

Sobrevivência de pequenas empresas de varejo de alimentos*

Survival os smalll food retail companies

Risia Kaliane Santana de Souza

IFBaiano Uruçuca

risiakaliane@gmail.com

Murilo Barreto Santana

Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC)

muriloadm@hotmail.com

Resumo:

Com a modernização do setor supermercadista brasileiro, as pequenas empresas de varejo de alimentos passaram a conviver em um ambiente ainda mais competitivo. Assim, esse tipo de empresa enfrenta dificuldades para criar estratégias que permitam um posicionamento competitivo no mercado. Por intermédio de dados bibliográficos e análise qualitativa o trabalho faz uma discussão teórica sobre a influência das visões da indústria, em recursos e das instituições no fenômeno de sobrevivência dessas empresas. Como resultado argumenta-se que a utilização de estratégias orientadas para o ambiente, os recursos e as instituições podem aperfeiçoar a gestão e contribuir para que essas empresas obtenham maior competitividade e longevidade dentro do setor supermercadista.

Palavras-chave: Sobrevivência, Pequenas Empresas, Varejo, Supermercado.

Abstract:

With the modernization of the brazilian supermarket sector, small food retail companies started to live together in an even more competitive environment. Thus, this type of company faces difficulties in creating strategies that allow a competitive position in the market. Through bibliographic data and qualitative analysis the work makes a theoretical discussion about the influence of the views of the industry, resources and institutions in the survival phenomenon of these companies. As a result, it is argued that the use of environment-oriented strategies, resources and institutions can improve management and contribute to these companies achieving greater competitiveness and longevity within the supermarket sector.

Keywords: Survival, Small business, Retail, Supermarket

1. Introdução

Considerando que a sobrevivência e a mortalidade de pequenas empresas no setor varejista de alimentos é uma temática que se insere na complexidade das relações organizacionais e interorganizacionais contemporâneas, complexidade esta ligada à multiplicidade de aspectos (sociais, políticos, econômicos), e de atores (gestores, organizações, governo), envolvidos, esse artigo entende que os referenciais teóricos ligados à área de Estratégia e Economia das Organizações constituem um corpus teórico apropriado

*Received 27 August 2020; accepted in 17 December 2020; published online 06 January 2021.

para o exame desse tema. Uma vez que privilegiam o estudo da empresa face ao ambiente em que estão inseridas, e admitem que as condições desse ambiente e as múltiplas relações que ali se estabelecem podem ser um caminho explicativo acerca da sobrevivência e mortalidade de empresas.

Os estudos sobre as pequenas empresas, de vários setores, têm sido intensificados nos anos recentes devido, principalmente, à complexidade de seus problemas e ao comportamento de gestão. Levando-se em conta o contexto nacional, Terence (2002) afirma que as pequenas empresas desempenham papel extremamente importante na conjuntura sócio-brasileira, pois devido à sua capacidade de gerar empregos e incorporar tecnologia, essas organizações representam poderoso fator de promoção social, base da estabilidade política e força propulsora do desenvolvimento.

Embora as pequenas empresas sejam reconhecidas pela relevância que desempenham na economia do país, essas unidades empresariais constituem fator preocupante para todo o sistema econômico devido aos aspectos de fragilidade organizacional, insuficiência de recursos, pouca ou nenhuma qualificação profissional que apresentam (Longenecker *et al.*, 1997). Essa preocupação se deve principalmente ao fato desses aspectos representarem ameaças em relação ao desempenho comprometendo assim a continuidade das referidas empresas, o que implica em desequilíbrio no ambiente econômico e social.

De acordo com Castor (2009) as pequenas empresas constituem-se maioria absoluta no cenário produtivo brasileiro. Contudo, ele argumenta que essa representatividade no universo produtivo do país é composta tanto pelo mercado formal quanto pela “gigantesca” economia informal. Nesse sentido, ele considera que a informalidade representa outra forte ameaça à continuidade das pequenas empresas.

