



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MORGANNA MARIA ALVES SOBRAL

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**MUDANÇAS AMBIENTAIS E AÇÕES COMPETITIVAS: UM ESTUDO NO SETOR
SUPERMERCADISTA DE CAMPINA GRANDE-PB**

CAMPINA GRANDE

2018



MORGANNA MARIA ALVES SOBRAL

**MUDANÇAS AMBIENTAIS E AÇÕES COMPETITIVAS: UM ESTUDO NO SETOR
SUPERMERCADISTA DE CAMPINA GRANDE-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof.^a Dra. Lúcia Santana de Freitas.

CAMPINA GRANDE

2018

MUDANÇAS AMBIENTAIS E AÇÕES COMPETITIVAS: UM ESTUDO NO SETOR SUPERMERCADISTA DE CAMPINA GRANDE/PB

Morganna Maria Alves Sobral¹
Lúcia Santana de Freitas²

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 à 2017. A base teórica utilizada tratou das estratégias competitivas, especificamente da dinâmica competitiva, focando nos tipos de ações competitivas e formas de competir no mercado, considerando as propostas de USERO & FERNÁNDEZ (2003), SILVA & FREITAS (2006), e FERRIER & LEE (2002). Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa é de natureza qualitativa e utilizou-se de três casos para estudo. Foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos a partir de entrevistas junto aos respectivos gerentes dos supermercados em estudo e os secundários na literatura e estudos sobre o setor. 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 e 2 com menor intensidade. Em relação às 7 ações táticas, foram utilizadas 4 com maior intensidade e 3 com baixa intensidade. Quanto à forma de competir, constatou-se que tais empresas apresentaram agressividade e complexidade, porém não apresentaram heterogeneidade e imprevisibilidade, mantendo a mesma forma já identificada no período de 2003 à 2005 por SILVA & FREITAS (2006).

Palavras-chave: Setor Supermercadista. Estratégia Competitiva. Ações Competitivas.

ENVIRONMENTAL CHANGES AND COMPETITIVE ACTIONS: A STUDY IN THE SUPERMARKETING SECTOR OF CAMPINA GRANDE/PB

ABSTRACT

The objective of this work was 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. The theoretical basis used dealt with the competitive strategies, specifically the competitive dynamics, focusing on the types of competitive actions and ways of competing in the market, considering the proposals of USERO & FERNÁNDEZ (2003), SILVA &

¹ Graduanda em Administração na Universidade Federal de Campina Grande (morgannamaria@outlook.com).

² Docente Doutora em Administração na Universidade Federal de Campina Grande (luciasdefreitas@gmail.com).

FREITAS (2006), and FERRIER & LEE 2002). As for the methodological procedures, the research is qualitative in nature and three cases were used for study. Primary and secondary data were used. The primary data were obtained from interviews with the respective managers of the supermarkets under study and the secondary ones in the literature and studies on the sector. The results showed that of the 10 environmental changes occurred in the sector at 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 and 2 with less intensity. In relation to the 7 tactical actions, 4 were used with higher intensity and 3 with low intensity. As to the way of competing, it was verified that these companies presented aggressiveness and complexity, but did not present heterogeneity and unpredictability, maintaining the same form already identified in the period from 2003 to 2005 by SILVA & FREITAS (2006).

Keywords: Supermarket of Sector. Competitive Strategy. Competitive Actions.

1 Introdução

Nos últimos anos, a inovação e o dinamismo passaram a ser constantemente utilizados no setor supermercadista. As transformações percebidas nos últimos tempos vêm exigindo crescentes esforços de aprimoramento do desempenho organizacional na busca por obter vantagem competitiva. Preparar a empresa para operar em um ambiente de negócios cada vez mais complexo tornou-se prioridade no setor. Desta forma, as empresas supermercadistas tem se mobilizado para alcançar seus objetivos em meio ao aumento da rivalidade e mudanças sofridas.

Nesse sentido, foi notório o aumento da concorrência neste setor em todo o mundo, impulsionado por vários fatores, como alterações na economia, avanço na tecnologia e *Internet* (ANGELO; BERGMAN, 2016). Diante deste cenário, surgiram outros formatos de varejo alimentar como o atacarejo, onde possuem ambientes simplificados e tamanhos diferenciados em relação aos hipermercados (BERNARDINO *et al.*, 2011). As empresas passaram a investir estrategicamente em tecnologias, implantando em suas lojas aplicativos *móviles*, oferecendo ao consumidor uma nova forma de comprar, e também introduziram os caixas de autoatendimento, como forma de inovação (SEBRAE, 2017).

Mediante a essas mudanças, as organizações precisavam estar atentas aos seus concorrentes e às suas estratégias com relação ao sortimento de mercadorias, preço, publicidade e serviços, assim passaram a operar no mercado utilizando variados movimentos competitivos, como a Agressividade, Complexidade, Heterogeneidade, e Imprevisibilidade (SILVA & FREITAS, 2006), desta forma, tais movimentos competitivos possibilitam uma direção para as empresas operarem nesse ambiente de incerteza, em busca da sobrevivência.

Esse ambiente de incerteza levaram as organizações a analisarem suas atitudes para se adaptarem às turbulências deste mercado que precisa ser decifrado e interpretado pelos 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 empresarial está ligada as estratégias competitivas e as ações adotadas pelas empresas, que podem ser um dos fatores determinantes para a existência das organizações. Diante do exposto, elegeu-se a seguinte questão norteadora para guiar este estudo: Quais os impactos das mudanças ambientais nas estratégias competitivas das empresas do setor supermercadista de Campina Grande/PB no período de 2013 à 2017?

Para responder ao questionamento supramencionado, o objetivo desta pesquisa é analisar o impacto das mudanças ambientais nas estratégias competitivas das empresas do setor supermercadista de Campina Grande/PB, no período de 2013 à 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.

