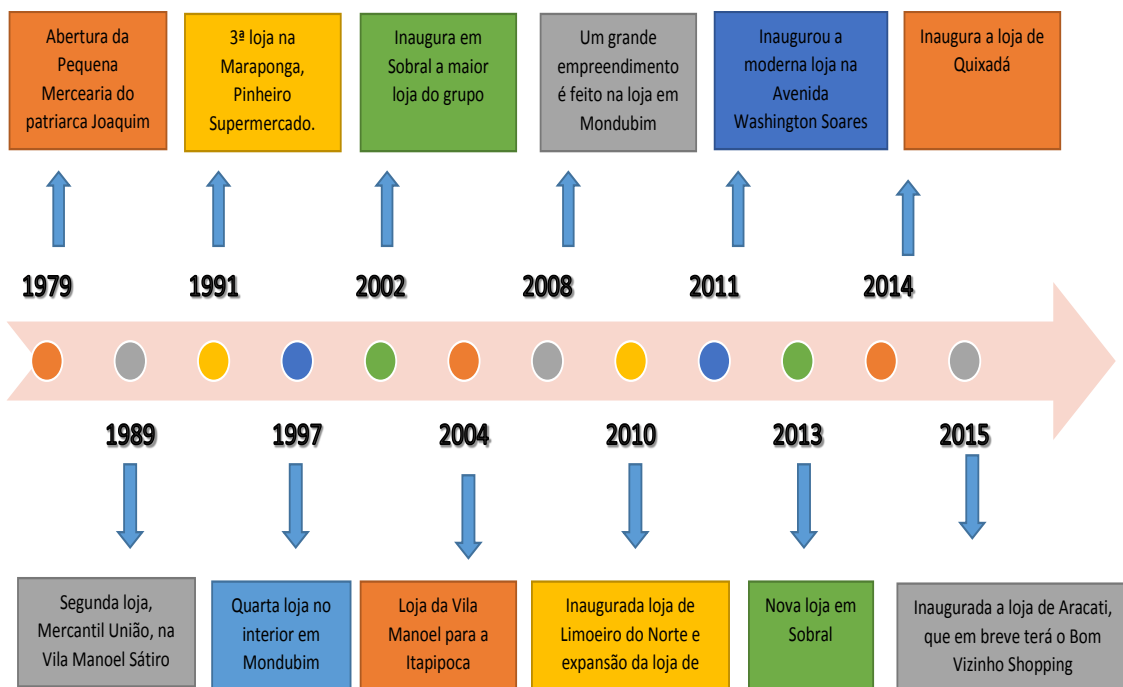


Figura 2. História do Bom Vizinho
Fonte: Pesquisa de Campo (2016).

Atualmente, a participação do Pinheiro Supermercado vem se destacando

no estado do Ceará, preservando valores e multiplicando os esforços para garantir que sejam reconhecidos como a empresa que oferece os melhores serviços à vizinhança na qual atua, valorizando o talento de seus colaboradores e oferecendo um atendimento diferenciado à comunidade. Sua missão é ser o bom vizinho nas comunidades que atua. Seus valores é focar na satisfação dos clientes internos e externos; ética nas relações com seus *stakeholders*; responsabilidade social e ambiental com sustentabilidade em longo prazo; e geração de resultados econômico-financeiros.

O Pinheiro Supermercado, chamado também de Bom Vizinho, vem se adaptando com êxito aos novos concorrentes vindos do sul do país. Houve perda considerável de clientes, entretanto eles já estão retornando devido à insatisfação com a qualidade dos produtos dos concorrentes. O grupo tem em torno de 1.700 colaboradores, em doze lojas de supermercado, um Centro de Distribuição, nove salas de cinema, três parques infantis, dois restaurantes e um Shopping Center, em seis municípios do Ceará: Fortaleza, Sobral, Limoeiro do Norte, Quixadá, Itapipoca e Aracati.

O Pinheiro Supermercado é uma empresa que preza pelos relacionamentos construídos nas parcerias do dia a dia com seus clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade, levando consigo um slogan que tão bem representa seu papel: O Bom Vizinho.

Nos anos subsequentes, uma segunda filial foi aberta em Sobral, no centro da cidade, mais especificamente no bairro do Bom Vizinho, sendo considerado um plano ousado de expansão, juntamente com a inauguração de um amplo e moderno espaço na cidade de Quixadá, já com uma estrutura de centro de serviços. Mais recentemente, o litoral cearense foi contemplado com mais uma filial do grupo na cidade de Aracati, consolidando assim o grupo como um dos maiores supermercadistas do estado.



Figura 3. Supermercado Pinheiro “O mar virou sertão”
Fonte: O Bom Vizinho (2016).

O BOM VIZINHO – O MAR VIROU SERTÃO

O Bom Vizinho de Sobral já tinha concorrências definidas na cidade, todas bem estabelecidas e cada uma com sua fatia de mercado. Dentre os fatores que atraíram os concorrentes para a cidade está o da população flutuante da cidade, pois Sobral transformou-se, na última década, em polo educacional, industrial e comercial.

Na reunião convocada para a segunda-feira pela manhã, José, Ana e Carlos começaram a discutir e a fazer ponderações sobre o novo cenário que se desenhava. A entrada dos concorrentes atendia o segmento de pequenos empreendimentos de varejo que compram em atacado para revenda nos bairros, mas também oferecem preços competitivos para o consumidor final, que o Bom Vizinho também atendia no varejo. A expectativa era que os concorrentes atenderiam esse consumidor e que passariam a comprar em maior quantidade em um maior prazo de tempo, diminuindo, por consequência, as idas aos supermercados e as compras realizadas pelos clientes no Pinheiro Supermercado.

Para José, a notícia de dois concorrentes trouxe inquietude e como um bom empreendedor, não podia recuar diante dessa adversidade. O grupo tinha que reagir para seu faturamento não ser afetado ou ter um impacto menor. A reunião começou com a discussão dos aspectos da concorrência que afetariam o Bom Vizinho e cada

um apresentou os pontos que se destacavam tanto nos concorrentes como na própria organização, como segue

Eu vi um programa “Pequenas Empresas e Grandes Negócios” ontem e não podemos desaminar, temos que resgatar nossos sonhos. O jornalista do programa falou que caso precisamos de apoio poderíamos entrar em contato pela Central de Relacionamento pelo telefone 0800 do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e com a equipe deles de consultores para ajudar o grupo a analisar a empresa e planejar meios para melhorar os números e acima de tudo nos preparar a pensar em todos os cenários até o pior que é reduzir a quantidade de loja, em último caso. (José)

Carlos adverso e desanimado disse: “além dos nossos concorrentes está se apoderando do mercado varejista, tirando uma fatia do nosso lucro, teremos que dividir ainda parte dessa fatia para os consultores vir aqui dizer o que já sabemos?”