Terence (2002), por sua vez, argumenta que independente da formalidade ou do tamanho do negócio, a abertura e o funcionamento de uma empresa são cercados de riscos e ameaças. Ela afirma que dificuldades são comuns a todas as empresas, independentemente de seu porte. Todavia, reconhece que no caso das pequenas empresas as dificuldades se apresentam de forma mais intensa.

Contudo, para Pinheiro (2006) a maior dificuldade enfrentada pelas pequenas empresas é a alta competitividade do mercado atual. Nesse sentido, Hannan e Freeman (2007) acreditam que a principal dificuldade enfrentada pelas pequenas empresas consiste em responder em tempo hábil às exigências impostas pelo ambiente externo. Dessa forma, entende-se que as peculiaridades apresentadas e dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas favorecem às contínuas variações nas taxas de mortalidade e sobrevivência (Longenecker *et al.*, 1997).

No caso das pequenas empresas de varejo de alimentos, as principais dificuldades de permanência desse tipo de empresa no mercado são bastante evidentes: alta competitividade do mercado atual, insuficiência de recursos financeiros e tecnológicos, altas taxas de juros, elevadas cargas tributárias, fragilidade organizacional, baixo poder de barganha com os fornecedores e principalmente o aumento da concentração das vendas em poucas grandes redes de supermercados (Longenecker *et al.*, 1997; Levy; Weitz, 2000; Barros, 2007; Parente, 2011).

Segundo Parente (2011), a dificuldade de permanência desse tipo de empresa no ambiente está relacionada diretamente ao intenso ritmo de transformação do setor varejista. A entrada de grupos empresariais estrangeiros no Brasil, o aumento da consolidação de um pequeno número de empresas assumindo uma crescente participação no volume de negócios varejista, o poder de barganha dos grandes varejistas, aumento da concorrência de formatos substitutos, novos formatos e composições varejistas, expansão do varejo sem lojas e do varejo virtual, são os principais motivos tanto para o declínio das empresas varejistas de alimentos quanto do surgimento das mesmas.

De acordo com os motivos acima descritos por Parente (2011) percebe-se que esse tipo de empresa caracteriza-se pela dificuldade de criar estratégias que permitam um posicionamento competitivo no mercado para se defender da competição atual e futura. Assim, utilizando as lentes teóricas, por exemplo, da visão baseada na indústria, proposta por Porter (1980), é possível dizer que as pequenas empresas de varejo de alimentos que conseguem sobreviver nesse ambiente competitivo são aquelas que apresentam desempenho superior aos seus concorrentes – sejam estes últimos, de pequeno, médio ou grande porte.

Diante do exposto, o artigo visa compreender a influência das visões da indústria, baseada em recursos e das instituições no fenômeno de sobrevivência de pequenas empresas de varejo de alimentos. Teoricamente, essa temática apresenta-se relevante porque os estudos acerca das micro e pequenas empresas de varejo de alimento possuem um expressivo espaço na agenda de pesquisa de estudiosos e pesquisadores, devido, principalmente, a importância dessas empresas na economia das nações. Dessa maneira, a relevância teórica desse artigo surge a partir da constatação que os estudos ligados à área de Estratégia e Economia das Organizações constituem um corpus teórico que pode contribuir para a difusão e discussão dos fenômenos de mortalidade e sobrevivência de pequenas empresas de varejo de alimentos e dos estudos organizacionais no Brasil.

Os esforços teóricos são justificados também empiricamente, uma vez que os estudos a respeito das pequenas empresas apresentam as funcionalidades sociais e econômicas tanto para o local onde elas estão inseridas, como, conseqüentemente, para o país (Souza, 2011). A geração de emprego, a dinamização das relações econômicas, a introdução de inovações são algumas das funcionalidades, conforme Longenecker *et al.*, (1997) argumentam:

Como parte da comunidade empresarial, as pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico da nação. Elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Assim, sua contribuição econômica geral é similar àquela das grandes empresas. As pequenas empresas, entretanto, possuem algumas qualidades que as tornam mais do que versões em miniaturas das grandes corporações. Elas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência (Longenecker *et al* 1997, p.34)

Diante da representatividade e importância econômica e social das pequenas empresas para a nação, verifica-se a necessidade de novos estudos teóricos como forma de ampliar as discussões e melhor compreender as dificuldades enfrentadas e assim, buscar alternativas para que essas empresas se mantenham no mercado.