Este artigo está organizado em cinco seções: introdução, fundamentação teórica, materiais e métodos, resultados e discussão, e as considerações finais. Na primeira seção encontra-se a presente introdução, que traz a contextualização sobre a temática abordada, o problema de pesquisa, objetivo e justificava. Na segunda seção, é apresentada a fundamentação teórica, onde se tratou da interação entre as organizações e o ambiente, bem como sobre as estratégias e ações competitivas. Na terceira seção, encontram-se os procedimentos metodológicos que orientaram a condução do estudo de caso e os demais procedimentos utilizados durante a aplicação do mesmo. A quarta seção aponta a análise dos resultados encontrados durante a pesquisa. E, por fim, a última seção é composta pelas considerações finais que destaca os principais resultados encontrados por estudo.

2 Fundamentação teórica

2.1 Organização e o ambiente

A relação entre ambiente e organização tem sido estudada em duas perspectivas, a primeira onde a organização influencia o ambiente (ROSSETTO, 2011), e na segunda o ambiente influencia as tomadas de decisão da organização (SILVA & GUEVARA, A., 2017). O estudo das organizações mostra que elas são criadas como parte atuante de um “universo” e esse “universo” é o ambiente. Qualquer mudança nesse ambiente, um fenômeno qualquer, afetará diretamente a organização, assim como no revés a organização pode afetar o ambiente, em virtude de suas ações mútuas e constantes interações (BOWDITCH, 2004).

Para ZALUSKI (2017), as organizações estão em constante interação com o ambiente, importando delas matérias-primas, pessoas, energia e informação, transformando-os em produtos ou serviços que são devolvidos para o ambiente.

Neste sentido, todos os elementos ou fenômenos que são externos à organização exercem algum tipo de influência sobre ela, com maior ou menor potencialidade, dependendo de como esse ambiente é percebido e analisado, cabendo as organizações buscarem criar estratégias como forma de se proteger do ambiente e suas mudanças (PAZINI; CUNHA; GIMENEZ, 2014).

O ambiente é, portanto, um elemento essencial para a criação de estratégias em uma organização. As organizações que por alguma falha não conseguem se ajustar ao ambiente são eliminadas do sistema, enquanto as que se ajustam às exigências ambientais se fortalecem e sobrevivem (SILVA & GUEVARA, 2017).

Sendo assim, as organizações são vistas como um sistema, que sofre mudanças oriundas do ambiente e dos elementos pertencentes a este meio, devendo analisar os processos de troca e recebimento de informações, para que seja ponderada a melhor decisão estratégica organizacional para este contexto de influências, blindando-se contra as incertezas do ambiente e buscando sempre a adaptação das estratégias às mudanças do meio externo. As organizações são, portanto, sistemas abertos à adaptação nas condições que oferecem o ambiente (GHEMAWAT, 2000).

São necessárias, portanto, estratégias bem formuladas e a implementação adequada, pois se constitui como elementos fundamentais 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 um mercado.

2.2 Estratégias competitivas

No ambiente competitivo em que estão inseridas as organizações, a diferenciação de produtos e de serviços oferecidos aos clientes possui crescente importância. Neste contexto, buscar a excelência em todos os critérios qualificadores do negócio é difícil, porém pode trazer benefícios. Foco no que realmente importa, surge como fator determinante do sucesso empresarial e aparece como o grande diferenciador dos concorrentes, visando sempre à competitividade no mercado (PORTER, 1979).

Coral (2004) conceitua a competitividade como sendo a habilidade de uma empresa em aumentar seu tamanho, fatia de mercado e lucratividade, detectando nichos de mercado e descobrindo falhas em seus concorrentes. Mas ela só terá vantagem competitiva, quando estiver na liderança e a frente dos seus concorrentes, e isto poderá ocorrer a partir do momento que as empresas conseguem monitorar o ambiente e as mudanças que as rodeiam, passando a adotar formas de competir que resultem em real obtenção de lucro no mercado.

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

Assim, a estratégia competitiva, de acordo com VACCARO (2016), pode ser conceituada como o reconhecimento por parte da organização de que, se depende dos competidores presentes no mercado, uma vez que, cada competidor irá oferecer um conjunto de ações e reações aos demais. Neste sentido, a importância de tais estratégias competitivas se dá quando a empresa passa a criar algum tipo de barreira, dificultando a entrada de novos concorrentes, além de possibilitar que a mesma possa alcançar uma posição de competição no setor, sendo assim, coerente quanto à estrutura setorial, (PORTER, 1979), cabe à elaboração e a sua implementação, que serão capazes de elevar a organização ao seu desempenho máximo, tornando assim, superior aos demais competidores existentes no seu ambiente.

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.

Portanto, as organizações precisam manter canais de acompanhamento e respostas a essas mudanças, monitorando novas tendências, estipulando as estratégias competitivas a serem adotadas, como também aplicar ações como forma de resposta. Tais alterações podem surgir oriundas de mudanças no comportamento do consumidor, tecnologias emergentes e consequentemente, as demandas dos clientes ou ainda no resultado das movimentações dos concorrentes no mercado, tornando assim o ambiente altamente competitivo, exigindo dessa forma, que as organizações respondam criando estratégias competitivas.

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 analisar toda sua 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 um dado período de tempo; assim como também, 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 e ações competitivas



Fonte: Silva & Freitas (2006).

No que se refere à **Agressividade Competitiva**, também vista como **Agressividade Concorrencial**, é uma das formas de competição que as organizações utilizam contra os seus concorrentes. A **Agressividade Competitiva** pode utilizar numerosas ações de *marketing*, tais como: melhores preços, promoções e aumento do *mix* de produtos, buscando sempre destacar sua posição de mercado. Segundo os estudos de USERO & FERNÁNDEZ (2003), a **Agressividade Competitiva** tem foco nos competidores, tratando de como as organizações respondem às tendências e demandas através de numerosas ações competitivas. Chen e Hambrick (2007) colaboram nesse conceito, tratando a **Agressividade Competitiva** como a tendência a responder energicamente às ações da concorrência. Os mesmos autores também a denominam como sendo a resposta da organização a partir das ações da concorrência visando vantagem competitiva.