José ficou chateado, mas falou ainda: Tudo bem, Carlos!!! Já que queres passar pelo risco calculado, não podemos perder tempo discutindo entre nós, e sim iniciar a nossa reunião. Não perde tempo Ana! Tente ser breve e fale sobre a nossa situação para que Carlos esteja consciente dos desafios que teremos pela frente.

Ana, por sua vez, pegou suas anotações e balanço de faturamento da loja, apresentando-os ao proprietário e ao diretor para que ambos tivessem uma visão mais ampla da situação da filial de Sobral e ponderou:

Nossas condições de pagamento são mais flexíveis, fazemos parcelamentos, visto que o concorrente estabeleceu as mesmas políticas de pagamento para aumentar a rivalidade e desequilibrar os clientes diante da escolha da compra. Os concorrentes chegaram fazendo parceria desde as indústrias da cidade como os estabelecimentos comerciais. Os nossos convênios com diversas empresas da região foram alinhados também pelos adversários, pior que por se tratar de um atacado criaram o slogan “Você compra 1, mas a família ao comprar leva 2, ou seja, paga a metade do preço na segunda unidade”, impactando de início em torno de 37% do faturamento hoje, pois nosso ticket médio está em torno de R\$ 220,00.

Ana fez uma breve pausa e continuou suas explicações:

Outro ponto que devemos destacar em relação ao preço dos concorrentes é que há descontos maiores para compra em quantidade e na rede não conseguimos bater os preços, mas temos produtos de marcas famosas, o que achávamos que seria um diferencial acabou sendo mais um ponto para o concorrente, pois enquanto temos um produto de marca, eles tem três tipos similares que para as donas de casa fazem o mesmo efeito. Em relação ao melhor preço do concorrente, cito a “farinha de macaxeira”, conhecida como “farinha de Mandioca”, enquanto o nosso preço por pacote estava em torno de R\$3,75 (três reais e setenta e cinco centavos), o concorrente vendeu o mesmo produto por meio da política do atacado:



“VOCÊ COMPRA 1, MAS A FAMÍLIA AO COMPRAR LEVA 2, PAGA A METADE DO PREÇO NA SEGUNDA UNIDADE” – por R\$4,65 (Quatro reais e sessenta e cinco centavos).

José, todavia, destacou que suas pesquisas sobre a localização dos concorrentes ainda não tinham sido concluídas, mas que estava no aguardo de um telefonema. Carlos, de posse do relatório da matriz, mostrou que os concorrentes têm uma equipe forte e motivada, pois realizam diversos treinamentos e um grupo de funcionários encontrava-se na capital para a capacitação. Assim, uma das suas preocupações era o desligamento de funcionários do Bom Vizinho para a concorrência, o que estava gerando um grau de expectativa entre os colaboradores.

O telefone de José tocou e ele foi informado por um dirigente da Associação Comercial da cidade que dois dos concorrentes pertenciam ao mesmo dono, visto que um estabelecimento abriria no bairro na entrada da cidade e outro em um bairro mais afastado, onde os lotes são mais baratos. Esta notícia, ao invés de animar o grupo, acabou aumentando a preocupação, mesmo a loja do Bom Vizinho estando bem localizada na cidade de Sobral, como as demais filiais, próxima ao terminal de transporte coletivo, do posto de saúde e da Igreja Matriz.

Carlos responsável pelo comercial do grupo e responsável de elaborar os “folders”, as chamadas de propaganda pela rádio e de acompanhar a equipe dos panfletos para comunicação de casa em casa, viu que foi proposital a ideia do dono dos novos estabelecimentos comprar o local nos bairros afastados. A visão de Carlos foi a de que o concorrente fez um jogo da velha com eles, ou seja, no quadro, ele colocou um X na entrada da cidade, chamando os turistas e visitantes, pois eles precisam tomar café na padaria, comprar algo para levar na casa dos familiares e até mesmo para ir no banheiro; e o outro X no fim da cidade, trazendo e servindo os clientes que trabalham na roça e vivem da agricultura. De certa maneira, iria ser uma economia para essas famílias, pois não precisariam mais gastar com ônibus e ainda teriam maior comodidade.

Quanto à segurança externa da loja de Sobral, por estar bem localizada e no centro da cidade, tem rondas policiais sistemáticas e consegue dar mais segurança aos clientes quando eles estão no estacionamento ou nas suas imediações. Já a concorrência vai se instalar num bairro afastado, sabemos que não possui segurança adequada e nem transporte público que atenda com qualidade o público da região e que exige um empreendimento deste tipo. (José).

Ana destaca mais um ponto, o nível de atendimento ao cliente: “nossa loja faz entregas em domicílio, o que atrai muitos clientes do interior do município, bem como de bairros mais afastados do centro da cidade”.

O grupo, já em fase final da reunião, fala dos pontos fracos: o preço, pouca diversidade de produtos, saída dos funcionários por causa de melhor salário/benefícios, o estabelecimento com lojas de conveniências (roupas e presentes), a farmácia e até a lotérica. Carlos, sócio proprietário do grupo, bate na mesa e exclama: **“e agora José?”**

E José responde:

O problema e a decisão não é só minha, Carlos! E agora José não, e sim e agora grupo Bom Vizinho? Falei que seria importante falar com pessoas especializadas e que tivesse uma visão ampla para mostrar o que acontece nas grandes cidades e ajudar a nós que somos empresários.

Ana, que estava preocupada com a reação dos donos em relação a esta situação, tomou coragem e falou:

José e Carlos, por favor, o pouco tempo que temos não é para discutirmos sobre a redução do nosso lucro, mas em pensar sobre o futuro da empresa e como enfrentaremos esta nova realidade. Por isso, acho que deveríamos chamar o SEBRAE para nos ajudar a entender este comportamento agressivo do nosso concorrente.