2. Visão da Indústria, Baseada em Recursos e das Instituições e as Pequenas Empresas de Varejo de Alimentos

A visão baseada na indústria, também conhecida como visão porteriana, analisa a relação entre a empresa e sua indústria e a busca por uma posição competitiva nessa indústria. Essa abordagem defende a ideia de que as organizações precisam buscar, através de escolhas estratégicas, uma posição no setor para se defender contra as forças impostas pelo ambiente externo e influenciá-las a seu favor (Porter, 1986). Sendo que essas escolhas estratégicas devem ser feitas através de dois pontos-chaves: (i) a atratividade da indústria; (ii) o posicionamento competitivo.

Ao analisar a competição sob o foco do posicionamento de uma determinada estrutura industrial, Porter (1986) argumenta que a competição em um determinado setor depende de cinco forças básicas (ameaças de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, rivalidade entre as

empresas componentes da própria indústria) que oferecem a compreensão precisa das regras da concorrência em uma indústria.

De acordo com o autor, a vantagem competitiva está atrelada a fatores externos às organizações. Sendo que esses fatores são dependentes das características da indústria e das relações concorrenciais. No caso da ameaça de novos entrantes, o autor se refere ao grau de competitividade do mercado. Ou seja, até que ponto as empresas são capazes de entrar no mesmo mercado e concorrer pelos mesmos clientes. Quando fala sobre a ameaça de produtos substitutos, refere-se a variável que define o preço no mercado e ativa a concorrência. O poder de negociação dos fornecedores refere-se à capacidade desses exercerem ameaças ao desempenho das empresas através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços. O poder de negociação dos consumidores, por sua vez, está relacionado com a capacidade de forçar a baixa dos preços, exigir melhor qualidade e assim por diante. E por fim, a rivalidade entre as empresas existentes está relacionada com o poder de desencadear esforços para conter os movimentos competitivos ou ações de retaliações (PORTER, 1986).

Contudo, essa abordagem concentrou seu foco no ambiente competitivo e não deu a ênfase necessária ao ambiente organizacional. Essa centralização no ambiente externo abriu espaço para que alguns teóricos críticos iniciassem seus estudos e trouxessem suas contribuições para a área de estratégia e economia das organizações, como por exemplo a abordagem baseada em recursos.

A abordagem da visão baseada em recursos (Resource Based View – RBV), por sua vez, tem como foco principal a análise de dois fatores: (i) a administração de recursos tangíveis e intangíveis; e (ii) heterogeneidade das firmas. Além de analisar a forma como esses fatores afetam a dinâmica do setor e criam vantagem competitiva para determinadas organizações. De acordo com essa abordagem, uma empresa só possui vantagem competitiva quando estabelece uma estratégia de valor não existente simultaneamente nos concorrentes atuais e potenciais, ao mesmo tempo em que as demais empresas não sejam capazes de replicarem os benefícios dessa estratégia (Barney, 1991).

A RBV defende a ideia de que as diferenças no controle dos recursos da empresa constituem a base para maior ou menor sucesso na estratégia. Ou seja, deve-se considerar a existência de heterogeneidade entre as firmas numa mesma indústria, no que tange o controle de recursos estratégicos e a mobilidade limitada dos recursos que possibilita a existência duradoura da heterogeneidade entre firmas.

