



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO**

NAJLA MILLENA CARNEIRO DA SILVA

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS FORÇAS COMPETITIVAS NA REDE
GENTE ECONÔMICA DE SUPERMERCADOS DA CIDADE DE PATOS-PB**

PATOS – PB

2014

NAJLA MILLENA CARNEIRO DA SILVA

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS FORÇAS COMPETITIVAS NA REDE
GENTE ECONÔMICA DE SUPERMERCADOS DA CIDADE DE PATOS-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Administração da Universidade
Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Simone Costa Silva

PATOS – PB

2014

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

S587e Silva, Najla Millena Carneiro da
Estratégia Empresarial: um estudo de caso sobre as forças competitivas na Rede Gente Econômica de Supermercados da Cidade de Patos, PB [manuscrito] / Najla Millena Carneiro da Silva. – 2014.

22 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2014.

“Orientação: Profa. Msc. Simone Costa Silva, CCEA”.

1. Gestão estratégica. 2. Estratégia corporativa. 3. Cinco forças de Porter. 4. Competitividade. I. Título.

21. ed. CDD 658.401 2

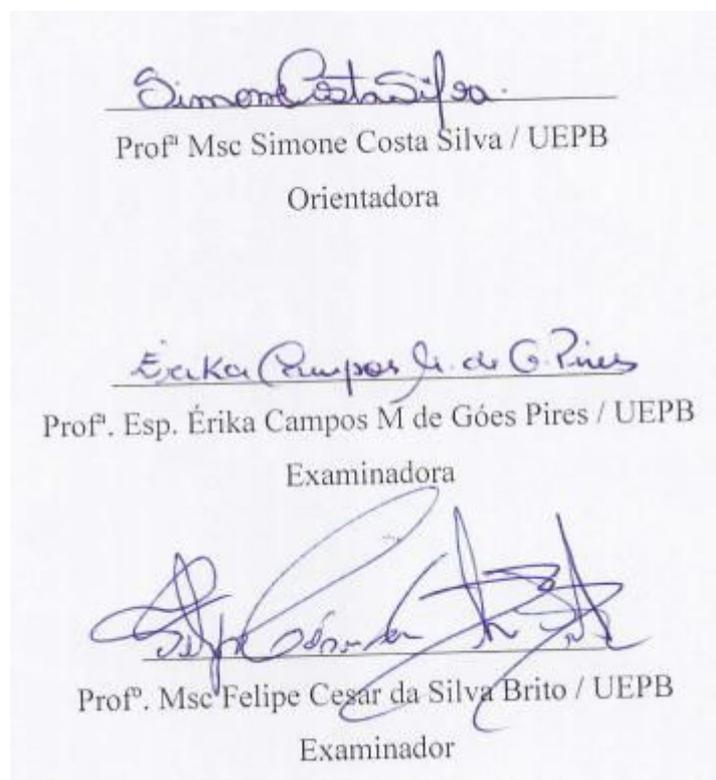
NAJLA MILLENA CARNEIRO DA SILVA

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS FORÇAS COMPETITIVAS NA REDE
GENTE ECONÔMICA DE SUPERMERCADOS DA CIDADE DE PATOS-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Administração da Universidade
Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Simone Costa Silva

Aprovada em 22/07/2014



ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: um estudo de caso sobre as forças competitivas na Rede Gente Econômica de Supermercados da cidade de Patos-PB

Najla Millena Carneiro da Silva¹

Simone Costa Silva²

RESUMO

Este artigo discute o modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter (1999) na Rede Gente Econômica de Supermercados. Para tal, é feita inicialmente uma discussão teórica sobre o que estratégia – conceitos e aspectos, as cinco forças competitivas de Porter e a competitividade e setor varejista no Brasil. O objetivo principal consiste em Analisar a visão que os gestores pesquisados apresentam acerca das forças competitivas presentes em seu ambiente. A metodologia utilizada é a pesquisa de caráter descritivo, orientada por um questionário adaptado da Escala Servqual, do tipo Likert de 5 pontos, proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), em que se busca dessas cinco forças: Ameaça de novos entrantes; Poder de negociação dos fornecedores; Poder de negociação dos clientes; Ameaça de produtos/serviços substitutos e Intensidade da rivalidade entre os concorrentes. Como resultados, a força de maior influência na empresa estudada trata-se do Poder de negociação do clientes, já que os mesmos influenciam a organização de modo geral, levando-a a estabelecer estratégias competitivas para permanecer firme diante da grande concorrência existente no ramo de supermercado.

Palavras-chave: Estratégia, Cinco forças de Porter, Competitividade.

ABSTRACT

This article discusses the template of the five competitive forces of Michael Porter (1999) in Gente Rede Econômica de Supermercados. For such, it is initially a theoretical discussion of what strategy means - concepts and aspects, the five competitive forces of Porter and competitive edge and Brazilian retail sector. The main aim is to analyze the managers researched opinions about the competitive forces present in their environment. Descriptive research was used as methodology, driven by a questionnaire adapted from the SERVQUAL scale, of kind 5 points Likert, proposed by Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985), which those five forces search for: New competitors threat; Suppliers bargaining power; Costumers bargaining power; Threat of replaced products/services and the intensity rivalry of among competitors. As a result, the most influential force in the company studied is the costumers bargaining power, long as they can influence the organization in general, leading the company to establish competitive strategies to remain steadfast in the large competition existing in the supermarket branch

Keywords: Strategy, Porter's Five Forces, Competitive Edge.

1 INTRODUÇÃO

Um novo cenário competitivo mundial está surgindo, não somente a partir de concorrentes corriqueiros em mercados tradicionais, mas também no princípio da

¹ Graduanda em Administração – UEPB – najlamillena@hotmail.com

² Professora Orientadora – UEPB – monyadm@yahoo.com.br

desintegração das barreiras de acesso a mercados anteriormente monopolizados. Tal configuração se deu a partir da abertura dos comércios mundiais, o que tem acarretado significativas mudanças para inúmeras empresas instigando os seus gestores a renovarem todos os setores internos da organização, visando adaptar-se a este novo contexto. Assim, a concorrência em uma organização possui raízes em sua estrutura econômica básica e vai além do hábito dos concorrentes.

No setor supermercadista não é diferente, a cada dia que se passa seus gestores buscam o aperfeiçoamento total de suas empresas, para que com isso, possam se erguer e tornar-se um diferencial diante da concorrência, que é um dos principais focos empresariais. A mesma leva as organizações a elaborarem diferentes estratégias, para que por meio dela, possam se tornar flexíveis frente à competitividade do mercado atual.

Ter uma forte posição competitiva é o maior objetivo de qualquer empresa, ademais alçar barreiras à entrada de novos competidores, obter um melhor perfil do que seus concorrentes; ampliar o poder de barganha em relação aos fornecedores e ter uma alta participação em seu fragmento de mercado, desse modo, as empresas almejam elaborar para os seus produtos ou serviços vantagens que possam ser notadas pelos consumidores.

Segundo Porter (1999), o nível da concorrência em uma empresa depende de cinco forças básicas que são a rivalidade entre os concorrentes existentes; a seriedade da ameaça; o poder de negociação dos compradores; a ameaça de produtos ou serviços substitutos; e o poder de negociação dos fornecedores. O autor garante, também, que o composto dessas forças define o potencial de lucro final na organização. Como nem todas possuem o mesmo potencial, as forças podem ser intensas em algumas e equivalente moderadas em outras. As forças mais conceituadas predominam e tornam-se essenciais para a produção de novas estratégias.

Neste contexto, a rapidez com que as mudanças vêm acontecendo no mercado exige que as empresas, independente do ramo de atividades e estrutura, se adaptem rapidamente a esta realidade a fim de que as mesmas possam se manter no mercado, bem como criar vantagens competitivas sobre seus concorrentes, para assim garantir sua sobrevivência no mercado.

Sobre vantagem competitiva, Porter (1986) expõe que a mesma resulta na capacidade de uma empresa realizar com eficiência o conjunto de atividades que são necessárias para obter baixo custo em relação a concorrência, ou de organizar as mesmas de forma única, gerando assim um diferenciado valor para os compradores. Diante desta contextualização, o presente trabalho busca elucidar a seguinte questão de pesquisa: **Quais as forças**

competitivas de Porter (1999) mais evidentes no ambiente na Rede Gente Econômica de Supermercados na cidade de Patos-PB?

Neste sentido, propõem-se os seguintes objetivos: Geral - Identificar dentre as cinco forças competitivas de Porter (1999) aquela que mais se destaca na realidade pesquisada; Específicos - Mostrar a visão que os gestores pesquisados apresentam acerca das forças competitivas presentes em seu ambiente; - Descrever as estratégias adotadas pela organização pesquisada frente às suas forças competitivas.

Para desenvolvimento deste artigo foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo com abordagem qualitativa e quantitativa. Para pesquisa de campo foi feito um questionário no qual gestores dos supermercados da Rede Gente Econômica de Supermercados foram os respondentes para o que o objetivo geral desta pesquisa seja esclarecido através de suas respostas.

O presente trabalho apresenta a seguinte estrutura: Inicialmente, nesta introdução, é evidenciado o contexto do tema, assim como o problema e objetivos que conduzem o estudo. Posteriormente, o referencial teórico aborda com os principais tópicos, tais como: Estratégia, levando em consideração sua evolução, conceitos e aspectos; Forças competitivas, enfatizando as cinco forças propostas por Porter; a Competitividade no setor varejista, focando no ramo de supermercados. A terceira seção do artigo apresenta os aspectos metodológicos que conduziram o desenvolvimento da pesquisa. Seguindo-se são mostrados os principais resultados encontrados durante o estudo, bem como obtidos através de pesquisa para que assim possa chegar a uma conclusão bem sucedida.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA – EVOLUÇÃO, CONCEITOS E ASPECTOS

A palavra estratégia tem como significado a arte do general, palavra de origem grega (strategos), que significa general. A mesma surgiu no período de guerra, no qual antes de acontecer uma batalha, o estrategista (general) subia em um ponto alto, para averiguar onde iria acontecer o debate e observar a batalha antes que ela começasse, para que estratégias fossem traçadas e saber quais as melhores alternativas de ataque, defesa e fuga.

A partir disso, a estratégia passou a ter um grande significado para a administração sendo implantada no ambiente empresarial nos anos 50, a qual “é formada essencialmente no

desenvolvimento do planejamento estratégico formal, sendo que para quem planeja a realidade é concreta, previsível, objetiva; afirma Andrade e Amboni (2010, p. 41).

Atualmente, a estratégia está ligada à maneira de fazer o uso adequado dos recursos físicos, tecnológicos, humanos e financeiros, buscando sempre a minimização de problemas e a maximização de oportunidades encontradas no ramo da empresa. Quando se fala em estratégia empresarial, não é diferente, é necessário saber qual destino deve-se dar a empresa, e como o mesmo deve ser estabelecido. Portanto, o caminho percorrido é sinuoso, podendo ser planejado ou não, e avaliado entre os pontos fortes e fracos (análise interna), e oportunidades e ameaças (análise externa).

Oliveira (2012, p. 5) afirma que

A estratégia deve ser sempre uma opção inteligente, viável e econômica, sendo ela original e até ardilosa. A estratégia é considerada uma arma que otimiza a utilização de todos os recursos de uma empresa, tornando-a fortemente competitiva, capaz de superar a concorrência, reduzindo assim os problemas diante do ramo em que atua, e gerando oportunidades ímpares para que a empresa tenha condições de usufruí-la.

Diante disso, no decorrer dos anos, as empresas passaram a perceber que somente a elaboração de um planejamento estratégico já não era bastante para garantir o sucesso, mas que seria necessário seguir melhores estratégias que as adotadas pela concorrência, daí nasce a expressão Estratégia Competitiva.

Neste sentido, o ponto inicial de concentração no direcionamento estratégico é uma avaliação da competitividade da organização. Sobre competitividade é possível afirmar que esta se trata, classicamente, como o resultado de uma disputa da instituição em confronto com seus concorrentes na busca da preferência do seu público-alvo ou de um mercado específico (ABRANTES, 2005, p.55).

Segundo Porter (2004, p.23) cada empresa que disputa em uma indústria apresenta uma estratégia competitiva, seja ela explícita - ter se desenvolvido deliberadamente por meio de um processo de planejamento -, ou implícita - ter evoluído naturalmente a partir das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa.

Neste caso, Estratégia Competitiva pode ser considerada projetos de ação que fazem com que a empresa obtenha uma vantagem comparativa, em relação aos seus concorrentes.

Assim, a Estratégia competitiva é a junção de políticas, planos, ações e programas desenvolvidos por uma organização para expandir ou manter, suas vantagens competitivas diante da concorrência. Visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial. Neste caso, sem competidores não existiria necessidade de estratégia, assim o principal alvo do planejamento estratégico é tornar a

organização capaz em ganhar, com bastante eficiência, vantagens sustentáveis sobre seus concorrentes (PORTER, 1985, 1991). Portanto, o principal propósito do planejamento estratégico é tornar a empresa apta a ganhar, tão eficientemente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre seus concorrentes (OHMAE, 1983).

Ademais, o grau de competitividade atingido pela empresa depende de inúmeros fatores, dentre eles estruturais, empresariais ou sistêmicos, relacionados respectivamente, às circunstâncias político-institucionais, regulatórias, macroeconômicas, infra-estruturais e sociais do país no qual a empresa atua.

A estratégia competitiva de uma organização será desenvolvida, no geral, em estratégias funcionais, como por exemplo, estratégias de produção, de marketing, tecnológica e financeira, buscando-se estruturar um conjunto harmônico e coeso de ações e planos que assegurem a obtenção de vantagens competitivas pelo progresso dos processos de negócios ou de elementos na “cadeia de valor” da empresa. (PORTER, 1985)

A formulação da estratégia competitiva ou o planejamento estratégico é, portanto, fundamental para a empresa, pois esta dificilmente poderá originar condições, ao mesmo tempo, para atender a todas as demandas, de todos os possíveis segmentos de mercado. Este procedimento está ligado as dez (10) escolas do processo da estratégia que são denominadas Escolas de Pensamento Estratégico, sendo estas: Escola de Desenho; Planejamento; Posicionamento; Empreendedora; Cognitiva; Aprendizado; Poder; Cultural; Ambiental e de Configuração. Nesta perspectiva, a estratégia pode ser formulada a partir de qualquer uma destas escolas. Assim, “é necessário estar disposto à flexibilidade, já que é impossível prever a forma ou o momento das oportunidades e ameaças indispensáveis que uma empresa pode encontrar” (ANDRADE E AMBONI, 2010, p. 70).

Ademais, a estratégia competitiva pode ser elaborada de forma prescritiva – a qual se trata de algo que deve ser cumprido à risca, cujas instruções são inquestionáveis; e descritiva – a qual não se cumpre à risca devido aos imprevistos que acontecem no dia a dia. Portanto, este trabalho terá como orientação a forma prescritiva, utilizando Porter como referência principal deste modelo.

2.1 AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

Toda empresa está inserida em um ambiente composto por um conjunto de forças competitivas que estabelecem o seu nível de retorno ou rentabilidade, no entanto, a proporção dessas forças varia de comércio para comércio. O modelo das cinco forças de Porter possibilita analisar o grau de atratividade de um setor da economia. Ele identifica os elementos que prejudicam a competitividade, dentre os quais uma das forças está dentro do próprio setor, de modo que os demais são externos. Porter (1985) preconiza que essas cinco forças estabelecem a atividade da competição em uma organização. Neste caso, “pressão coletiva destas cinco forças determina a habilidade das firmas em uma indústria de ganhar, em média, taxas de retorno sobre o investimento em excesso ao custo de capital...” (Idem, p. 4).

As cinco forças podem ser compreendidas como ferramentas que ajudam nas definições das estratégias das empresas, levando em consideração o ambiente interno e externo. Elas facilitam a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, levando-a a um bom posicionamento no setor em que atuam, mudanças estratégicas que proporcionem retornos favoráveis através das oportunidades e ameaças (PORTER, 1986).

Cada força competitiva deve ser observada de acordo com a estrutura da empresa, pois as mesmas causam impacto sobre a lucratividade de um dado setor, e também designam a proporção da concorrência no mesmo. É relevante, portanto, que cada uma dessas forças sejam analisadas detalhadamente para que as empresas possam desenvolver estratégias competitivas eficazes.

A seguir são descritas cada uma destas forças:

a) **Ameaça de novos entrantes** refere-se ao nível de competitividade do mercado ou até onde as empresas conseguem chegar e participar de um mesmo ramo de negócios com o intuito de concorrer por clientes.

Segundo Porter (1999): os concorrentes determinados dispõem de bens substanciais para afastar o invasor; os concorrentes estabelecidos se apresentam destinados a diminuir preços, pelo fato de desejar manter a participação no mercado; o crescimento do setor é demorado, atingindo a capacidade de absorção dos atuais concorrentes.

Ainda nesta lógica podemos acrescentar que:

À medida que um setor recebe novos concorrentes, sua capacidade produtiva aumenta. A não ser que o mercado crescendo rapidamente, uma Nova entrada intensifica a luta por fatias de mercado, reduzindo assim os preços e diminuindo a lucratividade do setor. A probabilidade de novas empresas entrarem em um setor depende de dois fatores: barreiras de entrada e retaliação esperada da parte dos concorrentes existentes (WRIGHT, KROLL E PARNELL 2011, p. 60)

b) **Poder de negociação dos fornecedores** tem a capacidade de exercer ameaça ao desenvolvimento das empresas através do aumento dos preços ou da diminuição da qualidade dos bens e serviços. Deste modo, os fornecedores que possuem poder dispõem de meios para comprimir a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custos nos próprios preços. Segundo Porter (1999), um conjunto de fornecedores se torna poderoso se: o mercado for dominado por um pequeno número de empresas e se for mais concentrado do que o setor comprador; o seu produto for diferenciado ou se ele desenvolveu custo de mudança; esses produtos não serão forçados a competir com outros produtos nas vendas ao setor de varejo; esses fatores representam uma ameaça concreta de integração para frente.

c) Do mesmo modo que os fornecedores possuem poder de negociação, os clientes também são aptos a impor a diminuição dos preços, de estabelecer melhor qualidade ou de exigir mais prestação de serviços, colocando os concorrentes (fornecedores) uns contra os outros, em detrimento dos lucros do setor. Esta é a terceira força, chamada de **poder de negociação dos clientes**. “Os clientes compradores de matéria-prima de um setor, podem enfraquecer a lucratividade daquele setor negociando uma melhor qualidade e mais serviços, colocando uma empresa contra a outra” (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2011, p. 67)

d) **Ameaça de produtos/serviços substitutos**, assegura que por estipularem um teto aos preços, os serviços substitutos restringem o potencial de um setor, uma vez que este consiga melhorar a qualidade do produto ou, de alguma forma estipular uma diferenciação; assim passará a sofrer consequências nos lucros e, porventura, no crescimento. Ameaças de serviços substitutos são a variável principal que decretam preço no mercado e estimula a concorrência. No entanto, a qualidade dos serviços ou produtos será a estratégia que determinará a preferência final do consumidor (PORTER, 1999).

e) A última força, também conhecida como **Intensidade da rivalidade entre os concorrentes**, acontece quando as atividades competitivas de uma empresa, dentro de seu setor possuem relações significativas com seus concorrentes, que podem, portanto, desencadear estímulos para contê-las ou ações de represália. Também, quando o setor é

concentrado, domado por um número reduzido de empresas, que por ventura, podem impor a sua norma ou desempenhar um papel coordenador no setor. Quanto maior a rivalidade maior será a chance de ocorrência de disputas publicitárias, preços, investimentos em qualidade, etc.

A figura 01 expõe as cinco forças citadas e seu relacionamento:

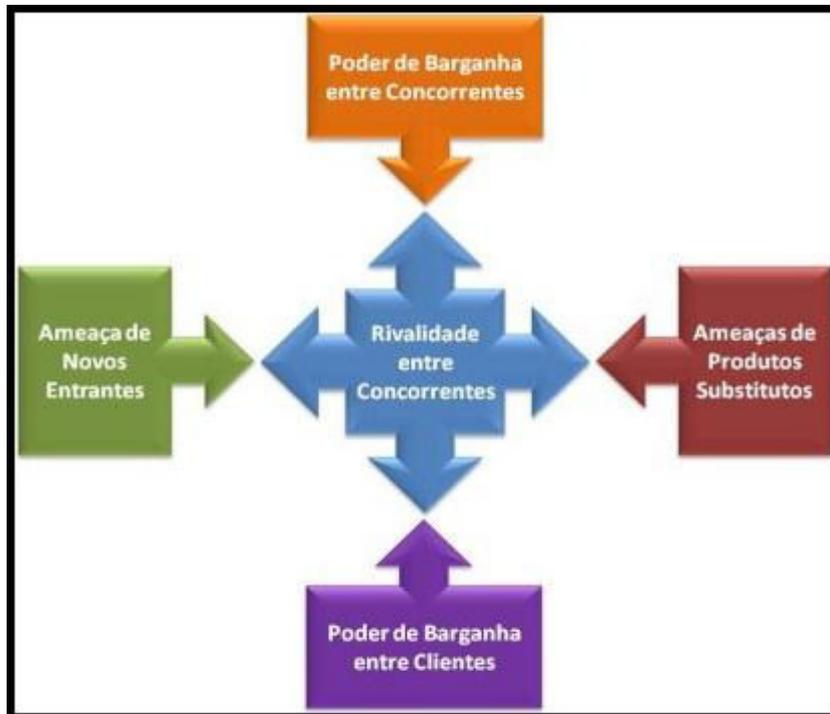


FIGURA 01: Modelo das Cinco Forças de Porter
FONTE: <http://blogpegg.wordpress.com/>

O ponto principal de uma competição eficaz está em a organização encontrar uma posição adequada no mercado, diante da qual essas cinco forças possam influenciar literalmente para o benefício da mesma.

2.3 COMPETITIVIDADE E SETOR VAREJISTA NO BRASIL

Um diferente ambiente competitivo mundial está surgindo, não somente a partir de tradicionais concorrências em todos os tipos de mercado, mas também desde a fragmentação das barreiras de acesso a mercados que foram monopolizados anteriormente. Este panorama se configura, sobretudo, pela abertura dos mercados globais, causando mudanças significativas para várias organizações e levando os seus gestores a reestruturarem estas para atuarem de acordo com este novo cenário.

Neste contexto, a competitividade é um ponto fundamental para manter uma empresa erguida diante do mercado. É dela que provém a necessidade de melhorar a qualidade dos

produtos e serviços oferecidos, e até mesmo o aperfeiçoamento dos mesmos; também a relação com clientes e os preços ofertados.

A competitividade é definida por Ferraz (1997, p.03), como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradora, uma posição sustentável no mercado.” Já segundo Prahalad e Hamel (1998), a competitividade resulta da capacidade de formar competências que propiciam produtos e serviços que não podem ser antecipados.

O mesmo é reforçado por Montgomery e Porter (1998) ao afirmarem que o desafio enfrentado pela gerência consiste em escolher ou criar um contexto ambiental em que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas.

Para Wernerfelt (1984, p. 171), a empresa pode conseguir um maior desempenho em relação às outras a partir da implementação de estratégia de criação de valor, desde que não seja utilizada simultaneamente por concorrentes potenciais, obtendo através disso vantagem competitiva entre os mesmos.

Naturalmente, nem todos os recursos e colaboradores das empresas possuem potencial para sustentar vantagens competitivas, apenas aqueles considerados estratégicos.

Para se alcançar potencial, a empresa deve possuir quatro atributos básicos citados por Segundo Barney (1991) que são: valor – que permite aos concorrentes explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças no ambiente da organização; raridade – entre a concorrência e competidores potenciais; difícil de imitar – o que pode conseqüentemente acarretar resultados como dependência da trajetória, ambigüidade causal e complexidade social; e por último ser insubstituível – no qual não pode haver substitutos estrategicamente semelhantes para os recursos que são valiosos, mesmo eles não sendo nem raros e nem imperfeitamente copiáveis.

A concorrência em uma empresa possui raízes em sua formação econômica básica e vai adiante do comportamento dos concorrentes. O maior e principal objetivo de toda e qualquer empresa é se manter em uma forte posição competitiva, aumentar as barreiras à entrada de novos competidores, possuir um maior e melhor perfil do que seus concorrentes, elevar o poder de barganha em relação aos fornecedores e intermediários, e ter uma boa participação em seu ramo de mercado, ou seja, as empresas procuram criar para os seus serviços e/ou produtos vantagens que possam atrair a atenção de seus consumidores.

Isto porque as mudanças que ocorrem no mercado são repentinas, acontecem sem ao menos esperar, e para isto a empresa de uma forma em geral deve permanecer atenta à todas estas mudanças, e conseqüentemente devem estar preparadas para os imprevistos que possam acontecer, mesmo sem saber o que vem pela frente. Diante disso, é necessário o

monitoramento e controle de todas as operações que são realizadas no ambiente interno e externo da empresa, para que com isso a mesma possa conseguir se adaptar à estas mudanças. Naturalmente, a competitividade escolhe as empresas que não se adaptam a mercados de grande rivalidade. Aquelas que permanecem competitivas se sustentam por meio de suas posições estratégicas adotadas, criando em seu conjunto, grupos ou segmentos de empresas que priorizam estratégias iguais ou diferentes.

Isso também vem ocorrendo em setores como o do Varejo, o qual nos últimos anos vem experimentando grandes alterações estruturais. Os efeitos da globalização, a conjunção da estabilidade econômica e o avanço tecnológico formam um cenário de competição, no qual as empresas que compõem o setor varejista passam a buscar ativamente a satisfação do consumidor, a eficiência operacional, obter ganhos de produtividade, ofertando produtos e serviços cada vez melhores. Desta mesma forma acontece no Brasil, o qual vem assumindo uma grande importância no ramo empresarial.

O número de varejistas do Brasil está se expandindo, e à medida que a concentração aumenta, e com o surgimento das grandes empresas do setor, o poder de barganha, conseqüentemente também aumenta em relação aos seus fornecedores, deixando-os assim vulneráveis à concorrência.

Em vários setores do comércio varejista brasileiro, a formação da concorrência tem exigido das empresas respostas estratégicas que fortaleçam e preservem as suas posições diante do mesmo. Ao ditar suas estratégias, o varejista está buscando estabelecer uma vantagem competitiva, que pode ser considerada como uma boa forma de construir barreiras ao redor da posição da empresa no mercado de varejo.

Ademais o varejo integra funções clássicas de ações comerciais tais como: busca e escolha de produtos, compra, distribuição, comercialização e entrega; podendo ser considerado como qualquer atividade que englobe processo de venda de produtos/serviços para atender necessidades pessoais dos consumidores finais (PARENTE, 2011 p. 22).

Setores como: lojas de especialidade, departamentos, conveniência, supermercados, são considerados alguns dos tipos de varejo que existem no cenário comercial brasileiro.

As **lojas de especialidade** concentram suas vendas em uma linha de produtos, sejam elas de calçados, móveis, brinquedos, etc., em geral apresentando um intenso sortimento em algumas linhas de produtos e direcionando-as para um certo segmento de consumidores; **lojas de departamento** são aquelas de grande porte, que possui uma imensa variedade de produtos e oferece aos seus clientes ampla variedade de serviços, sendo elas estruturadas em bases departamentais (PARENTE, 2011 p. 33); as **lojas de conveniência** pouco a pouco estão

ampliando sua participação no mercado brasileiro, localizadas principalmente em postos de gasolina, concorrendo diretamente com supermercados e hipermercados que passaram a funcionar 24h, sem esquecer também das grandes padarias que possuem grandes variedades de produtos; os **supermercados** “são caracterizados pelo sistema de auto-serviço, chamado de check outs - caixas registradoras sobre balcão na saída da loja” (p. 32); que disponibilizam de vários produtos de maneira que os consumidores se auto se sirvam utilizando de carrinhos e cestas. no Brasil este segmento de mercado representa a maioria das unidades de auto-serviço sendo ele dividido em compactos – possuem dois a seis check outs e oferecem uma linha completa, todavia compacta de artigos alimentícios; convencionais – supermercados de porte médio com caráter essencial de loja de alimentos, proporcionando ótima variedade de produtos, podendo considerar como exemplo redes supermercadistas; superlojas – “são grandes supermercados que possuem cerca de quatro (4) mil m² e trinta (30) check outs apresentando uma completa linha de produtos perecíveis, e uma pequena parte de produtos não-alimentícios, incluindo eletrônicos e têxteis” (p.32); e por último os hipermercados – “grandes lojas de auto-serviço, possuindo cerca de dez (10) mil m², com imensa variedade de cinquenta (50) mil itens de produtos alimentícios e não-alimentícios.” (p. 32)

Atualmente, o comércio eletrônico também chamado de eCommerce tem-se configurado como um dos melhores meios para se obter vantagem competitiva. As empresas do setor varejista brasileiro estão aderindo à tecnologia para facilitar ainda mais os processos realizados em seu ambiente interno, e principalmente a relação com seus clientes. O comércio eletrônico facilita nas compras, negociações, dúvidas sobre produtos/serviços, atendimento, além de manter a empresa com um grau elevado em eficiência, conseguindo com isso a fidelização de seus clientes, e assim, gerando uma grande vantagem competitiva em relação à concorrência.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho foram definidos de acordo com o objetivo a que o mesmo se propõe, visando identificar dentre as cinco forças competitivas de Porter (1999) aquela que mais se destaca na realidade pesquisada. O surgimento da referida rede se deu através da junção de duas grandes redes de supermercados (Rede da Gente e Rede Econômica) que uniram suas forças a fim de solidificar ainda mais a presença da Rede no alto sertão Paraibano. Essa união foi viável graças ao esforço e a

dedicação de cada integrante, que teve como objetivo ímpar a melhora nos preços dos produtos ofertados, de uma maneira geral, à população de Patos e regiões adjacentes.

Denominada Rede Gente Econômica de Supermercados, a organização é sediada na Rua Pedro Firmino, número 107, salas 601/602 Edifício Milindra Empresarial Center, Centro na cidade de Patos PB. Atualmente possui vinte e três (23) supermercados associados, sendo a maioria deles situados na cidade de Patos PB, num total de (08) oito Unidades. Os mesmos são localizados em várias cidades da Paraíba – Pombal, Cajazeiras, Passagem, Sousa, Marizópolis, Catolé do Rocha, Cacimbas, Junco, Monteiro, Salgadinho, Santa Luzia, São João do Rio do Peixe e Patos. A Rede consolidou-se em 30 de maio de 2007, atualmente é considerada uma referência na região, possuindo sede bem estruturada para que o atendimento aos visitantes e fornecedores possa se destacar diante da concorrência, a mesma serve como ponto de apoio ao associado, ofertando sempre serviços de qualidade. São realizadas assembleias semanais permitindo participações dinâmicas de cada associado nos processos decisórios da Rede.

Para desenvolvimento deste estudo foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo, o que para Gil (2002) e Silva (2003) tem como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou ainda, o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Quanto à abordagem trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa. Sobre a pesquisa qualitativa Richardson (1999, p.80) afirma que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Já em relação a pesquisa quantitativa Marconi e Lakatos (1999) afirmam que os dados devem ser expressos com medidas numéricas, e para isso será usada a estatística descritiva para exposição dos resultados, especificamente o uso de média aritmética simples.

No que se refere à tipologia relacionada ao procedimento será adotado um estudo de caso, o qual trata-se de uma pesquisa cujo objetivo é o estudo de uma unidade que se analisa profunda e intensamente (MARTINS; LINTZ, 2000, p.36). O mesmo pode ser resumido com um “método que permite que os pesquisadores retenham as características holísticas e de grande importância dos fatos da vida real” (YIN, 2010, p.24).

Para coleta dos dados foi utilizado um questionário adaptado da Escala Servqual, do tipo Likert de 5 pontos, variando de 1 a 5 em que 1- correspondia a discordo totalmente; 2- discordo; 3- neutro; 4- concordo e 5- concordo totalmente proposto inicialmente por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). Os questionários foram aplicados pela própria

pesquisadora no período de 02 a 13 de junho de 2014, com um total de oito (08) unidades participantes deste estudo, todas sediadas em Patos PB – Supermercados Foguete, Batista, Bom Preço, Ebenezer, Marques, Leandro, Nova Vida e Liberdade. O questionário foi aplicado nas unidades localizadas na cidade de Patos PB devido a facilidade ao acesso à estes supermercados, o que melhor viabilizaria a operacionalização deste trabalho.

De acordo com Gil (2010, p. 103), o questionário tem como finalidade traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Neste caso, o mesmo foi aplicado aos gestores dos Supermercados que fazem parte da Rede Gente Econômica de Supermercados com o intuito principal de identificar dentre as cinco forças competitivas de Porter (1999) aquela que mais se destaca na realidade pesquisada.

Tal instrumento estava constituído de dezoito (18) questões, dividido em cinco (5) pontos (forças competitivas de Porter) – Ameaça de novos entrantes; Poder de negociação dos fornecedores; Poder de negociação dos clientes; Ameaça de produtos/serviços substitutos; e Intensidade da rivalidade entre os concorrentes. O instrumento abordava questões como: A vulnerabilidade da empresa em relação a ação de novos competidores, que por ventura possuam maior capacidade competitiva que ela; Se a empresa acredita possuir grande poder de barganha frente a seus fornecedores; Se existem clientes fieis à empresa e/ou se identificam com ela; Sobre a ameaça de produtos/serviços substitutos, uma vez que a empresa lidera de forma sólida e sustentável seu mercado; e se existe uma grande rivalidade entre os competidores deste segmento.

Após a coleta de dados, os mesmos foram tabulados utilizando o Microsoft Excel 2010 e realizando-se as referidas análises foi possível alcançar o objetivo geral desta pesquisa. Para apresentação dos resultados encontrados foram utilizadas tabelas para mostrar os dados do referido questionário, e assim oferecer um melhor entendimento dos resultados encontrados.

4 RESULTADOS ENCONTRADOS

Com o intuito de Identificar dentre as cinco forças competitivas de Porter (1999) aquela que mais se destaca na realidade pesquisada, foi realizada a pesquisa na Rede Gente Econômica de Supermercados, com a participação de oito (08) gestores. Inicialmente vão ser mostrados os dados por empresa, e, posteriormente serão expostos os dados gerais, incluindo as respostas de todas. Por questão de sigilo serão adotadas letras de A a H para identificação de cada empresa participante.

Foi possível identificar que na empresa **A** houve um empate de médias (5,00) entre as forças 3 – Poder de negociação dos clientes e 5 – Intensidade da rivalidade entre os concorrentes. A mesma Concordou totalmente com todos os itens destas duas forças. Entretanto, o gestor busca colocar o cliente como foco principal da empresa, para que o retorno financeiro seja garantido, e assim possa se destacar diante da concorrência, mesmo ciente de que o mercado em que atua predomina uma grande rivalidade entres os seguidores deste ramo. As demais forças 1 – Ameaça de novos entrantes, 2 – Poder de negociação dos fornecedores e 4 – Ameaça de produtos substitutos obtiveram médias 2,50, 3,50 e 3,33 respectivamente.

Na empresa **B** a força que se destacou foi a 3 (Poder de negociação dos clientes) com média igual a 4,75. Percebeu-se que a empresa busca se adequar às preferências dos clientes, realizando pesquisas de mercado para garantir satisfação e fidelidade dos consumidores, que mesmo fazendo parte da rede não deixam de realizar pesquisas de mercado para seu estabelecimento, ou seja, a organização não só busca melhorias para o geral (Rede), mas também para crescimento próprio. Entretanto, a satisfação é alcançada segundo Las Casas (1999, p. 74) se as organizações se preocuparem com os clientes e priorizarem as pesquisas dos consumidores. Por uma pequena diferença de médias a força 5 (Intensidade da rivalidade entre os concorrentes) foi considerada a segunda força que mais se destacou segundo a empresa, com uma média de 4,67. As outras três forças 1 – Ameaça de novos entrantes e a força 2 – Poder de negociação dos fornecedores obtiveram médias iguais a 2,50 e a força 4 – Ameaça de produtos substitutos média igual a 2,67.

Em relação à empresa **C** também houve um empate entre as forças 3 (Poder de negociação dos clientes) e 5 (Intensidade da rivalidade entre os concorrentes), ambas com média 5,00. Foi possível analisar que mesmo que a concorrência desse segmento seja intensa, os associados se consideram suficientemente fortes diante dos concorrentes e, portanto, capazes de transpor a rivalidade existente, devido ao grande número de clientes que os sustentam no mercado. A forças 1 (Ameaça de novos entrantes) e 2 (Poder de negociação dos fornecedores) obtiveram médias iguais a 3,25 e a força 4 (Ameaça de produtos substitutos) média de 3,33.

A empresa **D** também se sobressaiu a força de número 3 – Poder de negociação dos clientes com média 5,00, pelo fato deles serem o foco principal de toda e qualquer empresa, gerando sempre satisfação por parte dos clientes. Segundo Kotler (2008, p.53) a “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”.

Na empresa **E** também se destacou a força 3 - Poder de negociação dos clientes com média 5,00. Nesta força fizeram parte do questionário questões como: A empresa busca se adequar às necessidades de seus clientes na medida em que procura identificar os principais fatores considerados como vantagens para estes; O poder de barganha dos clientes funciona como elemento estimulador de novas estratégias de atração por parte da empresa, a qual precisa ter consciência que os clientes satisfeitos permanecem fieis a organização por mais tempo, compram em grande volume e falam favoravelmente à organização (KOTLER, 1998, p. 51); a mesma utilizou uma única resposta (concordo totalmente) para todas as questões da força de número 3. É notório que o poder de negociação dos clientes influencia de modo geral qualquer empresa, pelo simples fato de que se não há cliente, conseqüentemente não haverá empresa que consiga se erguer diante de um segmento de mercado bastante competitivo como o de supermercados. As demais forças obtiveram médias equivalentes a: força 1 (Ameaça de novos entrantes) 3,25, 2 (Poder de negociação dos fornecedores) 2,75, 4 (Ameaça de produtos substitutos) 2,67 e 5 (Intensidade da rivalidade entres os concorrentes) 4,67.

A empresa **F** do mesmo modo das empresas anteriormente citadas se sobressaiu a força 3 (Poder de negociação dos clientes) com média igual a 4,75. Mesmo esta força se destacando, para empresa não significa dizer que as outras não influenciem em seu dia a dia. Ademais, ameaça de novos entrantes apresentou (força 1) média 2,50, poder de negociação dos fornecedores (força 2) 3,25, ameaça de produtos substitutos (força 4) 3,33 e intensidade da rivalidade entre os concorrentes (força 5) 4,33, sendo considerados itens indispensáveis para a estruturação da empresa.

A força 3 - Poder de negociação dos clientes também se destacou na empresa **G**, com média 4,75, um pouco acima da força 5 – intensidade da rivalidade entre os concorrentes (4,67) podendo ser considerada uma realidade para o ramo em que a mesma atua, pois a cada dia o número de concorrentes no segmento de supermercado só cresce, mas nem por isso a impede de se destacar diante deles. A força 1 - Ameaça de novos entrantes obteve média 3,25, força 2 - Poder de negociação dos fornecedores igual a 2,50 e a força 4 - Ameaça de produtos substitutos média 3,00.

Por último na empresa **H** da mesma maneira que as empresas B, D, E, F e G se evidenciou a força 3 com maior média igual a 5,00. A força de número 5 também ficou em segundo lugar com média de 4,67. As outras forças 1 (Ameaça de novos entrantes), 2 (Poder de negociação dos fornecedores) e 4 (Ameaça de produtos substitutos) apresentaram os respectivos valores 2,50, 3,25 e 3,33.

De modo geral, envolvendo as oito (08) empresas respondentes ao questionário, a força de número 3 – Poder de negociação dos clientes ficou em evidência com média de 4,91, sendo que por pouca diferença a força 5 – Intensidade da rivalidade entre os concorrentes obteve média 4,67 considerada a segunda força mais presente no ambiente da Rede estudada.

A Rede Gente Econômica de Supermercados sempre procura colocar seus clientes em primeiro lugar, ou seja, são o foco principal, buscando constantemente manter a qualidade em seus serviços e produtos para que os atraiam de uma forma estimular a fidelização, e além disso, proporcionar conforto no ato de suas negociações.

Mensalmente são realizadas reuniões com todos os associados para que sejam discutidos todos os assuntos voltados à Rede, geralmente todos conseguem expor suas opiniões, formulam e se dispõem a realizar estratégias para atender da melhor forma todos os seus clientes. No entanto, apesar da força ‘Poder de negociação dos clientes’ ter ficado em evidência, na visão da pesquisadora é possível perceber que os preços oferecidos muitas vezes são mais elevados que a concorrência.

Outro aspecto observado foi que muitas vezes há falta de alguns produtos que só serão encontrados na concorrência, e os layouts/estrutura de alguns dos supermercados ainda não conseguem oferecer mais conforto aos consumidores, assim necessitando de reformas estruturais para melhor atendê-los; e também é possível enfatizar o fato de alguns preços de produtos serem mais elevados que outros supermercados que não fazem parte da Rede. Isso faz com que os gestores caiam em contradição no momento em que afirmam obter produtos de preços acessíveis e até mais baixos que a concorrência; e quando insistem confirmando que sempre buscam oferecer (produtos/serviços de qualidade, conforto) o melhor para seus clientes.

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes (segunda força mais evidente) é fato, pois na cidade de Patos há um grande número de supermercados que existem há mais tempo que a Rede, e possuem, conseqüentemente muitos consumidores que são “acostumados” a comprar em um só lugar por questão de cultura. Porém, não é considerado um problema para a Rede Gente Econômica de Supermercados, foi justamente por isso que a força 1 – Ameaça de novos entrantes obteve a menor média no questionário sendo ela igual a 2,84; mesmo conhecendo a realidade (grande concorrência) os associados que a compõe são bastante otimistas em relação a isso, sentindo-se seguros de si e acreditando que mesmo que hajam grandes rivais, a Rede se sobressai em relação aos veteranos sobre vários aspectos como por exemplo a qualidade no atendimento, eficiência em serviços, preços e etc.

Em relação a ‘Ameaça de produtos substitutos’ no caso da Rede estudada em comparação com a sua concorrência ocorre algo parecido com a força citada anteriormente, pois são oferecidos praticamente os mesmos produtos em todos os supermercados, e a Rede tem segurança de que seus produtos são de alta qualidade pelo fato de serem de marcas diferentes. Segundo Barney (1997) a ameaça de produtos substitutos é quando os serviços/ produtos ofertados pelas empresas rivais aproximam-se das mesmas necessidades dos consumidores e das mesmas ofertas de uma determinada organização, mas de formas diferentes. Em relação aos dados coletados a força 4 - Ameaça de produtos/serviços substitutos sua média foi 3,00.

Foi possível perceber que a relação dos gestores de cada supermercado participante da Rede têm com seus fornecedores é bem conduzida e bastante prática, chegando até a incluí-los em suas reuniões mensais. Na verdade, os fornecedores são considerados verdadeiros parceiros da Rede, oferecem agilidade nos processos e preços acessíveis. Além disso, são patrocinadores de prêmios para sorteios em promoções sazonais (mês das mães, Natal, São João), ofertam aos donos do supermercado até mesmo reformas na estrutura, entre outros benefícios. Entretanto, a força 2 – Poder de negociação dos fornecedores obteve média igual a 3,03, ocupando assim o terceiro lugar.

A seguir a Tabela 01 apresenta um resumo com as cinco forças e suas respectivas médias.

FORÇAS	MÉDIA
1- Ameaça de novos entrantes	2,84
2- Poder de negociação dos fornecedores	3,03
3- Poder de negociação dos clientes	4,91
4- Ameaça de produtos/serviços substitutos	3,00
5- Intensidade da rivalidade entre os concorrentes	4,67

TABELA 01: Resumo das Forças Competitivas e respectivas médias

FONTE: Dados da Pesquisa (2014)

Em suma, as cinco forças consequentemente determinam a rentabilidade de qualquer empresa, pois influenciam em todos os setores, e aspectos. A ameaça de novos entrantes consegue estabelecer um limite nos preços, e mudanças de estratégias; o poder de negociação dos fornecedores determina de fato os custos dos insumos; o poder de negociação dos clientes influencia diretamente nos preços que a empresa oferece a seus clientes; ameaça de

produtos/serviços substitutos obriga a realização de pesquisas de mercado; e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes induz também nos preços assim como os custos com publicidade, produtos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização deste estudo constatou-se que a Rede Gente Econômica de Supermercados prioriza o poder de negociação dos clientes, que foi a força considerada mais forte em seu ambiente competitivo, diante das pesquisas realizadas.

No entanto, é importante levar em consideração a necessidade das outras quatro forças serem avaliadas e consideradas importantes para a empresa. É através do conjunto destas que a organização consegue obter bons resultados em todos os aspectos, o que é preconizado pelo autor que orienta a operacionalização deste trabalho (Porter, 1999).

A partir dos dados levantados, a empresa estudada possui alguns pontos fortes, como por exemplo, a qualidade nos produtos/serviços oferecidos, eficiência nas operações e colaboradores capacitados. Por outro lado, alguns pontos fracos foram identificados, sendo eles: a falta de produtos nas unidades associadas, mas disponíveis na concorrência, os layouts dos supermercados que ainda precisam de reformas para melhor adequação e conforto, e por último alguns preços de produtos que chegam a ser maiores que em outros supermercados que não fazem parte da Rede.

Isso pode ser considerado um fato preocupante, já que no mercado varejista atual cada vez mais cresce o número de varejistas e conseqüentemente a competitividade, sendo necessário que as empresas atuantes busquem se cercar das melhores práticas de gestão e possam contar com gestores experientes e capazes de elaborar e impulsionar a práticas de melhores estratégias.

Em se tratando de uma organização no formato de Rede de Empresas, a união dos associados é fundamental para o crescimento da Rede, uma vez que alguns associados permanecem auxiliando ao outro sempre que falta algo, principalmente em questão de estoque. A parceria com seus fornecedores também é de suma importância, para que assim haja facilidade em suas negociações (compra e venda de produtos).

Ademais, a Rede Gente Econômica de Supermercados pode ser considerada um exemplo para aquelas empresas que estão iniciando suas atividades, e que são de pequeno porte. Existe um senso de confiança e segurança no que fazem e pretendem fazer, sempre com qualidade, organização, eficácia e essencialmente bons líderes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANTES, Eliezer da C. **Gestão Estratégica**. 4ª Triagem revista e atualizada. Editora Saraiva 2005.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério; **Estratégias de Gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

AS CINCO FORÇAS DE PORTER - Disponível em: www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-cinco-forcas-de-porter/57341/> acesso em 21 de agosto de 2013.

AS CONDIÇÕES DE COMPETITIVIDADE E AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS DO SETOR VAREJISTA DE SUPERMERCADOS DE SALVADOR-BAHIA – **A competitividade como foco das empresas** – Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos11/33814334.pdf>> acesso em 23 de agosto de 2013.

AS FORÇAS DE PORTER APLICADAS À FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA – **As cinco forças de Porter** – Disponível em: http://www.redenet.edu.br/publicacoes/arquivos/20080922_104448_GEST-001.pdf> acesso em 21 de agosto de 2013.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of anagement**, Vol.17, n.1, p.99-120, 1991.

_____, Jay. B. et al. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, n., p. 625, 17 p., 2001. Disponível em http://www3.unip.br/ensino/pos_graduacao/strictosensu/administracao/download/adm_adailexpeditooliveiratrigojunior.swf Acesso em 24 de maio de 2014

_____, J.B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New York: Addison-Wesley, 1997.

ESTRATÉGIA COMPETITIVA - Disponível em: <http://www.estrategia.competitiva.com.br/>> acesso em 16 de agosto de 2013.

FERRAZ, J. C., KUPFER, D., HAGUENAUER, L. Made in Brazil – **Desafios competitivos para a indústria**. 5ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus. 1997. Disponível em: http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde_arquivos/12/TDE-2007-12-19T161012Z-1180/Publico/RICARDOMACHADO.pdf> acesso em 30 de agosto de 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise planejamento, implantação e controle** - 5 ed. São Paulo:Atlas, 2008.

_____, Philip. Administração de marketing. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, A. I. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 3. ed. SP: Atlas, 1999.

MARCONI, M. D. A. & LAKATOS, E. M. (1999) - Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. Atlas Editora. 4ª Edição. São Paulo.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. Guia **para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso**. Tipologia de Estudos Monográficos. 1ª edição, São Paulo: Atlas, 2000, p.27-41.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (1998). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus. Disponível em: http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/estrat%E9gia.html> acesso em 29 de agosto de 2013.

OHMAE, K. (1983). **The mind of strategist**. Harmondsworth. Penguin Books. Disponível em: http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/estrat%E9gia.html> acesso em 29 de agosto de 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho de Rebouças. **Estratégia empresarial & Vantagem Competitiva: Como estabelecer, implementar e avaliar**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality of and its implication for future reserch. **Jornal of Marketing**, 1985.

PARENTE, J.. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 2011.

PETERAF, M. A. The cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, **Strategic Management Journal**, Vol. 14, p. 179-191, 1993. Disponível em http://www3.unip.br/ensino/pos_graduacao/strictosensu/administracao/download/adm_adailexpeditooliveiratrigojunior.swf Acesso em 24 de maio de 2014

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____, M. E. (1998). Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**.

_____, M. E.; (1985). **Competitive advantage**. New York: Free Press.

_____, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: campus, 1986.

_____, Michael. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência* / Michael E. Porter; tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. – 2. ed. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G.; (1998). A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C. A. PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus. Disponível em: http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/estrat%E9gia.html> acesso em 29 de agosto de 2013.

_____, G. The core competence of the corporation. *Havard Business Review*, Boston, p. 79-91, May 1990. Disponível em http://www3.unip.br/ensino/pos_graduacao/strictosensu/administracao/download/adm_adailexpeditooliveiratrigojunior.swf Acesso em 24 de maio de 2014

REDES EMPRESARIAIS: UM ESTUDO DE COMPETITIVIDADE DE UMA REDE VAREJISTA DE ALIMENTOS DO RIO GRANDE DO SUL – **A competitividade no setor varejista** – Disponível em: http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde_arquivos/12/TDE-2007-12-19T161012Z-1180/Publico/RICARDOMACHADO.pdf> acesso em 25 de agosto de 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, A.C.R. *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses*. São Paulo: Atlas, 2003.

WERNERFELT, B.A. Resource-Based View of The Firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica - conceitos**. 4. ed. Reimpressão 2011. Sal Paulo: Atlas, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**, quarta edição 2010.

ANEXO 01:



1. Ao responder as questões considere a escala abaixo de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente. Escolha em cada escala, a lacuna que corresponde à alternativa que melhor reflita sua opinião, assinalando **X** no número que, na sua opinião, melhor corresponde à realidade da empresa.

FORÇAS E FATORES DE ANÁLISE	AVALIAÇÃO				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES					
Considero a empresa vulnerável a ação de novos competidores, que por ventura possuam maior capacidade competitiva que ela.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Existe a possibilidade de um grupo sólido, que detém muitas empresas, passar a atuar no setor de sua empresa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Para assegurar a posição da empresa no mercado, e assim evitar a entrada de novas empresas no setor, você aceitaria uma estratégia onde seu lucro diminuiria.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Considero improvável a possibilidade de que outro competidor interfira no espaço de mercado conquistado pela empresa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES					
A empresa possui grande poder de barganha com seus fornecedores.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Os fornecedores geralmente priorizam atender os varejistas de maior porte, o que dificulta o processo de negociação com os mesmos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Devido ao grande volume a empresa obtém algum poder de barganha negociando preços e prazos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
O insumo obtido no fornecedor é diferenciado dos demais concorrentes.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES					
Os clientes possuem produtos substitutos no mercado.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
O poder de barganha dos clientes funciona como elemento estimulador de novas estratégias de atração por parte da empresa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Existem clientes fiéis à empresa e/ou se identificam com ela.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A empresa busca se adequar às necessidades de seus clientes na medida em que procura identificar os principais fatores considerados como vantagens para estes.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
AMEAÇA DE PRODUTOS OU SERVIÇOS SUBSTITUTOS					
Outras organizações substitutas ao setor gráfico concorrem com a empresa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Considero improvável a ameaça de produtos/serviços substitutos, uma vez que a empresa lidera de forma sólida e sustentável seu mercado.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Caso o mercado passe a consumir/utilizar produtos ou serviços substitutos, pode existir queda significativa na demanda da empresa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
INTENSIDADE DA RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES					
Existe uma grande rivalidade entre os competidores deste segmento.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A rivalidade existente nesse segmento estimula a capacidade competitiva das empresas, forçando-as a terem um comportamento mais proativo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A intensa rivalidade entre os competidores deste setor o torna um ramo de muita complexidade, forçando os empresários a desenvolverem uma ampla visão de mercado.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)