

O IMPACTO DAS MUDANÇAS AMBIENTAIS NAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Larissa Mota Silva, Universidade Federal de Campina Grande
Lucia Santana de Freitas, Universidade Federal de Campina Grande

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo conhecer o impacto das mudanças ambientais nas estratégias competitivas das empresas que atuam no setor de supermercados de Campina Grande/Pb. A pesquisa desenvolveu-se sob uma metodologia qualitativa, através da análise de três casos. O referido estudo foi realizado com na literatura sobre estratégia empresarial, especificamente sobre estratégias competitivas, tomando como referência uma perspectiva mais dinâmica, tendo como unidade de análise a seqüência de ações competitivas empreendidas pelas organizações. Os resultados da pesquisa mostram que as principais mudanças ambientais ocorridas no referido setor consistiram na adoção de novas tecnologias de informação e na maneira de gerenciar as atividades. Tais mudanças tiveram um forte impacto nas estratégias competitivas das empresas estudadas, levando tais empresas a adotarem diversas ações táticas e de inovação. Quanto à forma de competir, tais empresas apresentam postura agressiva, complexidade competitiva e homogeneidade competitiva, e, quanto ao conteúdo das ações competitivas, destacam-se as ações de inovação e as ações táticas.

PALAVRAS-CHAVES: Dinâmica competitiva. Estratégia competitiva. Ações competitivas.

ABSTRACT

This work had as objective to know the impact of the environmental changes in the competitive strategies of the companies that act in the section of supermarkets of Campina Grande/Pb. The research developed itself under a qualitative methodology, through the analysis of three cases. The referred study was accomplished as in the literature on business strategy, specifically on competitive strategies, taking as reference a more dynamic perspective, having as unit of analysis the sequence of competitive actions undertaken by the organizations. The results of the research show that the main environmental changes occurred in the referred section consisted in the adoption of new technologies of information and in the way to manage the activities. Such changes had a strong impact on the competitive strategies of the studied companies, leading such companies to adopt several tactical and innovation actions. As for the form of competing, such companies present aggressive posture, competitive complexity and competitive homogeneity, and, as for the content of the competitive actions, the innovation actions and the tactical actions stand out.

KEY WORDS: Competitive dynamics. Competitive strategy. Competitive actions

1. INTRODUÇÃO

O atual ambiente de negócios tem se caracterizado pela ocorrência de grandes transformações em espaço de tempo cada vez mais reduzido, levando as organizações a um crescente processo de adaptação às demandas ambientais. Neste sentido, torna-se latente a necessidade de se adotar novos modelos de gestão que contribuam para melhorar a competitividade e sobrevivência das organizações.

Diante deste contexto, cabe ressaltar que a forma de gerir os negócios esta permanentemente pautada na relação entre organização e ambiente, à qual está na base do conceito de estratégia, que, segundo Porter (1986), pode ser definida como um conjunto coordenado de compromissos e ações, que tem como objetivo gerar valor para o cliente e alcançar uma vantagem competitiva por meio da exploração das competências essenciais em mercados de produtos específicos e individuais. Neste sentido, a estratégia competitiva irá assumir uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar, para a organização, uma posição defensável contra o ambiente em que ela encontra-se inserida. Daí ser de suma importância que as empresas sejam conhecedoras do ambiente empresarial ao qual pertencem, bem como as principais mudanças ocorridas no mesmo.

Portanto, considerando a diversidade das mudanças ambientais e as implicações destas nos diversos setores da economia, especificamente, na atividade varejista de supermercados, o presente trabalho teve como objetivo conhecer o impacto das mudanças ambientais nas estratégias competitivas das empresas que atuam no setor de supermercadista de Campina Grande.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O reconhecimento do ambiente como fator determinante da atividade organizacional vem sendo compartilhado tanto pelos gestores como pelos teóricos, principalmente, na medida em que a complexidade e os ritmos de mudança se intensificam e geram incertezas de difícil prevenção e gerenciamento.

Do ponto de vista teórico, a relação entre organização e ambiente por ser analisada desde diferentes perspectivas teóricas como marketing, teoria das organizações, administração estratégica, entre outras.

Na perspectiva da administração estratégica, quando uma organização escolhe seu campo de atividade deve definir imediatamente qual o comportamento mais adequado para a obtenção de êxito em seu negócio. Tal negócio situa-se dentro de um determinado setor econômico, no qual os recursos podem apresentar-se de maneira limitada e os objetivos dos competidores incompatíveis, o que justifica a necessidade de competição entre as várias organizações.

A competição é a razão de ser da estratégia competitiva. A essência da estratégia competitiva está no reconhecimento da interdependência dos competidores, uma vez que as ações de um competidor implicam nos resultados dos demais, portanto, nas decisões de cada competidor devem ser consideradas as possíveis reações dos demais. Neste sentido, se justifica a elaboração e implementação de estratégias competitivas que permitam conseguir vantagens competitivas capazes de levar a organização a uma posição de superioridade em relação a seus competidores (GRANT, 1999; LÓPEZ & MARTÍN, 1998).