Segundo Barney (1991) os recursos são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informações, e tudo mais que permite a empresa elaborar e estabelecer estratégias que aumentem a sua eficiência e eficácia. Sendo que esses recursos podem ser físicos, humanos e organizacionais. Porém, Barney (1991) argumenta que os recursos só geram vantagem competitiva quando atendem as quatro condições básicas, a saber:

- (i) Possuírem valor ou serem relevantes – os recursos precisam ser capazes de explorar oportunidades ou neutralizar ameaças expostas no ambiente de tal maneira que permita à empresa obter aumento de receita ou redução de custos;
- (ii) Serem raros ou escassos – os recursos devem ser tão raros quantos às empresas competidoras para garantir a sustentabilidade da vantagem competitiva;
- (iii) Serem difíceis de imitar – os recursos precisam ser difícil financeiramente para as outras empresas obterem, essa dificuldade deve estar relacionada as condições históricas únicas, a ambiguidade causal ou pela complexidade social;
- (iv) Serem difíceis de substituir – os recursos devem ser difíceis de serem substituídos por outros de similares.

Diferentemente da RBV, a abordagem da visão das instituições analisa a homogeneidade das firmas. Essa última abordagem indica uma perspectiva em que as

organizações são fortemente influenciadas pelo ambiente na qual elas estão inseridas. Assim, as empresas convivem não apenas com a atuação de forças competitivas, mas também com regras e normas que exercem controle sobre elas. Ou seja, as empresas são influenciadas por orientações coletivamente compartilhadas e sua sobrevivência depende da legitimidade alcançada no ambiente onde está inserida (Dimaggio; Powell, 2007).

A perspectiva da visão baseada nas instituições delimita uma relação entre empresa *versus* ambiente *versus* organizações, a qual pode ser entendida da seguinte maneira: nas fases iniciais do ciclo de vida da empresa, os atores possuem maior independência para desenvolver mudanças estruturais que venham a atender às demandas do ambiente, a partir do momento que essa empresa se insere no campo organizacional estruturado, passa a responder às demandas do ambiente de acordo com as respostas de outras organizações que atuam no mesmo ramo, limitando assim a capacidade de desenvolvimento de mudanças nos estágios de vida posteriores (Dimaggio; Powell, 2007).

Nos estágios de vida posteriores as empresas são expostas a pressões institucionais que as levam a terem comportamentos similares, conduzindo então, ao isomorfismo. Ou seja, as empresas passam a ter similaridade de forma e estrutura com o ambiente institucional. O processo de isomorfismo é apresentado por DiMaggio e Powell (2007) através de três mecanismos, a saber:

- (i) Isomorfismo coercivo – aquele proveniente da influência política e do problema da legitimidade. As organizações mudam suas estruturais devido às pressões formais e informais exercidas tanto por outras organizações das quais dependem quanto por expectativas culturais da sociedade em que elas atuam
- (ii) Isomorfismo mimético – como o resultado de uma resposta padrão à incerteza. Ou seja, as organizações se espelham em outras organizações a fim de diminuir os riscos de incerteza do ambiente, e como resultado dessas “imitações”, as organizações tornam-se cada vez mais semelhantes umas às outras.
- (iii) Isomorfismo normativo – oriundo da luta coletiva de uma classe de profissionais em se definirem condições, métodos e práticas comuns no exercício de sua ocupação, através de um compartilhamento de normas e conhecimentos com outros indivíduos, gerando assim uma similaridade entre as organizações.

Diante a exposição das abordagens da visão da indústria, baseada em recursos e das instituições pode-se perceber que apesar de serem diferentes e, até mesmo, em certo ponto, antagônicas, elas podem ser complementares e úteis para buscar melhores práticas de gestão que contribuam para as pequenas empresas de varejo de alimentos se manterem no mercado atual brasileiro. Mercado esse marcado por um intenso ritmo de transformações econômicas, tecnológicas e sociais (Parente, 2011; Souza, 2011).

As pequenas empresas de varejo de alimentos podem ser definidas como uma atividade econômica relativa à venda de produtos - de mercearia, hortifruti, frios, laticínios, limpezas e bazar – diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e familiar, e não comercial. Esse tipo de empresa facilita a transferência de produtos entre fornecedores e consumidores, caracterizando-se como um elo entre eles; oferece os produtos aos consumidores na época em que eles precisam, proporcionando vantagem em relação ao tempo; oferece variedades de produtos de diversos fornecedores em um único lugar (Levy; Weitz, 2000; Parente, 2000; Kotler; Keller, 2006; Barros, 2007).