Na sequência, Ana passou a elencar os pontos fortes dos concorrentes, a saber:

- As lojas têm localização estratégica (uma na entrada da cidade e a outra no bairro industrial, no lado oposto);
- Grande diversidade de produtos (poucos produtos de marcas conhecidas nacionalmente, mas para os clientes o produto é bom);
- Oportunidade de emprego com melhor valorização (conforme o que o Sílvio do sindicato informou, a equipe de consultoria do concorrente aumentou o teto salarial em 20%);
- Preço (no concorrente compra-se quase dois produtos por um);
- Ramo do atacado varejista (venda em grande quantidade por um preço melhor);



- Duas lojas (o tamanho delas equivale a 6 lojas das filiais do Bom Vizinho);
- São dois estabelecimentos, mas um só concorrente (o dono é o mesmo, só o nome fantasia é diferente: Assai “Vem pra cá” e Atacadão “Tem de tudo”).

Ao final, após a explanação de Ana sobre o concorrente, José fez uma ligação do celular. Carlos perguntou: “O que está fazendo José?”, ao que ele responde:

Precisamos de uma reunião urgente com os consultores do SEBRAE. Estamos vivendo o meio-termo: de um lado, Carlos só pensa nas decisões gerenciais, aquelas que estão relacionadas com a operação, precificação, disposição das prateleiras, contratos com fornecedores, políticas salariais do Bom Vizinho, etc., enquanto do outro lado, há estratégias empreendedoras que envolvem parcerias, inclusão de novos produtos, mudança de localização, reposicionamento de mercado, fusões, abertura de novas filiais e outras decisões que envolvem investimentos razoáveis. (José)

Carlos argumenta:

Não estou disposto a mudar “meu time no campo” e nem muito menos “tirar meu time de campo”, mesmo que ferindo os valores do pai (*in memoriam*), pois o que era privilégio está quase virando pesadelo, então o que costumamos fazer era cuidar da sobrevivência, *...era manter para não precisar matar, ou seja, sempre fomos os únicos, conhecidos como o primeiro colocado...*” do Bom Vizinho, mas agora o cenário mudou e precisamos correr riscos.

José contra argumenta: “[...] *agora é matar para não morrer, ou seja, poderemos ser o terceiro colocado ou os eliminados [...], ou seja, se tivermos que abrir mão do que temos para aumentar e apostar nos pontos fortes do grupo, o faremos!*” José ainda um pouco inquieto continua: “Se o Vó Honório estivesse aqui falaria: ‘*pago um boi para não entrar e uma boiada para não sair*’”.

Carlos (diretor da rede Bom Vizinho) ainda lembra de outra frase que o velho empreendedor costumava fazer: “*Mais vale um pássaro na mão do que dois voando*”. José pergunta: “O que você quer dizer com as palavras do vó?”. Carlos explica: “José, passamos quase 36 anos sempre fazendo o mesmo e o ditado do pai faz lógica: ‘*agora os concorrentes estão com dois pássaros na mão, enquanto o pior de tudo é que estamos com um pássaro só e não sabemos quanto tempo ele continuará voando*’”.

Ao final deste segundo encontro entre Ana, Carlos e José, a decisão foi tomada: uma reunião de caráter urgente para o dia seguinte, às 10:00 com os consultores do SEBRAE para alinhar com toda a equipe responsável pelas áreas e filiais do Bom Vizinho. Em seguida, Carlos quis a responsabilidade para transmitir aos familiares e envolvidos com a empresa que o dia seguinte seria um dia de decisões importantes para a sobrevivência da rede supermercadista Bom Vizinho.

A pedido de Carlos, Ana replicou a seguinte mensagem aos responsáveis: “Espero que vocês estejam e venham preparados, pois amanhã, dependendo do parecer dos consultores do SEBRAE, iremos tomar decisões para manter nosso empreendimento vivo e competitivo. Aguardamos todos para tomarmos a melhor decisão.”

O Dia Tão Esperado

Na segunda feira pela manhã, Carlos, como sempre, chegou cedo na loja de Sobral/CE, mas com uma ponta de angustia, pois o dilema que o atormentava fez com que nem dormisse direito. Todos a postos para iniciar o redirecionamento das estratégias. Eram 7 horas e Carlos já estava ligando para José, querendo saber se ele já estava a caminho da loja para organizar a estrutura para receber os consultores (as) do SEBRAE (Agostinho Massafra e Estela da Cruz).

Ana tinha ficado até uma parte da madrugada organizando a reunião com o objetivo de agilizar a estratégia e pontuar os melhores caminhos, adiantando os assuntos para uma visão melhor da empresa para a equipe do SEBRAE. Logo no início da reunião, Ana apresentou a pauta e logo em seguida, passou a palavra para o diretor do Bom Vizinho, Sr. Carlos.



Figura 4: Reunião de Planejamento
Fonte: Ana (gerente de loja, 2016)

Carlos começou a acolhida dizendo: “Bom dia a todos”! Emocionado, ele iniciou usando algumas palavras do fundador da pequena mercearia união que virou a grande rede supermercadista Bom Vizinho. Seu pai sempre dizia “que tudo que é pequeno um dia cresce”. Sua pequena vendinha em 1979 passou a ser um projeto de tornar-se grande, um sonho concretizado atualmente. Em 2015, a marca já possuía treze lojas. “Tínhamos um objetivo que era além de levar o nome do pai em diante, era mostrar que pessoas pequenas viram grandes quando querem”, explicou Carlos e continuou:

Para os irmãos e colaboradores do Bom Vizinho, preservar a tradição significa honrar as raízes e os valores aprendidos com o empreendedor fundador, com base em valores como o pai dizia, que o trabalho bem feito, honestidade com todos, busca pela qualidade do produto/serviço e ser útil à comunidade, seriam o caminho a ser considerado por relevantes para o desenvolvimento do negócio da família, investimento na cidade que nos acolheu, lucratividade a nós, respeito aos colaboradores e um projeto de trabalho com duração de longo prazo.

