



Revista Científica Hermes

ISSN: 2175-0556

hermes@fipen.edu.br

Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa  
Brasil

Alves Sobral, Morgana Maria; Santana Freitas, Lucia  
Mudanças ambientais e ações competitivas: um estudo no setor supermercadista de Campina Grande/PB  
Revista Científica Hermes, núm. 28, 2020, Setembro-, pp. 447-469  
Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa  
Brasil

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477666544004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

UAEM [redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Informação Científica Redalyc  
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

**Mudanças ambientais e ações competitivas:  
um estudo no setor supermercadista de Campina Grande/PB**

***Environmental changes and competitive actions:  
a study in the supermarketing sector of Campina Grande/PB***

**Recebido: 31/01/2020 – Aprovado: 13/08/2020 – Publicado: 01/09/2020**

**Processo de Avaliação: Double Blind Review**

Morgana Maria Alves Sobral<sup>1</sup>

Graduada em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande- UFCG

Lucia Santana Freitas<sup>2</sup>

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande

## **RESUMO**

Este trabalho teve como objetivo analisar os impactos das mudanças ambientais nas estratégias competitivas das empresas do setor supermercadista de Campina Grande/PB no período de 2013 a 2017. Usando como base teórica a dinâmica competitiva, focando nos tipos de ações competitivas e formas de competir no mercado de acordo com Usero e Fernández (2003), Silva e Freitas (2006) e Ferrier e Lee (2002). A pesquisa caracteriza-se qualitativa e utilizou-se de três casos para estudo, sendo os dados primários obtidos a partir de entrevistas junto aos respectivos gerentes, e os secundários na literatura e estudos setoriais. Os resultados encontrados mostraram que das 10 mudanças ambientais ocorridas no setor em nível nacional, 7 se apresentaram no setor local com alta intensidade e 3 com baixa intensidade. Essas mudanças impactaram nas estratégias competitivas das empresas estudadas, levando-as a adotarem diversas ações de inovação e táticas. Das 10 ações de inovação consideradas, 8 foram usadas com maior intensidade. Em relação às 7 ações táticas, foram utilizadas 4 com maior intensidade. Quanto à forma de competir, constatou-se que tais empresas apresentaram

---

<sup>1</sup>. Autor para correspondência: UFCG – Universidade Federal de Campina Grande, R. Aprígio Veloso, 882, Universitário, CEP 58428-830, Campina Grande, PB, Brasil. E-mail: morgannamaria@outlook.com

<sup>2</sup>. E-mail: lucia.sdefreitas@gmail.com



agressividade e complexidade competitiva, porém não apresentaram heterogeneidade e imprevisibilidade, mantendo a mesma forma de competir já identificada no período de 2003 a 2005 por Silva e Freitas (2006).

**Palavras-chave:** setor supermercadista, estratégia competitiva, ações competitivas

#### **ABSTRACT**

*This work aimed to analyze the impacts of environmental changes on the competitive strategies of companies in the supermarket sector of Campina Grande/PB from 2013 to 2017. Using the theoretical basis of the competitive dynamics, focusing on the types of competitive actions and ways of competing in the market according to Usero & Fernández (2003), Silva & Freitas (2006) and Ferrier & Lee (2002). The research was characterized as qualitative and three cases were used for study, being the primary data obtained from interviews with the respective managers and the secondary ones in the literature and sectoral studies. The results showed that of the 10 environmental changes occurred in the sector at the national level 7 presented in the local sector with high intensity and 3 with low intensity. These changes impacted on the competitive strategies of the companies studied, leading them to adopt various innovation actions and tactics. Of the 10 innovation actions considered, 8 were used with greater intensity. In relation to the 7 tactical actions, 4 were used with greater intensity. As for the way of competing, it was verified that these companies presented aggressiveness and competitive complexity, but did not present heterogeneity and unpredictability, maintaining the same form of competition already identified in the period from 2003 to 2005 by Silva & Freitas (2006).*

**Keywords:** supermarket of sector, competitive strategy, competitive actions

## 1. INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas no setor supermercadista nos últimos anos vêm exigindo crescentes esforços para aprimorar o desempenho organizacional e obtenção de vantagens competitivas. Nesse sentido, tem-se percebido o aumento da concorrência no referido setor, impulsionado por vários fatores, como alterações na economia, avanço na tecnologia e *Internet* (Pontes, Angelo, Bergan, & Fouto, 2017). Diante desse cenário, surgiram outros formatos de varejo alimentar, como o atacarejo, onde há ambientes simplificados e tamanhos diferenciados em relação aos hipermercados (Bernardino, Khoury, Pacanowski, & Reis, 2011). Ademais, as empresas passaram a investir em novas tecnologias, implantando em suas lojas aplicativos *móviles*, oferecendo ao consumidor uma nova forma de comprar, e também introduzindo caixas de autoatendimento como formas de inovação (Sebrae, 2017).

Diante de tais mudanças, as organizações precisam estar atentas aos seus concorrentes e às suas estratégias com relação ao sortimento de mercadorias, preço, publicidade e serviços, passando a operar no mercado utilizando variados movimentos competitivos caracterizados como: Agressividade, Complexidade, Heterogeneidade, e Imprevisibilidade (Silva & Freitas, 2006), tais movimentos competitivos possibilitam uma direção para as empresas operarem em ambiente de incerteza em busca da sobrevivência e competitividade.

Esse ambiente de incerteza tem levado as organizações a analisarem suas atitudes para se adaptarem às turbulências de mercado, que precisam ser interpretadas por seus dirigentes, gerando alterações estratégicas e a criação de um conjunto de ações competitivas como forma de resposta aos concorrentes (Pazini, Cunha, & Gimenez, 2014). Tais ações podem ser do tipo: Ações de Inovação, Ações Táticas e Ações Legais (Silva & Freitas, 2006).

A sobrevivência e a competitividade organizacional estão diretamente relacionadas com a forma de interpretação e respostas dadas ao ambiente e dos diferentes posicionamentos adotados decorrentes de suas estratégias competitivas e respectivas ações competitivas.

Diante do exposto, delinea-se a seguinte questão norteadora do estudo: Quais os impactos das mudanças ambientais nas estratégias competitivas das empresas do setor supermercadista de Campina Grande/PB no período de 2013 a 2017.