Historicamente falando, pode-se dizer que, a introdução dos supermercados no Brasil data do período de 1952 a 1965 (Sesso Filho, 2003; Barros, 2007). Segundo Sesso Filho (2003, p. 10) “os primeiros supermercados foram instalados nas áreas centrais das grandes cidades de forma a atender consumidores localizados em regiões densamente povoadas de maior poder aquisitivo”. Esse período foi caracterizado pela necessidade de atender ao grande

volume comercializado e também pelas barreiras à entrada de novas empresas, devido, principalmente, à barreira de ordem legal.

No período de 1965 a 1974, percebe-se uma rápida expansão do setor, onde as barreiras à entrada diminuem significativamente, se inicia a abertura de lojas de formato hipermercado, aumenta a concentração do setor e há a consolidação da posição do supermercado como principal equipamento de comercialização do varejo (Sesso Filho, 2003; Barros, 2007).

A partir do ano de 1975, o setor começa a introduzir lojas de sortimento limitado e presencia a aceleração dos processos de fusões e aquisições. Esse período ficou conhecido como o período de desaceleração do crescimento do setor supermercadista (Sesso Filho, 2003; Barros, 2007).

Com a recessão econômica, as altas taxas de inflação e a perda do poder de compra da população na década de 1980, o setor supermercadista começa a fase de adaptação à crise a partir do ano de 1986 até o ano de 1994, quando passou a ter um aumento do número de lojas de sortimento limitado, expansão das maiores empresas e diminuição do crescimento do setor (Sesso Filho, 2003; Barros, 2007).

Reagindo à crise e vivendo momento de estabilidade econômica, o setor supermercadista inicia o processo de modernização a partir de 1995, apresentando algumas características bastante evidentes: o uso de novas tecnologias, as modificações nas relações com os fornecedores, o novo processo de fusões e aquisições, o lançamento rápido de novos produtos, o maior conhecimento do consumidor e a migração do poder de mercado da indústria para o varejo (Santos, Gimenez, 2002; Sesso Filho, 2003; Barros, 2007).

A modernização do setor resultou em ambiente mais dinâmico e competitivo que requer altos investimentos e rápidas respostas às exigências do mercado (Sesso Filho, 2003; Barros, 2007). Essa nova configuração do setor compromete a permanência de muitas pequenas empresas varejistas de alimentos. Estas enfrentam dificuldades estruturais e de gestão que implicam em contínuas variações nas taxas de sobrevivência e mortalidade das mesmas (Longenecker *et. al.*, 1997).

Desta forma, as análises teóricas sobre as visões da indústria, em recursos e das instituições podem trazer informações que permitam identificar formas de respostas mais rápidas às exigências do mercado e possibilitar a probabilidade desse tipo de empresas se manterem no mercado utilizando assim estratégias que envolvam o ambiente interno e externo de forma conjunta e dinâmica.

Utilizando a lente teórica da visão da indústria, pode-se dizer que as pequenas empresas de varejo de alimentos precisam de um conjunto de ações para enfrentar as cinco forças básicas (ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos compradores, ameaça de produtos substitutos e rivalidade dentro da indústria) e assim tentar maximizar sua rentabilidade de longo prazo. Pois de acordo com Porter (1986) é através da dinâmica em conjunto dessas cinco forças que as perspectivas de lucro do setor são determinadas. Logo, as pequenas empresas de varejo de alimentos precisam encontrar uma posição na qual seja capaz de melhor se defender contra as cinco forças ou então, de influenciá-las a seu favor.

De acordo com Porter (1998) o desempenho de qualquer empresa deve ser atribuído ao desempenho médio de todos os concorrentes do setor e ao desempenho relativo da empresa no setor, acima ou abaixo da média. Dessa maneira, a vantagem competitiva depende do alcance de uma posição estratégica diferenciada, que pode ser obtida através da utilização de estratégias genéricas (liderança no custo total, diferenciação e enfoque), implicando na possibilidade de tentar minimizar os impactos negativos das ameaças e maximizar seus ganhos.