Outra forma de competição é a **Complexidade Competitiva**. Segundo Leone (2015), a **Complexidade Competitiva**, representa a variedade dos tipos de movimentos que uma única empresa pode realizar perante seus concorrentes, de modo que a mesma possa atrair clientes e se sobressair dos seus rivais, podendo ser implantadas juntas ou não, sendo o oposto da **Simplicidade Competitiva**, que pode ser caracterizada com a utilização de poucos tipos de ações feitas pelas empresas.

A prática de poucas ações no mercado competitivo vivenciado 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 (LEONE, 2015).

Quanto à **Heterogeneidade Competitiva**, ela pode ser entendida como a forma de competição das organizações em um mesmo setor, podendo ser as ações parecidas (Homogeneidade) ou, o oposto, bastante distintas (Heterogeneidade). A heterogeneidade parte do princípio da comparação das ações feitas por uma empresa com as ações feitas pelas suas rivais (LEONE, 2015).

Já a **Imprevisibilidade**, que como o próprio nome remete, são as sequências de ações competitivas introduzidas pelas organizações que podem trazer e criar surpresas para o mercado, provocando a ruptura da atual condição, obrigando a adoção de mudanças como forma de defesa. (USERO & FERNANDES, 2003).

Diante disso, os tipos de Ações de Competição estudadas e que podem ser adotadas pelas organizações, são elas: **Ações de Inovação, Ações Táticas e Ações Legais** (SILVA & FREITAS, 2006).

Assim, diante do cenário globalizado e competitivo no qual as empresas operam, existe forte necessidade de **Ações de Inovação** por parte das organizações. Em um mundo tão mutável e imprevisível, só ganha o jogo quem estiver disposto a reescrever periodicamente as regras de sua empresa e de seu setor. A inovação, pode se dar de duas formas: a incremental e a radical. A incremental, como o próprio nome já diz 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 propósito das **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 certeza de inovação, exigindo um posicionamento mais arrojado das empresas nesse sentido, impulsionando-as a se reinventarem em um período cada vez mais curto.

Gerenciar a inovação é essencial para que a empresa construa capacidade de inovar. A estratégia competitiva da organização determina o padrão das ações que define sua busca ao desenvolvimento. Assim, a estratégia adotada designa o papel da inovação dentro do alcance da vantagem competitiva, podendo ser na criação de novas oportunidades, como também explorando oportunidades, gerando resultados positivos para as organizações (STEFANOVITZ, 2014).

Contudo, 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 ali adotadas, podendo ser a redução de preço e o investimento em programas de *marketing*, como as campanhas publicitárias (SMITH *et al.*, 1992). Elas são as responsáveis pelo aumento das vendas a curto prazo, influenciadoras na captação de novos clientes e na interferência negativa para os seus concorrentes.

E, por último, não menos importante, mas, com poucos estudos e aplicação na área da estratégia, trata-se das **Ações Legais**. Elas acontecem quando as empresas tentam afetar o funcionamento das rivais, dificultando assim o progresso de suas atividades por meio de atitudes ilegais. A exemplo disso, podemos citar a redução de preço em nível não competitivo e os ataques em campanhas publicitárias, visando sempre o seu bom funcionamento e maculando a imagem da concorrente (SILVA & FREITAS, 2006).

Nesses casos, as empresas que se sentirem prejudicadas sendo tratadas com falsas mensagens vinculadas à sua imagem, podem e tem o direito de acionar o governo e o poder judiciário para se defenderem com medidas legais.

3 Material e métodos

A pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. Este estudo apresenta uma abordagem qualitativa, onde o pesquisador examina as unidades de sentido, as inter-relações entre essas unidades e entre as categorias em que elas se encontram reunidas (GIL, 2002).

De acordo com Vergara (2010), o presente estudo constitui-se como uma pesquisa descritiva, pois busca expor as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis. No tocante aos procedimentos técnicos, utilizou-se um estudo de caso, que é estudo circunscrito a uma ou poucas unidades que podem ser produto, pessoa, empresa, órgão público, dentre outros. Tem caráter de profundidade e detalhamento, podendo ser ou não realizado no campo e utilizar métodos diferenciadores de pesquisa. Os casos escolhidos foram três empresas do setor supermercadista de Campina Grande/PB.

A condução do estudo em relação ao ambiente da pesquisa e tipo de amostra foi por acessibilidade, onde é possível a seleção de elementos pela facilidade de acesso a eles (VERGARA, 2010). A identidade das empresas foram mantidas em sigilo, assumindo nome fictício, como: “*Supermercado A, Supermercado B e Supermercado C*”, a fim de preservá-las.

A pesquisa utilizou-se dados primários e secundários. 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 10 mudanças ocorridas no setor supermercadista durante o período de 2013 à 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 do ponto seguinte. Os dados primários foram coletados nas empresas estudadas, por meio de duas entrevistas semiestruturadas realizadas em cada empresa. O período de coleta de dados primários aconteceu no mês de Outubro e Novembro de 2018.

Sobre o instrumento de coleta de dados primários, foi elaborado um roteiro de entrevista no qual, foram feitas visitas as respectivas organizações, aplicando assim tal roteiro. Os sujeitos da pesquisa foram os respectivos gerentes, os quais são responsáveis por cada loja. As entrevistas foram feitas em dias distintos, durando em média cerca de 45 a 50 minutos cada uma, sendo necessário a realização de duas visitas em cada loja para completar a coleta de dados.