Para responder a tal questionamento, o objetivo desta pesquisa consiste em analisar o impacto das mudanças ambientais nas estratégias competitivas das empresas do setor supermercadista de Campina Grande/PB no período de 2013 a 2017. Tendo como justificativa sua contribuição para o crescimento e aprimoramento do conhecimento científico neste campo de estudo, frente às mudanças que estão ocorrendo no ambiente onde as empresas analisadas estão operando. É importante considerar que a forma de gerir os negócios está baseada na relação entre ambiente e empresa, sendo a base para o conceito de estratégia. Diante disso, é de suma importância compreender como são aplicadas as estratégias competitivas das organizações, através de ações ofensivas ou defensivas, assumindo posição defensável contra o ambiente na qual está inserida.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A relação entre ambiente e organização tem sido estudada em duas perspectivas teóricas, a primeira, onde a organização influencia o ambiente (Rosseto, Rosseto, Verdinelli, & Carvalho, 2011), e na segunda o ambiente influencia as tomadas de decisão da organização (Silva & Guevara, 2017). O estudo das organizações mostra que essas são criadas como parte atuante de um universo, ou seja, um ambiente. Qualquer mudança nesse ambiente, um fenômeno qualquer, afetará diretamente a organização, assim como em sentido contrário a organização pode afetar o ambiente, em virtude de suas ações mútuas e constantes interações (Bowditch & Buono, 2004).

Neste sentido, todos os elementos ou fenômenos que são externos à organização exercem algum tipo de influência sobre ela, com maior ou menor impacto, dependendo de como esse ambiente é percebido e analisado, cabendo às organizações criarem estratégias como forma de se proteger do ambiente e acompanhar suas mudanças (Pazini *et al.*, 2014).

Tornando-se, portanto, necessário à adoção de estratégias bem formuladas e implementadas adequadamente, pois se constitui elemento fundamental para que as

organizações sejam bem-sucedidas e alcancem seus objetivos e metas organizacionais propostas, bem como desenvolvam um posicionamento acerca das influências do ambiente e perante as mudanças sofridas (Zaluski, 2017).

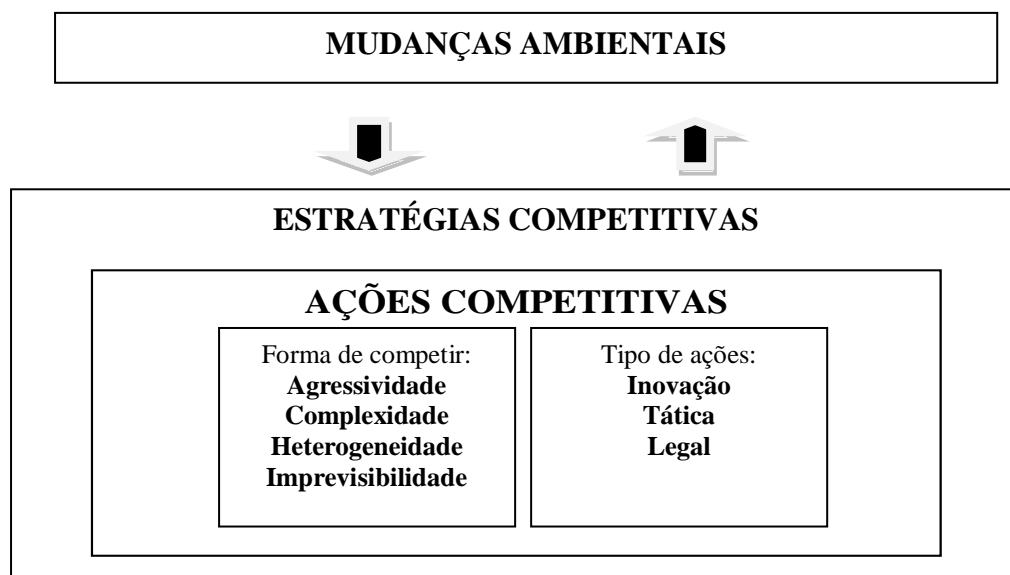
Assim, as organizações precisam encontrar quais forças agem no ambiente e buscar enfrentar essas mudanças, ou usá-las em seu favor (Porter, 1979). Dessa maneira, a criação de estratégias competitivas apresenta-se como definidor no cenário econômico, para manter o crescimento do setor e o lucro entre organizações que disputam mercado.

Neste sentido, pode-se definir estratégia competitiva como um conjunto de movimentos competitivos específicos de cada empresa, que levam as organizações a uma posição de competitividade (Ferrier & Lee, 2002).

No entanto, o bom resultado das estratégias competitivas depende muito do conhecimento sobre as regras do jogo e, conseqüentemente, de seus competidores. No âmbito competitivo das organizações, as regras nem sempre são claras e precisas, como também podem mudar rapidamente, sendo necessário que as organizações tenham a habilidade em respostas rápidas, criando ações competitivas, dificultando, assim, a movimentação dos seus maiores rivais.

As pesquisas sobre estratégias competitivas têm procurado estudá-las a partir de uma visão mais dinâmica, levando em conta uma sequência de ações competitivas feitas pelas empresas e sua forma de competir no mercado (Silva & Freitas, 2006).

Para que as estratégias competitivas das organizações possam ser entendidas, é importante analisá-las em perspectiva dinâmica, como mostra a Figura 1, a seguir. Observando: a forma de competir, que trata das movimentações feitas pelas empresas, considerando a intensidade de competição durante dado período de tempo; a relação existente entre as variadas ações competitivas pelas quais as organizações passam a adotar, em relação ao tipo de competição utilizado por elas, dentro do setor na qual pertence, sendo essas formas de: **agressividade, complexidade, heterogeneidade e imprevisibilidade** (Silva & Freitas, 2006).



**Figura 1 – Relação das mudanças ambientais, estratégias competitivas e ações competitivas.**

Fonte: Silva e Freitas (2006).

No que se refere à Agressividade Competitiva, também vista como Agressividade Concorrencial, ocorre quando se utilizam numerosas ações de *marketing*, tais como: melhores preços, promoções e aumento do *mix* de produtos, buscando sempre destacar sua posição de mercado. Neste sentido, Chen e Hambrick (1995) entendem que a Agressividade Competitiva como a tendência de respostas enérgicas às ações da concorrência.

No que tange à Complexidade Competitiva, Melo e Leone (2015) a definem como a variedade dos tipos de movimentos (ações competitivas) que uma única empresa pode realizar perante seus concorrentes, de modo que a mesma possa atrair clientes e sobressair aos seus rivais, podendo tais movimentos ser adotados conjuntamente ou não. Em sentido contrário, Simplicidade Competitiva é caracterizada pela utilização de poucos tipos de ações competitivas.