Ana, seguindo a pauta de reunião, deu continuidade. Os consultores tiveram encontro com cada departamento importante nesse dilema do Bom Vizinho. No

encontro entre a direção e os consultores, houve um silêncio total por parte do Bom Vizinho e muitas anotações assertivas por parte da equipe do SEBRAE. No início do encontro, Agostinho colocou no quadro da sala de reunião a frase: 1º Pensamento Criativo: "*Não há ventos favoráveis para quem não sabe para onde navega*" (Sêneca). Na sequência, perguntou o que significava esse pensamento para eles.

Os consultores do SEBRAE, vendo a inquietude de todos, apresentaram o dilema do vivo e/ou morto (2º Paradoxo: um dos participantes fala "vivo", então as pessoas ficavam de pé, no outro momento a pessoa fala morto e as pessoas se abaixam). O consultor Agostinho mostrou que aquela brincadeira de infância tinha muito a ajudar nos impasses do Bom Vizinho.

A direção do Bom Vizinho continuava em silêncio, querendo uma solução imediata. Por parte dos consultores receberam um "balde de água fria" quando o consultor Agostinho riu e disse: "O vento que sempre ajudou, mudou de lado, agora está do outro, então vocês terão que remar muito para se manter "vivo" ou preparar para morrer no silêncio fúnebre dessa sala de reunião".

No diagnóstico apresentado pelo consultor, ele alertou que para a organização sobreviver, deveria transcender dois obstáculos: o comodismo e falta de profissionalização da direção e dos gestores. Completando sua ponderação, explicou que, no que se refere à falta de pensamento criativo, por meio da crise da gestão no setor de compras, os responsáveis não estavam preocupados com a diversidade, pois a compra de grande quantidade para suprir treze lojas, o desconto que ganhavam dessas grandes empresas e a bonificação manteria a estabilidade de mercado, mas esqueciam que a operação funcional da empresa afetava no lucro. Há ainda o paradoxo do novo, mostrando que eles estavam muito acomodados, fruto de uma empresa que já tinha alcançado um patamar de controle do público-alvo e conquistado a clientela, não necessitando se preocupar em melhorar o preço e a diversidade dos produtos oferecidos. O consultor destacou como exemplo o produto 1 - Pó de café 500g (que a marca Y "Chelita" era famosa, mas a marca X "Cabocla" e Z "Dois Corações" responderia a necessidade das pessoas, pois de qualquer forma iriam compensar a necessidade da família).

Este diagnóstico contribuiu para a análise das vendas dos últimos três meses das lojas Bom Vizinho, ficando evidente que o produto de marca afeta os lucros e o crescimento interno da rede Bom Vizinho em torno de 15,5% somente nestes dois produtos.



A consultora Estela da Cruz disse: *Carlos e José, cabe a vocês resgatar os princípios: “que tudo que é pequeno um dia cresce”, ou seja, cresceram e por falta de planejamento e a inovação para estratégias de crescimento poderão voltar a ser pequeno. Tudo depende de vocês!*

Nesse sentido, fez-se o cálculo obtido com base na gestão do setor financeiro das treze lojas e uma análise e resumo da compra e venda, estimando o Produto 1 (Pó de café), objetivando o lucro, o crescimento interno, o produto de marca e similar, o valor do produto e a média de venda por loja. Elaborou-se um quadro com um descritivo e resumo do Faturamento e Lucro para se fundamentar a exposição:

Tabela 1. Faturamento e lucro

RESUMO DO FATURAMENTO E LUCRO				Indicadores - Mix Produtos
Quantidade de Loja/CD	13			
Compra Quinzena	30.000,00			
Média de Produto/Loja	2307,68			
Forn. Valor Produto 1	R\$9,75	R\$ 0,49	5%	
Forn. Valor Produto 2	R\$8,90	R\$ 1,34	15%	
Forn. Valor Produto 3	R\$9,15	R\$ 0,92	10%	
Faturamento Bruto Prod1	R\$ 292.500,00	R\$ 22.500,00	Med. 13 Loja	
Faturamento Bruto Prod2	R\$ 267.000,00	R\$ 20.538,46	Med. 13 Loja	
Faturamento Bruto Prod3	R\$ 274.500,00	R\$ 21.115,38	Med. 13 Loja	
Lucro Bruto Prod1	R\$ 14.625,00	R\$ 1.125,00	Med. 13 Loja	
Lucro Bruto Prod2	R\$ 40.050,00	R\$ 3.080,77	Med. 13 Loja	
Lucro Bruto Prod3	R\$ 27.450,00	R\$ 2.111,54	Med. 13 Loja	
Lucro Líquido Prod1	R\$ 1.125,00	R\$ 86,54	Med. 13 Loja	
Lucro Líquido Prod2	R\$ 3.080,77	R\$ 236,98	Med. 13 Loja	
Lucro Líquido Prod3	R\$ 2.250,00	R\$ 230,77	Med. 13 Loja	

Fonte: Consultores do SEBRAE (2016)

Acerca do resumo, foi feita uma análise individual da diferença entre o produto de marca e similares (Y, Z, X e outros). A saber: Y “Chelita” 500g e os similares; Z “Dois

Corações” e X “Cabocla”.

Os quadros a seguir foram elaborados pela equipe de consultores do SEBRAE.

Tabela 2. Produto Y “Chelita”

Fornecedor 1:	Tozzy Alimentos Ltda					
Planejamento:	Compra Quinzenal					
Produto de Marca Y “Chelita” 500g						
Lojas	Quant. Produto	R\$	Venda/Loja	Lucro 5,00%	Lucro/Loja	Média Vend/Dia
1	1500	R\$ 9,75	R\$ 14.625,00	R\$ 0,49	R\$ 731,25	50,00
2	2000	R\$ 9,75	R\$ 19.500,00	R\$ 0,49	R\$ 975,00	66,67
3	2000	R\$ 9,75	R\$ 19.500,00	R\$ 0,49	R\$ 975,00	66,67
4	2000	R\$ 9,75	R\$ 19.500,00	R\$ 0,49	R\$ 975,00	66,67
5	2000	R\$ 9,75	R\$ 19.500,00	R\$ 0,49	R\$ 975,00	66,67
6	2000	R\$ 9,75	R\$ 19.500,00	R\$ 0,49	R\$ 975,00	66,67
7	1500	R\$ 9,75	R\$ 14.625,00	R\$ 0,49	R\$ 731,25	50,00
8	1500	R\$ 9,75	R\$ 14.625,00	R\$ 0,49	R\$ 731,25	50,00
9	1000	R\$ 9,75	R\$ 9.750,00	R\$ 0,49	R\$ 487,50	33,33
10	2000	R\$ 9,75	R\$ 19.500,00	R\$ 0,49	R\$ 975,00	66,67
11	2000	R\$ 9,75	R\$ 19.500,00	R\$ 0,49	R\$ 975,00	66,67
12	2000	R\$ 9,75	R\$ 19.500,00	R\$ 0,49	R\$ 975,00	66,67
CD - Estoque	8500	R\$ 9,75	R\$ 82.875,00	R\$ 0,49	R\$ 4.143,75	283,33
13	30.000,00		R\$ 292.500,00		R\$ 14.625,00	66,67

