

## Operações em supermercados

Nelson Alves de Souza Filho (FAESC/PE) nelsonfilho@yahoo.com  
Walter Fernando Araújo de Moraes (FBV/PE) wfam@br.inter.net

**Resumo:** *Diante do cenário competitivo da indústria brasileira de supermercados, no qual a competição se intensificou após a estabilização da economia e com a chegada de competidores internacionais, são analisados os posicionamentos, recursos competitivos e estratégias funcionais da rede de supermercados Comercial Carvalho. Em 2006, essa rede alcançou a 18ª colocação no ranking brasileiro de supermercados e tem atuação predominante no Piauí. A análise qualitativa das entrevistas realizadas com os gestores da empresa revelou os posicionamentos frente a cada uma das cinco forças competitivas de Porter (1986), os recursos competitivos de acordo com o modelo VRIO de Barney (1991; 2002) e as principais estratégias das áreas funcionais (HILL; JONES, 1998; WHEELLEN; HUNGER, 1991b; MORAES; FLORÊNCIO; OMAKI, 2001).*

**Palavras-chave:** Competitividade; Estratégia; Operações; Supermercados.

### 1. Introdução

O cenário competitivo da indústria de supermercados no Brasil tem passado por profundas transformações nas últimas três décadas. Dois fatos foram particularmente relevantes e seus efeitos se propagam até hoje. Primeiro a internacionalização da indústria caracterizada pela chegada do Carrefour em 1976, em São Paulo; e segundo, a estabilização da economia após a implementação do Plano Real, em 1994.

Nesse contexto, a rede de supermercados Comercial Carvalho tem enfrentado com relativo sucesso as ofensivas competitivas dos líderes da indústria de varejo de alimentos, tais como Pão de Açúcar e Wal-Mart do Brasil, ambos presentes no mercado de Teresina, capital do Piauí. Fundada em 1986, a empresa alcançou a 18ª colocação do *ranking* 2006 da Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS (SUPERHIPER, 2006, p. 56).

Diante disso, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa: como a rede de supermercados Comercial Carvalho compete, a partir de seus posicionamentos, recursos competitivos e estratégias funcionais?

O objetivo desse trabalho é, portanto, apresentar os posicionamentos, recursos competitivos e estratégias funcionais utilizadas pela rede supermercados Comercial Carvalho face à concorrência. A próxima seção revisa aspectos da literatura sobre posicionamentos, recursos competitivos e estratégias funcionais. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos. A seção subsequente analisa os resultados obtidos por meio de pesquisa de campo e por fim, na última seção, as conclusões são sumarizadas.

### 2. Fundamentação teórica

A investigação se fundamenta basicamente em três paradigmas, da área de administração estratégica, são eles: o posicionamento competitivo (PORTER, 1986); a visão baseada em recursos (BARNEY, 1991; 2002); e as estratégias competitivas do nível funcional (HILL; JONES, 1998; WHEELLEN; HUNGER, 1991; MORAES; FLORÊNCIO; OMAKI, 2001). Adiante são feitas breves considerações sobre esses paradigmas.

Segundo Porter (1986, p. 23) cinco forças dirigem a concorrência em uma indústria. São elas: a) rivalidade entre as empresas existentes; b) poder de negociação dos fornecedores;

c) poder de negociação dos compradores; d) ameaça de novos entrantes; e) ameaça de produtos ou serviços substitutos.

Em relação a essas forças, uma empresa pode adotar três abordagens de posicionamento competitivo. A abordagem de defesa caracteriza-se por posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas. Na abordagem de influência procura-se influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa. E na abordagem de antecipação o objetivo é de se antecipar às mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando a mudança por meio da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem (PORTER 1986, p. 45).

No nível da empresa, os posicionamentos em relação às forças competitivas são estabelecidos por meio de decisões de seus administradores e influenciam a lucratividade e desempenho da firma.

O segundo paradigma refere-se aos recursos competitivos para o enfrentamento dos concorrentes. Segundo a Visão Baseada em Recursos (VBR), as empresas são consideradas como uma coleção de recursos produtivos. A hipótese da heterogeneidade estabelece que diferentes empresas possuem diferentes conjuntos de recursos. Por outro lado, a hipótese de imobilidade afirma que alguns desses recursos são muito custosos para copiar ou inelásticos em oferta (BARNEY, 2002, p. 155).