O roteiro de entrevista foi dividido em 4 seções. A primeira se tratava de questões básicas sobre a identificação do gestor, como: Nome; Tempo de atuação na área; e Tempo de atuação na empresa. A segunda, era sobre a identificação da loja, como: Nome; Tempo de atuação no mercado; e Números de colaboradores. A terceira se tratava das mudanças ambientais em estudo, onde foram selecionadas 10 mudanças ambientais ocorridas no setor supermercadista em nível nacional. Em relação às mudanças, cada entrevistado atribuía uma nota de 0 a 10, onde de 0 a 5 era caracterizado como uma mudança de baixa intensidade no setor e de 5 a 10, caracterizado como sendo uma mudança de alta intensidade, verificando assim, qual a intensidade com que as mudanças que estão acontecendo no setor em nível nacional, estão acontecendo no setor supermercadista de Campina Grande/PB.

Quanto à quarta seção, se tratava dos tipos de ações competitivas adotadas pelas empresas, na qual foram extraídas dos dados secundários, onde foram classificadas em 3 grupos: ações de inovação, ações táticas e ações legais. Foram apontadas ações referentes a cada grupo, sendo 10 ações de inovação, 7 ações táticas e para as ações legais, essas deveriam ser apontadas pelos gestores. O entrevistado respondia SIM ou NÃO, se foram adotadas no período de 2013 à 2017, logo em seguida, se fazia o detalhamento de cada ação.

O tratamento dos dados foi realizado de forma qualitativa, seguindo o aporte teórico explicado na Figura 1, ou seja, identificando a forma de competir, os tipos de ações e como as ações foram influenciadas pelas mudanças e ao mesmo tempo contribuíram para tais mudanças. Por fim, a forma de coleta e análise dos dados seguiu a posposta de SILVA & FREITAS (2006). Os resultados serão expostos na seção a seguir.

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. Esta 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, inaugurando seu primeiro supermercado na região. A loja tem uma área de vendas de 5.700 metros quadrados,

36 *checkouts* e 360 vagas de estacionamento, contando hoje com cerca de 550 trabalhadores diretos e indiretos e uma loja repleta de produtos para toda família.

O *Supermercado B*, iniciou seu negócio em uma barraca na Feira Central de Campina Grande/PB no ano de 1988, comercializando coco e cereais. Hoje, é caracterizada como uma das maiores redes empreendedoras da região, pois comercializa desde alimentos até itens festivos e materiais de construção, se chamando *Supermercados B* (nome fictício).

Com o passar do tempo, o empreendimento foi crescendo, tomando proporções maiores. Surgiu então, a oportunidade de expandir o número de lojas, assim abriu sua primeira loja que hoje é a matriz, no Ponto Cem Réis, onde ainda se encontra em constante expansão.

Hoje, o *Supermercado B* conta com cerca de 223 funcionários diretos e 50 indiretos e seus empreendimentos são administrados pelos filhos, dando continuidade ao negócio da família, contam com 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, composta por oito lojas espalhadas pela cidade, operando hoje com mais de 500 colaboradores, divididos em mais de 60 cargos registrados e em vários departamentos. Contam com alta gama de produtos para todas as classes sociais, promoções diárias e um espaço característico do grupo.

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, a perspectiva das empresas analisadas, estão expostas a seguir.

No Quadro 1, observa-se que em relação às mudanças ambientais em nível nacional nos últimos cinco anos, as que apresentaram **nota máxima e unanimidade e com alta intensidade** no setor supermercadista de Campina Grande-PB foram: Adoção de novas tecnologias, como o sistema *Siac Store* e os caixas de autoatendimento, chamados de *Self-checkouts*; e Mudanças na forma de gerenciar as atividades da organização, onde obtiveram nota 10, numa escala de 0 a 10, portanto consideradas como mudanças de alta intensidade no setor.

Quadro 1

Mudanças Ambientais

Tipos de mudanças ambientais nas empresas	A	B	C
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: o próprio autor.

Todavia, cabe ressaltar que tal fato, reflete sobre a ampliação da visão dos gestores e das lojas, onde dentro de suas possibilidades e das necessidades e desejos de seus clientes, estão buscando acompanhar o ritmo e a evolução do mercado, reagindo às mudanças promovidas pelo mesmo, adotando tecnologias em suas lojas como também, novas formas de atrair o público-alvo, utilizando a diversificação de produtos e de serviços.

As demais mudanças que apresentaram **alta intensidade** no setor supermercadista de Campina Grande/PB, foram: Expansão dos estabelecimentos; Elevação do *mix* de produtos; Investimentos em produtos biodegradáveis; Adoção do atacarejo em um só lugar; e Maior rivalidade entre os concorrentes.

Tais mudanças podem ser justificadas pela procura constante das empresas em serem mais competitivas no mercado, buscando dificultar o surgimento de novos concorrentes e conseqüentemente, inibir o crescimento das atuais, desta forma, conseguem acompanhar as mudanças do setor, adotando produtos diversificados, novas formas de comércio para seu público e preços competitivos.

Quanto às mudanças que se apresentaram com **baixa intensidade**, foram: 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, sendo caracterizada como mudanças de baixa intensidade.

Diante disso, tais mudanças foram apresentadas com baixa intensidade, em virtude das empresas do setor supermercadista que atualmente operam na cidade, ainda não sofrerem

forte abalo com a utilização do *e-commerce*. Quanto ao aumento da concessão de crédito, foi caracterizada como uma mudança de baixa intensidade em virtude das empresas do setor já aceitarem pagamentos através de cartão crédito de diversas bandeiras, sendo considerada a forma mais usual de oferecer crédito. Portanto, não encontraram real necessidade de mudanças neste quesito.

E, em relação à adoção de práticas ambientais, pode ser justificado através da existência de baixa adesão de ações ambientais por parte das empresas do setor na cidade, sendo adotadas apenas o uso de sacolas plásticas biodegradáveis por duas empresas em estudo.

Diante dos resultados expostos, é possível compreender como o mercado está se adequando as novas mudanças e como os mesmos estão reagindo, criando variadas ações 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 e instável na qual se encontram. Tais ações podem ser do tipo: Ações de inovação, Ações táticas e Ações legais.