A prática de poucas ações no mercado competitivo pelas organizações permite as mesmas a se manterem arriscadamente no ambiente, pois podem não se adequar às mudanças realizadas pelas empresas concorrentes, correndo o risco de perder vantagem competitiva (Melo & Leone, 2015).

Quanto à Heterogeneidade Competitiva pode ser entendida pelas semelhanças ou discrepâncias das ações competitivas adotadas pelas empresas do setor, quando bastante

distinta caracteriza-se como Heterogeneidade, e quando bastante parecidas como homogeneidade.

Quanto à Imprevisibilidade, trata-se da análise das sequências de ações competitivas introduzidas pelas organizações que podem trazer ou criar surpresas para o mercado, provocando ruptura da atual condição, obrigando a adoção de mudanças como forma de defesa (Usero & Fernandes, 2003).

Quanto aos tipos de Ações Competitivas que podem ser adotadas pelas organizações, temos: Ações de Inovação, Ações Táticas e Ações Legais. (Silva & Freitas, 2006).

Diante de ambientes de acirrada competição, faz-se necessária a adoção de Ações de Inovação por parte das organizações. A inovação pode se dar de duas maneiras: a incremental e a radical. A incremental tem a função de incrementar valor aos produtos e serviços já oferecidos pelas empresas, ao passo que a radical se refere a um novo lançamento, seja este de produto ou serviço no mercado (Hamel, 1996).

Quanto ao uso de Ações de Inovação, Hamel (1996) indica que a presença de novos jogadores no mercado traz ideias inovadoras, modificando os processos de transações, seu *mix* de produtos e a convergência de estratégias, que são fatores que influenciam a velocidade da mudança e a inovação, exigindo um posicionamento mais arrojado das empresas, impulsionando-as a se reinventarem em um período de tempo cada vez menor.

Entretanto, as Ações Táticas são as mais visualizadas pelo mercado, pois elas necessitam de poucos recursos, são mais fáceis e ágeis para serem colocadas em práticas e modificam as estratégias adotadas, podendo ser a redução de preço e o investimento em programas de *marketing*, como as campanhas publicitárias (Smith, Grimm, & Gannon, 1992). Elas são as responsáveis pelo aumento das vendas em curto prazo, influenciadoras na captação de novos clientes e na interferência negativa de seus concorrentes.

E, por último, porém não menos importante, com pouco estudo e aplicação na área da estratégia, tratam-se das Ações Legais, as quais são adotadas quando as empresas tentam interferir no funcionamento das rivais, dificultando, assim, o progresso de suas atividades por meio de atitudes ilegais, como a redução de preço em nível não competitivo e os ataques em campanhas publicitárias, visando sempre ao seu bom



funcionamento e maculando a imagem da concorrente (Silva & Freitas, 2006). Nesses casos, as empresas que se sentirem prejudicadas pelas falsas mensagens vinculadas à sua imagem, podem e têm o direito de acionar o poder judiciário para se defender com medidas legais.

### **3. MATERIAL E MÉTODOS**

O presente estudo constitui-se uma pesquisa descritiva. Utilizou-se como método o estudo de multicasos, em que os casos escolhidos foram três empresas do setor supermercadista de Campina Grande/PB. As identidades das empresas foram preservadas assumindo nomes fictícios, como: Supermercado A, B e C.

Para a coleta dos dados secundários, além de fontes relativas do setor supermercadista, foram consultados os sites das respectivas empresas em estudo, artigos do setor supermercadista e pesquisas em revistas especializadas do setor de varejo alimentar, que serviram para elencar as dez a 2017, bem como as ações de inovação e táticas utilizadas pelas empresas no período estudado, servindo como base para a construção do instrumento de coleta de dados primários.

Os dados primários foram coletados por meio de duas entrevistas semiestruturadas realizadas em cada empresa. O período de coleta ocorreu nos meses de outubro e novembro de 2018. Como instrumento de coleta de dados primários, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturada, com o qual foram feitas visitas nas respectivas organizações. Os sujeitos da pesquisa foram os respectivos gerentes, os quais são responsáveis por cada loja. As entrevistas foram feitas em dias distintos, com duração média de 45 a 50 minutos cada, sendo necessária a realização de duas visitas adicionais em cada loja para completar a coleta de dados.

O roteiro de entrevista foi dividido em três partes. A primeira se referia às informações gerais sobre o gestor e sobre a empresa; a segunda tratava das mudanças ambientais ocorridas no setor supermercadista em nível nacional, previamente identificadas na literatura, resultando em 10 mudanças ambientais. Para cada mudança se atribuiu uma nota em escala de intensidade de 0 a 10, sendo de 0 a 5 como uma mudança de baixa intensidade no setor, e de 6 a 10 como uma mudança de alta

intensidade, verificando assim o grau de intensidade com que as mudanças ocorridas no setor em nível nacional ocorreram no setor supermercadista de Campina Grande/PB.

Quanto à terceira seção, tratava-se dos tipos de ações competitivas adotadas pelas empresas, na qual foram extraídas dos dados secundários, onde foram classificadas em três grupos: ações de inovação, ações táticas e ações legais. Foram apontadas ações referentes a cada grupo, sendo dez ações de inovação, sete ações táticas, e para as ações legais, estas deveriam ser apontadas pelos gestores. O entrevistado respondia SIM ou NÃO, se foram adotadas no período de 2013 a 2017, logo em seguida, descrevia-se o detalhamento de cada ação.

O tratamento dos dados foi realizado de forma qualitativa, seguindo o aporte teórico explicitado na Figura 1, ou seja, identificando o modo de competir, os tipos de ações e como estas foram influenciadas pelas mudanças e, ao mesmo tempo, contribuíram para tais mudanças.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1. Mudanças ambientais**

O Supermercado A teve sua primeira unidade inaugurada em Campo Grande (MS), no ano de 1989, onde previamente já operava um antigo supermercado do grupo. Em 1990, todas as antigas unidades passaram a ser denominados de Supermercados A (nome fictício). No ano 2000, sob a nova bandeira, o grupo de supermercados, pela primeira vez, lançou sua linha de produtos de marcas próprias. Essa linha conta aproximadamente com mais de 200 produtos, incluindo itens de mercearia, perecíveis e bazar.

Em 30 de agosto de 2011, o grupo chegou a Campina Grande, inaugurou seu primeiro supermercado na região. A loja tem uma área de 5.700 m<sup>2</sup>, 36 *checkouts* e 360 vagas de estacionamento, contando hoje com cerca de 550 trabalhadores diretos e indiretos.