Fonte: Consultores do SEBRAE (2016)



Tabela 3. Produto Z “Dois Corações”

Fornecedor 2:	Datasco Produtos Alimentícios Ltda.					
Planejamento:	Compra Quinzenal					
Produto de Marca Z “Dois Corações”						
Lojas	Quant. Produto	R\$	Venda/Loja	Lucro 10%	Lucro/Loja	Média Vend/Dia
1	1.500,00	R\$ 8,90	R\$ 13.350,00	R\$ 1,34	R\$ 2.002,50	50,00
2	2.000,00	R\$ 8,90	R\$ 17.800,00	R\$ 1,34	R\$ 2.670,00	66,67
3	2.000,00	R\$ 8,90	R\$ 17.800,00	R\$ 1,34	R\$ 2.670,00	66,67
4	2.000,00	R\$ 8,90	R\$ 17.800,00	R\$ 1,34	R\$ 2.670,00	66,67
5	2.000,00	R\$ 8,90	R\$ 17.800,00	R\$ 1,34	R\$ 2.670,00	66,67
6	2.000,00	R\$ 8,90	R\$ 17.800,00	R\$ 1,34	R\$ 2.670,00	66,67
7	1.500,00	R\$ 8,90	R\$ 13.350,00	R\$ 1,34	R\$ 2.002,50	50,00
8	1.500,00	R\$ 8,90	R\$ 13.350,00	R\$ 1,34	R\$ 2.002,50	50,00
9	1.000,00	R\$ 8,90	R\$ 8.900,00	R\$ 1,34	R\$ 1.335,00	33,33
10	2.000,00	R\$ 8,90	R\$ 17.800,00	R\$ 1,34	R\$ 2.670,00	66,67
11	2.000,00	R\$ 8,90	R\$ 17.800,00	R\$ 1,34	R\$ 2.670,00	66,67
12	2.000,00	R\$ 8,90	R\$ 17.800,00	R\$ 1,34	R\$ 2.670,00	66,67
CD - Estoque	8.500,00	R\$ 8,90	R\$ 75.650,00	R\$ 1,34	R\$ 11.347,50	283,33
13	30.000,00		R\$ 267.000,00		R\$ 40.050,00	66,67

Fonte: Consultores do SEBRAE (2016)

Tabela 4. Produto X “Cabocla”

Fornecedor 3:	PASTERO Alimentícios Ltda.					
Planejamento:	Compra Quinzenal					
Produto de Marca X “Cabocla”						
Lojas	Quant. Produto	R\$	Venda/Loja	Lucro 10%	Lucro/Loja	Média Vend/Dia
1	1.500,00	R\$ 9,15	R\$ 13.725,00	R\$ 1,37	R\$ 2.058,75	50,00
2	2.000,00	R\$ 9,15	R\$ 18.300,00	R\$ 1,37	R\$ 2.745,00	66,67
3	2.000,00	R\$ 9,15	R\$ 18.300,00	R\$ 1,37	R\$ 2.745,00	66,67
4	2.000,00	R\$ 9,15	R\$ 18.300,00	R\$ 1,37	R\$ 2.745,00	66,67
5	2.000,00	R\$ 9,15	R\$ 18.300,00	R\$ 1,37	R\$ 2.745,00	66,67
6	2.000,00	R\$ 9,15	R\$ 18.300,00	R\$ 1,37	R\$ 2.745,00	66,67
7	1.500,00	R\$ 9,15	R\$ 13.725,00	R\$ 1,37	R\$ 2.058,75	50,00
8	1.500,00	R\$ 9,15	R\$ 13.725,00	R\$ 1,37	R\$ 2.058,75	50,00
9	1.000,00	R\$ 9,15	R\$ 9.150,00	R\$ 1,37	R\$ 1.372,50	33,33
10	2.000,00	R\$ 9,15	R\$ 18.300,00	R\$ 1,37	R\$ 2.745,00	66,67
11	2.000,00	R\$ 9,15	R\$ 18.300,00	R\$ 1,37	R\$ 2.745,00	66,67
12	2.000,00	R\$ 9,15	R\$ 18.300,00	R\$ 1,37	R\$ 2.745,00	66,67
CD - Estoque	8.500,00	R\$ 9,15	R\$ 77.775,00	R\$ 1,37	R\$ 11.666,25	283,33
13	30.000,00		R\$ 274.500,00		R\$ 41.175,00	66,67

Fonte: Consultores do SEBRAE (2016)

Acerca do dilema do Bom Vizinho, entende-se que era necessário agir rapidamente na diversificação horizontal, isto é, em adquirir outro campo de operações na estratégia da empresa relacionado a suas competências essenciais. Criar parcerias comerciais e aumentar o *mix* de produtos atingidos, desde a classe alta até a baixa, é uma boa aquisição. O quadro a seguir ilustra essas assertivas.



Tipo de Produto	Marca	Quantidade de Compra
Arroz 1 Kg	A Famosa	5.000,00
Arroz 1 Kg	B 2ª Linha	3.500,00
Arroz 1 Kg	C 2ª Linha	3.500,00
Arroz 1 Kg	D	3.000,00
Arroz 1 Kg	E	2.500,00
Arroz 1 Kg	F	2.500,00
Arroz 1 Kg	G	1.500,00
Arroz 1 Kg	H	1.500,00
Arroz 1 Kg	I	1.500,00

Figura 5. Comparativo do produto arroz
Fonte: Consultores do SEBRAE (2016)

Era preciso entender que talvez fosse preciso realocar as treze lojas, isto é, fazer fusões entre pequenas lojas para montar um cerco comercial. Para tanto, era necessário ter visão para enfrentar o mercado do concorrente, que estava chegando com uma estrutura grande em um ramo varejista concorrido. A estratégia era reduzir o custo fixo do produto, possibilitando reduzir o impacto na folha de funcionários, podendo aumentar o piso salarial e evitar saída de profissionais que até então alavancavam o trabalho de excelência ao consumidor.

