Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP
VI SAEPRO – 09 e 10 de junho de 2022

ELEMENTOS DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA NO VAREJO: Caso de uma Rede de Supermercados em Natal-RN

Wecsley Soares de Souza Costa
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (e-mail: wecsleyscosta@gmail.com)

Jamerson Viegas Queiroz
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (e-mail: viegasqueiroz@gmail.com)

Nilton Cesar Lima
Universidade Federal de Uberlândia (e-mail: cesarlim@yahoo.com)

Jônatas Amom Pereira Silva
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (e-mail: jonatas.amom@gmail.com)

Sivaldo Martins da Silva Júnior
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (e-mail: sivaldo.jrufrn@gmail.com)

Resumo

O presente artigo tem como objetivo identificar elementos estratégicos que motivaram tomadas de decisões em uma rede de supermercado varejista, a partir do surgimento de dois tipos de concorrentes em suas imediações. Utilizou-se como método de análise comparativa a matriz SWOT, possibilitando realizar diagnósticos e cenários para delimitações estratégicas e de melhorias, na tentativa de propor soluções e vantagens competitivas. Através da realização de uma pesquisa empírica, com visitas *in loco* numa rede de varejo local e nos concorrentes localizados na cidade de Natal-RN, diagnosticando ações nos ambientes interno e externo, foi possível observar a existência

de diferentes elementos estratégicos capazes de orientar e alinhar decisões de enfrentamento e vantagens competitivas. Dentre os elementos observáveis notou-se a necessidade contínua por capacitação dos trabalhadores oferecendo qualidade no atendimento, renovação estrutural das instalações físicas reafirmando uma vitrine padronizada da rede, automatização das atividades internas e de canais de fornecimento e distribuição, melhoria das embalagens e disponibilidade dos produtos e, por último, ampliação na interatividade com os clientes – inovações digitais. Embora a delimitação empírica seja insuficiente para generalização, entende-se que uma análise sob a perspectiva do consumidor faz-se necessário como estudos futuros.

Palavras-chave: Supermercados Varejistas, Análise SWOT, Vantagem Competitiva, Planejamento Estratégico.

Abstract

This article aims to identify strategic elements that motivated decision-making in a retail supermarket chain, from the emergence of two types of competitors in its vicinity. The SWOT matrix was used as a method of comparative analysis, making it possible to carry out diagnoses and scenarios for strategic delimitations and improvements, in an attempt to propose solutions and competitive advantages. Through an empirical research, with on-site visits to a local retail network and to competitors located in the city of Natal-RN, diagnosing actions in the internal and external environments, it was possible to observe the existence of different strategic elements capable of guiding and align coping decisions and competitive advantages. Among the observable elements, it was noted the continuous need for training of workers offering quality service, structural renovation of physical facilities reaffirming a standardized showcase of the network, automation of internal activities and supply and distribution channels, improvement of packaging and availability of products and, finally, increased interactivity with customers – digital innovations. Although the empirical delimitation is insufficient for generalization, it is understood that an analysis from the consumer's perspective is necessary as future studies.

Keywords: Retail Supermarkets, SWOT Analysis, Competitive Advantage, Strategic Planning.

1. INTRODUÇÃO

Inúmeras são as possibilidades estratégicas para o segmento supermercadista, capazes de promover até mesmo alterações no comportamento de compra de seus consumidores, através de características determinística em seus planejamentos. Essas, por sua vez, devem ser subsidiada de um bom diagnóstico de recursos, tendência e comportamentos de mercado, como, por exemplo: a proeminência da demanda por alimentos saudáveis e sustentáveis, seguido por estratégias observacionais do consumidor, que por sua vez, venha apontar por modificações estruturais contínuas e de diversidades da disposição dos produtos. A celeridade nas avaliações e decisões dos gestores, por outro lado, carece por essas percepções concretas, oportunas em propiciar ações dinâmicas e competitivas ao segmento.

Um estudo recente em um supermercado virtual mostrou que a combinação estratégica envolvendo um determinado produto saudável com preços salientes são elementos atrativos e que leva a efeitos concreto na realização de compra (HOENINK et al., 2020).

De acordo com Zwart e Wertheim-Heck (2021), as estratégias influenciam significativamente as práticas de varejo locais e convencionais, e devem ser modificadas continuamente. Considerando que esses autores realizaram estudos em supermercados, numa determinada região europeia, foi possível ainda observar que as características regionais que impulsionam o varejo local de alimentos nos supermercados, exige estratégias específicas decorrentes da compreensão do contexto regional como práticas corporativas.

De modo complementar, tem-se que os supermercados exercem um conjunto de estratégias abrangendo políticas de precificação de seus produtos e demais ações que não envolvam apenas modificações de preços para atrair clientes e competir com outros varejistas (SURYADARMA et al., 2010). Destacaram ainda que, as estratégias de precificação propõem impedir novos entrantes, mesmo àquelas com práticas de alterações

de preços em horários diferentes, como dar descontos nos finais de semana ou entre horários específicos.

Além disso, os supermercados também pesquisam os mercados tradicionais para ter uma noção dos níveis de preços de mercado, que vão reduzir, e com isso realizam práticas de subsídios cruzados, evitando incorrerem em perdas de rentabilidade em algumas mercadorias para ganhar a concorrência. Já as estratégias que não interfiram em preços, são por exemplos: horário de funcionamento estendido das lojas, principalmente nos finais de semana, quando as lojas ficam abertas até tarde da noite; um colaborador oferecendo apoio com o empacotamento das mercadorias; produtos vendidos em forma de embalagens de atacado, constituindo mercadorias agrupadas, podendo ser vendidas por menos do que se fossem vendidos unitariamente; transporte gratuito para entrega das mercadorias aos clientes; estacionamento gratuito e monitorado; e inúmeras estratégia com campanhas publicitárias (SURYADARMA et al., 2010).

Nota-se que, ações estratégicas são onipresentes nesse segmento, elevando o nível de competitividade e exigindo técnicas e métodos ágeis capaz de garantir vantagens mercadológicas contínuas.

A escolha do estudo neste segmento da economia é de grande relevância econômica ao considerar dados de 2020, cujo período foi pandêmico (COVID-19), e esperava-se uma retração no consumo, não por conta da inflação que fechou o ano em 4,52% (percentual que reflete o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo), mas pelas circunstâncias restritivas sociais e de recursos impostas à sociedade. Mesmo assim, no ano de 2020 todo o setor realizou um faturamento de R$ 554 bilhões, por meio da operação nos principais segmentos e canais de distribuição (supermercado, mercado de vizinhança, hipermercado, atacarejo e *e-commerce*), sendo o segmento supermercadista com 409,6 bilhões. Esse resultado representa 7,5% do Produto Interno Bruto. Outro dado relevante do período é o número de 3 milhões de empregos diretos e indiretos gerados em todo setor, sendo apenas o segmento supermercadista com 1.064.514 empregos diretos (ABRAS, 2021).

Sob uma característica intrínseca ao setor, na cidade onde o estudo está sendo realizado, Natal-RN, destaca-se a presença de pequenas empresas familiares. Tal fato é válido em ser ressaltado, uma vez que, como afirma Gimenez e Fagundes (2009), as principais correntes teóricas sobre estratégias competitivas enfatizam o desenvolvimento e a verificação de teorias em um contexto no qual as empresas, geralmente de grande porte, agem no sentido de maximizar os lucros. Enquanto isso, em ambientes turbulentos e com fortes pressões governamentais, pequenas empresas tendem a abdicar do lucro para focar sua estratégia na sobrevivência.

A preocupação com estudos em pequenas empresas, no nível estratégico, se justifica principalmente pelo fato que há especificidades da gestão nas pequenas empresas, diferenciando-as das grandes, o que leva à necessidade de novos modelos conceituais de negócios, como é o caso, por exemplo, do rápido crescimento do comércio eletrônico em que pequenas e médias empresas já se tornaram integrantes à cadeia de fornecimento e abastecimento, onde pequenos e médios varejistas podem utilizar-se de plataformas específicas para conectar com os grandes fabricantes e, desta forma, determinar preços ao consumidor final de forma mais agressivos (GIMENEZ, FAGUNDES, 2009; LI et al., 2021).

Nesse contexto, coube perscrutar que elementos estratégicos são constituídos se tratando de uma rede de supermercado, cujo surgimento de concorrentes propicia disputas acirradas em níveis de precificações de suas mercadorias. Sob tal proposição, é que manifesta a problemática da pesquisa: que avaliações estratégicas são empregadas por uma empresa de menor porte no mercado de varejo ao se deparar com o surgimento de novos concorrentes em suas imediações? Para responder ao problema proposto, empregou-se a análise SWOT como meio de matriciar os principais elementos ambientais diagnosticados, examinando as características inerentes ao negócio sob a regionalidade de mercado, juntamente com suas oportunidades e limitações, a fim de avaliar possíveis elementos como direcionadores competitivos.