Contudo, a existência de outros fatores que influenciam o funcionamento e a permanência desse tipo de empresa no ambiente torna a visão baseada na indústria insuficiente ou limitada para entender a dinâmica estratégica que orienta o mercado atualmente. Por exemplo, tem-se que pequenos, médios e grandes comércios varejistas de alimentos estão inseridos em um ambiente no qual disputam clientes e recursos, e essas disputas por vezes extrapolam o nível de mercados locais, apresentando-se, também, em nível global, especialmente no que se refere aos hipermercados. Com a entrada das grandes redes de supermercados nacionais e estrangeiras, os mercados locais, principalmente os pequenos comércios varejistas passam a enfrentar dificuldades não somente na obtenção dos recursos que possibilitam o seu funcionamento corriqueiro, mas também para se manterem em atividade em meio a esse ambiente multifacetado.

Assim, torna-se primordial considerar também a visão baseada em recursos (RBV), proposta por Barney (1991). A RBV pode ser considerada como mais uma contribuição para a obtenção de vantagem competitiva, pois de acordo com Fahy (2000), essa visão identifica a escolha de um conjunto de recursos únicos, combinados em competências e habilidades que proporcionem o atingimento da vantagem competitiva. Nesse sentido, Fahy (2000) trata a RBV a partir dos conceitos de singularidade dos recursos necessários e a sustentabilidade da vantagem competitiva. Ou seja, aceita a natureza dinâmica da vantagem competitiva e compreende que nem todos os recursos são dotados do mesmo potencial de contribuição para esta vantagem.

Ainda nessa perspectiva, vale utilizar-se das lentes teóricas da Teoria da Dependência de Recursos que parte do pressuposto de que nenhuma organização é capaz de gerar todos os diversos recursos dos quais necessita. Portanto, as organizações tentam relacionar-se ativamente com o ambiente, a fim de tentar manipulá-lo em benefício delas próprias. Ou seja, as organizações buscam controlar recursos escassos dos quais dependem para sua sobrevivência e crescimento (Barney, Hesterly, 2004; Hall, 2004; Motta, Vasconcelos, 2008).

De acordo com os pressupostos apresentados pela abordagem RBV e a teoria da dependência de recursos cabem às organizações tentarem controlar os recursos e diminuir a incerteza através da influência no curso dos acontecimentos em seu meio ambiente e as interações com as outras organizações. Dessa forma, Motta e Vasconcelos (2008) afirmam que na tentativa de controlar o curso dos acontecimentos para a construção do seu ambiente, as organizações devem buscar influenciar a ação das outras organizações presentes nesse ambiente visando limitar a competição, aumentar sua segurança, e garantir seu acesso aos recursos.

As organizações precisam também atender às demandas e necessidades de outras organizações em diferentes ambientes visando obter recursos dessas organizações. Os autores declaram ainda que é necessário realizar alianças e acordos estratégicos que permitam controlar melhor seus recursos, formando uma interdependência organizacional tanto em relação às organizações de outros setores quanto em relação às organizações de seu próprio setor (Motta, Vasconcelos, 2008).

A Teoria da Dependência de Recursos considera que os recursos e capacidades são distribuídos de forma heterogênea ao longo do tempo para as organizações de um mesmo ramo de atividade. Os recursos e as capacidades podem variar significativamente de uma organização para outra, e essas diferenças podem ser estáveis (Barney, Hesterly, 2004). Partindo dessa lógica, Barney e Hesterley (2004) acreditam que o desempenho superior de uma organização em detrimento de outra do mesmo ramo de atividade é resultado da distribuição heterogênea dos recursos e capacidades no tempo.

Diante das abordagens sobre visão baseada em recursos e teoria da dependência de recursos pode-se dizer que as pequenas empresas de varejo quando atuam de forma isolada apresentam mais dificuldades para obter recursos escassos que assegurem a sua continuidade.