O Supermercado B iniciou seu negócio na Feira Central de Campina Grande/PB no ano de 1988, hoje, se apresenta como uma das maiores redes da região, conta com 223 funcionários diretos e 50 indiretos entre as três lojas espalhadas pela cidade de Campina Grande/PB, tendo como principais serviços: mercearia; padaria; higiene;



bazar; vestuário; açougue; perfumaria; limpeza; hortifrúti e bebidas, sendo uma concorrente forte no mercado, para todos os outros supermercados existentes na cidade.

O Supermercado C é um empreendimento familiar que surgiu em 1991, no estado da Paraíba, composto por oito lojas espalhadas pela cidade, operando hoje com mais de 500 colaboradores.

Portanto, tomando como referência as mudanças ambientais ocorridas no setor supermercadista em nível nacional e a intensidade de tais mudanças no setor supermercadista de Campina Grande/PB, nos últimos 5 (cinco) anos, estas foram explicitadas na Tabela 1.

**Tabela 1 –Mudanças Ambientais.**

<b>Tipos de mudanças ambientais nas empresas</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1. Utilização do <i>e-commerce</i> para as vendas	5	7	5
2. Expansão dos estabelecimentos	9	8	10
3. Adoção de novas tecnologias	10	10	10
4. Elevação no <i>mix</i> de produtos	8	10	10
5. Mudança na forma de gerenciar as atividades da organização	10	10	10
6. Aumento da concessão de crédito	5	7	5
7. Investimento em produtos biodegradáveis	10	7	9
8. Adoção do atacarejo em um só lugar	10	8	8
9. Adoção de práticas ambientais	5	4	6
10. Maior rivalidade entre os concorrentes	9	8	10

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Pode-se constatar que das dez mudanças ambientais ocorridas no setor supermercadista em nível nacional nos últimos cinco anos, apenas três apresentaram-se como de baixa intensidade em Campina Grande/PB, a saber: Utilização do *e-commerce* para as vendas; Aumento da concessão de crédito; e Adoção de práticas ambientais, onde obtiveram em quase totalidade, notas entre 0 e 5.

Isso demonstra que a maior parte as mudanças ocorridas no setor em nível nacional também ocorrem em Campina Grande/PB. Diante dos resultados expostos, é possível compreender como o mercado está se adequando às novas mudanças e como estão reagindo, criando variadas ações competitivas como forma de respostas aos concorrentes, que serão expostas a seguir.

## 4.2. Ações competitivas

### 4.2.1. Tipos de competição

As empresas podem adotar diversas ações competitivas, como forma de resposta aos concorrentes garantindo sua sobrevivência no ambiente competitivo. Tais ações podem ser do tipo: Ações de inovação, Ações táticas e Ações legais. No que se refere às Ações de Inovação, estas estão expostas na Tabela 2.

**Tabela 2 –Ações de Inovação.**

Ações	A	B	C
1. Produtos de marcas próprias	SIM	NÃO	NÃO
2. Comercialização de produtos ambientalmente sustentáveis	SIM	SIM	SIM
3. Investimento em outros serviços: banco, farmácias.	SIM	NÃO	SIM
4. Modificações nos produtos comercializados	SIM	SIM	SIM
5. Utilização de vendas virtuais	SIM	NÃO	SIM
6. Abertura de novas lojas	NÃO	SIM	SIM
7. Investimento em tecnologias	SIM	SIM	SIM
8. Investimento em capacitação de funcionários	SIM	SIM	SIM
9. Investimento em ações socioambientais	SIM	SIM	NÃO
10. Novas formas de comércio: adoção do atacarejo	SIM	NÃO	NÃO

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Das ações de inovação que foram aplicadas por todos os supermercados em estudo, destacam-se: Comercialização de produtos ambientalmente sustentáveis; Modificação nos produtos comercializados; Investimento em tecnologias; e Investimento na capacitação dos funcionários.

Quanto à ação de comercialização de produtos ambientalmente sustentáveis, todos possuem uma seção de produtos orgânicos em suas lojas, onde colocam à venda frutas, verduras e alimentos sustentáveis. Tais produtos compõem aproximadamente 10% do total da seção. Isso é confirmado pelas análises de Trindade, Senna, Boligon e Alves (2014), na qual em estudos realizados no setor supermercadista, foi perceptível que o consumidor ainda tem pouca preocupação com a escolha de produtos ecologicamente corretos, mesmo sabendo que tais produtos visam minimizar os

impactos causados ao ambiente e à saúde. No ato da compra, o produto ecologicamente correto ainda não é um atrativo diferencial para o consumidor final, e sim o preço da mercadoria, fazendo as organizações adotarem tal ação em pouquíssimas quantidades de produtos.

No que se refere a modificações nos produtos comercializados, foi constatado que nos três supermercados, nos últimos cinco anos, houve um incremento em relação aos produtos comercializados. No Supermercado A, passaram a comercializar produtos de linhas próprias, bem como os produtos da linha *gourmet* e *premium*. Já no Supermercado B, foi investido em seções com itens para festas de aniversário, bem como itens de *pet shop* e itens de mobília para casa. Quanto ao Supermercado C, foi investido em seções de utensílios domésticos e na comercialização de produtos naturais. Já nos estudos de Lui e Oliveira (2014), no setor supermercadista, foi perceptível a modificação nos produtos comercializados pelas organizações em questão, onde passam por um longo processo de análise que tem como objetivo conhecer o tamanho do mercado para tal produto e posteriormente é colocado para venda, o que nos casos aqui estudados resultou em diferentes tipos de produtos.

No que se refere a investimentos em tecnologias, houve adesão nos Supermercados A, B e C. Por ser uma ação de extrema importância para o acompanhamento das mudanças ocorridas no setor supermercadista, houve um consenso a respeito dessa adesão entre os entrevistados. O Supermercado A investiu em sistemas de comunicação eficazes como o *Siac Store*, que é responsável pela compra de produtos e o *Emulador*, responsável pelo monitoramento do estoque. Quanto aos Supermercados B e C, passaram a investir em caixas de autosserviço, os chamados *Self-checkouts*, facilitando, assim, o atendimento e a diminuição das filas. Em relação a isso, nos estudos de Magnoni (2015) no setor supermercadista as empresas analisadas aderiram a sistemas e dispositivos de informática nos ambientes organizacionais, como forma de se adequarem à nova realidade do ambiente.