Decorre dessas hipóteses as características de valor, raridade, imitabilidade e organização que devem ser identificadas para comprovação da existência de recursos competitivos.

O recurso é valioso quando capacita a empresa a responder às ameaças e oportunidades do ambiente. Ele é raro quando é controlado por apenas um pequeno número de empresas competidoras. A característica de imitabilidade está presente quando as empresas que não o possuem incorrem em uma desvantagem de custo em obtê-lo ou desenvolvê-lo. E a organização existe quando as diretrizes e procedimentos da empresa são organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar (BARNEY, 2002, p. 160). Essas quatro características compõem o modelo VRIO (de valor, raridade, imitabilidade e organização).

Por meio de seus recursos competitivos, uma empresa pode alcançar uma vantagem competitiva em relação aos demais competidores.

O terceiro paradigma refere-se às estratégias competitivas das principais funções, tais como *marketing*, operações, recursos humanos e finanças. De acordo com Hill e Jones (1998, p. 143):

Estratégias de nível funcional são aquelas dirigidas ao aumento da efetividade de operações básicas dentro de uma companhia (...). Embora essas estratégias devam ter o foco em uma dada função, freqüentemente elas envolvem duas ou mais funções e requerem uma cooperação próxima entre funções para alcançar os objetivos da companhia (...).

Por outro lado, Wheelen e Hunger afirmam que o principal objetivo da estratégia funcional é: “maximizar a produtividade dos recursos corporativos e divisionais de modo que uma competência distintiva seja desenvolvida para prover vantagem competitiva à companhia ou unidade de negócio” (1991b, p. 207).

Estudo anterior de Moraes, Florêncio e Omaki (2001, p. 5-10) sobre empresas brasileiras (não necessariamente supermercados) concluiu que o desempenho superior resulta da conjunção de estratégias funcionais.

Diante da relação entre desempenho (econômico e operacional) e os posicionamentos, os recursos e as estratégias procedeu-se a investigação na rede de supermercados Comercial

Carvalho com base nessa fundamentação teórica.

Abaixo discorre-se sobre os procedimentos metodológicos.

### 3. Procedimentos metodológicos

A estratégia da pesquisa é de estudo de caso qualitativo. Essa estratégia foi utilizada, pois, de acordo com Yin (2005, p. 28), ela é adequada quando “faz-se uma pergunta do tipo ‘como’ ou ‘porque’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”.

O critério de seleção do caso foi predominantemente o da intencionalidade (amostra proposital), haja vista que: “o poder e a lógica da amostragem intencional está na ênfase do entendimento em profundidade” (PATTON, 2002, p. 46).

Os procedimentos metodológicos foram desenvolvidos ao longo da pesquisa seguindo a lógica do protocolo do estudo de caso. De acordo com Yin (2005, p. 64-106), o protocolo de estudo de caso contempla os seguintes tópicos: a visão geral; os procedimentos de campo; as questões do estudo; e o guia para o relatório do estudo de caso. A visão geral do estudo compreende seu objetivo geral que é analisar como a rede de supermercados Comercial Carvalho compete, a partir de seus posicionamentos, recursos competitivos e estratégias funcionais. Por sua vez, os procedimentos de campo compreendem o agendamento das datas e horários das entrevistas, bem como, a advertência de procedimento transmitida aos entrevistados. Firmou-se o compromisso de não publicar os nomes das pessoas no texto, apenas a denominação do cargo. As questões do estudo são o terceiro elemento do protocolo. As questões específicas desse estudo são: a) analisar quais são os posicionamentos da rede de supermercados Comercial Carvalho, em face do poder de negociação dos fornecedores, do poder de negociação dos compradores, da rivalidade entre concorrentes existentes, da ameaça de novos entrantes e da ameaça de produtos substitutos; b) analisar quais são os recursos competitivos possuídos pela rede de supermercados Comercial Carvalho, em termos de suas características de valor, raridade, dificuldade de imitação e organização; e c) analisar quais são as estratégias competitivas, dos níveis funcionais, implementadas pela rede de supermercados Comercial Carvalho, nas áreas de *marketing*, operações, recursos humanos e finanças. Por fim, o último elemento do protocolo é o guia para o relatório. Isso corresponde à própria pesquisa em pauta, que contou com o apoio do Ministério da Ciência e Tecnologia e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – MCT/CNPq.