Além de indicarem que cabe aos gestores/ proprietários dessas empresas identificarem, escolherem e desenvolverem os recursos estratégicos para melhor desempenho dos seus negócios. Dessa maneira, pode-se dizer que, as abordagens baseadas em recursos defendem a ideia que pequenas empresas de um mesmo setor e até mesmo de setores diferentes precisam manter relações organizacionais entre si a fim de que tenham maior controle dos recursos. Ou seja, em grupos, as pequenas empresas de varejo de alimentos podem desenvolver estratégias fundamentando suas vantagens competitivas nos recursos raros, imperfeitamente imitáveis, valiosos e não substituíveis que dispõem dentro de seus domínios, que permitam tanto preservar quanto aumentar os recursos fundamentais, diminuindo assim a dependência de poder de outras organizações e consequentemente aumentando suas chances de se manter no tempo.

Contudo, essas abordagens não levam em consideração a interação do ambiente institucional com as organizações. Ou seja, o conjunto de regras políticas, sociais e legais que estabelecem o suporte para a produção, troca e distribuição não são apresentadas nas abordagens citadas anteriormente. Logo, faz-se necessário tratar também da visão baseada nas instituições. Essa abordagem foi proposta por Peng *et al.* (2009) e defende a ideia de que o ambiente institucional interage com as organizações de modo a lhes permitir decodificar, das alternativas disponíveis, quais são aceitáveis ou suportáveis. Para esses autores, são as instituições que determinam diretamente os caminhos pelos quais as firmas devem seguir enquanto se esforçam para formular e implementar suas estratégias.

De acordo com Peng (2002) a visão baseada em instituições focaliza a interação dinâmica entre as instituições e organizações e considera as escolhas estratégicas como o resultado de tal interação. Sendo que essas interações dadas entre as instituições e organizações são consideradas como constrangimentos formais e informais de um determinado quadro institucional que os gestores enfrentam. Tudo isso porque o principal papel das instituições é reduzir a incerteza e fornecer significados através de normas e regras (Peng *et al.* 2009).

Seguindo essa perspectiva, as empresas de varejo de alimentos encontram-se em constante interação com as instituições. E por isso é necessário conhecer as diversas regras formais e informais do jogo em mercados externos e praticar direito as regras e normas para garantir um bom desempenho e conseguir se manter no mercado. Assim, pode-se dizer que a visão baseada nas instituições considera que a luta pela continuidade das pequenas empresas compreende tanto a competição por recursos e consumidores, como também a luta pelo poder político e legitimação institucional. Por isso, essa perspectiva sugere aos dirigentes de pequenas empresas que adotem modelos normativos e estruturais apresentados pelos demais atores de empresas do mesmo setor e de setores diferentes, a fim de assegurarem a continuidade de suas empresas, bem como, receberem apoio e legitimidade de outras organizações e de demais agentes que compõem o ambiente (Dimaggio; Powell, 2007; Motta, Vasconcelos, 2008; Souza, 2011).

3. Considerações finais

Por fim, considerando o avançado ritmo de transformações no setor supermercadista e a necessidade de resposta - em tempo hábil por parte dos comércios varejistas - às modificações do ambiente tecnológico, econômico e social no qual estão inseridos, entende-se que os aspectos discutidos no conjunto dos referenciais teóricos ligados à área de Estratégia e Economia das Organizações contribuem para a compreensão do fenômeno de sobrevivência e mortalidade de pequenas empresas de varejo de alimentos, em face da modernização do setor supermercadista brasileiro.

De acordo com a abordagem da visão da indústria, pode-se entender que as dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas de varejo estão atreladas a fatores externos, relacionados principalmente com as características do setor supermercadista e as relações concorrencias. Assim, entende-se que para essa abordagem, essas empresas precisam enfrentar as ameaças de novos entrantes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores, as ameaças de produtos substitutos e a rivalidade dentro da indústria, através da utilização de estratégias genéricas (liderança no custo total, diferenciação e enfoque) para assim tentar minimizar os impactos negativos das ameaças e maximizar seus ganhos.