Com relação ao investimento na capacitação de funcionários, os Supermercados A, B e C contam com um amplo leque de convênios com instituições de ensino técnico e superior para que os funcionários possam se capacitar. Já com relação, especificamente, ao treinamento de pessoal, os gestores dos Supermercados A, B e C afirmaram ser falhos nesse sentido, pois o treinamento dos funcionários muitas vezes só

ocorre quando há abertura de novos setores e lojas, ou até mesmo no caso de uma fiscalização mais precisa por parte da justiça. Esse tipo de investimento também foi encontrado nos estudos de Marinho (2015) no setor supermercadista, onde foi perceptível que as organizações estudadas passaram a investir em educação para seus colaboradores, oferecendo bolsas de estudos de graduação e pós-graduação dentro dos interesses da empresa.

Enquanto as ações de inovação aplicadas apenas por dois supermercados estudados, destacam-se: Investimento em outros serviços, como bancos e farmácias; Utilização de vendas virtuais; Abertura de novas lojas; e Investimento em ações socioambientais.

No que se refere a investimento em outros serviços como banco e farmácias, os Supermercados A e C investiram em diversos serviços variados à disposição do cliente, de modo que estes são uma ponte de atração dos clientes para o interior da loja, fazendo que eles encontrem tudo o que precisa para o seu dia a dia, desde bancos 24h, farmácias, lojas de vestuário, dentre outros serviços disponibilizados. Quanto ao Supermercado B, ainda não efetivou essa ação, mas já conta com espaços próprios destinados para alugueis, nos quais serão implantados os novos serviços.

Com relação à utilização de vendas virtuais, os Supermercados A e C passaram a investir mais em seus sites, com *layout* sofisticado e mais divulgações, bem como a adoção de aplicativos *móvil*, como o “Clube Supermercado A” (aplicativo) e o “*Delivery* Supermercado C” (site), para que assim pudessem atrair seus consumidores para sua plataforma de vendas, ampliando o canal pelo qual seus produtos chegam ao consumidor final, atingindo entre 3% e 5%, respectivamente, do total de suas vendas. Quanto ao Supermercado B, não viu a necessidade de investir nesse novo meio de vendas, pois em pesquisa realizada com seus clientes para uma possível implantação de vendas *on-line*, não houve adesão por parte dos consumidores ao novo modelo de fazer compras, o que levou o supermercado a não investir nesse novo conceito. Nos estudos de Souza e Santos (2017) no setor supermercadista da região de São Paulo, houve um grande investimento em vendas virtuais por parte das organizações analisadas, por de ferramentas como sites e comércio *delivery* que lhes renderam resultados positivos, pois suas vendas cresceram cerca de 20%.

Quanto à ação de abertura de novas lojas, os Supermercados B e C aderiram a esse tipo ação, em que ambos abriram uma loja cada, buscando crescimento no mercado e, conseqüentemente, uma captação maior de clientes. Já o Supermercado A não viu a necessidade de abertura de novas lojas, pois sua loja está localizada em um ponto estratégico da cidade e supre a necessidade de seus clientes.

Com relação a investimentos em ações socioambientais, os Supermercados A e B fazem o uso de tal prática. Passaram a adotar apenas a ação de sacolas plásticas biodegradáveis, não por imposição legal, mas como forma de buscar conscientizar seu público com relação ao meio ambiente. Quanto ao Supermercado C, não tem nenhuma campanha ou ação socioambiental, embora esteja estudando a possibilidade de implementar nas suas lojas a diminuição da utilização de sacolas plásticas.

Com relação a isso, nos estudos de Bittar, Ferreira, Borba, e SÓ (2013), o supermercado analisado faz uso de sacolas ecológicas corretas, bem como postos de coleta seletiva. Nos estudos de Oliveira e Machado (2010) no setor supermercadista, as organizações analisadas foram adeptas a implantação de ações ambientais como lojas e centros de distribuição sustentáveis, contratação de produtores orgânicos e fontes alternativas de captação de água, tudo isso por pressão da sociedade, uma vez que recebiam críticas negativas, questionando a sua forma de atuação no mercado.

Tratando-se das ações de inovação que foram aplicadas apenas por um dos supermercados estudados, destacam-se: Produtos de marcas próprias; e Novas formas de comércio: adoção do atacarejo.

No Supermercado A, em toda rede, além de Campina Grande/PB, foram investidos cerca R\$ 10 milhões para agregar valor ao projeto de produtos com marca própria, baseando-se nas tendências internacionais, onde segundo Hasckel e Vechio (2010) a ideia é aprimorar o conceito em oferecer mais qualidade ao consumidor por meio da nova linha de produtos. Em Campina Grande/PB, tal linha varia entre vestuário, bazar e alimentos, chegando a representar cerca de 30% das linhas comercializadas na loja.

Os demais Supermercados, tanto o B quanto o C, mostraram que não são adeptos a comercialização desses tipos de produtos, onde houve um consenso por parte dos entrevistados de que, o público-alvo dos respectivos supermercados não procuram produtos com essa característica nas prateleiras de suas lojas.

Com relação a novas formas de comércio: adoção do atacarejo, apenas o Supermercado A adota em uma de suas filiais aqui na cidade, visando à captação de clientes em potencial e a redução de custos operacionais. Os Supermercados B e C não fazem uso de tal ação, apenas vedem no varejo, em que preferiram não aderir a esse novo comércio até o momento. Mas, não descarta a possibilidade de adesão ao atacarejo.

É perceptível que todas as ações implementadas nos Supermercados A, B e C buscam a adequação do atual cenário de concorrência, bem como o investimento em oferecer um ambiente que atenda às várias demandas dos clientes, ou seja, mais serviços essenciais em um único local, proporcionando maior aproveitamento de tempo e espaço. Sobre as Ações Táticas utilizadas pelos supermercados pesquisados, estão expostas na Tabela 3.

**Tabela 3 – Ações Táticas.**

Ações	A	B	C
1. Maiores investimentos em propagandas e <i>marketing</i>	<b>SIM</b>	<b>SIM</b>	<b>SIM</b>
2. Maior uso de promoções e reduções de preços	<b>SIM</b>	<b>SIM</b>	<b>SIM</b>
3. Novos programas de fidelização	SIM	NÃO	NÃO
4. Interação com o cliente por meio das redes sociais	<b>SIM</b>	<b>SIM</b>	<b>SIM</b>
5. Maior investimento no pós-vendas em relação à comunicação e a troca de mercadorias	NÃO	NÃO	NÃO
6. Modificações quanto às formas de pagamento	NÃO	NÃO	NÃO
7. Maior investimento em aplicação de pesquisa de mercado	<b>SIM</b>	<b>SIM</b>	<b>SIM</b>

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Das Ações táticas que foram usadas por todos os supermercados em estudo, destacam-se: Maiores investimentos em propagandas e *marketing*; Maior uso de promoções e reduções de preços; Interação com o cliente por meio das redes sociais; e Maior investimento em aplicação de pesquisa de mercado.