As principais evidências do presente caso foram obtidas nas entrevistas junto a cinco diretores com tempo médio de 12 anos de empresa. Além de quatro coordenadores (cargo hierarquicamente abaixo dos diretores e acima dos gerentes) com tempo médio de quase oito anos na empresa e três gerentes com tempo médio de seis anos. Todos responderam à questão feita sobre os recursos competitivos da empresa. As demais questões foram respondidas pelos entrevistados que afirmavam ter domínio sobre o assunto.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, em sua grande maioria pelo próprio autor. As primeiras transcrições parciais começaram tão logo as entrevistas foram realizadas. Com bases nelas foram feitas análises iniciais dos resultados e elaboradas conclusões preliminares do estudo. Posteriormente, as transcrições completas foram impressas e seus trechos dispostos em colunas, por família de assunto. Por exemplo, todas as respostas dadas à pergunta de visão baseada em recursos foram dispostas em uma coluna, o mesmo foi feito para as perguntas de posicionamento e estratégias funcionais. Esse procedimento permitiu analisar, tendo-se em mente os contextos observados nas visitas, as citações mais frequentes. Essas citações deram suporte na interpretação dos temas emergentes, relacionados aos objetivos do estudo.

A seguir, são analisados os resultados. Em virtude de limitações de quantidade de

páginas, apenas uma pequena parte das citações das entrevistas é apresentada. Todas as entrevistas foram realizadas em outubro de 2005. Desse ponto em diante, será feita referência à empresa apenas por meio do nome Comercial Carvalho para ser fidedigno ao modo como os entrevistados se referem à empresa, ou seja, citando apenas a expressão “o Comercial Carvalho (...)”.

#### 4. Análises dos resultados

O posicionamento em relação aos fornecedores de mercadorias caracteriza-se por defesa por meio de uma política de reciprocidade, na qual, para que seja feita uma concessão pelo Comercial Carvalho, exige-se uma concessão recíproca por parte dos fornecedores. Observa-se esse fato no depoimento do Presidente (que também atua como Diretor Comercial), a seguir:

Bom, (...) nós solicitamos algo mais, sempre queremos o que há de melhor em termos de preço, comercialização e prazo, mas nós também damos o retorno (...) e com isso acaba dando uma boa negociação, onde eles [fornecedores] conseguem reduzir no preço e a nossa parte fica por conta da exposição dos produtos, da participação que destinamos a cada produto nas lojas, (...) e é por isso que a gente tem conseguido dar o retorno para o fornecedor, quando a gente solicita o melhor preço, a gente repassa essa diferença para o consumidor para reverter em volume.

Nele está explícito que no processo de barganha comercial com os fornecedores, a empresa condiciona suas concessões a uma contrapartida da outra parte.

Com relação ao poder de negociação dos fornecedores de trabalho (funcionários) o posicionamento do Comercial Carvalho caracteriza-se por antecipação por meio de atitude pró acordo, na medida em que a empresa empreende esforços para alcançar acordos trabalhistas no menor tempo possível. De acordo com o Diretor Administrativo há orientação para se chegar rapidamente a uma solução nas negociações anuais com os sindicatos.

Portanto, diante dos fornecedores de mercadorias o posicionamento predominante é o de defesa, a partir do qual a empresa tenta manter uma relação equilibrada no tocante ao poder de negociação. As concessões são feitas a depender da contrapartida do fornecedor, visando o ganho mútuo de volume de vendas. Em relação ao poder de negociação dos funcionários, identifica-se o posicionamento de antecipação a litígios ou desequilíbrios no relacionamento entre as partes, visando à manutenção do desempenho dos funcionários.