A importância da estratégia competitiva está no fato de ser um elemento essencial para a sobrevivência de uma empresa diante da competição existente, além de possibilitar que a mesma alcance uma posição tal que

lhe permita influenciar as condições de competição em seu setor, sendo coerente quanto à estrutura setorial (PORTER, 1999), sendo vasta a literatura que se refere à estratégia e suas tipologias.

As pesquisas sobre dinâmica competitiva recentemente tem procurado compreender as estratégias competitivas numa perspectiva mais dinâmica, tomando como unidade de análise a seqüência de ações competitivas empreendidas pelas organizações (SMITH *et al*, 1992; CHEN, 1996; FERRIER *et al*, 1999; GRIMM & SMITH, 1997; LEE *et al*, 2000; MILLER & CHEN, 1996; YOUNG *et al*, 1996; CHEN & HAMBRICK, 1995 DEEPHOUSE, 1999; GIMENO & WOO, 1996).

Neste sentido, as ações competitivas são definidas como movimentos competitivos específicos, iniciados por uma empresa, direcionados externamente e observáveis, para incrementar sua posição competitiva relativa (FERRIER & LEE, 2002).

Tomando como referência, por um lado, o objetivo proposto neste trabalho de conhecer o impacto das mudanças ambientais nas estratégias competitivas das empresas que atuam no setor de supermercadista de Campina Grande, e por outro lado, o estudo das estratégias competitivas numa perspectiva mais dinâmica, neste trabalho entende-se por impacto as modificações realizadas nas ações competitivas das empresas diante das mudanças ocorridas no ambiente em que estas estão inseridas.

Neste sentido, para que a estratégia competitiva de uma empresa seja amplamente entendida, deve-se levar em consideração sua análise desde uma perspectiva integrada, como mostra a figura, considerando, por um lado, a forma de competir, que estuda as características dos movimentos competitivos de uma empresa em seu conjunto, examinando a intensidade com que vem competindo em um determinado período de tempo; a relação existente entre as distintas ações competitivas; e as diferentes condutas utilizadas pela empresa que se tornam objeto de estudo de suas rivais (agressividade, complexidade, heterogeneidade e imprevisibilidade).

Por outro lado, os tipos de ações cujo foco de análise está no do conteúdo das ações implementadas, que podem ser do tipo: ações de inovação, ações táticas e ações legais (USERO & FERNÁNDEZ, 2003).

Figura 1: Relação mudanças ambientais, estratégias competitivas e ações.



Fonte: Elaboração própria

Quanto à Agressividade Competitiva, as empresas lançam no mercado numerosas ações relacionadas a preço, promoção, inovação, aumento do *mix* de produtos, entre outras, tendo como objetivo melhorar sua posição no mercado e incrementar seus resultados. De acordo com a teoria da hiper-concorrência em mercados dinâmicos é recomendado que as empresas sejam ativas, ou seja, ao invés de adotarem planos para longo prazo, desenvolvam estratégias que tentem unir várias vantagens competitivas de curto prazo (D'AVENI, 1994). Na literatura sobre *entrepreneurship* é considerado que quanto mais agressivas são as estratégias das empresas, maiores condições estas terão de ultrapassar seus competidores (COVIN & SLEVIN *apud* USERO & FERNÁNDEZ, 2003).

Quanto à Complexidade Competitiva o critério que diferencia a simplicidade da complexidade competitiva é a variedade dos tipos de movimentos que uma empresa utiliza em sua conduta competitiva para atrair clientes e superar seus competidores (MILLER & CHEN, 1994). Então, a estratégia competitiva de uma empresa será classificada como simples se forem utilizados poucos tipos de ações competitivas; e será complexa quando adotado um amplo leque dessas, implantadas juntas ou alternadamente.

Os mesmos autores têm comprovado, empiricamente, que a simplicidade competitiva, concretizada nas ações estratégicas, consegue melhorar os resultados das empresas porque a homogeneidade da estratégia permite que elas explorem aquilo que fazem de melhor, além de reduzir a probabilidade de falhas já que as mudanças nas ações competitivas são menores que as que acontecem na complexidade competitiva (QUINN, 1980).

Entretanto, o mercado também pode interpretar a simplicidade como inércia competitiva, isto é, pode supor que aquelas empresas que utilizam um número reduzido de ações competitivas, fazem por ter poucos recursos e capacidades para oferecê-los (D'AVENI, 1994) ou porque têm uma estrutura organizacional burocrática inflexível que não permite tais ações (HANNAN & FREEMAN, 1977).

Em ambientes dinâmicos, a utilização de um pequeno número de ações é arriscada, já que as empresas podem perder de vista as mudanças do mercado (MILLER, 1992), e perder, desta forma, sua vantagem competitiva. Além do que existe perigo na especialização da conduta competitiva quando da obtenção de clientes (FERRIER *et al*, 1999). Estes últimos autores verificaram que os líderes de mercado detentores de uma estratégia mais simples que a de seus rivais obtiveram uma redução da sua cota de participação de mercado e aumentaram a probabilidade de perderem a posição de liderança.

Quanto a Heterogeneidade Competitiva entende-se que as organizações que competem em um mesmo setor podem adotar padrões de comportamento parecidos, ou, ao contrário, bastante diferentes. Destaca-se que o conceito de heterogeneidade é contrário ao de simplicidade/complexidade. A heterogeneidade compara as ações de uma empresa com a de seus rivais, enquanto que na simplicidade/complexidade a comparação é feita com ela mesma.

O grau de heterogeneidade afetará, de forma distinta, a rivalidade entre as empresas pertencentes a um mesmo setor e o resultado por elas obtido, mesmo que isso não se manifeste de maneira clara. A teoria dos grupos estratégicos, ou seja, aquela que afirma que as empresas que compõem um grupo estratégico, dentro de determinado setor, e que têm estratégias competitivas similares, competem ativamente umas com as outras; influenciada pela economia industrial, sustenta que a distância estratégica entre as rivais é um impedimento para a coordenação tácita, o que intensificará a concorrência no setor e prejudicará os resultados de tais empresas

(PORTER, 1999). Se uma empresa adota ações competitivas muito diferentes de seus concorrentes, pode-se interpretar como sendo um sinal de que tal empresa está buscando novas formas de conseguir clientes, o que a destacará perante as demais.

Paradoxalmente ao exposto acima, a economia industrial também afirma que a similaridade na conduta das empresas rivais leva a uma falta de diferenciação, o que fará a concorrência em preços ser mais forte (BEATH; KATSOULAKOS *apud* USERO & FERNÁNDEZ, 2003). GIMENO & WOO (1996) comprovam que as empresas rivais que possuem recursos similares competem mais intensamente e MILES *et al.* (1993) afirmam que as indústrias nas quais as empresas adotam estratégias parecidas são menos beneficiadas. Se uma empresa adota uma estratégia muito parecida com a de suas concorrentes, pode parecer que ela está buscando a cota de mercado dessas, o que intensificará a concorrência no setor.

Quanto à imprevisibilidade esta pode ser definida como a extensão com que a seqüência de ações competitivas cria surpresas e provocam a ruptura de *status quo* dentro do setor.

Tratando-se dos tipos de ações, especificamente sobre Ações de Inovação, estas têm sido consideradas como o componente mais importante da estratégia de uma empresa (HAMEL, 1996). A inovação pode ser classificada de duas maneiras: incremental e radical. A primeira tem como finalidade agregar valor aos produtos e serviços existentes; já a segunda refere-se ao lançamento de um novo produto. O propósito de toda inovação estratégica é criar e explorar oportunidades que gerem resultados positivos para as organizações (RUMELT *et al.*, 1991).

Em ambientes em que a competitividade é acirrada, os ciclos competitivos reduzem-se significativamente, ou seja, as vantagens trazidas por uma inovação se evaporam de forma rápida (D'AVENI, 1994), assim sendo, uma boa política para obtenção de novos clientes é a melhora contínua dos produtos existentes e/ou a ampliação da linha de produtos (FERRIER *et al.*, 1999). É reconhecido que para exercer tal prática as empresas precisam conscientizar-se de que ela incidirá negativamente em seus resultados em curto prazo.

O lançamento de novos produtos permite às empresas maiores benefícios que outras ações como variações nos preços ou campanhas de publicidade (SMITH *et al.*, 1992). Tem-se constatado também que as organizações que mais rapidamente lançam novas inovações ao mercado têm um maior valor na bolsa. Por fim, Subramaniam e Venkatraman *apud* USERO & FERNÁNDEZ (2003), provam que a capacidade de desenvolver e introduzir novos produtos no mercado é primordial para o êxito da estratégia de uma empresa.

Quanto às Ações táticas, consideradas aquela de grande visibilidade para o mercado, necessitam de poucos recursos e são mais fáceis de por em prática e de modificar que as estratégias, como exemplos podem-se citar: redução de preço e o lançamento de campanhas publicitárias (SMITH *et al.*, 1992). Além disso, elas afetam mais fortemente as vendas em curto prazo que qualquer outro movimento competitivo. Daí depreende-se que as empresas que utilizam ações táticas poderão influenciar positivamente sua carteira de clientes e negativamente a de seus concorrentes.

E por último, as Ações Legais que, embora seja tema pouco estudado quando relacionado à estratégia, tal atividade tem sua importância ressaltada nesta área, principalmente, quando empresas tentam dificultar as atividades de suas rivais por meio de atitudes ilegais como, por exemplo, redução de preço a níveis não

competitivos, visando seu bom posicionamento estratégico. Nestes casos, bem como em todo aquele que se fizer necessário, as empresas prejudicadas terão o direito de defender-se através de medidas legais, acionando os órgãos reguladores, o governo e o próprio poder judiciário.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é de caráter exploratório, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema tendo em vista torná-lo explícito (Vergara, 2000). Considerando as especificidades do objeto de estudo o método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, sendo escolhido três casos. O critério utilizado para a escolha dos casos foi por conveniência e representatividade, ou seja, foram escolhidas organizações que apresentaram motivação e condições para a realização do trabalho e que sejam representativas no setor. Cabendo ressaltar que o setor de supermercado de Campina Grande está composto por cinco empresas de supermercado/hipermercado, com um total de 10 lojas, sendo responsáveis por cerca de 70% do faturamento do setor.

Inicialmente realizou-se uma pesquisa bibliográfica em jornais, revistas, livros, anais de eventos científicos e rede eletrônica a fim de conhecer os estudos realizados no setor de supermercados no Brasil com o intuito de identificar as principais mudanças ocorridas no setor.

A partir dos dados obtidos na pesquisa bibliográfica se elaborou um roteiro de entrevista e um questionário, onde se buscou obter informações sobre as mudanças ambientais mais significativas ocorridas no setor de supermercado de Campina Grande nos últimos três anos (2003 a 2005), e sobre o grau de intensidade dessas mudanças (variando em uma escala de 0 a 10), assim como, as ações empreendidas pela empresas frente a essas mudanças. Os instrumentos de pesquisa foram aplicados junto a um gestor de cada uma das empresas pesquisadas, cabendo ressaltar que as ações são as mesmas para todas as lojas de cada empresa e junto ao presidente do Sindicato do Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios de Campina Grande que ocupa tal cargo há 22 anos e atuou no ramo supermercadista durante os últimos 30 anos. Também foram coletadas informações através de pesquisa documental e de observação direta

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O setor de supermercado de Campina Grande começou a se desenvolver por volta dos anos 90, quando a população local passava por um processo de assimilação mais intenso do uso dos cartões de crédito. Tal fato fez com que a população migrasse das feiras locais, na qual outrora eram realizadas as compras referentes a alimentos, para os supermercados, estabelecimentos que além de lhes proporcionarem maior conforto, ofereciam-lhes como principal atrativo as diferentes formas de pagamento.

Atualmente, o setor conta com aproximadamente 300 empresas no ramo supermercadista, representadas principalmente por mercadinhos. Deste número de empresas, constata-se que cerca de aproximadamente 2% sejam considerados supermercados e hipermercados.

Tomando como referência as mudanças ambientais ocorridas no setor de supermercados em nível de Brasil, e a intensidade que tais mudanças também ocorreram no setor supermercadista de Campina Grande nos últimos três anos, na perspectiva das empresas pesquisadas, estas estão sintetizadas no quadro I.

Quadro 1: Mudanças ambientais ocorridas no setor de supermercados em Campina Grande

MUDANÇA AMBIENTAL	Alfa	Gama	Beta
1. Entrada de grandes grupos internacionais	2	1	2
2. Processo de concentração em grupos/redes	2	5	5
3. Adoção de novas tecnologias de informação	9	9	8
4. Expansão dos estabelecimentos	5	5	5
5. Mudança na maneira de gerenciar as atividades	9	9	9
6. Vendas virtuais	0	0	0

Fonte: Elaboração própria

Diante do exposto, depreende-se que das mudanças ambientais ocorridas em nível de Brasil, nos últimos três anos, as que se apresentaram com maior intensidade no setor supermercadista de Campina Grande foram: a adoção de novas tecnologias de informação e as mudanças na maneira de gerenciar as atividades, uma vez que obtiveram notas entre 8 e 9, numa escala de 0 a 10. Tal fato reflete a ampliação da visão dos gestores bem como a tentativa dos mesmos em acompanhar, dentro de suas possibilidades e das necessidades e desejos expostas pelos seus clientes, o ritmo da evolução do setor de supermercado em nível nacional. Todavia, cabe ressaltar que o item 1. entrada de grandes grupos internacionais, obteve nota entre 1 e 2, portanto, apresentado baixa intensidade dessa mudança no setor, justificado pela entrada de apenas um grupo internacional. Porém, se fosse considerado como referência não o número de entrada de grupos internacionais, mas a ameaça que eles representam uma vez instalados no setor, este item receberia notas máximas.

Quanto ao impacto das mudanças ambientais nas estratégias competitivas das empresas pesquisadas podemos conhecer tanto a forma de competir quanto os tipos de ações empreendidas.

Quanto à forma de competir, analisada através da agressividade, complexidade, heterogeneidade e imprevisibilidade utilizadas pelas empresas. Tratando-se da Agressividade Competitiva, foi possível constatar que as empresas pesquisadas utilizam-se da agressividade competitiva para melhorar sua posição de mercado e incrementar seus resultados. Os supermercados em questão lançam no mercado numerosas ações relativas a preço, inovação, promoção, entre outras, a fim não só de manter sua posição de mercado, como também de atrair as quotas de seus concorrentes.

Em relação à Simplicidade/Complexidade Competitiva estes apresentam uma conduta baseada na complexidade competitiva. Os estabelecimentos utilizam variadas ações competitivas com a finalidade de atrair clientes e superar seus concorrentes. Esse amplo leque de ações engloba: utilização de campanhas publicitárias, campanhas para fidelização de clientes, promoções de vendas através da redução de preço, investimento na diferenciação do formato das lojas, treinamento de pessoal, entre outras.

No que tange à Heterogeneidade Competitiva, que relaciona as ações de uma empresa comparadas as dos seus concorrentes, partindo da premissa de que as organizações que competem no mesmo setor podem apresentar um padrão de comportamento semelhante uns dos outros, ou, ao contrário, bastante diferentes, pode-se observar que não existe uma heterogeneidade nas ações das empresas estudadas, mas uma homogeneidade de condutas. Apenas em aspectos pontuais podem ser vistas algumas diferenças de conduta entre os mesmos. Daí

subtende-se que, devido à similaridade das ações competitivas, o nível de rivalidade entre as empresas inseridas neste setor torna-se relativamente elevado.

Quanto à imprevisibilidade a seqüência de ações competitivas empreendidas pelas empresas pesquisadas não criaram surpresas e tão pouco provocaram a ruptura de *status quo* dentro do setor.

Quanto aos tipos de ações, estas foram avaliadas de acordo com seu conteúdo, sendo os tipos de ações consideradas: ações de inovação, ações táticas e as ações legais. As ações de inovação estão explicitadas no quadro abaixo e serão comentadas individualmente a seguir.

Quadro 2: Ações referentes à inovação

Ações	Alfa	Beta	Gama
1. Produtos com marca própria	Sim	Não	Sim
2. Produtos Importados	Sim	Sim	Sim
3. Modificações na variedade de produtos	Sim	Sim	Não
4. Modificações na variedade de serviços	Sim	Sim	Sim
5. Abertura de novas lojas	Não	Não	Não
6. Investimento no formato das lojas	Sim	Sim	Sim
7. Investimento em treinamento de pessoal	Sim	Sim	Sim
8. Investimento em TI	Sim	Sim	Sim
9. Utilização de vendas virtuais	Não	Não	Não

Fonte: Elaboração própria

A primeira ação, utilização de produtos com marcas próprias foi adotada por duas das empresas pesquisadas. No supermercado Alfa, considerando o *mix* de produtos oferecidos aos seus clientes, estas representam cerca de 20%. Enquanto que para o supermercado Gama, mesmo sendo adepto aos produtos com marcas próprias, tais marcas representam apenas cerca de 1% do total de produtos oferecidos pelo estabelecimento. Quanto ao supermercado Beta foi o que se mostrou avesso à utilização de produtos com marcas próprias e justificou sua decisão devido ao fato de que seus clientes não procurarem produtos com essa característica, o gestor deste estabelecimento considera a utilização de marcas próprias, muitas vezes, como uma preocupação a mais, haja vista que qualquer insucesso com tais produtos é diretamente vinculado à imagem do supermercado, visto que, os produtos de marca própria e o estabelecimento carregam o mesmo nome.

Na segunda ação, utilização de produtos importados, todas as empresas pesquisadas trabalham com produtos importados. Estes, para o supermercado Alfa, representam cerca de 10 % do seu *mix* de produtos, enquanto que para o supermercado Beta os importados têm uma representatividade maior, chegando a 30% do total de seus produtos, salientando que há uma concentração desses no setor de perfumaria e de produtos para o lar, ficando apenas um pequeno percentual para o setor alimentício. O supermercado Gama é o que utiliza os produtos importados com menor intensidade, onde tais produtos não ultrapassam 1%, cabendo ressaltar que esses percentuais vêm sofrendo alterações nos últimos três anos.

Quanto à terceira ação, modificações na variedade dos produtos, os supermercados Alfa e Beta, nos últimos três anos, sofreram de formas diferenciadas modificações na variedade de seus produtos. No supermercado Alfa, foi constatado um aumento na variedade de seus produtos em todos os setores do estabelecimento. Enquanto que para o supermercado Beta que utilizou ação inversa, houve uma redução do *mix* de produtos oferecidos pelo supermercado, priorizando os melhores produtos, ou seja, aqueles que além de possuir boa qualidade, seus fabricantes investem maciçamente em propaganda, evitando tanto a fragmentação nas vendas e a poluição visual. Por outra parte, o supermercado Gama foi o único que não sofreu alterações quanto à variedade de seus produtos.

Na quarta ação, modificações na variedade dos serviços, todas as empresas pesquisadas sofreram tais modificações, aumentaram o número de serviços oferecidos pelos estabelecimentos, investindo em serviços diferenciados, visando satisfazer, cada vez mais, as necessidades e desejos dos seus clientes.

A quinta ação, abertura de novas lojas mostrou que nenhum dos estabelecimentos abriu novas lojas.

Quanto à sexta ação, investimentos na diferenciação do formato das lojas, os três estabelecimentos têm investido na diferenciação do formato das lojas. O supermercado Alfa, apesar de considerar não ter investido consideravelmente em tal ação, o fez com a finalidade de padronizar-se, ou seja, tornar o formato de sua loja igual ao das demais espalhadas pelo Brasil, para oferecer maior comodidade aos seus clientes e atender a algumas sugestões feitas pelos mesmos, como também evitar pequenos furtos que aconteciam no estabelecimento. Enquanto que para o supermercado Beta, o investimento no formato das lojas foi algo essencial, pois a utilização desta ação surgiu com caráter de necessidade, para continuar satisfazendo seus clientes e, conseqüentemente, garantindo sua parcela de mercado. Quanto ao supermercado Gama, tal investimento ocorreu de maneira intensa, através da ampliação das lojas, com objetivo de se diferenciar dos concorrentes e atrair um maior número de clientes.

A sétima ação, investimento em treinamento de pessoal foi adotado por todas as empresas pesquisadas. No supermercado Alfa foi desenvolvido treinamentos para os funcionários de todos os setores do supermercado e tendo como principal finalidade a melhoria no atendimento ao cliente. Quanto ao supermercado Beta, este não possui um setor específico de Recursos Humanos, porém a implantação deste setor já está sendo estudada. O investimento em treinamento de pessoal é feito através da contratação de profissionais para ministrar palestras e participação em cursos periódicos oferecidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Esse investimento nos funcionários tem como principal objetivo melhoria no atendimento ao cliente. No supermercado Gama, o investimento em treinamento de pessoal ocorre basicamente através dos cursos promovidos pelo próprio supermercado, que conta com um setor de Recursos Humanos, chefiado por uma psicóloga, além dos cursos oferecidos pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC).

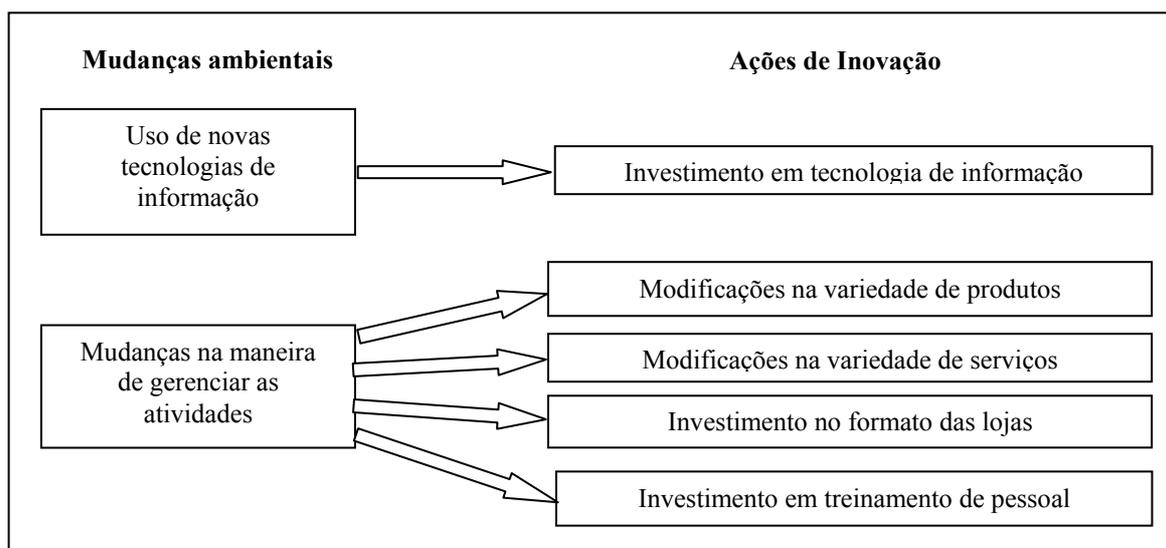
Quanto à oitava ação, Investimento em tecnologia de informação existe um consenso entre os entrevistados de que o investimento em tecnologia de informação é uma ação estratégica de fundamental importância para que os supermercados atuais possam acompanhar as mudanças ocorridas no mercado. O supermercado Alfa investiu pesadamente em tecnologia de informação. Hoje, a loja conta com vários recursos tecnológicos em todos os setores do estabelecimento, o que facilita o desempenho de suas atividades. O supermercado Beta também utiliza fortemente o sistema de informação na realização de suas atividades, todos os setores da loja são informatizados e possui uma equipe de processamento de dados que é responsável pela

atualização de todo sistema. O investimento nesta ação competitiva para o supermercado Beta, tem como fim principal facilitar o trabalho de todos aqueles que trabalham na organização e trazer maiores benefícios para os clientes. Quanto ao supermercado Gama, este é adepto à tecnologia de informação, porém, essa é utilizada no desempenho de apenas algumas de suas atividades. O gestor justifica a baixa intensidade dessa ação competitiva em seu estabelecimento devido ao fato desta apresentar alto custo de implantação. Todavia, uma ampliação em nível de tecnologia de informação já está em estudo nesse estabelecimento.

Na nona ação, Utilização de vendas virtuais verificou-se que nenhuma das empresas pesquisadas utiliza o sistema de vendas pela internet como uma forma de ampliar os canais pelos quais seus produtos chegam ao consumidor. A justificativa para tal atitude é que essa prática ainda é insipiente no mercado local e, portanto, inviável do ponto de vista econômico-financeiro.

Em síntese, constata-se que das ações referentes à inovação, as mais utilizadas pelas empresas pesquisadas diante das principais mudanças ambientais ocorridas no setor de Campina Grande foram: as modificações na variedade dos produtos, as modificações na variedade dos serviços, o investimento no formato das lojas, em treinamento de pessoal e em tecnologia de informação, como mostra a figura a seguir.

Figura 2: Ações de inovação diante das mudanças ambientais



Fonte: Elaboração própria

Quanto aos tipos de ações, especificamente as ações táticas utilizadas pelas empresas pesquisadas foram: utilização de campanhas publicitárias, utilização de promoção de vendas através da redução de preço, utilização de campanhas de fidelização de clientes, realização de pesquisas de satisfação junto a clientes e modificações nas formas de pagamento.

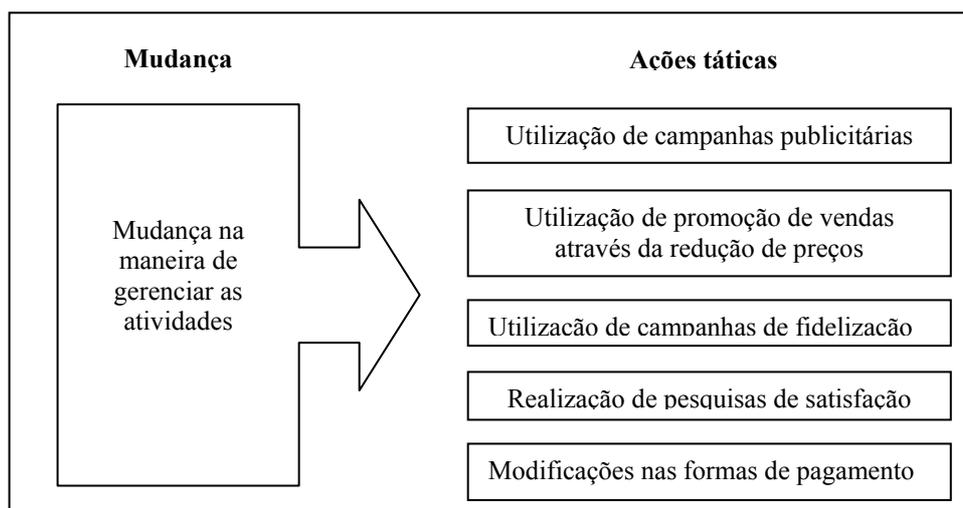
Todas as empresas pesquisadas entendem que a utilização de campanhas publicitárias apresenta-se como uma forte ação competitiva, sendo estas realizadas através de televisão, rádio, jornais, panfletos, encartes e sites na internet. Também foi constatado que os investimentos nessa ação têm se intensificado, e que os supermercados a utilizam com a intenção de atrair um número cada vez maior de clientes. Em relação à utilização de promoção de vendas através da redução de preço, esta prática é unânime, porém realizada

diariamente pelos supermercados Alfa e Beta e semanalmente pelo Gama. Os objetivos de tal prática são: desencilhar produtos, aquecer as vendas, aumentar o fluxo de clientes, redução de estoques e aumentar a rotatividade dos produtos. Também foi ressaltada a importância das parcerias entre empresa e fornecedores na viabilização de tal ação. Quanto à utilização de campanhas de fidelização dos clientes, o ponto mais forte da campanha é o oferecimento de cartão de crédito próprios das três empresas. Sendo acrescido do uso de sistema de pontos e bonificação para a empresa Alfa e de envio de mensagens, e-mails, telegramas e telefonemas para os clientes de suas lojas, principalmente em datas importantes, para Gama e Beta.

A realização de pesquisas de satisfação dos clientes é feita por todas as empresas pesquisadas, sendo que o supermercado Alfa costuma efetuar-la por meio de empresas terceirizadas. Já no supermercado Beta é feita através de Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), e-mail e caixa de sugestões, e o supermercado Gama efetua suas pesquisas semestralmente e também utiliza de caixa de sugestão. Tratando-se das modificações nas formas de pagamento, o supermercado Alfa foi o único que não apresentou modificações nas formas de pagamento oferecido a seus clientes, uma vez que já adotava amplas formas de pagamento, tais como: cartão de créditos, ticket e dinheiro. Enquanto que o supermercado Beta apresentou algumas mudanças, tais como cartão de crédito próprio, cartões diversos, cheque, dinheiro e convênios. O supermercado Gama utiliza todas as formas de pagamento citadas acima e, este estabelecimento, também ofereceu mudanças na forma de pagamento, criou um cartão de crédito próprio, e tal fato está contribuindo para que haja uma migração dos pagamentos realizados em cheque para os efetuados com cartão de crédito.

Em síntese, pode-se observar que todas as mudanças relacionadas às ações táticas são fortemente utilizadas pelas empresas pesquisadas e estão intrinsecamente relacionadas com a mudança ambiental referente à modificação na maneira de gerenciar as atividades, como mostra a figura abaixo. Tal mudança ambiental tem representado forte impacto nas estratégias competitivas dos supermercados.

Figura 3: Ações táticas diante das mudanças ambientais



Fonte: Elaboração própria

E por último, quanto às **ações legais**, as empresas pesquisadas afirmaram não utilizar essa prática. A empresa Alfa afirma que não tem motivos para impetrar processos contra nenhum de seus concorrentes,

enquanto que para Beta e Gama, apesar de considerarem algumas práticas de um grande concorrente ilícitas, julgam inviável adentrar na justiça com processos contra o mesmo, uma vez que este concorrente apresenta um forte poder de mercado, portanto, receiam que tal atitude possa vir a prejudicar seus estabelecimentos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo verificar o impacto das mudanças ambientais nas estratégias competitivas das empresas que atuam no setor supermercadista de Campina Grande. De acordo com os dados obtidos na pesquisa, pode-se constatar que as principais mudanças ambientais ocorridas no referido setor consistiram na adoção de novas tecnologias de informação e as mudanças na maneira de gerenciar as atividades. Tais mudanças tiveram um forte impacto nas estratégias competitivas das empresas estudadas, levando estas a adotarem diversas ações táticas e de inovação.

Quanto à forma de competir, verificou-se que as empresas estudadas apresentaram posturas agressivas, uma vez que implantaram numerosas ações relacionadas a preço, promoção de vendas, inovação, *mix* de produto e serviços, entre outras. Apresentando também uma complexidade competitiva, dada a variedade das ações utilizadas em sua conduta competitiva. estas apresentaram uma homogeneidade competitiva por adotarem ações competitivas bastante parecidas, e, por último, não apresentaram imprevisibilidade competitiva, uma vez que a seqüência de ações competitivas empreendidas não criaram surpresas e não provocaram a ruptura de status quo dentro do setor.

Quanto ao conteúdo das ações competitivas, especificamente as relacionadas à inovação, destacam-se como mais utilizadas: as modificações na variedade dos produtos e serviços, modificações no formato das lojas, investimentos em treinamento de pessoal e em tecnologia de informação. Em relação às ações táticas, estas são ações competitivas bastante utilizadas pelos supermercados, destacando-se: utilização de campanhas publicitárias, promoção de vendas através da redução de preço, campanhas de fidelização dos clientes, realização de pesquisas de satisfação e modificações nas formas de pagamento. E por último, as ações legais, que não foram utilizadas pelas empresas pesquisadas.

Com base na pesquisa, pode-se verificar a influência que exerce o ambiente externo sobre as organizações implicando diretamente em suas estratégias competitivas, levando estas a repensarem suas ações competitivas ao longo do tempo.

Por último, cabe ressaltar as contribuições desta pesquisa. Do ponto de vista teórico, amplia o debate acerca da relação entre organização e ambiente, especificamente, a compreensão das estratégias competitivas numa perspectiva integrada, considerando a forma de competir e aos tipos de ações utilizadas. Do ponto de vista prático, contribuir com informações sobre o setor de supermercados de Campina Grande, onde existe uma forte carência desse tipo de estudo, dado a escassez de trabalhos que contemplem tal setor.

Entretanto, cabe ressaltar algumas limitações do trabalho, primeiro, participaram da pesquisa apenas três das cinco empresas do setor, apesar de ser uma amostra significativa, em termos do número de empresas, entretanto, de cada empresa foi considerado apenas a perspectiva de um dos gestores. De forma que em futuros trabalhos pudesse se contemplar um número maior de pessoas pesquisadas em cada empresa, inclusive

ampliando as informações para considerar a perspectiva de outros funcionários que não ocupem cargos de chefia e dos clientes.

6. REFERÊNCIAS

CHEN, M. Competitor analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*, N° 21, p. 100-134. 1996.

_____.; 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. 1995.

D'AVENI, R. A. *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*, New York: Free Press, 1994.

DEEPHOUSE, D. To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*, N° 20, p. 147-166. 1999.

FERRIER, W.; SMITH, K.G.; GRIMM, C. The role of competition action in market share erosion and industry Dethronement: a study of industry leaders and challengers. *Academy of Management Journal*, N° 42, p. 372-388. 1999.

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

GIMENO, J.; WOO, C.Y. Hypercompetition in a multimarket environment: the role of strategy similarity and multimarket contact in competitive de-escalation. *Organization Science*. 7. pp. 322-341. 1996.

GRIMM, C.; SMITH, K. G. *Strategy as action: industry rivalry and coordination*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing. 1997.

GRANT, R. M. *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madri, Civitas, 1999.

HAMEL, G. Strategy as revolution. *Harvard Business Review*, July/August, p. 69-82. 1996

HANNAN, M. T ; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, pp. 929-964. 1977.

LÓPEZ, J.E.N.; MARTÍN, L.A.G. *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madri, Civitas, 1998.

MILES, G.; SNOW, C.C.; SHARFMAN, M.P. Industry variety and performance. *Strategic Management Journal*. V.14. pp. 163-177. 1993.

MILLER, D. The generic strategy trap. *Journal of Business Strategy*. 13, pp. 34-72. 1992.

_____.; CHEN, M.J. Sources and consequences of competitive inertia: a study of the US airline industry. *Administrative Science Quarterly*, 39, pp. 1-23. 1994.

_____.; CHEN, M.J. The simplicity of competition repertoires: an empirical analysis. *Strategic Management Journal*. N° 17. p. 419-440. 1996.

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

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

QUINN, J.B. *Strategies for change: logical incrementalism*. Richard D. Irwin. Inc. 1980

RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Fundamental researcher issues in strategy and economics. *Strategic Management Journal*., Special Issue. N°. 12. 1991.

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

USERO, M. B; FERNÁNDEZ, Z. *Impacto de la dinámica competitiva en los resultados. Aplicación al sector de la telefonía móvil en Europa*. Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresa, 2003.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

YOUNG, G.; SMITH, K. G.; GRIMM, C. M. Austrian and industrial organization perspectives on firm-level competition activity and performance. *Organization Science*. V. 7. p. 243-254.1996.