Considerando as estratégias no setor supermercadista sob uma latente lacuna em competitividade, nas quais o nível de complexidade e mutações mercadológicas

contribuem para reformulações decisórias pelos gestores, é que o presente artigo se delineia. Possibilitando, desta maneira, alinhá-lo ao seguinte objetivo: identificar elementos estratégicos, adotados por uma rede supermercadista, sob a presença de potenciais competidores na sua imediação, de origem multinacional e local, com características de hipermercado e supermercado.

Esta pesquisa, é empírica com uso do método de caso único, divide-se em: abordagem introdutória delineando objeto de estudo, identificando lacuna e alçando propósitos de investigação; seção 2, fundamentação teórica abordando vantagem competitiva, estratégias no segmento supermercadista e atacarejo; e, por fim, a análise SWOT; a seção 3, discorreu-se sobre o método, em que traz os meios e o protocolo para o emprego do estudo de caso único; a seção 4, expõe o estudo de caso e as discussões envolvendo a empresa varejista local; a seção 5, com as considerações finais e sugestões de estudos futuros; e, finalmente na seção 6, referências, onde são apresentadas as bibliografias utilizadas no estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Vantagem Competitiva e Estratégias

A presunção de que o planejamento estratégico tem um papel central a desempenhar no comportamento competitivo já é concebível tanto no terreno acadêmico quanto pragmático das organizações. Através dele, é possível conquistar os resultados competitivos, utilizando-se de diversas estratégias, como: penetração de mercado; desenvolvimento de produto; desenvolvimento de mercado e diversificação.

Porter, trouxe diversos conceitos da teoria da organização industrial (como, poder de mercado, barreiras de entrada, barreiras de saída, etc.), desenvolveu o modelo das cinco forças (ameaça de produtos substitutos; barreira de entrada de novos concorrentes; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; rivalidade entre os concorrentes), ou seja, apresentou como as empresas podem obter e manter vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes propondo estratégias para fortalecer-se, utilizando-se da: diferenciação, liderança em custos e foco. As duas primeiras estratégias

atuam no mercado como um todo. O terceiro é voltado para atender um determinado segmento do mercado (PORTER,1986).

A vantagem competitiva (VC) tem sido considerada entre os anos de 1985 e 2000 um conceito bastante explorado em estudos acerca de gestão de negócios e formulação de estratégias. Já em estudos posteriores (entre 2000 e 2015), abordaram as capacidades produtivas da empresa como mecanismo complementar às estratégias, também voltado para obtenção da VC. Contudo, nos últimos anos (a partir do ano de 2015), os estudos centraram-se em moderar a visão das empresas migrando de uma perspectiva de ganho econômico para uma perspectiva de vantagem também social. Esse entendimento, consiste da integração entre vantagem social com VC, ou seja, uma vantagem associada a transformação humana que deriva do conceito de VC (CANTELE, ZARDINI, 2018; CILLO et al., 2019; OKAFOR, ADUSEI, ADELEYE, 2021; PORTER, KRAMER, 2019; SINGH et al., 2019).

A amplitude e o sincronismo em VC, modifica-se ao considerar o surgimento de diferentes formas de economia política e diversidades culturais associadas num universo cada vez mais globalizado, exigindo, portanto, formas mais robustas em VC, em que as empresas precisam estar com suas estratégias bem estabelecidas no país de origem (TEECE, 2020).

Nota-se que numa congregação sob diferentes perspectivas, há contornos estratégicos, sendo também percebidos pelos autores Nayak et al., (2022), que embora sejam determinantes para organizações obterem suas VCs, também perpassa por mutações quanto ao foco, e estas convergindo-se para uma gestão sustentável e de inovação. Isto é, além de perspectivas gerenciais baseadas na empresa (internas), há também perspectivas relacional das partes interessadas abrangendo inovações sustentáveis (externas).

A VC tem sido objeto de pesquisa em gestão estratégica em diferentes formas. Sob essa perspectiva que Nayak et al., (2022) destacou a VC à uma nova área de exploração a vantagem social, porém, suas estratégias estarão juntamente com desempenho financeiro. Logo, por mais que surja uma ramificação em vantagem social, essa deriva da VC, que

ora suas estratégias continuam sendo monitoradas pelo desempenho financeiro, e seus diferenciais mantêm-se representando as configurações das ações empregadas.

Sigalas e Economou (2013), realizaram uma ampla revisão bibliográfica sobre o conceito de VC e identificou lacunas existentes no entendimento conceitual, já que para eles tal termo é tido como variável dependente de gestão estratégica. Propuseram uma redefinição do que havia sendo concebido sobre VC, no sentido de cooperar com o desenvolvimento do conceito, pois para eles VC não se limita apenas ao grau em que uma empresa explora suas oportunidades, neutraliza ameaças e reduz custos, deve-se também avaliar a necessidade de operacionalizá-la comparando a competitividade da empresa com o nível médio de competitividade do seu setor, ou seja, elucidar completamente a gestão estratégica, descrevendo o que efetivamente explica diferenças no desempenho da empresa.

Dentre as abordagens da VC, Huang et al. (2015) confrontaram sua acepção entre teoria da organização industrial e a visão baseada em recursos da empresa, pois para eles há uma distinção entre VC temporária e VC competitiva. Descobriram que, as empresas com forte posição de mercado obtinham VC temporária, mas aquelas com recursos e capacidades tecnológicas avançadas possuíam VC sustentada.

De modo complementar, a VC sustentada também é entendida sob a capacidade da organização gerar valor para o cliente, expandindo sua habilidade em retroalimentar VC (ZHANG et al., 2015).

Contudo, Sigalas (2015) apontou a carência de pesquisas empíricas que aprofundassem o entendimento sobre percepções gerenciais em VC.

Dentre as considerações pertinentes à VC, o que se vislumbra, portanto, é sua capacidade dinâmica associada às estratégias organizacionais estabelecidas. Teece (2020) estudou capacidades dinâmicas a partir da teoria de sistemas e recomendou que todos os elementos da organização (recursos e estratégia) devem estar alinhados para criar vantagem competitiva.

Entende-se que VC faz-se relevante para esse estudo, já que ela é motriz daquilo que se estabelece em estratégias, é como se fosse produto do que se planejou sob uma triagem alusiva do ambiente organizacional. Nesta perspectiva, Mostafiz et al., (2021) demonstraram como VC media a relação estratégica decorrente das ações em inovação, proatividade e as dimensões de tomada de risco da orientação empreendedora e o desempenho da empresa. Essa descoberta aumentou o papel da vantagem competitiva na determinação da orientação estratégica das empresas.

2.2. Competitividade: Supermercado e Atacarejo

Para Wang (2022), há diferenças preliminares ao compêndio que caracteriza o segmento abrangendo supermercado e atacarejo, distinguindo sob três maneira a sua concepção a essa área do varejo: (1) hipermercados são de consumo doméstico (atuam com preço competitivo e grandes volumes na embalagem do produto), enquanto as lojas de conveniência são para indivíduos que buscam agilidade no consumo, sortimento, e horário diferenciado (neste, o preço não é enfoque competitivo, portanto, mais elevado, já que as compras não são planejadas e o consumo individual ocorre em poucos volumes); (2) em termos de categorias de produtos, supermercados (com alimentos frescos) e lojas de conveniência (sem alimentos frescos) são mais semelhantes, enquanto os hipermercados onde vendem produtos diversos e em grandes volumes (não se limitando a alimentos); (3) os hipermercados geralmente estão localizados em áreas onde limita-se a urbana com a rural para satisfazer número maior de consumidores que demandam grandes volumes e compram de modo mais planejado, enquanto as lojas de conveniência estão nas cidades urbanas para satisfazer o consumo diário e instantâneo dos indivíduos.

A partir dessa caracterização, remonta-se a necessidade de compreender, brevemente, como ocorreu essas distinções no Brasil. A rede Jumbo foi quem demarcou o início dos hipermercados no Brasil, fundada pelo grupo Pão de Açúcar em 1971, na cidade de Santo André - SP. Por volta de 1978, o grupo ampliou sua atuação com novas outras lojas: Mercantil, Superbom e Peg-Pag. Embora, estivesse ocorrendo uma expansão em lojas hipermercados e supermercados na década de 80, foi em 1980 em que o Jumbo encerrou suas atividades e, em 1989, surge as lojas Extra, com propósito de registrar uma

característica mais ampla à ideia de hipermercados. Tal característica, versava sobre um conceito de hipermercado que oferecesse maior diversidade de produtos, além dos alimentares, higiene, limpeza e de primeira necessidade para a casa, encontrados nos supermercados. Ou seja, buscavam ampliar um conceito disponibilizando setores diversos como eletrodomésticos, eletroeletrônicos, utilidades para o lar e automóveis, brinquedos, vestimentas e maior diversidade nas seções de açougue, peixaria, e padaria, por exemplos. Outro quesito para o conceito, era sua localização e ampla área de disposição dos produtos, estacionamento e depósito. Sob esses mesmos atributos, a cidade de São Paulo e região, incorpora novas redes no final da década de 1970, como Carrefour, Eldorado e Atacadão. Com a chegada dessas novas redes o conceito de hipermercados já vinha se inovando no país, como por exemplo, o grupo francês Carrefour, que em 1975 trouxe algumas modificações em conceito de hipermercados, adotando o padrão com atuações mais periféricas em localização, isto é, sua localização não concentrava mais nas áreas centrais, já que demandava grandes áreas para instalação de suas lojas (SILVA, 2003).

Hipermercado, tem sua denominação de origem francesa, da segunda metade do século XX, difere de supermercado por também oferecer grande quantidade de produtos sortidos ou em caixa/pacotes/granel, como os alimentícios, higiene, limpeza, pet e hortifrutigranjeiros; e, ainda por disponibilizar variados tipos de mercadorias como: eletroeletrônicos áudio/vídeo, livraria, eletrodomésticos, produtos específicos e voltados para a decoração e jardinagem, pequenos mobiliários, brinquedos, bicicletas, produtos para veículos como pneus, ferramentas, óleo, peças, enfim, há um sortimento em produtos e desta forma utilizam uma área de vendas bem maiores. O açougue, por exemplo, onde normalmente no hipermercado as carnes são disponibilizadas em peças ou pacotes, e não há um serviço agregado para atendimento de cortes e quantia específicas (SILVA, 2003).

Já o supermercado, configura-se menor, relativamente, e concentram suas vendas em produtos alimentícios e de limpeza, pet, higiene, bazar, hortifrutigranjeiros e pequenos utensílios para o lar. No caso dos supermercados, há, por exemplos, açougue para atendimentos mais personalizados e padarias/confeitaria. Ambos os tipos, não

diferenciam nichos de mercado, atendem todas as faixas etárias, classes sociais e preferências pessoais, pessoas físicas ou jurídicas. Outro aspecto que os diferenciam é a quantidade de *check-outs*, ao passo que os supermercados contam em média de 10 a 20 estações de pagamento, os hipermercados dispõem entre 40 a 60, além de uma área complementar de pequenas lojas, oferecendo principalmente restaurantes de *fastfood*, agências bancárias, chaveiros, perfumarias, farmácias etc (SILVA, 2003).

Noutra concepção de supermercado, Churchill e Peter (2000) associam o termo ao setor do varejo, por apresentar volume em consumo sob maior proporção em número de pessoas, dispondo de variedades ou sortimentos de produtos, na finalidade de atender um público que em sua maioria buscam por compras planejadas e por impulso, que são os consumidores finais. De acordo, com o artigo 4, XVIII da Lei nº 5.991, de 17 de dezembro de 1973, "supermercado é o estabelecimento que comercializa, mediante autosserviço, grande variedade de mercadorias, em especial produtos alimentícios em geral e produtos de higiene e limpeza".

Na prática, essa configuração, envolvendo hipermercados (atacado), supermercados (varejo) e lojas de conveniência (varejo), possibilita os gestores exercerem previsões de vendas e reestruturação do espaço físico para otimizar o armazenamento e alocações dos produtos nas prateleiras, ou seja, coopera com o abastecimento e políticas de estoque (FEIZABADI, 2020; FILDES et al., 2019; ULRICH et al., 2021).

A previsão de vendas daquilo que configura a entidade no setor, é importante seja para o formato em atacado ou varejo, já que ajuda os gestores alcançar uma melhor negociação com os seus fornecedores, estabelecendo planejamento de operações e políticas de estoque ótimos. Contudo, essa dinâmica não assegura uma atividade comercial envolvendo precificações semelhantes entre atacado e varejo, mas sim, díspares.

Embora, os três segmentos ofereçam produtos semelhantes, eles atuam sob diferentes práticas de preços. Para hipermercados e supermercados, os seus clientes são estabelecimentos comerciais (pequenas revendas), serviços (p. ex., restaurantes) e famílias (consumidores finais), cuja frequência de compra dá-se pelo menos uma ou duas

vezes por semana, de modo planejado e podendo ser em grandes quantidades, sendo o primeiro com preços menores e mais competitivos que os demais segmentos. Em contrapartida, os clientes das lojas de conveniência procuram atender um público cujo consumo seja quase diário e, se dispõe em horários e locais estratégicos, neste caso, o preço costuma ser maior que no atacado e varejo (HUNG et al., 2017; HUNG et al., 2014).

Os consumidores das lojas de conveniência geralmente são pessoas físicas e, portanto, a margem de lucro, e não o volume de vendas, deve ser colocada em primeiro lugar, uma vez que, atribuem vantagens de disposição em local e horário, sortimentos de consumo muitas vezes emergencial e habitual. Por outro lado, os consumidores dos supermercados predominam, em geral, com as famílias (consumidores finais), de modo que, preço barato, qualidade fresca e volumes de vendas, estrutura física (p. ex., estacionamento, climatização, som ambiente etc.), são fundamentais para aumentar as vendas dos supermercados, e, portanto, sob característica de varejo (WANG, 2022).

Já, nos hipermercados o perfil do consumidor evidencia as características de demanda em lojas atacadistas, demonstrando procura por variedades de produtos e serviços em grandes volumes onde também esperam poder contar com apoio logístico, atendendo tanto famílias quanto entidades organizacionais (p. ex., pequenos mercados de bairro, restaurantes etc). Os atacadistas requerem uma grande área para expor diversos produtos que vão desde eletrodomésticos, móveis e até lanches e alimentos. Na prática, os gestores dos hipermercados precisam selecionar cuidadosamente os locais na expansão de novas lojas e repensar as estratégias de marketing, como exibir produtos de nicho nas prateleiras, projetar embalagens de produtos atraentes, desenvolver estratégias de preços rentáveis e planos de promoção eficazes (WANG, 2022).

Nota-se que, as redes atacadistas exercem estratégias de vendas para atender grandes escalas ou quantidades, ou até mesmo na diversidade de produtos poder dispor atendimento mais imediatista e em pouca quantidade. Embora, os clientes empresas ou entidades organizacionais sejam seu público alvo, não discrimina atendimento às famílias (consumidores finais) onde requer compra por conta de preços mais competitivos, mesmo que incorram em grandes volumes.

Sob essa circunstância em atender tanto entidades organizacionais (p. ex., empresas do ramo de alimentos, pequenos varejistas, bares, padarias e restaurantes), quanto famílias, preservando sua essência como atacadista, é que, no instante onde se decide aproximar de centros urbanos ou bairros, independentemente de sua dimensão estrutural demandar muito espaço, podendo atender mais de perto os consumidores finais e pequenos estabelecimentos empresarias, surge, portanto, os atacarejos. Ou seja, há uma estrutura, disposição dos produtos e atuação onde se mesclam características do atacado e varejo, cuja proximidade representa o "trunfo" estratégico para atender ambos os perfis de consumidores, seja final ou intermediário (pequenos estabelecimentos).

Com base nessa nova composição de segmento, que os autores Hsien et al. (2012), demonstraram que a entrada ou aproximação dos atacarejos pode alterar o padrão inicial dos canais convencionais de atendimento, distribuição e marketing, incorrendo em pressões competitivos a pequenas e médias empresas varejistas de ramos que se assemelham ao que é disposto nesse novo formato, atacarejo. Para os autores, os consumidores como padarias, restaurantes e bares preferem comprar no atacarejo por concederem preços competitivos em seus produtos. Sendo atacarejo, há o fracionamento e não apenas compras em grandes volumes. Isso permite com que os pequenos estabelecimentos atuem com estoques reduzidos e controlados, diminuindo seus gastos com armazenagem, já que seus fornecedores (atacarejos) estão próximos. Entretanto, tornam-se concorrentes ao dividir localidades geográficas com seus consumidores finais.

2.3. Análise SWOT

Albert Humphrey do Stanford Research Institute desenvolveu a técnica de análise SWOT na década de 1960 como uma ferramenta de planejamento estratégico. A sigla SWOT é formada pela combinação das letras iniciais dos quatro termos: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Ajuda as organizações a obter uma melhor visão de seu ambiente de negócios interno e externo ao fazer planos e decisões estratégicas, analisando e posicionando os recursos e o ambiente de uma organização (PHADERMROD et al., 2019).

Como uma ferramenta robusta de planejamento estratégico e análise ambiental, esta técnica tida como qualitativa é usada para identificar os principais fatores estratégicos internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) de uma entidade ou organização (grupo, pessoa, etc.). Com base nos resultados dessa técnica, estratégias apropriadas podem ser desenvolvidas para maximizar os pontos fortes, eliminar pontos fracos, explorar oportunidades e combater ameaças. No entanto, apesar de todas as vantagens mencionadas, a natureza subjetiva e linguística da análise SWOT é considerada a principal fragilidade deste método, tornando difícil examinar os fatores estratégicos e comparar as estratégias selecionadas (HILL, WESTBROOK, 1997; DAVID, DAVID, 2017).

A SWOT permite, portanto, identificar e categorizar em uma matriz 2 × 2 os fatores internos (forças e fraquezas) e os fatores externos (oportunidades e ameaças) típicos do assunto analisado. Dentre as categorizações encontradas no resultado da matriz, há um predomínio de considerações qualitativas influenciadas pela subjetividade humana. Como consequência, isso dificulta o uso da análise SWOT como ferramenta única de tomada de decisão, pois carece de objetividade, porém, permite compreender aspectos norteadores de ações que oportunizem vantagens competitivas àquilo que em seu diagnóstico pautou-se ser mais racional (FALCONE et al., 2020; PHADERMROD et al., 2019).

Além disso, a análise SWOT deve ser avaliada considerando a perspectiva do cliente em vez de ser avaliada apenas sob o ponto de vista da organização para garantir que as capacidades percebidas pela organização sejam reconhecidas e valorizadas adequadamente. Contudo, é uma das muitas ferramentas que vem sendo usadas no processo de planejamento estratégico de uma organização (WILSON, GILLIGAN, 2005).

3. MÉTODO

Para a construção do presente artigo foi empregado uma metodologia baseada em um estudo de caso, com objetivo exploratório, a partir de uma necessidade real de uma rede

de supermercados varejista na cidade de Natal-RN, em elaborar planejamento estratégico, mediante atuações de concorrentes em sua proximidade de perfil: hipermercado e supermercado. Os procedimentos técnicos de coleta de dados constituem-se em pesquisa bibliográfica com visitas ao supermercado, objeto de estudo *in loco*, na finalidade de observar conduções de elaboração do planejamento, no ano de 2021, onde instalaram-se novos concorrentes.

Para a realização da pesquisa, a metodologia apoiou-se na produção e sistematização de dados e informações em fontes primárias, daí a relevância do estudo de caso, seguido por visitas ao estabelecimento, localizado na cidade de Natal-RN, em zona urbana, situado em uma confluência de três grandes bairros (Ponta Negra, Capim Macio e Santa Luzia), perfazendo aproximadamente 69.906 mil habitantes residentes (IBGE, 2010), sendo uma região estratégica por concentrar em épocas de alta estação (i.e., período em que a cidade recebe o maior fluxo de turistas no ano, correspondendo aos meses entre dezembro a fevereiro e julho) cerca de 2 milhões de turistas entre brasileiros e estrangeiros no ano de 2019 (EMPROTUR, 2020).

Esse público de turistas, concentram-se nas imediações do supermercado, objeto de estudo de caso. Dessa maneira, além da existência de dois competidores nas proximidades do supermercado (rede de varejo local), considera-se para análise o número populacional, entre residentes e turistas, como consumidores finais ou demandantes dos produtos pelos canais varejistas, atacadistas, ou pelas diversas entidades prestadoras de serviços (rede hoteleiras, restaurantes, minimercados, padarias etc).

A metodologia emprega as técnicas de estudo de caso, através do estabelecimento de protocolo de investigação, bem como os instrumentos de análises e tratamento dos dados ancorados na técnica de planejamento estratégico SOWT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), também conhecido por Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Tal técnica serviu como parâmetro de observação durante as visitas *in loco*, permitindo constatar como tem sido constituído o planejamento estratégico mediante ameaças competitivas locais.

A fim de alcançar o objetivo desse estudo, é preciso adotar alguns pressupostos. O pressuposto inicial é que, há um público consumidor entre população residente e turistas, significativo na região onde se concentra o caso a perscrutar. A existência de um seguimento mais competitivo (hipermercado) nas imediações da empresa pesquisada, considerou-o de postura concorrencial às características de atacarejo, enquanto que outro concorrente é de perfil supermercadista com a presença de uma filial representativa também nas proximidades.

Dentre essas circunstâncias, pressupõe-se que: para os clientes como bares, pequenos estabelecimentos de varejo, restaurantes, padarias e hóteis, a escolha concentra-se no atacarejo, e, por outro lado, mesmo se tratando de um bairro turístico, com fortes presenças de estabelecimentos de serviços em redes alimentares e hoteleira, há os residentes locais que buscam seus consumos em redes supermercadistas.

Essa perspectiva, induz, em hipótese, admitir que fatores influenciadores como melhor preço, localização, sortimento e fracionamento, são condicionantes competitivos, capazes inclusive de proporcionar controle e abastecimento de modo mais limitado pelos estabelecimentos, diminuindo, assim, seus custos de armazenagem – compras via atacarejos (Pressuposto 1); e, para os clientes que fazem a opção por supermercadista tradicionais e de características regionais, os elementos influenciadores são admitidos pela confiabilidade, atendimento, relacionamento, sortimento (inclusive com disposição de produtos locais) de mercadorias e conveniência – compras via supermercados (Pressuposto 2).

Sob esses dois grandes pressupostos, basear-se-á as análises dos dados e informações coletadas. Admitiu-se, dentre as análises, que: climatização, número de *check outs* e estacionamento, não perfazem diferenciais competitivos que pudessem intervir sob ação estratégica mais robusta no planejamento, dado que são elementos onipresentes aos perfis pesquisados (atacadista, varejista ou atacarejo).

Além da SWOT, a base teórica utilizada que também contemplou estudos que caracterizem vantagem competitivas, estratégias e competitividade nos segmentos

atacadistas e varejistas, permitiram compreender diferenciais competitivos, melhorias e qualidades operacionais, durante as visitas *in loco*.

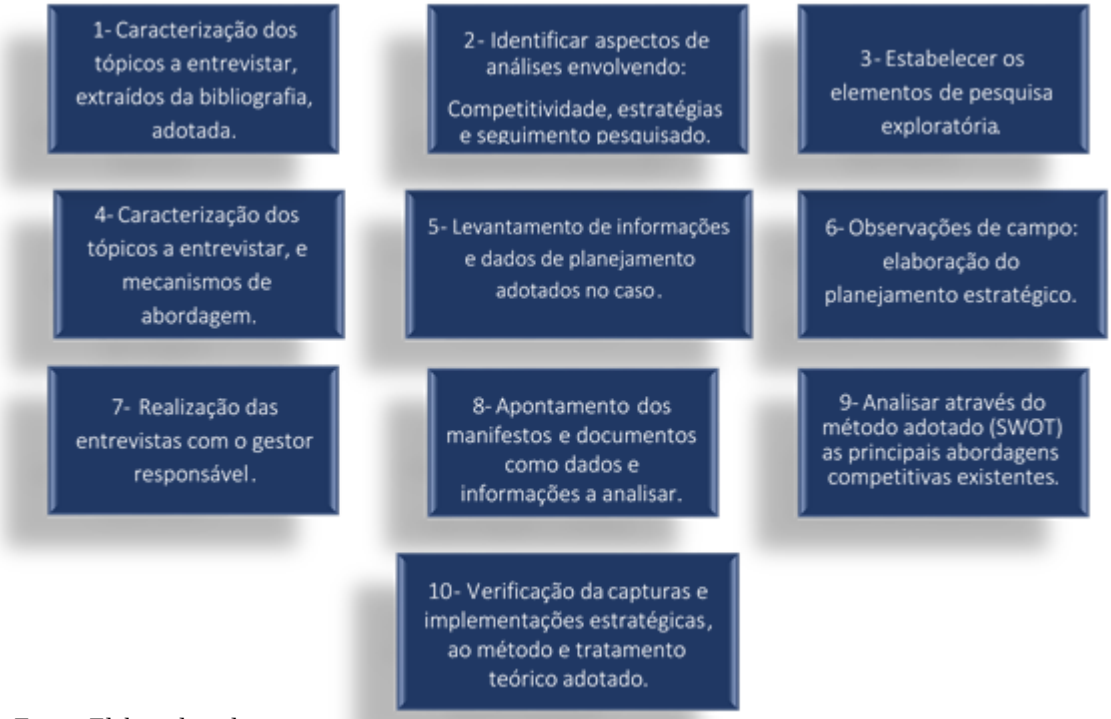
Uma maneira de evidenciar os elementos estratégico, foi com o estudo de caso exploratório, de natureza qualitativa, na empresa supermercadista, de perfil varejista, sendo sua identificação preservada neste estudo. Ademais, tem-se que, o estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2015).

As visitas *in loco* ocorreram durante os meses de janeiro a agosto de 2021, na empresa objeto de estudo, em que entrevistas semiestruturada foram realizadas junto ao gestor responsável pelo supermercado. Como orientações a entrevistar, tomou-se como base a literatura e o tratamento teórico aportado na pesquisa. Para, complementar algumas observações ambientais na análise SWOT, estendeu-se com observações de campo, as empresas concorrentes, denominadas no trabalho de supermercado de varejo local e a outra atacarejo.

A análise SWOT foi aplicada para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas às ações da empresa estudada. Essa ferramenta geralmente é implementada nas etapas preliminares do processo de tomada de decisão por analistas de negócios ou gerentes de projeto (GÜREL, TAT, 2017).

Posto isso, foi estabelecido um protocolo de pesquisa, na finalidade de guiar os elementos de coleta e análises, configurando-se, portanto, em um procedimento protocolar, conforme pode ser notado na Figura 1:

Figura 1 – Protocolo para o estudo de caso

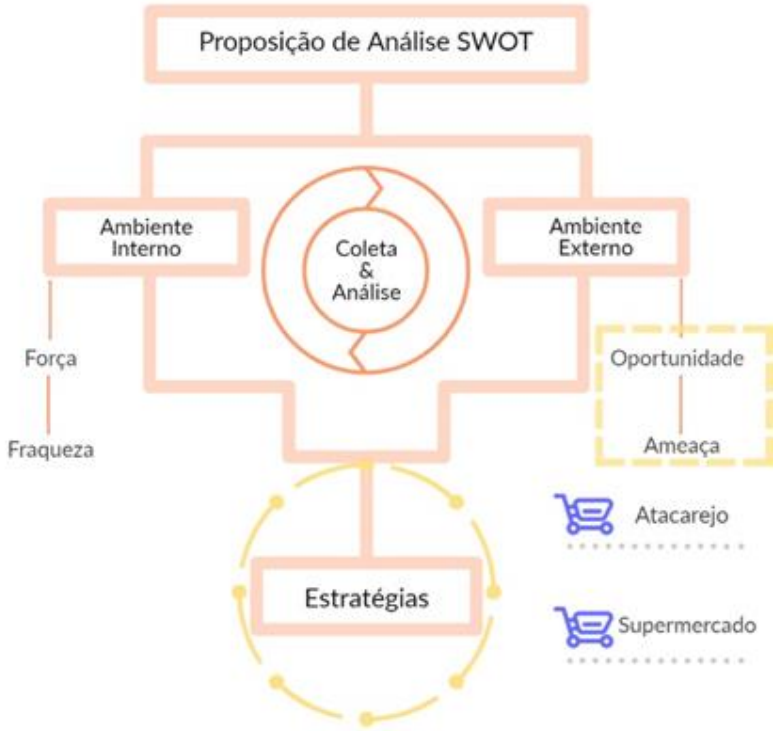


Fonte: Elaborado pelos autores.

Tal esquema da Figura 1, possibilitou a execução da pesquisa, considerando ser um tema na literatura ainda emergente, o que justifica essa pesquisa ser exploratória, razão pela qual levou adotar um roteiro sob os moldes de avaliações estratégicas no varejo supermercadista, tendo como condução do desenvolvimento da pesquisa, as entrevistas e seus entroncamentos teóricos.

Neste estudo, propôs-se avaliar estratégias da rede varejista local, decorrente da proximidade de principais concorrentes (atacarejo e uma rede de supermercado também local), assim, constituiu-se através da análise SWOT, mais particularizada a esses dois segmentos, como os principais componentes para observar aspectos ambientais e avaliá-los com a rede de varejo local. A representação esquemática da estrutura proposta é mostrada na Figura 2.

Figura 2 – Enfoque de Observação SWOT



Fonte: Elaborado pelos autores.

A Figura 2, apresenta de maneira descomplicada, como a pesquisa irá empregar a análise SWOT envolvendo os dois segmentos, apontados como ameaças competitivas no ambiente externo, e que posteriormente serão constatados com as ações da rede de varejo local a fim de avaliar se as ações estratégicas adotadas têm sido posicionadas naquilo que se deparou como ameaças e oportunidades ambientais.

4. ESTUDO DE CASO: rede de varejo local e competidores

O supermercado objeto de estudo (rede varejo local), pertence a uma rede varejista, atuante no mercado há 13 anos e conta com sete lojas no estado do Rio Grande do Norte (RN), três destas na capital do estado, incluindo a loja alvo do estudo. A varejista tem clientes de perfis classes A e B, buscando o atendimento diferenciado, qualidade dos produtos e experiência de compra do cliente como diferencial competitivo. A empresa tem um perfil de gestão familiar é uma referência em inovação no segmento de varejo

local. A loja alvo deste estudo tem 140 colaboradores diretos e um faturamento médio de R$ 60.000.000,00 milhões anuais.

Tem como principal concorrente em sua proximidade o atacarejo, que até março do ano de 2022 possuía 212 unidades, distribuídas em 23 estados do país, dois deles na capital do estado do RN. Busca atender clientes de compras em atacado para revenda e também os consumidores finais de varejo. Possui o preço e a negociação em volumes, como diferenciais competitivos, buscando atender um público de perfil C e D. Ao todo, conta com mais de 52 mil colaboradores em todo o Brasil e um faturamento de R$ 39 bilhões em 2020, uma evolução de 20,1% ante ao mesmo período no ano anterior (ABRAS, 2021).

Outro concorrente, pertence a uma rede supermercadista, com predominância em produtos alimentícios, com 11 lojas na capital RN, cerca de 3.900 funcionários e faturamento de R$ 1,3 bilhões, considerada uma das redes mais tradicionais da cidade de Natal, com 50 anos de atuação. Dispõe de um centro administrativo e logístico próprio, e atribui como um dos maiores trunfos competitivos o atendimento, além da excelente estrutura aos espaços com que os produtos, clientes e colaboradores encontram-se. Seus investimentos em novas lojas duram em média 9 anos para colherem retornos planejados. Dentre suas estratégias agressivas, há o *hard discount*, que são políticas de preços acessíveis para atender, um público, indiferente de classes, que sempre prioriza o total dos dispêndios realizados em suas compras.

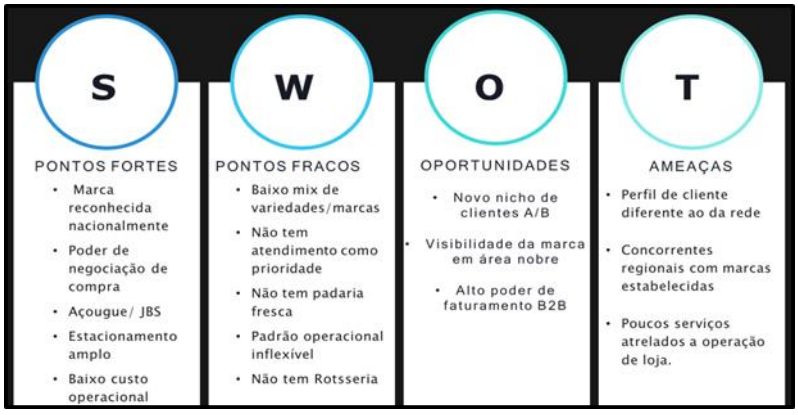
Quanto à rede de varejo local, ora apresentada inicialmente, está possui 9 lojas distribuídas em 5 cidades do RN, sendo 3 na capital. Conta com aproximadamente 900 colaboradores. São através dos colaboradores que esse grupo também acredita, que esteja um dos maiores diferenciais competitivos - atendimento. Seu fundador agrega uma experiência no setor de mais de 40 anos como empresário do ramo varejista. Um grupo que aposta em tecnologias, seja nas atividades operacionais, como por exemplos: a produção de energia elétrica para consumo próprio e distribuição, através de fontes fotovoltaicas; atividades de atendimento mais humanizado através de seus colaboradores;

e, inovadora, por ser a pioneira na disponibilidade de caixa de autoatendimento. A ideia é dar continuidade nos investimentos, com foco em tecnologias conforto e modernidade, por admitirem que cada vez mais seus clientes exigem por serviços em conectividade. Acreditam ser esses os diferenciais, já que reestruturação física em suas instalações, são tidos como estratégias de manutenção inerente ao negócio, e não diferencial, ou seja, condição *sine qua non* (indispensável e basilar) da mantença operacional de suas atividades.

Vale salientar que, a rede de varejo local já havia passado por um processo de melhorias, o que culminou com a reinauguração da loja em análise, em setembro de 2020. Logo, trata-se de melhorias pontuais voltadas para um processo constante de inovação e diferenciação. A melhoria contínua é um tema que, há muitos anos, vem sendo bastante explorado dentre as áreas de engenharia de produção e administração. Contudo, grande parte desses estudos focam os aspectos técnicos, voltado à estruturação de programas de melhoria, sob cuidados estratégicos aos aspectos culturais que regem o entorno das organizações (JAGER et al., 2004).

Após realização da análise SWOT na rede de supermercado e atacarejo (concorrentes atuantes nas imediações), envolvendo apenas observações locais, foi possível constatar os seguintes aspectos em relação ao ambiente interno e externo:

Figura 3: Quadro SWOT rede atacarejo



Fonte: Elaborado pelos autores.

Posteriormente, porém, sob uma análise acompanhada de entrevistas com os gestores da rede de varejo local, em que se pôde realizar observações SWOT seguido das ações implementadas ao enfrentamento de seus concorrentes, identificou-se os seguintes pontos:

Figura 4: Quadro SWOT rede varejo



Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante do exposto nas Figuras 3 e 4, realizou-se na seção seguinte, observações estratégicas à rede de varejo local, examinando ações para minimizar ou alinhar diferenciais competitivos, caracterizados como discussões do caso estudado.

4.1. Discussões: rede de varejo local

Forças (Pontos fortes):

1.) Padaria: Esta é uma categoria fundamental para a loja estudada, em comparação à um concorrente alvo, visto que, a loja de atacarejo desta rede não possuem produtos de produção própria (caseira) e tem seu *mix* basicamente de produtos industrializados. A fidelização do cliente nessa categoria é muito benéfica para empresa, tendo em vista que, são compras recorrentes e o *shopper* (consumidor final ou famílias) tende a ficar menos disposto a ir em outros estabelecimentos comprar produtos de outras categorias. Outro diferencial é a rotisseria (comidas prontas para consumo), também inserida dentro da

categoria padaria, e que ganhou um papel muito relevante no varejo de supermercados especialmente no período mais crítico da pandemia, onde as opções de comidas prontas foram muito restritas, especialmente, com o fechamento dos restaurantes.

O mercado de *food service* correspondeu no ano de 2019, 34% do consumo de alimentos, revelando-se como um nicho em fase de expansão e com grande potencial (ABIA, 2021). Acredita-se que a rotisseria seja um nicho de oportunidade a favor do supermercado varejista. Há estimativas de que implantando uma rotisseria em um negócio já existente é possível obter até 20% de aumento nas vendas (ABIA, 2021). Usando a diferenciação como estratégia competitiva a padaria pode vir a ser a categoria destino do *shopper* na hora de decisão de onde fazer suas compras.

Dessa forma, algumas ações competitivas levantadas, acerca da rotisseria, foram:

a) disposição de mesas térmicas para exposição de novos pratos.

b) ampliação do espaço de preparação de comidas prontas.

c) aquisição de equipamentos industriais para produção de massas e pães.

2.) Hortifrúti: Principal categoria, compreendida como de referência da loja de varejo local, com uma participação média de 25% na venda da loja, também impactada positivamente na pandemia, onde a busca por produtos naturais/saudáveis ficou muito em evidência, tornou-se categoria destino. Outra característica importante observada desta categoria é a frequência de compra do *shopper* que em sua maioria é semanal, e, os produtos prontos de consumo imediato como saladas, frutas e sucos também inseridos neste contexto tornou-se um dos principais diferenciais competitivos da loja.

A análise do estudo nas duas lojas competidoras, possibilitou observar diferentes estratégias competitivas para esta categoria:

i.) Varejo: a estratégia notada dava-se na diferenciação através da qualidade, variedades de produtos, produtos prontos para consumo e atendimento.

ii.) Atacarejo: nessa categoria não havia a estratégia de diferenciar com volumes de compras e preço, pois os produtos podiam ser consumidos unitários ou pesados, embora a qualidade e variedade não eram os emblemas percebidos em diferenciais competitivos. Deste modo, conforme Coutinho e Ferraz (1995), as estratégias competitivas estão diretamente ligadas às estratégias de diferenciação, ou seja, estão relacionadas a capacidade que a organização tem de diferenciar seus produtos e/ou serviços como, por exemplo: preços mais baixos, maior qualidade e etc.

Dentre as ações competitivas observadas, acerca da categoria hortifrúti, destacam-se:

a) elevações no *mix* de frutas importadas.

b) melhoria no *layout* do setor, com ampliação de espaços para frutas importadas e produtos prontos para consumo imediato.

c) aumento do espaço físico (depósito) da categoria para melhor armazenamento.

d) compra de equipamentos industriais para a produção em escala de frutas cortadas prontas para consumo, sucos e saladas prontas.

3.) *Express*: Mantendo a crença de que inovações e tecnologias também tem agregado na diferenciação como vantagem competitiva. Notou-se que, essa tem sido a categoria de maior perspectiva e relevância para a rede varejista local, tendo em vista que a rede de atacarejo não dispõe deste canal de atendimento aos seus clientes (p. ex., *e-commerce*). Esse formato de atendimento, tem sido inclusive impulsionado com o início do isolamento social, causado pela pandemia do COVID-19. A rede de varejo local tem investido e atuado neste canal de vendas a seus clientes desde junho de 2019, atendendo pelo *whatsapp, ifood* e site oficial da empresa (*e-commerce*). Tal ação, convergindo inclusive com o público alvo da rede de varejo local.

A experiência personalizada de compra no comércio eletrônico cria uma relação de proximidade contínua com o cliente. As escolhas de cada indivíduo, até então restritas ao presencial ou *off-line*, começaram a ser integradas à vida digital. Essa modernização possibilitou aos gestores de lojas virtuais customizarem campanhas, cupons e ofertas de acordo com as identidades coletadas ao comportamento de seus clientes, oferecendo, portanto, atendimento mais personalizado. Com a coleta crescente de dados dos clientes, como consultas de pesquisas e históricos de navegação de compras, o algoritmo busca mostrar ao cliente o que realmente tem importância para ele. A popularização dos *homekits* e assistentes virtuais, tais como Alexa, Siri e Google Assistente, fez surgir no mercado a modalidade de compra virtual denominada de *voice commerce* (MARTUCCI, 2021).

A essa categoria observada (*express*), como diferencial competitivo, destacaram-se as seguintes ações à rede de varejo local:

a) espaço apropriado para retirada de produtos, na modalidade *click* e retire.

b) disponibilidade de aplicativos e sites seguros (compra segura) com recursos de comunicação, visual e vídeos que permitam avaliar produtos substitutos e complementares capazes de oferecer comparações de preços e informar qualidade.

c) investimentos em comunicação (tv, rádio e jornais publicitários) e mídia social.

Fraquezas (Pontos fracos):

1.) Sinalização interna: Verificou-se na rede de varejo local, a necessidade de melhorias em sinalização nas áreas internas, em alguns pontos específicos e de fundamental importância, como por exemplos: açougue, corredores de mercearia e ilhas de produtos congelados.

À essa categoria analisada, Bitner (1992) em sua abordagem, considera o ambiente físico construído, ou melhor, proporcionado, como condições ambientais favoráveis e

propensos à realização do consumo, como: odor, música, temperatura, iluminação, entre outros; e, quanto ao espaço/funcionalidade o autor destaca *layout*, equipamentos e mobília; por fim, ele alerta a importância dos sinais e símbolos (sinalização interna, decoração e uniforme dos funcionários). Todos esses, são pontos importantes na experiência de compra dos clientes em loja física.

De modo complementar, e inovador, Cordeiro (2016) afirma que a comunicação visual digital, no ponto de venda, tem várias vantagens associadas à melhoria da interação com o consumidor. Para o autor, a estratégia de substituir cartazes ou *banners* por telas de alta definição com conteúdo digital atualizado remotamente via internet, torna a comunicação no varejo incomparavelmente mais ágil, dinâmica e atrativa.

À essa categoria observada, constatou-se as seguintes necessidades por melhorias:

a) Sinalização visual com uso de *displays* digital nos seguintes setores: frios, açougue e padaria

b) Alterar sinalização de corredores de mercearia para formato aéreo.

c) Aumentar o cartazeamento das ilhas de frios, com precificação em formato A4.

2.) Estacionamento: Considerado um ponto de melhoria - o estacionamento pode ter um papel decisivo na escolha do cliente em onde fazer suas compras, por esse motivo foi sugerido ao estabelecimento varejista as seguintes melhorias:

a) Uso de cancela de entrada com validação do *ticket* no caixa.

b) Fixar colaborador para recolhimento de carrinhos de compras e limpeza do estacionamento.

c) Intensificar a presença do fiscal de prevenção e câmeras de monitoramento no estacionamento para prevenir danos e reforçar a sensação de segurança aos clientes.

d) Em áreas abertas, fixar coberturas solares e sinalizar vias de transição de clientes.

3.) Gerenciamento e organização de estoque: Essa categoria também identificada como fraqueza, e então despertando necessidade de melhoria, reflete diretamente no abastecimento da loja, bem como no resultado de vendas.

A gestão dos estoques determina o êxito do desempenho operacional e atribui reflexos ao resultado da organização, revelando-se ser uma medida oportuna para diferenciar-se competitivamente, por proporcionar vantagens ágeis quanto à disposição e entrega dos produtos sob as expectativas dos clientes (FRANCISCHINI; GURGEL, 2002).

Por isso, a função de compras, atribui importante papel ao selecionar os fornecedores habilitados a atender as necessidades de prazo, qualidade e quantidade demandadas. Deve haver uma relação de parceria, onde cliente e fornecedor se ajudam mutuamente, para solucionar problemas, e cultivar benefícios aos seus consumidores (FRANCISCHINI; GURGEL, 2002).

Deflagrada a necessidade de melhoria nessa categoria, reestruturando e adaptando novos *layouts*, em alguns setores como por exemplo no depósito (ampliação de espaço climatizado para armazenagem), bem como às bancadas da loja de hortifrúti reposicionando-as à entrada da loja, com apresentações de mercadorias e ambientes capazes de atrair clientes e elevar perspectivas dos demais produtos ao seu interior.

A análise da rede de varejo local, através da ferramenta SWOT, por meio das observações *in loco*, despertou os gestores em como melhor diagnosticar e obter subsídios, sobretudo em fragilidades (fraquezas) para suas decisões estratégicas, bem como também potencializar forças capaz de diferenciar-se competitivamente.

Com base nas observações e relatos colhidos com os gestores, a presença dos competidores nas imediações possibilita identificar oportunidades que possam ser percebidas pelos clientes, e minimizar riscos e ameaças, que embora sejam variáveis incontroláveis, tornam-se percepções estratégicas necessárias. Nessa observação ao

ambiente externo, constatou-se que, embora oportunidades e ameaças sejam elementos que despertem ações, a rede de varejo local objetiva apresentar-se como inovadora e não apenas seguidora daquilo que se observa em seus competidores. Nesse sentido, entre suas ações, como por exemplo, destacam-se: a disposição de um caixa de autoatendimento e mecanismos de ampliação ao programa de fidelização do cliente. Esse segundo exemplo, embora seja também praticado pelos seus concorrentes, ainda não têm sido notado como uma atividade competitiva, em que o cliente note vantagem em informar seu comportamento de compra através de seu CPF.

Muito embora, as ameaças têm sido vislumbradas na análise SWOT dos concorrentes, pode-se observar que a resposta da empresa varejista local tem sido dinâmica, sendo as preocupações com inovações tecnológicas o percurso a se diferenciar competitivamente – a exemplo do novo canal de atendimento *express*. De modo que, reestruturação do espaço físico, *mix* de produto, credibilidade com fornecedores, estacionamento, estabelecimento de promoções semanais, atendimento, baixo *turn over* de colaboradores, preços competitivos, entre outros, são ações de desempenho tidos como convencionais a todo supermercado, e que, portanto, ações disruptivas no atentimento ao cliente precisam ser efetivamente empregados.

Outros elementos estratégicos foram notados, como: disposição de produtos, capacitações dos colaboradores quanto ao atendimento, desempenho operacional e padronização nos processos, mecanismos de fidelização dos clientes, fornecimento, armazenagem e reposição em *just in time*, agilidade na tomada de decisões e adoção de planejamento estratégico efetivo. Por outro lado, mesmo se tratando de uma empresa familiar o caso estudado, as características de uma governança corporativa tem sido elemento também observado, pelas respostas estratégicas dado que as medidas inovadoras são constantes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização do estudo, nota-se que o ramo do mercado de varejo alimentício é muito dinâmico, exigindo respostas, sobretudo quando há a presença de competidores próximos.

Isso faz com que as empresas busquem adotar estratégia de produção, conhecendo as ações de seus concorrentes, quais tem sido suas vantagens competitivas, e assim, tentar alinhar-se ou diferenciar-se para o mercado. Tal adequação exige elementos estratégicos contínuos e comumente conhecido entre os agentes neste setor, independente do segmento (varejista, atacadista ou atacarejo), e então, para um melhor desempenho competitivo observado na rede varejista local, destaca-se a corrida por inovações tecnológicas, entre elas: atendimento *expresss*, oferecendo conectividade desde a entrada pelo estacionamento até o interior da loja, e isso não implica na disposição apenas de acesso à internet, mas de ações que ela possa promover, como por exemplo, a rastreabilidade de determinados produtos e comparabilidades, o que promoveria agilidade nas decisões de compra do seu consumidor, indo além de servir apenas como um canal de vendas (*e-commerce*).

O trabalho desenvolvido conseguiu alcançar os objetivos propostos, na medida em que, como previsto, dentre os critérios competitivos observados, aqueles de maior relevância são os de preocupações com qualidade, praticidade, desempenho de entrega (esses como convencionais/onipresentes/inerentes à área de atuação), e inovação (concebido como o de maior diferencial competitivo). Torna-se possível, assim, a condução e desenvolvimento de uma estratégia recomendada para o setor, no intuito de se alcançar o conceito de uma empresa de varejo alimentício ideal, sobretudo ao público alvo com que a rede de varejo local atua.

Para a condução e auxílio do estudo, o método utilizado mostrou-se eficiente, visto que, com a mesma ferramenta desenvolvida (SWOT), foi possível alcançar os diversos objetivos almejados nessa mesma proposta, de maneira que ao mesmo tempo em que viabiliza a construção de uma estratégia ideal, considerando o quão importante um determinado critério é para o cliente, também viabiliza possibilidades de análise acerca do real desempenho de suas ações implementadas.

Percebeu-se que a empresa, objeto de estudo de caso, tem sido ávida em conhecer as ações dos competidores, se tratando de empresas tanto com marca estabelecida

nacionalmente (atacarejo), quanto outra que é pioneira e conhecida localmente (supermercado). Onde a primeira, concede um grande poder de compra em atacado, com padrão de operação bem definido e público alvo que almeja preços competitivos. Por outro lado, uma empresa regional, bem estabelecida, com uma proposta de diferenciação e inovação bem definida, focada no cliente alvo local, é que tem sido apresentada como grande diferencial no seu resultado de ações.

Ao analisar o ambiente em que as empresas desse setor se encontram com o contexto de estratégia de diferenciação, o estudo apontou como resultado algumas práticas oportunas visando garantir um melhor desempenho da companhia varejista diante de seus concorrentes. Dentre essas ações, encontra-se a implantação da estratégia de inovação, a partir da adoção dos critérios competitivos que mais se destacam, alinhados aos mais adequados para empresas desse setor, em especial quando se compara as ações de atacarejo *versus* varejo supermercadista.

Assim, entende-se que a SWOT possibilitou observar elementos estratégicos e proposta de melhoria, sendo as principais ações estratégicas: alterações no *layout* (p. ex., hortifrúti), sinalizações com *displays* digitais/dinâmicos, melhorias no fluxo de abastecimento, reestruturações físicas (internas – caixa de autoatendimento; externas - estacionamento). Já as inovações com conectividade, internet, uso de aplicativos, entre outros, são elementos estratégicos que nortearam o diferencial competitivo esperado.

Contudo, dentre as abordagens qualitativas apontadas pela SWOT, cabe destacar como implicação teórica, através deste estudo cujos elementos estratégicos foram observados, que o método se constitui apenas sob a perspectiva da organização e ignora a perspectiva do cliente, mesmo que em dada circunstância, tal ação estratégica possa ser reconhecida e valorizada pelos clientes. Desta maneira, esta pesquisa visa despertar essa lacuna, como estudos futuros, nas abordagens SWOT, onde também foram apontadas Gunn e Williams, 2007.

Como implicações práticas, ficou evidente que a competitividade pretendida pela rede de varejo local, preserva-se sob a posição do atendimento e capacidade informacional, em que a conectividade fornece conhecimento social (clientes e fornecedores). Clientes partícipes no fornecimento de dados, e fornecedores também partícipes expondo rastreabilidade e abastecimento, por exemplos. Os clientes em potencial costumam ler comentários nas mídias sociais para fazer comparações enquanto avaliam os prós e contras dos produtos concorrentes, antes de escolher os mais adequados para si. Desse modo, encurtar decisões desses clientes oferecendo comunicabilidade dinâmica e acessível na loja, é uma característica percebida no estudo. A automação e conectividade são caminhos a percorrer, pois permite com que as empresas atendam necessidades ocultas, ou seja, coopere com decisões de seus clientes, naquilo que o ambiente de negócios oferece - *mix* de produtos.

REFERÊNCIAS

ABIA - Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. **14º Congresso Internacional de Food Service.** 2021. Disponível em: <https://www.abia.org.br>. Acesso em: 19 de mar. 2022.

ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados. **Ranking ABRAS 2021**, v. 47, n. 537, 2021. Disponível em: <https://superhiper.abras.com.br/pdf/270.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2022.

BITNER, M. J. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 57-71, 1992.

BRASIL. **Lei nº 5.991**, de 17 de dezembro de 1973. Dispõe sobre o Controle Sanitário do Comércio de Drogas, Medicamentos, Insumos Farmacêuticos e Correlatos, e dá outras Providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 1973, p. 13049, 19 dez. 1973.

CANTELE, S.; ZARDINI, A. Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability–financial performance relationship. **Journal of Cleaner Production**, n. 182, p. 166-176, 2018. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.016.

CHURCHILL JR., G. A; PETER, J. P. **Marketing:** criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CILLO V. V.; PETRUZZELLI, A. M.; ARDITO, L.; DEL GIUDICE, M. Understanding sustainable innovation: A systematic literature review. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 26, n. 5, p. 1012-1025, 2019.

CORDEIRO, R. **A revolução da experiência do Consumidor**. WBI Brasil. 2016. Disponível em: <http://www.wbibrasil.com.br/noticias/a-revolucao-da-experiencia-doconsumidor>/. Acesso em: 09 de jan. 2022.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3.ed. São Paulo: Campinas - Papirus, 1995.

DAVID, F.R.; DAVID, F. R. **Strategic Management**: a competitive advantage approach, concepts and cases. 6 ed., Pearson education, 2017,

EMPROTUR - Empresa Potiguar de Promoção Turística S/A – EMPROTUR. **Boletim de Inteligência 2020**. Disponível em: <http://www.emprotur.setur.rn.gov.br>. Acesso em: 10 de mar. 2022.

FALCONE, P. M.; TANI, A.; TARTIU, V. E.; IMBRIANI, C. Towards a sustainable forest-based bioeconomy in Italy: Findings from a SWOT analysis. **Forest Policy and Economics**, v. 110, 101910, 2020. DOI: https://doi.org/10.1016/j.forpol.2019.04.014.

FEIZABADI, J. Machine learning demand forecasting and supply chain performance. **International Journal of Logistics Research and Applications**, v. 25, n. 2, p. 119-142, 2020. DOI: https://doi.org/10.1080/13675567.2020.1803246

FILDES, R.; MA, S.; KOLASSA, S. Retail forecasting: Research and practice. **International Journal of Forecasting**, [In Press], 2019. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2019.06.004.

FRANCISCHINI, P.aulino G.; GURGEL, Floriano F. A. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 308 p

GIMENEZ, F. A. P.; FAGUNDES, F. M. Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 2, n. 2, p. 133-146, 2009.

GUNN, R.; WILLIAMS, W. Strategic tools: An empirical investigation into strategy in practice in the UK. **Strategic Change**, v. 16 p. 201-216, 2007.

GÜREL, E.; TAT, M. SWOT analysis: a theoretical review. **The Journal of International Social Research**, v. 10, n. 51, 2017. DOI: https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832.

HILL, T.; WESTBROOK, R. SWOT analysis: it's time for a product Recall. **Long Range Planning**, v. 30, n. 1, p. 46-52, 1997. DOI: https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7.

HOENINK, J. C.; MACKENBACH, J. D.; WATERLANDER, W.; LAKERVELD, J.; VAN DER LAAN, N.; BEULENS, J. W. J. The effects of nudging and pricing on healthy food purchasing behavior in a virtual supermarket setting: a randomized experimente. **International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity**, v. 17, n. 1, 2020, p. 02-12, DOI: https://doi.org/10.1186/s12966-020-01005-7.

HUANG, K. F.; DYERSON, R.; WU, L. Y.; HARINDRANATH, G. From temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage. **British Journal of Management**, v. 26, n. 4, p. 617-636, 2015. DOI: https://doi.org/10.1111/1467-8551.12104

HUNG, H. C.; CHIU, Y. C.; WU, M. C. An enhanced application of Lotka-Volterra model to forecast the sales of two competing retail formats. **Computers & Industrial Engineering**, v. 109, p. 325-334, 2017. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cie.2017.05.022.

HUNG, H. C.; TSAI, Y. S.; WU, M. C. A modified Lotka-Volterra model for competition forecasting in Taiwan's retail industry. **Computers & Industrial Engineering**, v. 77, p. 70-79, 2014. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cie.2014.09.010.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2010**. Resultados gerais da amostra. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.

JAGER, B.; MINNIE, C.; JAGER, J.; WELGEMOED, M.; BESSANT, J.; FRANCIS, D. Enabling continuous improvement: a case study of implementation. **Journal of Manufacturing technology Management**, v. 15, n. 4, p. 315-324, 2004.

LI, P.; TAN, D.; WANG, G.; WEI, H.; WU, J. Retailer's vertical integration strategies under different business modes. **European Journal of Operational Research**, v. 294, n. 3, p. 965-975, 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.07.054.

MARTUCCI, R.odrigo, **Quais são as tendências de e-commerce para 2021?** Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/quais-sao-as-tendencias-de-e-commerce-para2021>. Acessado em: 09 de jan, 2022.

NAYAK, B.; BHATTACHARYYA, S. S.; KRISHNAMOORTHY, B. Exploring the black box of competitive advantage – An integrated bibliometric and chronological literature review approach. **Journal of Business Research**, v. 139, p. 964-982, 2022. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.047.

OKAFOR, A.; ADUSEI, M.; ADELEYE, B. N. Corporate Social Responsibility and financial performance: Evidence from US Tech Firms. **Journal of Cleaner Production**, v. 292, 126078, 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126078.

PHADERMROD, B.; CROWDER, R. M.; WILLS, G. B. Importance-performance analysis based SWOT analysis. **International Journal of Information Management**, v. 44, p. 194-203, 2019. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **Creating shared value**. In: Managing Sustainable Business. Ed. Springer: Dordrecht, 2019. p. 323-346.

SIGALAS, C.; Competitive advantage: The known unknown concept. **Management Decision**, v. 53, n. 9, p. 2004-2016, 2015. DOI: https://doi.org/10.1108/MD-05-2015-0185.

SIGALAS, C.; ECONOMOU, V. P. Revisiting the concept of competitive advantage. **Journal of Strategy and Management**, v. 6, n. 1, p. 61-80, 2013. DOI: https://doi.org/10.1108/17554251311296567.

SILVA, C. H. C. As grandes superfícies comerciais: os hipermercados carrefour no Brasil. **GEOUSP**, v. 7, n. 14, p. 89-106, 2003. DOI: http://dx.doi.org/10.11606/issn.2179-0892.geousp.2003.123834.

SINGH, S. K.; CHEN, J.; DEL GIUDICE, M.; EL-KASSAR, A. N. Environmental ethics, environmental performance, and competitive advantage: Role of environmental training. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 146, p. 203-211, 2019. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.032.

SURYADARMA, S.; POESORO, A.; BUDIYATI, A. S.; ROSFADHILA, M.; SURYAHADI, A. Traditional food traders in developing countries and competition from supermarkets: Evidence from Indonesia. **Food Policy**, v. 35, n. 1, p. 79-86, 2010. DOI: https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2009.11.002.

TEECE, D. J. Fundamental issues in strategy: time to reassess strategic management. **Review**, v. 1, n. 1, p. 103-144, 2020. DOI: http://dx.doi.org/10.1561/111.00000005.

ULRICH, M.; JAHNKE, H.; LANGROCK, R.; PESCH, R.; SENGE, R. Distributional regression for demand forecasting in e-grocery. **European Journal of Operational Research**, v. 294, n. 3, p. 831-842, 2021. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.11.029.

WANG, C. H. Considering economic indicators and dynamic channel interactions to conduct sales forecasting for retail sectors. **Computers & Industrial Engineering**, v. 165, 107965, 2022. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.107965.

YIN R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman; 2015.

ZHANG, J.; JIANG, Y.; SHABBIR, R.; DU, M. Building industrial brand equity by leveraging firm capabilities and co-creating value with customers. **Industrial Marketing Management**, v. 51, p. 47-58, 2015. DOI: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.016.

ZWART, T. A.; WERTHEIM-HECK, S. C. O. Retailing local food through supermarkets: Cases from Belgium and the Netherlands. **Journal of Cleaner Production**, v. 300, 126948, 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126948.