Quanto ao poder de negociação dos compradores o posicionamento do Comercial Carvalho em relação a essa força caracteriza-se por uma abordagem de influência, por meio de política de preço uniforme e foco no cliente. O foco no cliente se revela por meio do atendimento pessoal; a adequação do mix à demanda; e o suporte a situações especiais por meio do serviço de ouvidoria.

O Presidente declara que nas lojas da empresa são realizadas adequações do sortimento de mercadorias de acordo com as características dos consumidores da vizinhança da loja:

Na realidade nós temos um preço único [uniforme] em todas as lojas, agora o que a gente faz é destinar os tipos diferentes de mercadorias pra aquele público, cada loja, cada bairro, tem um nível de consumo, um poder aquisitivo “x”, e aí nós adequamos a loja àquele poder de compra daquela região.

Isso ilustra a prática do preço uniforme e foco no cliente por meio da adequação do *mix* de produtos às necessidades dos consumidores.

O foco no cliente por meio de atendimento pessoal é verificado em decorrência da existência de balcões de atendimento com a presença de atendentes, balcões de frios e corte de carne com a presença de açougueiro.

Por sua vez, a equipe de ouvidoria é composta por funcionárias que desempenham o papel de intermediar situações especiais junto aos clientes. O número do telefone do serviço de ouvidoria (0800) está impresso em destaque na parte de trás das sacolas que embalam as compras dos consumidores.

Portanto, em relação ao poder de negociação dos compradores, o posicionamento da empresa tem sido de influência, na medida em que busca influenciar o equilíbrio de forças de forma a melhorar sua posição relativa. Mesmo tendo sido relatado que, no varejo, os compradores têm reduzido poder de negociação, o Comercial Carvalho pratica preço uniforme e enfatiza outros atributos da prestação de serviço, que não apenas o preço. São eles: o atendimento pessoal, a adequação do *mix*, e o serviço de ouvidoria.

O posicionamento em relação à intensidade da rivalidade entre as empresas existentes caracteriza-se como abordagem de influência, por meio de pesquisa e acompanhamento de preços, rapidez nas decisões de retaliação, e *benchmarking*.

Com relação à pesquisa e acompanhamento de preços, o Gerente da loja da Avenida Frei Serafim relata a prática diária de pesquisa dos preços dos concorrentes.

Com relação à rapidez nas decisões de retaliação, um dos Coordenadores Operacionais enfatiza que, enquanto as empresas com sedes em outras cidades demoram em responder a mudanças de preços, o Comercial Carvalho o faz rapidamente, pois a empresa tem poucos níveis hierárquicos e seu presidente, diretores, coordenadores e gerentes mantêm proximidade no cotidiano de trabalho:

Você hoje entrando ali na loja do competidor A, tem 3 carrinhos. Esse aí é um combate que ele quer jogar. Mas veja só, nós também somos muito agressivos no preço. (...) será que eles têm o poder bem rápido de decisões em preço? Porque (...). Veja só, você é subordinado aqui, a uma camada lá em cima e daqui que você chegue lá para ter decisões (...). É difícil. Você perde o quê? 24, 12 horas. Enquanto nós temos o poder de decisão na mão. E aí eu estou bem aqui na minha loja, e vejo o vizinho e ligo pro patrão: 'patrão eles estão vendendo aqui a tanto'. [Daí ele diz] 'Baixa o meu agora'. Pronto, está decidido.

A caracterização do *benchmarking* refere-se à incorporação, por parte do Comercial Carvalho, das melhores práticas dos concorrentes. De acordo com o Presidente:

Não, não resta dúvida que a concorrência ela é saudável, né, a concorrência ela nos traz alguns tipos de melhorias por algum tipo de ângulo, (...) e nós procuramos extrair as melhores. Aquilo que é bom do que eles estão praticando no mercado a gente procura fazer uma assimilação do que é bom e uma triagem.

Observou-se também uma intensa rivalidade de natureza publicitária na qual o Comercial Carvalho adota a abordagem de influência. As inserções publicitárias observadas ao longo de 17 dias, aleatoriamente selecionados, no período de 19 de maio a 28 de junho, distribuíram-se da seguinte forma: o Comercial Carvalho registrou 39 inserções publicitárias, entre os horários de observação das 19h40min às 22h00min; o Bompreço, registrou 15 inserções no mesmo período e horário de observação; o Pão de Açúcar registrou 11 inserções no mesmo período e horário de observação. Todas essas inserções foram observadas apenas na emissora líder (Globo) e tiveram, em sua maioria, duração de trinta segundos. Deve-se ressaltar que o Comercial Carvalho veiculou, um número maior de inserções que o somatório dos outros dois competidores. Sua publicidade é protagonizada por um "garoto-propaganda" que é apresentador de um programa diário de entrevistas e entretenimento de uma emissora local, portanto bastante conhecido do público em geral.

O posicionamento face à ameaça de novos entrantes tem sido o de antecipação por meio de abertura de novas lojas (e reforma das existentes); preço de entrada dissuasivo; e treinamento de pessoal.

Com relação à abertura de novas lojas, a Diretora Financeira explica que essa iniciativa tem sido motivada pela ameaça representada por novos entrantes. O trecho a seguir

ilustra essa situação, nas palavras da Diretora Financeira:

A gente sempre esperou por isso [novos entrantes], não sentado, mas esperou trabalhando, fazendo a nossa parte, achando que a qualquer momento eles poderiam chegar, como podem também abrir mais uma loja aqui. É por isso que a gente está sempre abrindo mais lojas (...).

As promoções de prazos de pagamento para o consumidor foram consideradas prática de preço dissuasivo, ou seja, intenta dissuadir o concorrente a não ingressar em “guerra de preços”. Na época da inauguração da segunda loja Wal-Mart/Bompreço na cidade, em abril de 2005, o Comercial Carvalho anunciou na TV uma promoção na qual o prazo concedido para os clientes que pagassem suas compras com cheque pré-datado era de 75 dias. A promoção foi válida para seis lojas circunvizinhas à nova loja da marca Bompreço no decorrer da semana em que houve a inauguração.

O investimento em treinamento é enfatizado pelo Diretor Operacional da seguinte forma:

(...) nós estamos preparando nossa equipe cada vez mais, nós estamos dando treinamento pra nossa equipe, trabalhando de perto, fazendo com que a empresa invista em recursos humanos, porque o diferencial de tudo isso aí também é a parte humana. O capital humano que nos segura.

Independente da capacidade de predição da empresa em antever a chegada de novos entrantes, o posicionamento do Comercial Carvalho face à ameaça de novos entrantes tem sido o de antecipação.

Em relação à ameaça de produtos ou serviços substitutos, é possível afirmar que o posicionamento da empresa já se manifestou como antecipação, por meio de preparação tecnológica, em meados do ano de 2001. Naquela ocasião, procurou-se operar com vendas pela internet, mas não houve demanda suficiente e continuada.

O fato interessante nas respostas sobre o produto ou serviço substituto, é que os gestores identificam a tecnologia como a grande ameaça, de modo difuso, seja por meio das vendas pela internet ou por meio de pontos de vendas com maior nível de automação. A maioria dos entrevistados aponta obstáculos para a implementação de substituições por alguma tecnologia revolucionária devido aos costumes atuais de consumo da população e à baixa difusão do uso da internet junto a camadas da população com menor renda.

O trecho a seguir ilustra o fato relacionado aos hábitos de consumo, no qual um dos Coordenadores Operacionais destacou:

Já existe hoje venda pela internet, em Fortaleza você compra lá e eles entregam com menos de 12 horas. Aqui (...), nós ainda temos o supermercado como uma diversão, diferente dos grandes grupos que exploram a correria pra se comprar e ir embora, a gente não. A dona de casa vai pro supermercado, leva seus filhos (...).

Mais uma vez, independente da capacidade de predição da empresa em antever qual será o produto ou serviço que substituirá o supermercado, o posicionamento do Comercial Carvalho face a essa força tem sido o de antecipação.

A seguir apresentam-se as análises realizadas com relação aos recursos competitivos.

Os principais recursos competitivos são o atendimento ao cliente e a origem local, de acordo com os entrevistados. Utiliza-se o termo local, em vez de regional, pois a empresa atua predominantemente no Piauí e não em toda a região Nordeste.

Com relação ao atendimento ao cliente, o Diretor Operacional destaca a presença de pessoas para atender os clientes e a existência de interação entre os clientes e os funcionários das lojas: “(...) Existe o corpo-a-corpo, porque o Carvalho são lojas médias, lojas tradicionais, convencionais, e os clientes estão corpo-a-corpo com o funcionário ali nas informações e tudo”.

O Gerente da loja da Avenida Frei Serafim enfatiza o atendimento ao cliente e atribui

a causa do bom atendimento ao fato da empresa ter origem local: “Eu vejo no Comercial Carvalho o atendimento, a importância que ele dá para o nosso cliente, eu vejo isso como fundamental, porque nós somos daqui, nós conhecemos a cultura daqui. (...) Mas o ponto fundamental do Comercial Carvalho são as nossas raízes”.

O Gerente da loja Carvalho Alternativo da Avenida João XXIII, afirma que a origem local é uma das causas do resultado expressivo de uma pesquisa de opinião que aponta a marca Comercial Carvalho como a mais lembrada, dentre os supermercados de Teresina:

(...) A identificação do cliente com o Comercial Carvalho por sermos piauienses.  
(...) 82% dos teresinenses, dos piauienses, dizem que compram no Comercial Carvalho e muito por isso, por sentirem, meio que entre aspas, como o dono do Comercial Carvalho, por representar ele fora do âmbito do Piauí. (...) O ambiente é meio que família, o cliente chega meio como se fosse o dono.

A marca Comercial Carvalho tem aproximadamente 82% de *share of mind* dos consumidores teresinenses, revelado por instituto de pesquisa de opinião de Teresina. O *share of mind* indica o percentual de lembrança das pessoas em relação a uma empresa ao se referirem a determinado setor. O estudo que revelou esse índice tem circulação restrita às empresas que participaram do evento de premiação. O Comercial Carvalho não participou do evento de premiação, mas teve acesso aos dados relacionados à sua marca, por meio de sua diretoria.

Dentre as dez respostas dos gestores para a questão de recursos, oito continham citação relacionada ao atendimento ao cliente, ou à origem local. É possível verificar que alguns respondentes não dissociam o recurso atendimento do recurso origem local, ou seja, atribuem à origem local a causa pelo atendimento diferenciado ao cliente e vice-versa.

Identifica-se que os clientes atribuem importância ao atendimento pessoal, segundo a percepção dos gestores, em decorrência de costumes locais de compra de carnes e outros produtos frios. O Gerente da loja da Avenida Frei Serafim afirma: “(...) E a gente vê que os nossos concorrentes pouco trabalham com carne na rola [carne com osso exposta no balcão de carnes] que é um dos produtos que vende que o cliente gosta, e nós temos aquele atendimento direto com o cliente mesmo”. Portanto, apesar do supermercado se caracterizar pelo auto-atendimento, há indícios que o cliente prefira a loja que mantém algumas seções com atendimento pessoal.

Adiante são analisadas as principais estratégias funcionais de recursos humanos, operações, finanças e *marketing*.

Nessa área foram entrevistados o Diretor Administrativo e a Assistente Social que estava como suplente da Gerente de Recursos Humanos. O departamento de recursos humanos da empresa tem foco nas atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. As principais estratégias de recursos humanos são:

- Seleção criteriosa: Consiste em recrutar e selecionar candidatos com segundo grau completo e que residam próximo à loja. Os objetivos dessa estratégia estão relacionados à necessidade de instrução educacional mínima que habilite o funcionário a ter boa produtividade e à redução de custos com pagamento de transporte de pessoal.
- Desenvolvimento de funcionários: Envolve o treinamento e desenvolvimento de funcionários com o auxílio de parceiros, tais como, o Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena e Micro Empresas – SEBRAE e o Serviço Nacional do Comércio – SENAC; o programa de recrutamento chamado de oportunidades de crescimento, que prioriza o funcionário “da casa” nas promoções internas; as equipes-piloto que atuam nas lojas da expansão para outras cidades ou estados (Maranhão, por exemplo); e o rodízio anual de gerentes de loja. Essa estratégia reúne ações para fomentar a aprendizagem gerencial e dos demais funcionários, com vistas a obter ganhos de produtividade.
- Serviços de apoio: Compõem-se da equipe de ouvidores internos e de assistência

social; e a abordagem pró-ativa na prevenção de furtos ocasionados por funcionários. Esses serviços visam manter uma assistência em situações especiais que ocorrem no cotidiano dos funcionários.

Na área de operações foram consideradas as entrevistas do Diretor Operacional, de dois Coordenadores Operacionais, do Gerente da loja Comercial Carvalho da Avenida Frei Serafim e do Gerente da loja Carvalho Alternativo da Avenida João XXIII. As principais estratégias de operações são:

- Prioridade na loja: É um conjunto de esforços concentrados na manutenção de lojas bem abastecidas, organizadas, limpas e no controle das despesas. Essa estratégia direciona as tomadas de decisões e ações dos funcionários de tal forma que atenção e prioridade são dadas às lojas.
- Otimização da distribuição: Estratégia implementada por meio da utilização de centros de distribuição; e programação do uso da frota. As metas relacionadas com essa estratégia transmitem para a equipe de logística o senso de urgência para maximizar o uso dos recursos de distribuição.

Por sua vez, os entrevistados da área financeira foram a Diretora Financeira e o Coordenador Financeiro. As principais estratégias de finanças são:

- Gestão do passivo: Rigor no controle dos pagamentos para evitar atrasos indesejados. Uma vez que a reputação de bom pagador se constitui em ativo valioso para uma empresa varejista, o Comercial Carvalho atém-se ao cumprimento rigoroso dos prazos de pagamentos a fornecedores, por meio do seu departamento financeiro.
- Crédito ao consumidor: Oferta de variadas formas de crédito ao consumidor. Essa estratégia explora um hábito de consumo dos piauienses. O cheque pré-datado ainda é um meio de pagamento bastante utilizado pelo comércio e consumidores. O Comercial Carvalho realiza promoções periódicas nas quais aceita cheque pré-datado com prazo de até 75 dias. Para o cliente de baixa renda e que não tem acesso à conta bancária, é oferecido o cartão de crédito próprio (*private label*). A renda mínima exigida para obter o cartão é de R\$ 150,00 (cento e cinquenta reais). A inadimplência em todas as formas de pagamento a prazo mantém-se abaixo de 1%.
- Investimento em novas lojas: Captação de recursos para abertura de novas lojas. Cerca de 70% dos recursos financeiros captados junto a bancos de financiamento são direcionados para a abertura de novas lojas.

Na área de marketing, os depoimentos advêm do Diretor Comercial, Diretor de *Marketing*, Coordenadores Operacionais e Gerentes de loja. As principais estratégias de *marketing* são:

- Atendimento ao cliente: Manutenção de pessoal para atender os clientes no balcão de frios e carnes. Essa estratégia procura atender aos hábitos de costumes locais dos consumidores no momento de adquirir carnes e frios. Em geral, os clientes preferem o atendimento pessoal no balcão, momento em que eles podem inclusive tocar na carne (com luva) para decidir que pedaço levar. É uma estratégia bem-sucedida e que contraria a filosofia do setor de auto-serviço, ou auto-atendimento, do qual os supermercados fazem parte. O auto-serviço pressupõe que os próprios clientes se sirvam dos produtos que desejam comprar.
- Preço competitivo e uniforme: Consiste em uniformidade dos preços nas diversas lojas; e pesquisas de preços diárias nos concorrentes. São ações que mantêm os preços atrativos para uma ampla gama de consumidores.
- Posicionamento amplo: Abrangência de diversos segmentos de mercado; Duas marcas de lojas: Comercial Carvalho e Carvalho Alternativo. As lojas do Comercial Carvalho estão presentes na maioria dos bairros da cidade de Teresina, bem como em cidades do interior do Piauí e Maranhão. Dessa forma obtém-se uma cobertura ampla e o atendimento de diversos segmentos de mercado. Nas lojas com a marca Carvalho Alternativo (5 em Teresina e 2 no

interior do Piauí) não são oferecidos serviços e confortos adicionais, tais como sacolas de compras, por exemplo, e por isso pode-se comercializar produtos com preços em média 5% mais baixos que nas lojas da marca Comercial Carvalho.

- Promoções, publicidade e marca própria: Campanhas publicitárias de baixo custo; promoções periódicas nas lojas; e produtos com marca própria. Por meio dessas estratégias o Comercial Carvalho estabelece a liderança de *share of mind* em seu ambiente competitivo.

## 5. Conclusões

Esse trabalho analisa como a rede de supermercados Comercial Carvalho compete, a partir de seus posicionamentos, recursos competitivos e estratégias funcionais.

A pesquisa permite afirmar que o Comercial Carvalho compete por meio de três abordagens de posicionamento (defesa, influência e antecipação), possui dois recursos competitivos principais (atendimento ao cliente e origem local) e, por fim, implementa estratégias competitivas em cada uma das áreas funcionais, que maximizam os recursos produtivos e aumentam a efetividade da empresa com cooperação entre essas áreas.

Os gestores do Comercial Carvalho enfatizaram a atenção dada ao atendimento das necessidades dos clientes, em linha com os costumes locais de compras em supermercados. Dessa forma, a empresa preserva o contato direto de alguns funcionários com os clientes, em especial no balcão de frios e carnes. Essa prática parece coerente com a natureza da maioria das atividades de serviços, notadamente nas situações em que os próprios costumes dos consumidores requerem esse tipo de tratamento.

Há evidências, nas análises sobre os posicionamentos, da existência de atitude de pró-atividade dos gestores face às forças competitivas, embora a empresa já ocupe posição de destaque no mercado observado. Essa atitude de pró-atividade é revelada na abordagem de antecipação adotada pela empresa em relação às forças de poder de negociação dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, e parece coerente com a preocupação de se manter uma atitude de ação e alerta permanente diante de cenários competitivos em mutação.

Além disso, a empresa possui, na maior parte dos casos, posicionamentos claros e bem definidos, mesmo diante de forças competitivas que se caracterizam por serem de realização incerta no futuro, tais como, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos. Ao invés de denotar despreparo ou ausência de posicionamentos em relação a cada uma das forças, os gestores demonstraram alinhamento nas respostas às questões de posicionamento, recursos e estratégias funcionais.

Por fim, enfatiza-se que a prática gerencial na indústria de supermercados pode ser beneficiada das análises dos posicionamentos, recursos competitivos e estratégias funcionais para fins de avaliação da competitividade da empresa.

## 6. Referências bibliográficas

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991.

\_\_\_\_\_. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth R. Building competitive advantage through functional-level strategy. In: \_\_\_\_\_. **Strategic management theory: an integrated approach**. 4 ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998. p. 142-184.

MORAES, Walter F. A. FLORÊNCIO, Clarice N. OMAKI, Eduardo T. Uma década de sucesso: estratégias competitivas de grandes empresas brasileiras exitosas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., Campinas,

2001. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2001/dwn/enanpad2001-eso-1229.pdf>>. Acesso em: 17 de fevereiro de 2005.

PATTON, Michael Quinn. Strategic themes in qualitative inquiry. In: \_\_\_\_\_. **Qualitative research and evaluation methods**. 3ed. Thousands Oaks: Sage Publications, 2002. p. 37-73.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SUPERHIPER – Revista da Associação Brasileira de Supermercados. **Ranking ABRAS 2006**, v. 32, n. 364, p. 56-67, maio, 2006.

WHEELEN, Thomas L.; HUNGER, J. David. Hierarchy of strategy. In: \_\_\_\_\_. **Strategic management and business policy**. 4 ed. New York: Addison-Wesley, 1991a. p. 19-25.

WHEELEN, Thomas L.; HUNGER, J. David. Functional strategy. In: \_\_\_\_\_. **Strategic management and business policy**. 4 ed. New York: Addison-Wesley, 1991b. p. 207-219.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.