Considerando, a abordagem da visão baseada em recursos pode-se concluir que os principais enfrentamentos das pequenas empresas de varejo de alimentos se manterem no mercado estão relacionados com a dificuldade de obter recursos escassos e de valor, e que sejam difíceis de serem imitados e substituídos. Dessa maneira, entende-se que para essa abordagem, as empresas podem manter relações com outras empresas do mesmo setor e também de setores diferentes como possibilidade de manter-se no mercado.

Tratando-se da abordagem das instituições, percebeu-se que as principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas de varejo de alimento estão relacionadas tanto com a concorrência quanto com o poder político e a legitimação institucional. Assim, de acordo com essa abordagem seria necessário que essas empresas adotassem modelos normativos e estruturais apresentados pelos demais atores de empresas do mesmo setor e de setores diferentes pode ser uma alternativa para se manterem no mercado que está cada vez mais competitivo e dinâmico.

A partir da discussão teórica foi possível perceber que os gestores dessas empresas precisam adotar comportamento estratégico para sobreviver no setor supermercadista. Além disso, acredita-se que a utilização de estratégias orientadas para o ambiente, os recursos e as instituições pode aperfeiçoar a gestão, possibilitando, assim, as pequenas empresas varejistas de alimentos, obterem maior competitividade e longevidade dentro do cenário brasileiro do setor supermercadista. Contudo, entende-se ainda que, apenas a análise teórica não é suficiente para explicar a temática em questão. Por isso, este estudo propõe que novos estudos empíricos sejam realizados a fim de que os resultados teóricos e empíricos se complementem e possam ser utilizados para aperfeiçoar a gestão das pequenas empresas de varejo de alimentos.

Referências

BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17(1), 99-120. 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Economia das Organizações**: Entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S.R.; HAR HARDY, C.; NORD, W.R. Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacional. São Paulo: Atlas, v.3, p.131-179, 2004.

BARROS, A. S. de. **As Centrais de negócios como alternativa de estratégia competitiva dos pequenos e médios supermercados**: Estudo de caso da rede litoral de supermercados. Santos, 2007. 201 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Santos. São Paulo: Santos, 2007.

CASTOR, B. V. J. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W.W. **Jaula de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais.** In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. Teoria das Organizações. São Paulo: Atlas, 2007.

FAHY, J. The resource-based view of the firm: some stumbling blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. **Journal of European Industrial**, 24(2/3/4), 94-104. 2000.

HALL, R. H. **Organizações: Estrutura e processo.** 8º ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2004.

HANNAN M. T.; FREEMAN, J. **Ecologia de população das organizações.** In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. Teoria das Organizações. São Paulo: Atlas, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEVY, M; WEITZ, B.A. Administração de varejo. São Paulo: Atlas, 2000.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1997.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. de; **Teoria Geral da administração.** 3ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PARENTE, J. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2011.

PENG, M. W. 2002. Towards an institution-based view of business strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2/3), 251–267.

PENG, M. W., SUN, S. L., PINKHAM, B. AND CHEN, H. 2009. The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23, 63–81

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte.** Tese de Doutorado. São Paulo:FEA –USP, 1996.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M.E. Como as forças competitivas moldam a estratégica. In: MONTGOMERY, C. A. PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SANTOS, A.M.M.M.; GIMENEZ, L.C.P. **Reestruturação do Comércio varejista e de supermercados.** Brasília: BNDES, Gerência Setorial de Comércio e Serviços, 2002. 26p.

SEBRAE. **Taxas de sobrevivência das empresas no Brasil** – Coleção estudos e pesquisas. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf) . Acesso em: 23/11/2011 às 00h:53.

SOUZA, R.K.S. de. **Sobre (vivência) e mortalidade de pequenos negócios: o caso de mercados varejistas potiguares.** Dissertação de Mestrado em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, RN, 2011.

TERENCE, A. C. F.. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa:** desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos – USP/SP, 2002.