Após a apresentação de todos esses dados, Agostinho explicou:

Carlos, caso seja necessário vender ou reduzir suas lojas de 13 para 8, que seja, o importante agora nesse momento é ter capital próprio e fluxo com margem de 25% no caixa para investimento, se for necessário fazer para dar uma resposta aos concorrentes. E uma dica que percebemos nos mercados das capitais, a política dessas instituições não tem mais empacotadores, visto que isso é uma estratégia para reduzir custo e nem por isso ficou com desempenho ruim de atendimento.

Mesmo com a empresa contando com essa estrutura, tempo de existência, cultura organizacional e com o espírito de busca contínua por novos desafios, o futuro nem sempre está sob controle. Como o Bom Vizinho pode enfrentar esta

situação? Quais as alternativas para se manter competitivo? Ou o Bom Vizinho assume a política do **Pensamento Criativo** ("Não há ventos favoráveis para quem não sabe para onde navega", Sêneca), ou seja, rema mais com o vento ajudando para alcançar altos mares ou aplica o **Paradoxo do vivo ou morto**, em que as empresas e os colaboradores estão subindo e descendo, ou estão só de pé ou preparam-se para morrer no silêncio, pois o enfoque da gestão é trazer resultados e números, caso contrário "para bom entendedor, meia palavra basta" (citado pelo fundador in memoriam Sr. Honório).

NOTAS DE ENSINO

Resumo do Caso de Ensino

O caso de ensino apresenta a trajetória dos irmãos Pinheiro e de seus negócios de 36 anos de história no ramo de rede de supermercado. Trata mais detalhadamente do período de transição vivido por eles, acerca da expansão de novas filiais com inovações desde lojas de conveniências, parque, playground e cinemas.

No caso, é possível identificar aspectos que remetem ao desenvolvimento de um processo empreendedor, elaboração de estratégia deliberada a partir de estratégia emergente, gestão estratégica e mudança organizacional para atender demandas de novos mercados como a idealização de shopping. Nele também é possível constatar que o desenvolvimento de um plano de expansão da rede de supermercado é algo viável e atrativo para uma pequena empresa, desde que se atue com foco estratégico e empenho para realizá-lo, mesmo com ajustes.

Estas notas de ensino apresentam sugestões de como os professores podem usar o caso de ensino com seus alunos, a começar pela identificação de um objetivo de ensino que elas possibilitam atingir.

Objetivo de Ensino

Fazer a imersão de seus leitores e alunos em uma situação de empreendedorismo e de administração relacionada a atividades de exportação e estratégias de mercado, em especial no tocante a pequenas e médias empresas e a



partir daí promover a aprendizagem sobre esses temas.

As Fontes e os Métodos de Coleta

Os dados para construção do caso foram coletados utilizando-se entrevistas semiestruturadas com os dirigentes citados e empregados da empresa, observação direta, documentos da empresa e material divulgado pela imprensa. Um dos autores visitou as instalações da empresa, sendo possível observar as rotinas organizacionais. Quanto aos documentos analisados, foram utilizados materiais promocionais e o conteúdo do *website* da organização.

Personagens

1. José (Bosco Pinheiro - Diretor Comercial da Loja Pinheiro Supermercados na cidade de Sobral);
2. Ana (Silvia - gerente de loja);
3. Carlos (Joaquim Honório Pinheiro – Diretor Presidente da rede de varejo Pinheiro Supermercados);
4. Silvio (Jorge Silva – Secretário do Sindicato dos trabalhadores do comércio);
5. Astrogildo Barbacena (Silveira Perneira – Diretor da Associação Comercial).
6. Agostinho Massafera (João Hoffmann – Consultor do Sebrae) e Estela da Cruz (Juliana Alves – Consultora do Sebrae);

Relações com os Objetivos de um Curso ou Disciplina

No caso, é possível identificar aspectos que remetem ao desenvolvimento de um processo empreendedor, elaboração de estratégia deliberada a partir de estratégia emergente, gestão estratégica e mudança organizacional para atender demandas de novos mercados. Ele apresenta passagens sobre exportação, superação de barreiras de entrada no comércio exterior, aprendizagem sobre o mercado internacional, normas internacionais de certificação de produtos e construção de redes de relação que viabilizam a exportação. É fortemente sugerido para cursos de comércio exterior e disciplinas do curso de Administração que

envolvam aspectos ligados a mercado nacional e estratégias para a expansão ao *business* nacional, empreendedorismo, plano de negócios, gestão estratégica, planejamento e micro, pequenas e médias empresas.

Disciplinas Sugeridas para Uso do Caso

Marketing, Plano de Negócios, Comportamento Consumidor, Empreendedorismo, Administração Estratégica e Administração de Pequenas Empresas.

Fundamentação Teórica

Os estudos em estratégia surgiram na tentativa de explicar as bases da vantagem competitiva e dirigir as organizações em busca desta, atendendo os anseios de executivos e empreendedores (Serra, 2007). Este é um assunto complexo que além de abranger áreas funcionais como marketing, finanças e produção, também é um tema genuinamente interdisciplinar que envolve economia, política, teoria das organizações e aspectos legais (Williamson, 1991).

A estratégia é um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição sustentável em uma indústria ou grupo estratégico para enfrentar as cinco forças competitivas e assim, obter um retorno maior sobre o investimento. A empresa que está no meio-termo, na grande maioria das vezes, apresenta baixa rentabilidade dentro de sua indústria. Porter (1986) apresenta três estratégias potencialmente bem-sucedidas que podem criar uma posição defensável em longo prazo em uma indústria, ou seja, para superar outras empresas em um determinado mercado.