No que se refere às **Ações de Inovação**, a perspectiva das empresas analisadas, estão expostas a seguir, no Quadro 2.

Quadro 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: o próprio autor.

Das ações de inovação, as 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, os supermercados *A*, *B* e *C*, adotaram esta prática. Todos possuem uma seção de produtos orgânicos em suas lojas, onde colocam a venda frutas, verduras e alimentos sustentáveis. Tais alimentos, chegam a ser 10% do total da seção desses produtos nos supermercados em estudo. Em relação a isso, segundo Trindade *et al.*, (2014), 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 esses 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 supermercados *A*, *B* e *C*, nos últimos cinco anos, houve um incremento em relação aos produtos comercializados. No *Supermercado A*, passaram a comercializar produtos de linhas próprias, como também, 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 só assim, é colocado para a venda, o que nos casos estudados resultou em diferentes tipos de produtos.

No que se refere a investimento em tecnologias, os *Supermercados A*, *B* e *C*, aderiram. Por ser uma ação de extrema importância para que o supermercado possa acompanhar as mudanças ocorridas no setor supermercadista, houve um consenso a respeito desta 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, fazendo as organizações se adequarem à nova realidade do ambiente.

Em relação ao investimento na capacitação dos funcionários, os *Supermercados A, B e C* contam com um amplo leque de convênios com instituições de ensino técnico e superior para que o funcionário possa se capacitar e elevar assim, sua carreira profissional. Já em relação, especificamente, ao treinamento de pessoal, os *Supermercado 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.

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

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

Em relação à utilização de vendas virtuais, os *Supermercados A e C* passaram a investir mais em seus sites, com *layout* sofisticado e mais divulgações, como também, a adoção de aplicativos *móBILE*, como o “*Clube Supermercado A*” (aplicativo) e o “*Delivery Supermercado C*” (site), para que dessa forma pudessem atrair seus consumidores para sua plataforma de vendas, fazendo assim a ampliação do canal pelo qual seus produtos chegam ao consumidor final, chegando a ser entre 3% e 5%, respectivamente, do total de suas vendas. Quanto ao *Supermercado B*, o mesmo não viu a necessidade de investir nesse novo meio de vendas, pois em pesquisa realizada com seus clientes para uma possível implantação de vendas *online*, os mesmos não aderiram ao novo modelo de fazer compras, o que levou o supermercado a não investir nesse novo conceito. Nos estudos de Souza & Santos (2017) no

setor supermercadista da região de São Paulo, houve um grande investimento em vendas virtuais por parte das organizações analisadas, através 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, onde ambos abriram 1 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.

Em relação a investimento 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 em relação ao meio ambiente. Quanto ao *Supermercado C*, o mesmo não tem nenhuma campanha ou ação socioambiental, embora esteja estudando a possibilidade de implementar nas suas lojas a diminuição da utilização de sacolas plásticas.

Em relação a isso, nos estudos de Bittar *et al.*, (2013), o supermercado analisado possui a ação de sacolas ecológicas corretas, como também, postos de coleta seletiva se preocupando realmente com o meio ambiente. Nos estudos de Oliveira & Marchado (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, onde recebiam críticas negativas, questionando a sua forma da atuação no mercado.

Já as 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.

O *Supermercado A*, em toda rede, além de Campina Grande, 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.

Já 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.

Em 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, onde 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 grande concorrência, bem como o investimento em oferecer um ambiente que atenda as várias demandas que o cliente contemporâneo traz, ou seja, mais serviços essenciais em um único local, proporcionando maior aproveitamento de tempo e espaço.

Em busca de respostas para as mudanças ambientais ocorridas no setor supermercadista de Campina Grande/PB, **as ações de inovação mais utilizadas** pelos supermercados em estudo foram: Comercialização de produtos ambientalmente sustentáveis; Investimento em outros serviços: banco, farmácias; Modificações nos produtos comercializados; Utilização de vendas virtuais; Abertura de novas lojas; Investimento em tecnologias; Investimento em capacitação de funcionários; e Investimento em ações socioambiental.

Quanto as **Ações Táticas** utilizada pelos supermercados pesquisados, possuem as seguintes ações, conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3

Ações Táticas

Ações	A	B	C
1. Maiores investimentos em propagandas e <i>marketing</i>	SIM	SIM	SIM
2. Maior uso de promoções e reduções de preços	SIM	SIM	SIM
3. Novos programas de fidelização	SIM	NÃO	NÃO
4. Interação com o cliente por meio das redes sociais	SIM	SIM	SIM
5. Maior investimento no pós-vendas em relação a 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	SIM	SIM	SIM

Fonte: o próprio autor.

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 neste 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.

E em relação à ação referente à 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, onde é disponibilizado uma gama de produtos, como eletrodomésticos, frutas, verduras, carnes, entre outros. Já os *Supermercados B e C* apostam em promoções específicas em relação a datas comemorativas, como em festas juninas e as comemorações de fim de ano (Natal e Ano Novo). Mediante a isso, sobre a adoção da utilização das promoções, tal ação também foi encontrada no estudo supermercadista de Brito, Perim e Junior (2010) onde, as organizações analisadas mantêm uma estratégia promocional e de divulgação já consolidada, realizando promoções para chamar a atenção do cliente e adotam preços com até 10% de redução do custo. Corroborando com esta ideia, nos estudos de Marinho (2015) no setor supermercadistas, as organizações analisadas foram adeptas a preços competitivos e a maiores usos de promoções, adotando uma política de promoção diária.

Quanto à ação, referente à 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 buscarem sempre dar um *feedback*, respondendo aos comentários e a mensagens que são enviadas pelos 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 foram encontradas nos estudos de Rocha *et al.*, (2013), onde 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 responsável por analisar os conteúdos a serem publicados, observar e responder as críticas feitas pelos clientes.