Quanto ao tipo de ação referente a maiores investimentos em propagandas e *marketing*, os Supermercados A, B e C investiram consideravelmente nesse tipo de ação, sendo estas realizadas por meios monitorados como a TV aberta e jornal, por intermédio de folhetos e em formatos *display* na *Internet*. Tudo isso tem sido intensificado, buscando sempre atrair uma parcela cada vez maior de clientes para as lojas. Todos os



supermercados analisados neste estudo entendem que a utilização de campanhas publicitárias se apresenta como uma forte ação competitiva.

Com relação à ação maior uso de promoções e redução de preços, os Supermercados A, B e C investiram significativamente nesse tipo de ação, com promoções que acontecem diariamente. Em relação ao Supermercado A, para alguns produtos, as promoções têm dias específicos, nos quais se disponibiliza uma gama de produtos, como eletrodomésticos, frutas, verduras, carnes, entre outros. Já os Supermercados B e C apostaram em promoções específicas com relação a datas comemorativas, como as festas juninas e as comemorações de fim de ano (Natal e Ano Novo).

Nesse contexto, a utilização de promoções no setor supermercadista também foi encontrada no estudo de Brito, Perim e Junior (2010), em que as organizações analisadas mantêm uma estratégia promocional e de divulgação já consolidada, realizando promoções para chamar a atenção do cliente e adotar preços com até 10% de redução do custo. Corroborando esta ideia, nos estudos de Marinho (2015) no setor supermercadista, as organizações analisadas foram adeptas a preços competitivos e a maiores usos de promoções, adotando uma política de promoção diária.

Quanto à ação de interação com o cliente por meio das redes sociais, os Supermercados A, B e C adotaram este tipo de ação: todos eles passaram a monitorar suas redes sociais e a buscar sempre dar um *feedback*, respondendo aos comentários e às mensagens dos clientes. Tal monitoramento é feito diariamente por funcionários dos próprios supermercados. Sobre a utilização das redes sociais para interação com o cliente, tal ação também foi encontrada nos estudos de Rocha, Jansen, Lofti e Fraga (2013), em que os supermercados analisados também investiram na utilização das redes sociais e no seu monitoramento, porém neste caso, o monitoramento era feito por empresas terceirizadas, sendo responsáveis por analisar os conteúdos a ser publicados, observar e responder às críticas feitas pelos clientes.

Quanto à ação maior investimento em aplicação de pesquisa de mercado, os supermercados analisados neste estudo investem neste tipo de ação, em que uma pessoa específica de cada loja passa a visitar as lojas dos concorrentes a fim de observar os preços praticados e as promoções feitas. O que difere um supermercado do outro é a frequência da aplicação de tal pesquisa. O Supermercado A costuma enviar diariamente funcionários a lojas de seus concorrentes. Já nos Supermercados B e C, tal pesquisa

acontece de mensalmente. Para Haas (2017), é a partir deste tipo de pesquisa que é possível acompanhar as estratégias do concorrente.

Com relação às ações táticas, aplicadas apenas pelo Supermercado A, a escolhida foi Novos programas de fidelização.

O Supermercado A investiu na fidelização dos clientes, criando diversas promoções por meio do aplicativo *móbile*, chamado de “Clube Supermercado A”. Nesse aplicativo, todos os dias entram produtos em oferta, e o cliente, ao comprar por esse meio, terá o desconto. O aplicativo foi uma forma de atração de clientes e sua fidelização, porém a porcentagem de vendas pelo aplicativo ainda é considerada baixa, cerca de 3% das vendas do supermercado. Já nos Supermercados B e C, não houve alterações em seus programas de fidelização, sempre adotando as mesmas medidas, como sorteios para os clientes e investimentos na loja para as datas comemorativas.

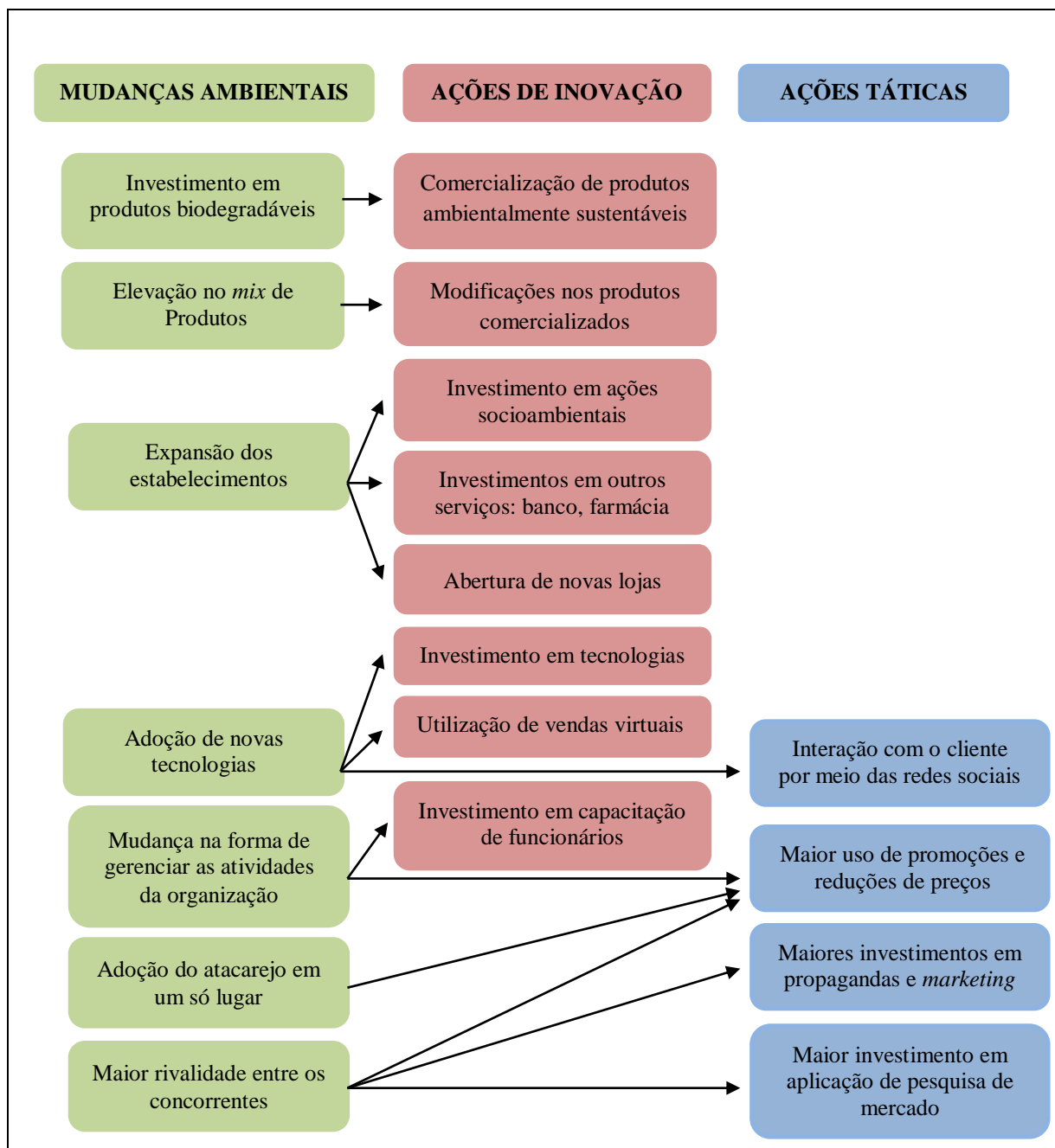
Quanto às ações táticas que não foram aplicadas por nenhum dos supermercados estudados, destacam-se: Maior investimento no pós-venda em relação à comunicação e à troca de mercadorias e Modificações quanto às formas de pagamento.