A primeira estratégia genérica de liderança no custo total consiste em alcançar a liderança em uma indústria por meio da busca do menor custo total de determinado produto ou serviço. Isso significa que uma empresa direcionada para essa estratégia deve ter como objetivo central a busca pelo menor custo do produto/serviço em relação aos seus concorrentes. Entretanto, sem ignorar elementos ou atributos essenciais do artigo comercializado (Porter, 1986).

A diferenciação é a segunda estratégia genérica e, conforme explica Porter (1986), consiste em criar algo, no produto ou serviço oferecido, que seja único em relação ao restante da indústria. A diferenciação pode estar em apenas um elemento



ou em vários atributos do produto/serviço, desde que isso seja percebido e valorizado pelos consumidores daquela indústria. Ao contrário da estratégia de liderança no custo total, a diferenciação torna, algumas vezes, inviável a obtenção de uma grande parcela de mercado. O diferencial/a exclusividade do produto/serviço torna, no entanto, esta estratégia viável para obter retornos acima da média e cria uma posição defensável, em longo prazo, para enfrentar as forças competitivas da indústria.

A terceira estratégia genérica é o enfoque. Ao utilizar-se desta estratégia uma organização deve focalizar “um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico” (Porter, 1986, p. 52). O autor explica que, ao contrário das estratégias de baixo custo e de diferenciação, que visam explorar a indústria como um todo, o enfoque procura atender excelentemente apenas um determinado alvo. A empresa com estratégia de enfoque terá o menor custo ou o produto diferenciado para aquela determinada região geográfica, ou para aquele determinado grupo comprador.

Por fim, Porter (1986) esclarece sobre os riscos de assumir cada uma das estratégias genéricas. Essencialmente, esses riscos estão atrelados em não atingir com êxito a estratégia almejada ou que a essência de determinada estratégia (menor preço, diferencial, enfoque) não seja valorizada pelos compradores da indústria.

Desfecho Provável do Caso

O grupo tem em torno de 1700 colaboradores, em doze lojas de supermercado, um Centro de Distribuição, nove salas de cinema, três parques infantis, dois restaurantes e um Shopping Center, em seis municípios do Ceará: Fortaleza, Sobral, Limoeiro do Norte, Quixadá, Itapipoca e Aracati. O Pinheiro Supermercado é uma rede de varejo que preza pelos relacionamentos construídos nas parcerias do dia a dia com seus clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade, levando consigo um slogan que tão bem representa seu papel: “O Bom Vizinho”.

Após o primeiro impacto da entrada dos dois concorrentes, a empresa Pinheiro decidiu continuar com a estratégia de diferenciação, porém trazendo

novidades para a cidade, um centro comercial agregado ao supermercado. No decorrer do tempo, as diferenças em relação aos concorrentes foram diminuindo, pois os clientes começaram a perceber que no final das compras, a economia não era significativa, pois a distância do estabelecimento, a pequena diferença de preços, fez com que grande parte dos clientes retornassem a fazer suas compras no Pinheiro Supermercados “Bom vizinho”.

A relação de confiança e acolhimento entre o Bom Vizinho e seus clientes foi reatada, provando que fatores como atendimento, a boa localização e variedade de produtos podem trazer resultados para empresa e benefícios para a clientela. O Bom Vizinho vem consolidando sua participação na economia local por meio de projetos de entretenimento como cinema e parque infantil.

Possíveis Tarefas a Propor aos Alunos

1. Preparação para o crescimento do Grupo Bom Vizinho: em uma etapa da aprendizagem sobre comportamento do consumidor ou sobre os passos e dificuldades para expansão dos planos de negócios, pedir a leitura do caso aos alunos com a identificação dos desafios que os irmãos Pinheiro tiveram que superar (e como o fizeram), assim como dos tipos de aprendizagem e de preparativos que fizeram para crescer com qualidade, fidelizando clientes;
2. O processo de expansão de uma loja é um caminho fácil de ser percorrido? Como realizá-la? Quais as dificuldades nesta trajetória?
3. A empresa dos irmãos Pinheiro já estava preparada para crescer desde o início dos anos 1979? Por quê? O que poderia ocorrer se os irmãos já tentassem criar filiais do supermercado a partir desse momento?
4. Como a empresa se preparou para os processos de expansão?
5. Foi uma decisão acertada iniciar a expansão enfrentando os concorrentes a partir de 2015? O que essa experiência com a crise de gestão trouxe para a organização?
6. Quais as vantagens de se começar a crescer gradualmente com o auxílio de consultores? Por quê?



7. Segundo a história dessa organização, o que você recomendaria para a preparação de empresas de diferentes portes visando a criação de uma rede como a do Bom Vizinho?
8. Que papel teve/tem os concorrentes no desenvolvimento dos negócios do grupo Bom Vizinho?
9. Quais as consequências para o grupo Bom Vizinho se seus clientes migrassem para os concorrentes?
10. Quais as etapas a serem adotadas pela empresa, para que desenvolva melhor seus canais de comunicação?
11. Que particularidades podem ser identificadas no caso diferenciando a expansão da rede de supermercados para shopping e outros estabelecimentos?
12. Por que é importante para a empresa manter atividades de parceria com fornecedores ao longo de todo o ano? Como é a sazonalidade impactada pela concorrência desde o atendimento até a comercialização final do produto?

Estratégia Emergente e Aprendizagem

O caso pode ser usado no ensino sobre estratégia e mudança organizacional. Assim, em alguma das etapas do ensino sobre esses temas, os professores podem usar algumas questões como as propostas a seguir. Para tanto, é importante considerar que a exportação desenvolveu-se como uma estratégia emergente na empresa, algo não intencional no início, mas que foi aos poucos se mostrando mais interessante e estimulando a aprendizagem estratégica e a mudança organizacional, até se transformar em algo claramente deliberado e planejado em detalhe.

1. De que modo os irmãos Pinheiro identificaram a rede de supermercado como fator estratégico para os negócios? Foram realmente eles que inicialmente procuraram fazer as iniciativas dos crescimentos da mercearia?
2. Depois das primeiras experiências e abertura das primeiras lojas da rede, por que continuaram com este processo?
3. Que papel teve o desenvolvimento da visão voltada para o crescimento da

- rede e o que impulsionou o interesse em manter esta estratégia?
4. O que dizer do impacto do nível de exigência por preço no mercado dos clientes sobre a empresa e sua iniciativa em enfrentar seus concorrentes?
 5. Que desafios esse nível de exigência impôs à preparação da empresa para crescer?
 6. É possível identificar processos de aprendizagem no caso? Quais?
 7. Pode-se dizer que a visão estratégica de crescimento no ramo de varejo, que começou a se formar nas primeiras experiências, envolveu a ideia de expandir com maior intencionalidade e a fez evoluir para uma estratégia emergente? Justifique sua resposta.
 8. Que elementos do texto caracterizam a passagem da estabilidade da condição de algo apenas a ser experimentado para a condição de uma estratégia deliberada apoiada por um planejamento?