Quanto à ação referente à maior investimento em aplicação de pesquisa de mercado, os supermercados analisados neste estudo investem neste tipo de ação, onde uma pessoa específica de cada loja passa a visitar as lojas dos concorrentes para observar os preços e as promoções feitas. O que difere um supermercado do outro é a frequência da aplicação de tal pesquisa. O *Supermercado A*, costuma diariamente enviar funcionários a loja de seus concorrentes. Já nos *Supermercados B* e *C* esta pesquisa acontece de forma mensal. Para Haas (2017), é a partir deste tipo de pesquisa que é possível acompanhar as estratégias do concorrente.

Em relação às ações táticas, a que foi aplicada **apenas por um dos supermercados** estudados, foi: Novos programas de fidelização.

O *Supermercado A* investiu na fidelização dos clientes, criando diversas promoções através do aplicativo *móvil*, 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 a fidelização dos mesmos, porém a porcentagem de vendas por ele ainda é considerado baixa, cerca de 3% das vendas do *supermercado*. Já nos *Supermercados B* e *C*, não houveram alterações em seus programas de fidelização, sempre adotando as mesmas medidas como sorteios para os clientes e investimento na loja para as datas comemorativas.

Já as ações táticas que não foram aplicadas por **nenhum dos supermercados estudados**, podem ser destacados, como sendo: Maior investimento no pós-venda em relação a comunicação e a troca de mercadorias; e Modificações quanto às formas de pagamento.

Quanto à ação referente à maior investimento no pós-venda em relação a comunicação e a troca de mercadorias os *Supermercados A*, *B* e *C* não mudaram suas práticas e não 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, como também a política de troca das empresas, que são expostos em vários locais pelos supermercados, onde o cliente tem 3 dias para a realização da troca da mercadoria.

Já em relação a modificações quanto às formas de pagamento nos últimos anos, os *Supermercados A*, *B* e *C* não sofreram 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 de pagamentos não aceita em todas as lojas, é o pagamento em cheque.

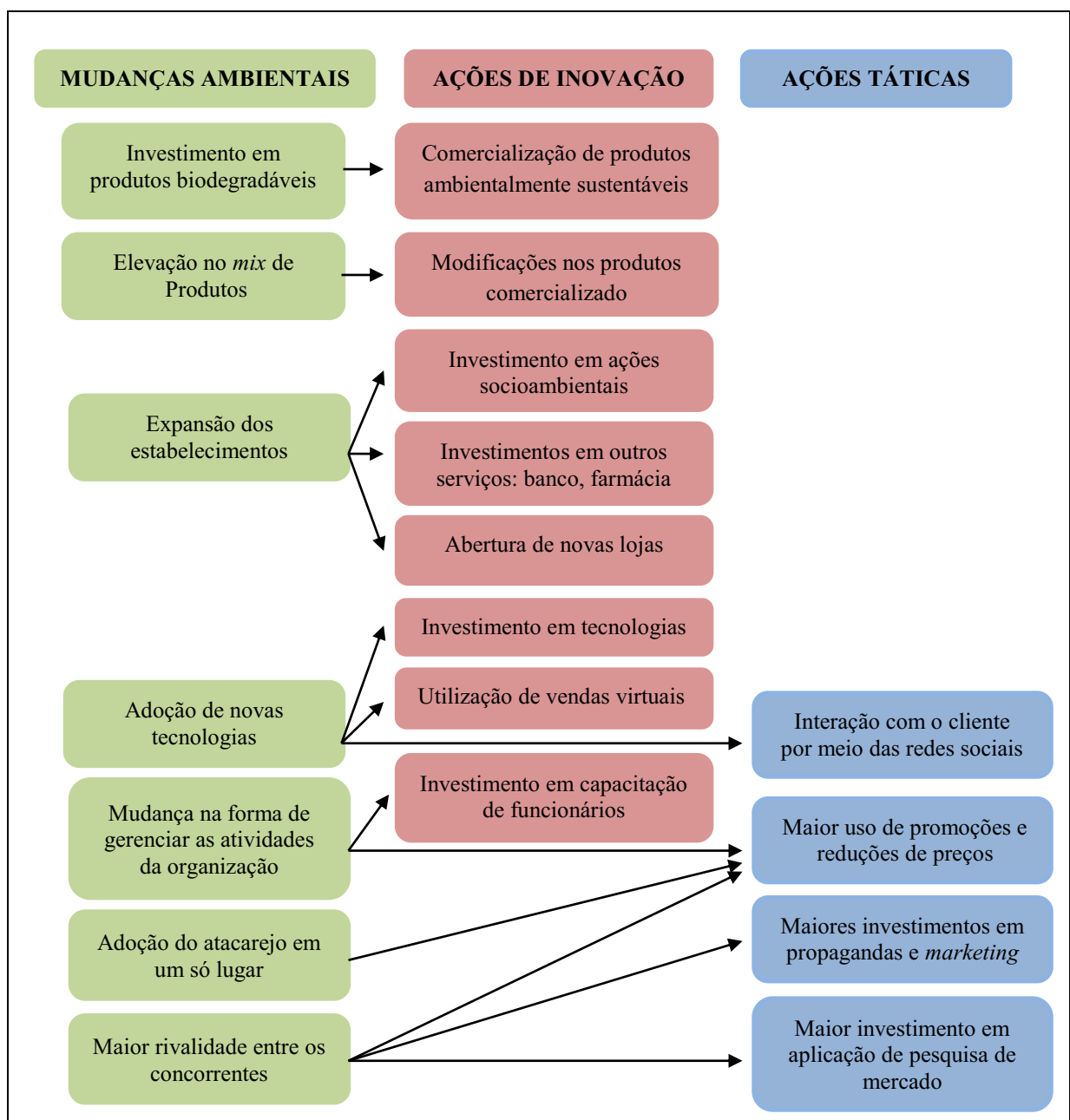
Para responder as mudanças ambientais ocorridas no setor supermercadista de Campina Grande-PB, das **Ações táticas, as mais utilizadas** pelas empresas pesquisadas, foram: Maiores investimentos em propagandas e *marketing*; Maior uso de promoções e

redução de preços; Interação com o cliente por meio das redes sociais; e Maior investimento em aplicação de pesquisa de mercado.