Quanto à ação Maior investimento no pós-venda em relação à comunicação e à troca de mercadorias, os Supermercados A, B e C não mudaram suas práticas nem investiram nessa ação durante o período em estudo. Todos os clientes dos Supermercados A, B e C têm acesso ao Sistema de Atendimento ao cliente (SAC) para eventuais dúvidas, bem como à política de troca das empresas, que são expostos em vários locais pelos supermercados, onde o cliente tem até três dias para a realização da troca de mercadoria.

Em se tratando das modificações quanto às formas de pagamento os Supermercados A, B e C não fizeram modificações. Continuam aceitando todos os tipos de pagamento, desde cartão de crédito, como o cartão da própria loja, bem como o *ticket* alimentação. A única forma não aceita, em todas as lojas, é o pagamento em cheque. E, por último, quanto às Ações Legais, os Supermercados A, B e C não fazem uso dessa prática. Afirmaram nunca ter necessitado acionar a justiça contra ações ilegais provocadas pelos concorrentes, pois não veem como ações ilegais, mas como ações e reações competitivas típicas de mercado.

Assim, para melhor visualização das principais mudanças ambientais e das ações competitivas usadas com maior intensidade, foi elaborado a Figura 2, que sintetiza as

mudanças ambientais ocorridas com alta intensidade no setor em Campina Grande/PB e as ações competitivas usadas para fazer frente a essas mudanças.



**Figura 2 – Mudanças Ambientais e Ações competitivas de Alta Intensidade.**

Fonte: Elaborada pelas autoras.

#### **4.2.2. Forma de competir**

Tomando como referência as ações competitivas utilizadas pelas empresas, as quais foram apontadas dez Ações de Inovação, oito ações foram utilizadas com maior intensidade e duas com baixa intensidade. Com relação às sete Ações Táticas, quatro foram usadas com maior intensidade e três com baixa intensidade.

Portanto, considerando essas ações e a forma de competir dos supermercados em análise neste estudo, é possível notar que apresentaram Agressividade Competitiva, uma vez que adotaram numerosas ações competitivas, seja por incremento de produtos, tecnologias, preço ou promoção, buscando, assim, incrementar seus resultados e elevar a posição da empresa no mercado.

Com relação à Complexidade/Simplicidade Competitiva, cada organização apresentou conduta baseada na Complexidade Competitiva, uma vez que utilizou variadas ações competitivas, buscando atrair clientes e se sobressair frente à concorrência.

Quanto à Heterogeneidade Competitiva, na qual relaciona as ações de uma empresa comparadas à dos concorrentes, as empresas estudadas não apresentaram Heterogeneidade Competitiva, mas Homogeneidade, já que adotaram ações competitivas parecidas, como a adoção de novas tecnologias, maior interação com os clientes pelas redes sociais, investimento em pesquisas de mercado, entre outras práticas.

Quanto à Imprevisibilidade, as empresas analisadas não utilizam essa forma de competir, uma vez que as ações adotadas por estas não criaram surpresas ou rupturas.

### **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Especificamente em relação aos tipos de ações, quanto às ações de inovação, das dez ações que foram utilizadas em nível nacional, oito foram utilizadas no setor supermercadista de Campina Grande/PB, e das sete ações táticas utilizadas em nível nacional, quatro foram utilizadas no setor local. Desse modo, o setor em nível local segue o comportamento competitivo adotado em nível nacional, não havendo, portanto, diferenças significativas entre os tipos de mudanças que ocorrem em nível nacional,

bem como entre as ações competitivas que foram adotadas pelas empresas locais para enfrentar tais mudanças.

Quanto à forma de competir, o setor mantém os mesmos comportamentos apresentados no período de 2003 a 2005, apontados por Silva e Freitas (2006), que são agressividade e a complexidade competitiva e não houve heterogeneidade e tampouco imprevisibilidade. Mesmo seguindo a tendência nacional, tendo adotado um número maior de ações no período de 2013 a 2017, bem como o enfrentamento de um número maior de mudanças ambientais, a forma de competir permanece a mesma no setor supermercadista de Campina Grande/PB.

Com base nesta pesquisa, foi possível compreender a influência que o ambiente externo exerce sobre as estratégias competitivas das organizações, fazendo que, cada vez mais, diferentes ações competitivas foram implementadas para enfrentar o aumento da rivalidade.

Cabe destacar as contribuições trazidas por esta pesquisa, ao contribuir para o crescimento e aprimoramento do conhecimento científico neste campo de estudo, frente às mudanças que acontecem no ambiente e seus reflexos na dinâmica competitiva onde essas empresas operam. Do ponto de vista prático, este estudo fornece valiosas informações sobre a competição do setor supermercadista de Campina Grande/PB ao longo do tempo, o que se torna relevante para os gestores. Entretanto, cabe mencionar as limitações da pesquisa advindas do reduzido tempo dos gestores no momento das entrevistas, resultando na impossibilidade de se fazer um detalhamento maior das ações competitivas adotadas pelas empresas, o que teria enriquecido ainda mais este trabalho.