Vale lembrar que esses elementos, quando existem, normalmente demonstram a ocorrência de um processo de aprendizagem que viabiliza a emergência de estratégias.

Possível Organização da Aula para Uso do Caso

É preferível que, antes da aula, todos os alunos já tenham feito a leitura detalhada do caso e tomado nota dos elementos que lhes parecerem mais importantes e interessantes. Isso propiciará um melhor aproveitamento do tempo de aula e o seu início com qualidade mais elevada da participação dos alunos, dado que já conheceriam o conteúdo do caso e já teriam tido tempo para refletirem um pouco sobre ele.

Para ter mais segurança da leitura prévia do caso por todos os alunos, o professor pode lhes pedir que tenham prontas e por escrito (valendo nota de avaliação ou não) as respostas para perguntas sugeridas nestas notas de ensino. O professor pode escolher o que tratará com os alunos, focando exclusivamente, ou de modo combinado, atividades relacionadas aos diferentes temas centrais do caso destacados nestas notas.

Para enriquecimento das respostas dos alunos, promoção do aprendizado mútuo entre eles e aperfeiçoamento de suas contribuições a serem compartilhadas em uma discussão aberta com todos, é recomendável que o professor use um



primeiro momento da aula para que trabalhem em equipes de cerca de três alunos na resposta a algumas das questões sugeridas. Uma experiência produtiva é que seja dado um tempo um pouco curto para isso, de modo que se mantenham bem despertos e dinâmicos e mais facilmente gostem da atividade. O professor pode dar dicas e estimular a todos em alguns momentos desta primeira atividade.

Acerta da temática, o professor pode abrir o estudo com alguns dilemas, tais como:

1. O debate é sobre empreendedorismo e não gestão de pequenas empresas, portanto, uma decisão estratégica precisa ser tomada e não apenas decisões gerenciais;
2. Decisões gerenciais são relacionadas com a operação, precificação, disposição das prateleiras, contratos com fornecedores, políticas salariais, etc;
3. Decisões empreendedoras ou estratégicas envolvem parcerias, inclusão de novos produtos, mudança de localização, reposicionamento de mercado, fusões, abertura de nova filial e outras decisões que envolvem investimentos razoáveis;
4. Não estamos falando de um supermercado, mas de todo um grupo varejista.

Numa segunda etapa, pode-se fazer uma discussão aberta, a começar pelas respostas de cada equipe desenvolvidas na etapa precedente e podendo-se também usar alguns elementos de resposta dos exercícios eventualmente pedidos a eles para antes da aula. É recomendável que o professor ou alguns alunos registrem na lousa ou em projeção de multimídia os elementos centrais das respostas discutidas para que sejam tratados eventuais enganos ou dúvidas no final da etapa.

Pode-se usar também uma terceira etapa, ainda aberta à participação de todos os alunos e com tomada de nota dos elementos principais, usando-se as demais questões aqui recomendadas.

Na última etapa, é recomendável retomar as notas registradas, tratar de enganos e dúvidas e, por fim, dar retroalimentação a todos e fazer conexões de fixação e de melhor aproveitamento conceitual dos aprendizados com os conhecimentos e demais leituras trabalhadas na disciplina ou curso com os alunos. Para tanto, normalmente é produtivo citar autores e leituras que eles já estudaram ou vão estudar, usando-se aspectos do caso para ilustrar suas contribuições.

REFERÊNCIAS

Campos, T. M., & Lima, E. (2011). Aprendizagem e Adequação das Operações para Realizar Estratégias de Exportação em Micro e Pequenas Empresas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 10, pp. 159-180.

Carneiro, J. M. T., Cavalcanti, M. A. F. D., & Silva, J. F. (1997) Porter revisitado: uma análise crítica da tipologia estratégica do mestre. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 3.

Corrêa, R. O., & Teixeira, R. M. (2015). Redes Sociais Empreendedoras para Obtenção de Recursos e Legitimação Organizacional: Estudo de Casos Múltiplos com Empreendedores Sociais. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 16(1), pp. 62-95.

EMBRAPA. (2016). *Plantações florestais: geração de benefícios com baixo impacto ambiental*. Colombo: Embrapa Florestas.

Gois, P. H., & Machado, H. P. V. (2012). Uma Abordagem sobre o Papel das Redes para Pequenas Empresas e sobre os Efeitos no Aprendizado de Empreendedores. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 1(1), pp. 32-52.

Lima, E. (2000). Visão Estratégica e Padrões Emergentes como Complementares na Pequena Empresa. *Revista de Negócios*, v. 5(2), pp. 1-10.

Mintzberg, H. (1988). Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. *Advances in Strategic Management*, v. 5, JAI Press Greenwich – CT, pp. 1-67.

Nassif, V. M. J., Hashimoto, M., & Amaral, D. J. (2014). Autopercepção de Habilidades de Planejamento dos Empreendedores: Evidências de Empresários Brasileiros. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 13(4), pp. 107-121.



Neto, J. F. R., Muñoz-Gallego, P. A., Souza, C. C., Rodrigues, W., & Pradella, Osvaldo. (2013) As conexões entre orientação empreendedora, capacidade de marketing e a percepção do desempenho empresarial: evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas. *RAM*, v. 14, n. 3, São Paulo, mai/jun.

Pinheiros Supermercados. (2016). O Bom Vizinho. Disponível em: <<http://www.obomvizinho.com.br/>>. Acesso em: 12 jul. 2016.

Porter, M. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M. (1986). *Estratégias Competitivas Genéricas*. In: *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus. Cap. N. 2, pp. 49-60.

Serra, F. (2007). Os pilares da estratégia: Estudo de caso de cinco empresas líderes. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, abr/jun.

Williamson, O. E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, v. 12, 75-94.