E, por último, quanto às **Ações Legais**, os *Supermercados A, B e C* não fazem o uso dessa prática. Afirmaram nunca ter necessitado adentrar na justiça buscando meios cabíveis contra ações ilegais provocadas pelos concorrentes, pois não veem como ações ilegais, mas sim, como resposta contra as ações que colocam no mercado.

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

Figura 2: Mudanças Ambientais e Ações de Alta Intensidade



Fonte: o próprio autor.

Diante das informações apresentadas na Figura 2, as mudanças ambientais que mais apresentaram ações competitivas foram: Expansão dos estabelecimentos; Adoção de novas tecnologias; Mudanças na forma de gerenciar as atividades da organização; e Maior rivalidade entre os concorrentes.

4.2.2 Forma de competição

Em razão dos efeitos das mudanças ambientais tais, como: o aumento da concorrência, mudança de hábitos de consumo e inovações tecnológicas mais rápidas; as organizações se tornaram ainda mais complexas, sendo indispensável para crescerem, que elas apresentem movimentos competitivos para sobreviverem, que segundo Ferrier & Lee (2002), podem ser do tipo: Agressividade, Complexidade, Heterogeneidade e Imprevisibilidade.

Tomando como referência as ações competitivas utilizadas pelas empresas nas quais foram apontadas **10 ações de inovação**, destas, foram utilizadas por elas 8 com maior intensidade e 2 com baixa intensidade. Em relação às **ações táticas**, das 7 elencadas 4 foram usadas com maior intensidade e 3 com baixa intensidade.

Portanto, considerando essas ações, a forma de competir dos supermercados em estudo, em relação à **agressividade competitiva** foi constatada que existe uma atenção sobre a concorrência, no intuito de conhecê-las e observar suas ações, para em seguida reagir, representando a **reação à concorrência**. Essa observação do mercado na busca de informações dá subsídios para que as empresas em estudo se movam em função das ações dos concorrentes. Assim, passaram a realizar numerosas ações competitivas sendo por incrementos de produtos, tecnologias, preço ou promoção, buscando dessa forma incrementar seus resultados e elevar a posição da empresa no mercado.

Em relação à **Complexidade/Simplicidade Competitiva**, as organizações em estudo apresentaram uma conduta baseada na **Complexidade Competitiva**, sendo ela caracterizada pela utilização de variadas ações competitivas, em busca de atrair clientes e se sobressair da concorrência, onde há uma variedade de tipos de ações competitivas adotadas por elas, sendo ações de inovação e ações táticas.

Em relação à **Heterogeneidade Competitiva** na qual relaciona as ações de uma empresa comparadas com a dos concorrentes, as empresas estudadas por competirem no mesmo setor, **não apresentaram Heterogeneidade Competitiva** e sim, **Homogeneidade**, pois adotaram ações competitivas parecidas, como a adoção de novas tecnologias, maior interação com os clientes pelas redes sociais; e investimento em pesquisas de mercado.

Quanto à **Imprevisibilidade**, as empresas analisadas não utilizam essa forma de competição no mercado, pois as ações adotadas por elas não criaram surpresas.

5 Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo analisar os impactos das mudanças ambientais nas estratégias competitivas das empresas que atuam no setor supermercadista de Campina Grande/PB, no período de 2013 à 2017. As mudanças ambientais ocorridas no setor de supermercados em nível nacional identificadas na literatura totalizaram 10 mudanças, dessas, 7 foram encontradas com alta intensidade e 3 com baixa intensidade, conforme o Quadro 1, assim, nota-se que o setor em nível local segue o cenário nacional de mudanças.

Quando comparado com o estudo de SILVA & FREITAS (2006), no qual as mudanças ocorridas com alta intensidade no setor supermercadista Campina Grande/PB no período de 2003 à 2005, foram: adoção de novas tecnologias e a forma de gerenciar as atividades da organização, na qual, no presente estudo ainda permanecem com alta intensidade. Enquanto que, à mudança em relação a vendas virtuais, já se encontrava no setor em nível nacional no período de 2003 à 2005, Campina Grande/PB não fazia o uso dela. Em relação a isso, atualmente pode-se observar que esse tipo de venda está presente no setor, porém ainda com baixa intensidade.

Especificamente em relação aos tipos de ações, quanto as ações de inovação, das 10 ações que são mais utilizadas em nível nacional, 8 foram utilizadas no setor supermercadista de Campina Grande e das 7 ações táticas utilizadas em nível nacional, 4 foram utilizadas. Deste modo, o setor em nível local segue o comportamento competitivo adotado em nível nacional, não havendo assim, diferenças significativas entre os tipos de mudanças que ocorrem em nível nacional e entre as ações que são adotadas pelas empresas para enfrentar essas mudanças.

Quanto à forma de competir, o setor mantém o mesmo comportamento apresentado no período de 2003 à 2005 que é agressividade e complexidade competitiva e não apresenta heterogeneidade e nem imprevisibilidade. Mesmo seguindo a tendência nacional, tendo adotado um número maior de ações no período de 2013 à 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 com que, cada vez

mais, diferentes ações competitivas sejam implementadas para enfrentar o aumento da rivalidade.

Vale ressaltar 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, 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, cabem 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 o trabalho.

Referências

ANGELO, C. F.; BERGAN, D. F. Eficiência Técnica no Setor Supermercadista Brasileiro. In: **SEMEAD**, 20., São Paulo, 2017.

BERNARDINO, E. C.; KHOURY, N. E.; PACANOWSKI, M.; REIS, U. A. **Marketing de Varejo**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

BITTAR, Fernando S. O.; FERREIRA, João E. de O. de; BORBA, Maria L.; SÓ, Bassiro. Práticas de Responsabilidade Ambiental em Supermercados: um Estudo da Relevância para os Consumidores. **Revista Brasileira de Marketing, Opinião e Mídia**, v. 13, p.88-105, 2013.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 2004.

BRITO, F. F. S. da.; PERIM, M. L. S.; JUNIOR, E. R. 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, 2010.

CHEN, M.; HAMBRICK, D. Speed, stealth, and selective attack: how small firm differ from large firm in competitive behavior. **Academy of management Journal**, n. 30, p. 453 - 483, 2007.

CORAL, Eliza; STROBEL, Juliana S.; SELIG, Paulo M. A competitividade empresarial no contexto dos indicadores de sustentabilidade corporativa. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 24., Florianópolis, 2004.

FERRIER, W.; LEE, H. Strategic aggressiveness, variation, and surprise: how the secutial pattern of competitive rivalry influences stock Market returns. **Journal of Managerial**, v. 14, p. 162-180, 2002.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

HAAS, Daniel. **Inteligência competitiva: análise da concorrência para precificação de operações de crédito no mercado financeiro.** 2017. Monografia (Graduação em Administração - LFE Administração de Empresas) – Universidade do Vale do Taquari - Univates, Lajeado, 21 jun. 2017.

HAMEL, G. Strategy as revolution. **Harvard Business Review**, v.74, n. 4, p. 69-82, 1996.

HASCKEL, A. M.; VECHIO, Roberta Del. Análise das estratégias de desenvolvimento de marca de empresas brusquenses de moda. 2010. Disponível em: <<https://unifebe.edu.br/site/wp-content/uploads/2017/04/Anais-2010-all.pdf>>. Acesso em 05 de junho de 2017.

LEONE, R. José G. MELO, M. A. Alinhamento entre as Estratégias Competitivas e a Gestão de Custos: um Estudo em Pequenas Empresas Industriais do Setor de Transformação. **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 5, p. 83 – 104, set./out. 2015.

MAGNONI, Antônio F. Informação, comunicação, inovação, redes digitais e globalização. In: SANTOS, Célia M. R. G. dos. (org.). **Estratégia competitiva: comunicação, inovação e liderança.** p. 55-67, 2015.

MARINHO, M. F. A. **A perspectiva de processos estratégicos funcionais em aquisições de empresas relacionadas.** 2015. 105 p. Dissertação (mestrado em administração)- Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte – FACE, Universidade FUMEC – Fundação Mineira de Educação e Cultura, Belo Horizonte, 2015.

LUI, M. de la C.; OLIVEIRA, B. Um Estudo de Caso Sobre o Processo de Desenvolvimento e Lançamento de Produtos com Inovação Tecnológica em uma Empresa de Telecomunicações. In: **Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, 8., Gramado, 2014.

OLIVEIRA, R. L., Machado, A. G. C. Gestão Ambiental Empresarial: estudo de casos em empresas líderes dos setores supermercadista e de refrigerantes. **RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 4, n. 2, p. 21-39, maio/ago. 2010.

PAZINI, F. K., CUNHA, M. A., GIMENEZ, F. A. P. 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, 2014.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 137- 145, mar./abr. 1979.

ROCHA, T. V; JANSEN, C. L. S.; LOFTI, E.; FRAGA, R. R. Estudo exploratório sobre o uso das redes sociais na construção do Relacionamento com clientes. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v. 15, n. 47, p. 262-282, abr./jun. 2013.

ROSSETO, Carlos Ricardo. ROSSETO, Adriana Marques. VERDINELLI, Miguel Angel. CARVALHO, Carlos Eduardo. A Relação Entre O Ambiente Organizacional e Comportamento Estratégico: Um Estudo Multi-Caso No Setor De Hospedagem (Pousadas) Da Grande Florianópolis (Sc). **XXXV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2011.

SEBRAE, Comércio varejista: Relatório de Inteligência, Brasília: Sebrae, abril/2017.

SILVA, Luciano F. da.; GUEVARA, Aroldo de H. Uma teoria evolucionária das organizações para os estudos organizacionais. In: **Seminários em Administração – SEMEAD**, 20. São Paulo, 2017.

SILVA, M. L., FREITAS S. L. de. O impacto das mudanças ambientais nas estratégias competitivas. **Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro** 2006. p. 2505-2518. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/2232527.pdf>>. Acesso em: 01 de junho de 2018.

SMITH, K. G.; GRIMM, C. M.; GANNON, M. J. **Dynamics of competitive strategy**. London: Sage Publications, 1992.

SOUZA. F. L.; SANTOS, M. A. **Estudo de tendências de mercado**. 2. ed. revisada e ampliada. São Paulo: Sebrae, 2017.

STEFANOVITZ, J. P.; NAGANO, M. S. **Gestão da Inovação de Produto: Proposição de um modelo integrado**. **Revista Production**, v. 24, n. 2, p. 462-476, 2014.

TRINDADE, G. R., Análise do comportamento dos consumidores de produtos ecologicamente corretos no município de São Gabriel: o caso dos produtos orizícolas. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia digital**, v. 18, n. 1, p. 483-502, abr., 2014.

USERO, M. B.; FERNANDES, Z. **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, 2003.

VACCARO, Guilherme Luis Roehe. CONTO, Samuel Martin de. JUNIOR, José Antônio Valle Antunes. **A Inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vilho orgânico**. **Gest. Prod.**, v. 23, n. 2, p. 397-407, 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ZALUSKI, F. C. **Adaptação estratégica: A Influência do Determinismo Ambiental e a Capacidade de Escolha Estratégica em uma Cooperativa Médica do Estado do Rio grande do Sul**. 2017. 83 p. Monografia (Bacharelado em Administração)- Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, Ijuí-RS, 2017.