## REFERÊNCIAS

- Bernardino, E. C.; Khoury, N. E.; & Pacanowski, M.; Reis, U. A. (2011). *Marketing de Varejo*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Bittar, F. S. O.; Ferreira, J. E.; Borba, M. L.; & SÓ, B. (2013). Práticas de Responsabilidade Ambiental em Supermercados: um Estudo da Relevância para os Consumidores. *Revista Brasileira de Marketing, Opinião e Mídia*, v. 13, pp. 88-105. Recuperado em 12 junho 2017.



- Brito, F. F. S.; Perim, M. L. S.; & Junior, E. R. (2010). Plano Estratégico para Supermercados: um estudo de caso da empresa Mercantil Extra com utilização da Matriz SWOT. In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 7. São Paulo. Recuperado em 12 junho 2017.
- Bowditch, J. L.; & Buono, A. F. (2004). Elementos de Comportamento Organizacional. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira.
- Chen, M.; & Hambrick, D. (1995). Speed, stealth, and selective attack: how small firm differ from large firm in competitive behavior. *Academy of management Journal*, n. 30, pp. 453-483. Recuperado em 12 dezembro 2017.
- Ferrier, W.; & Lee, H. (2002). Strategic aggressiveness, variation, and surprise: how the secutial pattern of competitive rivalry influences stock Market returns. *Journal of Managerial*, v. 14, pp. 162-180. Recuperado em 21 julho 2017.
- Hamel, G. (1996). Strategy as revolution. *Harvard Business Review*, 74(4) 69-82. Recuperado em 22 junho 2017.
- Haas, D. (2017). Inteligência competitiva: análise da concorrência para precificação de operações de crédito no mercado financeiro. (Monografia de Graduação em Administração). Universidade do Vale do Taquari – Univates, Lajeado.
- Hasckel, A. M.; Vechio, R. D. (2010). Análise das estratégias de desenvolvimento de marca de empresas brusquenses de moda. Recuperado em 05 maio 2017.
- Lui, M. C.; & Oliveira, B. (2014). Um Estudo de Caso Sobre o Processo de Desenvolvimento e Lançamento de Produtos com Inovação Tecnológica em uma Empresa X. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 8. Gramado. Recuperado em 29 outubro, de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/simposio149.pdf>
- Melo, M. A.; & Leone, R. J.G. (2015). Alinhamento entre as Estratégias Competitivas e a Gestão de Custos: um Estudo em Pequenas Empresas Industriais do Setor de Transformação. *Brazilian Business Review*, 12(5) 83-104. Recuperado em 05 junho 2017.
- Magnoni, A. F. (2015). Informação, comunicação, inovação, redes digitais e globalização. In: Santos, Célia M. R. G. dos. (org.). *Estratégia competitiva: comunicação, inovação e liderança*. pp. 55-67.

- Marinho, M. F. A. (2015). A perspectiva de processos estratégicos funcionais em aquisições de empresas relacionadas. 105 p. (Dissertação). Universidade FUMEC – Fundação Mineira de Educação e Cultura, Belo Horizonte.
- Oliveira, R. L.; & Machado, A. G. C. (2010). Gestão Ambiental Empresarial: estudo de casos em empresas líderes dos setores supermercadista e de refrigerantes. RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental, 4(2) 21-39. Recuperado em 30 novembro 2018.
- Pazini, F. K.; Cunha, M. A.; & Gimenez, F. A. P. (2014). Influência de um ambiente turbulento, estratégia e liderança no desempenho de empresas de pequeno porte: um estudo no setor industrial Paranaense. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 5. Porto Alegre. Recuperado em 05 junho 2017.
- Pontes, T. T. S.; Angelo, C. F.; Bergan, D. F.; & Fouto, N. M. M. (2017). Eficiência Técnica no Setor Supermercadista Brasileiro. In: Seminários em Administração – SEMEAD, 20. São Paulo. Recuperado em 30 novembro 2017.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, 57(2) 137-145. Recuperado em 21 junho 2017.
- Rocha, T. V; Jansen, C. L. S.; Lofti, E.; & Fraga, R. R. (2003). Estudo exploratório sobre o uso das redes sociais na construção do Relacionamento com clientes. Revista brasileira de gestão de negócios, 15(47) 262-282. Recuperado em 21 junho 2017.
- Rosseto, C. R.; Rosseto, A M.; Verdinelli, M. A.; & Carvalho, C. E. (2011). A Relação Entre O Ambiente Organizacional e Comportamento Estratégico: Um Estudo Multicaso No Setor De Hospedagem (Pousadas) Da Grande Florianópolis (SC). XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro. Recuperado em 21 junho 2017.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae]. (2017). Comércio varejista: Relatório de Inteligência, Brasília. Recuperado em 05 junho 2017.
- Silva, M. L.; & Freitas S. L. de. (2006). O impacto das mudanças ambientais nas estratégias competitivas. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro. pp. 2.505-2.518. Recuperado em 07 junho 06 2017.
- Silva, L. F.; & Guevara, A. H. (2017). Uma teoria evolucionária das organizações para estudos organizacionais. In: Seminários em Administração – SEMEAD, 20. São Paulo. Recuperado em 01 dezembro 2017.



- Smith, K. G.; Grimm, C. M.; & Gannon, M. J. (1992). *Dynamics of competitive strategy*. London: Sage Publications.
- Souza, F. L.; & Santos, M. A. (2017). *Estudo de tendências de mercado*. 2. ed. revisada e ampliada. São Paulo: Sebrae. Recuperado em 08 agosto 2018.
- Trindade, G. R.; Senna, A. J. T.; Boligon, A. A.; & Alves, R. R. (2014). Análise do comportamento dos consumidores de produtos ecologicamente corretos no município de São Gabriel: o caso dos produtos orizícolas certificados com selo ambiental do IRGA. *Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental*, 18(1) 483-503.
- Usero, M. B.; & Fernandes, Z. (2003). El Impacto de la dinámica competitiva en los resultados. Aplicación al sector de la telefonía móvil en Europa. *Associação Científica de Economía y Dirección de Empresas*. pp. 25-39, Madrid. Recuperado em 21 junho 2017.
- Zaluski, F. C. (2017). *Adaptação estratégica: A Influência do Determinismo Ambiental e a Capacidade de Escolha Estratégica em uma Cooperativa Médica do Estado do Rio grande do Sul*. (Monografia de Graduação). Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul.