

Análise do Ambiente Externo e da Estratégia de Atuação de uma Rede de Supermercados



Arthur William Pereira da Silva¹; Brenda Nathália Fernandes Oliveira² Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho³ Antônia Wigna de Almeida Ribeiro¹ Ahiram Brunni Cartaxo de Castro¹

¹Universidade Potiguar - UNP; ² Universidade Norte do Paraná – UNOPAR; ³ Universidade Federal da Paraíba

RESUMO

Com o crescimento da economia da cidade de Mossoró-RN nas últimas décadas, o mercado local passa por profundas mudanças, sendo o mercado alimentício um dos principais segmentos impactados por essas transformações. O objetivo deste trabalho foi realizar uma análise teórico-empírica sobre o ambiente externo de uma Rede de Supermercados, que foi criada em Mossoró e está passando por essa fase de “abertura do mercado”. Quanto aos aspectos metodológicos: Esta pesquisa é de natureza descritiva. A metodologia de pesquisa que orientou este artigo foi o estudo de caso. A técnica utilizada para coleta de dados nesta pesquisa foi a documental. O modelo analítico adotado para a realização desse estudo foi o das cinco forças competitivas proposto por Porter (1991). Percebe-se, através da análise teórico-empírica sobre o ambiente externo da Rede Rebouças de Supermercados, que o mercado alimentício mossoroense está passando por uma fase de elevada competitividade, onde o grau de rivalidade entre os concorrentes é muito acentuado. As estratégias de atuação da empresa se mostram coerentes dentro desse contexto altamente competitivo vivido no segmento em análise, e revelam que a Rede de Supermercados estudada está preocupada com a criação de vantagens competitivas e também em neutralizar os diferenciais de seus concorrentes.

Palavras-chave: Estratégia, Supermercado, Concorrência.

ABSTRACT

With the growth of the economy of the city of Mossoró-RN in the last decades, the local market undergoes profound changes, being the food market one of the main segments impacted by these transformations. The objective of this work was to conduct a theoretical-empirical analysis on the external environment of a Supermarket Network, which was created in Mossoró and is going through this phase of "market opening". Regarding methodological aspects: This research is descriptive in nature. The research methodology that guided this article was the case study. The technique used for data collection in this research was the documentary. The analytical model adopted for this study was that of the five competitive forces proposed by Porter (1991). Through the theoretical and empirical analysis of the external environment of the Rebouças Supermarkets Network, it can be seen that the Mossoró food market is undergoing a phase of high competitiveness, where the degree of rivalry between the competitors is very accentuated. The strategies of the company are consistent within this highly competitive context experienced in the segment under analysis, and reveal that the Supermarket Network studied is concerned with the creation of competitive advantages and also in neutralizing the differentials of its competitors.

Keywords: Strategy, Supermarket, Competition.

1. INTRODUÇÃO

A cidade de Mossoró/RN atravessa nos últimos anos uma fase de crescimento econômico sem precedentes históricos, esse crescimento é movido principalmente pelos setores de exploração de petróleo, fruticultura irrigada e salineiro. Esse novo cenário econômico gerou um maior poder de compra para os mossoroenses, que por sua vez vem exigindo cada vez mais qualidade nos produtos e serviços oferecidos pelas empresas da cidade. O aumento da demanda por produtos e serviço com cada vez mais qualidade está impulsionando dois novos fenômenos no mercado mossoroense, a atração de empresas nacionais e internacionais que atuam em setores como: construção civil; alimentício; automobilístico e vestuário. E em contrapartida a profissionalização e reformulação das estratégias das empresas originadas na cidade para conseguirem sobreviver a essa “abertura do mercado”.

Dentro deste contexto, lançam-se as questões norteadoras deste artigo: Quais as condições do ambiente externo da Rede de Supermercados em análise? A estratégia de atuação da empresa é adequada dentro das condições do ambiente externo? A fim de responder a esses questionamentos, o objetivo deste trabalho é realizar uma análise teórico-empírica sobre o ambiente externo de uma Rede de Supermercados, que foi criada em Mossoró e está passando por essa fase de “abertura do mercado”. O modelo analítico adotado para a realização desse estudo foi o das cinco forças competitivas proposto por Porter (1991), que considera como principais elementos do ambiente externo de uma organização os: concorrentes; fornecedores; compradores; entrantes potenciais; produtos substitutos.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 METODOLOGIA

Esta pesquisa é de natureza descritiva. De acordo com Triviños (2008), Augusto, Souza, Dellagnelo e Cario (2013) e Gil (2008), esse tipo de pesquisa tem como objetivo a descrição criteriosa dos aspectos de determinada realidade, população, fenômeno ou experiência, neste caso, o ambiente externo de uma Rede de Supermercados. A partir dessa descrição, será verificado se as estratégias competitivas estão alinhadas com as ações e tendências do mercado.

A metodologia de pesquisa que orientou este artigo foi o estudo de caso, por se tratar de um análise limitada apenas a uma empresa e seus *stakeholders*. Segundo Gil (2008), Goode e Hatt (1973), Ventura (2007) e Pereira, Godoy e Terçariol (2009), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um único objeto ou de poucos objetos (um caso particular), onde os dados são minuciosamente detalhados e organizados, o que não seria possível com outros métodos. Depende fortemente do contexto do estudo, e seus resultados não podem ser generalizados.

A técnica utilizada para coleta de dados nesta pesquisa foi a documental, visto abundância de informações disponibilizadas no site da empresa, e de seus concorrentes e fornecedores, além de outros veículos de informação que circulam na cidade de Mossoró como jornais e revistas especializados.

2.2 RESULTADOS E ANÁLISES

2.2.1 Descrição da empresa

A rede de supermercados em análise foi fundada na cidade de Mossoró há 20 anos, desde então atua com a venda no varejo de diversos produtos nas seções de limpeza; frios; cereais; horte-fruti; bebidas; derivados do leite; temperos; acessórios de cozinha; higiene pessoal e massas. No início era apenas uma loja, mas nos últimos anos o empreendimento cresceu e hoje é formado por uma rede de cinco lojas, dispostas em pontos estratégicos da cidade de Mossoró, uma no bairro Belo Horizonte, uma no bairro Santo Antônio, uma no bairro do Alto de São Manoel, e a sede que fica no centro da cidade em uma das avenidas mais movimentadas de Mossoró (Av. Alberto Maranhão), sendo que uma das lojas esta situada na cidade vizinha, Assú.

O segmento de atuação da Rede de Supermercados em estudo é o alimentício, embora em suas lojas possam ser encontrados artigos de outros segmentos, mas servem apenas como complemento para as vendas, para satisfazer melhor os clientes. Na última década este segmento vem apresentando níveis cada vez maiores de concorrência dentro da cidade de Mossoró, Na próxima seção deste trabalho serão analisadas as causas desse fenômeno.

2.2.2 Análise do ambiente externo

As teorias administrativas modernas como a teoria de sistemas e a contingencial apontam as organizações como sistemas abertos, que se relacionam direta e

indiretamente com diversos elementos que estão além de seus limites, influenciando e sendo influenciadas por eles. Esses elementos compõem o que se pode chamar de ambiente externo, que pode ser conceituado por Chiavenato (2000) como todos os fatores externos que podem de alguma maneira influenciar em qualquer aspecto de uma empresa.

Diversos modelos de análise do ambiente externo foram desenvolvidos para possibilitar a compreensão das ações dos elementos que se relacionam com as organizações e dessa maneira auxiliar e subsidiar o desenvolvimento de estratégias alinhadas com as diversas forças do mercado. Um dos mais conhecidos e utilizados modelos de análise do ambiente externo foi criado por Porter (1991), que considera como principais elementos do ambiente externo de uma organização os: concorrentes; fornecedores; compradores; entrantes potenciais e produtos substitutos. Esse modelo foi originalmente elaborado para a análise do ambiente externo de indústrias, mas vamos adaptá-lo ao objetivo desse trabalho que é realizar uma análise do ambiente externo de uma Rede de Supermercados, onde iremos descrever as principais características de cada um dos elementos do ambiente externo dessa organização, dando ênfase a os concorrentes.

2.2.2.1 Entrantes potenciais

O mercado mossoroense de uma maneira geral esta passando nessas duas últimas décadas por uma fase de crescimento sem precedentes históricos, a quantidade de empresas dos mais diversos segmentos que estão sendo atraídas para a cidade a fim de suprir a nova demanda gerada, entre outras coisas, pelo aumento da renda dos mossoroenses é notória.

No segmento alimentício essa realidade não é diferente, antes pelo contrário, esse setor é um dos que mais tem atraído empresas de fora para atuarem na cidade. Muitas dessas empresas que vem de outras regiões, ou até de outros países, pertencem a grandes redes mundiais, e dessa forma tem uma reserva financeira bastante ampla, possibilitando a implementação de uma estratégia desleal mais conhecida como “guerra de preços”, onde elas baixam os preços dos produtos a níveis que às vezes geram até prejuízo e mantém esses preços até que as empresas locais, que possuem menos recursos financeiros, não suportem as perdas saiam do mercado, cedendo dessa forma o seu espaço no mercado para essas empresas de maior porte.

Assim sendo, segundo Cavalcanti (2010), essa grande ameaça de novos entrantes no mercado alimentício mossoroense, intensifica ainda mais a competição entre as empresas deste segmento.

2.2.2.2 Produtos substitutos

Durante muitos anos a cultura dominante dos mossoroenses quanto à alimentação sempre foi de realizar suas refeições em casa, os motivos para esse fenômeno são variados, mas entre eles estava a pequena opções de restaurantes, bares e lanchonetes da cidade. O que era bom para os supermercados varejistas, entre eles o objeto de estudo desse trabalho, porque supriam a maior parte da demanda por alimentação da cidade, porém nos últimos anos esse cenário vem se modificando, cada vez mais cresce o número de empreendimentos voltados para a alimentação pronta, como restaurantes, praças de alimentação e lanchonetes 24 horas. Um exemplo disso é a praça de alimentação do Mossoró West Shopping e a Praça da Convivência.

Essas novas possibilidades que muitas vezes unem alimentação e lazer, estão de forma indireta atendendo parte da demanda que outrora era quase que completamente suprida pelos supermercados varejistas. Segundo Cavalcanti (2010) produtos substitutos são aqueles servem para os mesmos fins, mas que possui características distintas e que podem conquistar a preferência dos consumidores, ou seja, de acordo com essa definição o produto oferecido pelos restaurantes e outros empreendimentos dessa natureza, podem ser classificados como produtos substitutos dos oferecidos na Rede de Supermercados em análise, pois servem a mesma finalidade, porém tem características diferentes, como o fato de ser servido já pronto, e vem conquistando a preferência de boa parte dos consumidores. Dessa forma, visto a grande quantidade de empresas que oferecem esses “produtos substitutos”, Cavalcanti (2010) afirma que a rivalidade entre os concorrentes do setor tende a ficar cada vez mais acirrada.

2.2.2.3 Fornecedores

Com o crescimento da demanda as empresas que atuam nos diversos segmentos de negócios em Mossoró, inclusive no alimentício, estão frente à necessidade de aumentar cada vez mais a quantidade de estoques de produtos, para tanto se faz necessário um grande leque de fornecedores. Esses novos fornecedores que entraram em cena para suprir as necessidades de insumos e produtos acabados dos

empreendimentos mossoroenses, inclusive e principalmente no segmento alimentício, onde se insere a Rede de Supermercados que está sendo estudada, em sua maioria são detentores de sistemas logísticos de alta eficiência, e possuem vastos recursos financeiros, o que os reveste de um grande poder de barganha no momento das negociações com as empresas, visto que segundo Cavalcanti (2010) quanto mais tecnologia e recursos financeiros um fornecedor possuir mais poder de negociação ele terá frente às empresas, pois um grande fornecedor não precisa fazer concessões.

Dessa forma, observa-se mais um indício da alta competitividade no mercado alimentício da cidade de Mossoró, advindo do exacerbado poder de barganha dos fornecedores frente às redes de supermercados locais, esse poder de barganha possibilita que os fornecedores não precisem realizar concessões ou descontos para os supermercados, forçando as empresas alimentícias a desenvolverem outras vantagens competitivas, o que aguça ainda mais a competitividade no setor.

2.2.2.4 Compradores

O aumento da renda dos consumidores mossoroenses vem, entre outras coisas, ampliando o seu poder de barganha frente às diversas empresas que atuam na cidade. Esse fenômeno do fortalecimento do poder dos compradores vem forçando as empresas, como as do segmento alimentício, a desenvolver estratégias com margens de lucro bastante reduzidas. Segundo Cavalcanti (2010), quanto mais poder de negociação os compradores de um segmento tiverem, mais eles poderão tentar extrair vantagens das empresas que estão oferecendo o serviço ou o produto.

Dessa maneira, esse crescimento da renda dos consumidores mossoroenses influi diretamente no aumento da concorrência entre as empresas do setor alimentício, como a Rede de Supermercados em análise, pois com maior poder de negociação o cliente exige preços baixos e qualidade dos produtos não como diferencial, mas como obrigação, forçando as empresas a estarem sempre buscando outras vantagens competitivas que os diferencie de seus concorrentes, acirrando ainda mais o mercado.

2.2.2.5 Concorrentes

A Rede de Supermercados em análise enfrenta além dos supermercados de bairro, dois grupos diferenciados de concorrentes: as outras empresas de grande porte de origem local; as empresas que vieram de fora e pertencem a grandes redes mundiais,

que são empresas varejistas e atacadistas que oferecem produtos de tipos variados, mas mantêm como carro chefe o segmento alimentício.

Os concorrentes locais, assim como a Rede de Supermercados em análise, estão passando por uma fase de adaptação as mudanças de ordem econômica e cultural, provocada entre outras coisas, pelo aumento do poder aquisitivo dos mossoroenses, e estão aos poucos melhorando suas estruturas físicas, tecnológicas e seus modelos de gestão. Já os concorrentes que pertencem as grandes redes internacionais já possuem boa infraestrutura física, recursos financeiros elevados, e modelos de gestão bem mais preparados para lidar com um mercado tão competitivo como o de Mossoró. Fatos que evidenciam a forte concorrência enfrentada pela Rede de Supermercados estudada, na cidade de Mossoró.

2.2.3 Concorrência e estratégias de atuação

Dentro deste contexto altamente competitivo a Rede de Supermercado em análise vem desenvolvendo estratégias para se diferenciar, e outras para neutralizar as vantagens competitivas dos seus concorrentes, dentre as quais, as principais são:

2.2.3.1 Estrutura física

a) Ampliação da quantidade de lojas, para descentralizar os pontos de venda e dessa forma estar cada vez mais próximo aos clientes. Essa estratégia foi desenvolvida para diferenciar a Rede de Supermercado em análise das grandes empresas do setor (de outras regiões ou países), no aspecto da facilidade e comodidade do acesso, pois essas grandes empresas atuam de maneira centralizada com apenas uma loja para atender toda a cidade, o que para alguns clientes pode ser inconveniente, visto o gasto de combustível, e principalmente a perda de tempo, considerando o trânsito cada vez mais lento de Mossoró, devido a grande quantidade de veículos trafegando na cidade, e a falta de estrutura para dar vazão a esse fluxo de veículo.

Segundo estudo realizado pelo DETRAN-RN, de 2005 a 2015 o estado do Rio grande do Norte apresentou um crescimento de 172,1% no que diz respeito à frota de veículos, o que diz respeito ao quantitativo de 1.154.250 veículos em todo o estado, onde 145.481 destes são da cidade de Mossoró, o que representa 12,6% de toda a frota estadual. (G1 RN, 2016)

Dessa maneira, essa estratégia pode ser considerada de diferenciação, visto que gera uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes oriundos de outras regiões, e de neutralização, em relação aos concorrentes de origem local, que já

possuíam lojas em diversos bairros da cidade, e que agora não possuem mais essa vantagem em relação à Rede de Supermercados em estudo.

b) Construção de estacionamentos cobertos e gratuitos. A Rede de Supermercados em análise investiu recentemente na construção de um estacionamento coberto na sua loja sede, essa atitude foi tomada como resposta a ação dos concorrentes, visto que a maioria dos concorrentes de grande porte já possuíam estacionamentos, porém nenhum coberto. Essa estratégia também levou em consideração a falta de vagas em estacionamento públicos em Mossoró e o aumento na quantidade de carros e motos na cidade.

Dessa maneira essa estratégia não é considerada de diferenciação, mas sim de neutralização das vantagens competitivas dos concorrentes, visto que o diferencial que possuir um estacionamento proporcionava para alguns, agora é comum a maioria.

A cobertura completa do estacionamento pode ser considerada uma diferenciação, porém que deve ser imitada pelos concorrentes nos próximos meses, a fim de neutralizar a vantagem competitiva que a Rede de Supermercados estudada adquiriu, com a implementação dessa estratégia.

2.2.3.2 Tecnologia

a) A climatização das lojas, para proporcionar um maior conforto e atrair mais clientes, foi outra estratégia de diferenciação desenvolvida na área de estrutura física da Rede de Supermercado em análise. Visto que a maioria dos supermercados menores e alguns dos de grande porte ainda não possuem tal tecnologia, tão necessária em uma cidade com um clima seco e de temperaturas constantemente elevadas como as de Mossoró.

b) A informatização das lojas. Para proporcionar maior agilidade nos processos de verificação de preços e pagamentos das compras, foram instalados terminais de consulta de preço por toda a loja (nas 05 lojas) e computadores, leitores de códigos de barras, balanças digitais em todos os caixas. Além disso, foi desenvolvido um programa de computador específico para gerenciar o pagamento das compras nos caixas. Essa estratégia também foi desenvolvida e implementada como resposta a ação dos concorrentes de grande porte, que desde 2009 vem informatizando a maioria das suas lojas. Dessa maneira não pode ser considerada de diferenciação, mas de neutralização da vantagem competitiva dos concorrentes.

c) Desenvolvimento de *Web Site*. Com a crescente popularização do acesso a internet em Mossoró, a maior parcela dos grandes e médios empreendimentos que atuam na cidade lançaram seus espaços na rede, o setor alimentício não ficou de fora desse novo canal de relacionamento com o público, hoje a maior parcela dos supermercados e hipermercados da cidade possui uma página na internet, onde divulgam promoções, atendem reclamações e descrevem a estrutura física das lojas.

Dessa maneira fica claro que a Rede de Supermercado em análise lançou o seu portal na internet para se adaptar a nova tendência do setor, e do mercado mossoroense como um todo, e não para se diferenciar das demais empresas.

2.2.3.3 Gestão de pessoas

a) Melhoria no atendimento. Uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas que atuam em Mossoró é conseguir mão de obra qualificada, principalmente no quesito atendimento. A cultura durante muitos anos disseminada nas pequenas empresas da cidade, da falta de profissionalismo no momento do atendimento ao público, vem trazendo grandes prejuízos as grandes empresas de hoje, tendo em vista que os clientes tem cada vez mais poder aquisitivo e atrelado a isso um maior grau de exigência para com o atendimento das empresas, muitas vezes preferindo uma organização em detrimento de outra só por causa da qualidade do atendimento oferecido.

A Rede de Supermercado em análise ao ver essa oportunidade de diferenciação investiu em treinamento de pessoal, para não só agregar conhecimentos técnicos aos seus colaboradores, mas principalmente habilidades interpessoais, para dessa forma, agradar os diferentes níveis de exigência dos clientes

3. CONCLUSÃO

Percebe-se, através da análise teórico-empírica sobre o ambiente externo da Rede de Supermercado em análise, que o mercado alimentício mossoroense está passando por uma fase de elevada competitividade, onde o grau de rivalidade entre os concorrentes é muito acentuado. Os fatores que levam a essa conclusão são as condições em que se apresentam os cinco elementos considerados mais importantes por Porter (1991) do ambiente externo de uma empresa que podem aumentar o nível de competitividade em um mercado.

Como foi visto nas seções anteriores o mercado mossoroense de maneira geral, e principalmente o mercado alimentício, possui um grande poder de atração de novos entrantes, empresas que se interessam em atuar na cidade, tendo em vista o crescimento da economia, esse é o primeiro elemento do ambiente externo da Rede de Supermercado estudada, que evidencia a alta competitividade no segmento.

Outro fator que provoca o acirramento da concorrência, e que está se desenvolvendo rapidamente no mercado alimentício mossoroense, é a presença de

produtos ou serviços substitutos, como por exemplo, lanchonetes, restaurantes e bares, que suprem parte da demanda dos supermercados.

O aumento do poder de negociação dos fornecedores e dos clientes também são elementos que explicam os altos índices de competitividade, pois com um maior poder de barganha os fornecedores não precisam fazer concessões, obrigando as empresas a buscarem diminuir custos em outras áreas, já com maior poder de barganha os clientes exigem preços baixos e qualidade dos produtos não como diferencial, mas como obrigação, acirrando ainda mais o mercado.

As estratégias de atuação da empresa se mostram coerentes e adequadas dentro desse contexto altamente competitivo vivido no segmento em análise, e revelam que a Rede de Supermercados estudada está preocupada com a criação de vantagens competitivas e também em neutralizar os diferenciais de seus concorrentes.

4. REFERÊNCIAS

Augusto, C.A., Souza, J.P., Dellangnelo, & Cario, S.AF. (2013). **Pesquisa Qualitativa:** rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). *Rev. Econ. Sociol. Rural*, 51(4), 745-764. doi:10.1590/S0103-20032013000400007

Cavalcanti, F.E.M. (2010). Inteligência competitiva: fundamentos, instrumentos e aplicações. In G. Rodrigues, Jr., J. C. Gurgel, F. E. M. Cavalcanti, J. M. S. Rodrigues, D. Lopes, & J. L. S. Aramayo (Orgs.), *Temas em gestão de negócios* (pp. 73-92). Natal: UnP.

Chiavenato, I. (2000). *Administração: Teoria, Processo e Prática* (3a ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.

G1 RN. *Em 10 anos, frota de veículos cresceu 172% no RN; população, 14,6%*. 2016. Recuperado de <http://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/noticia/2016/07/em-10-anos-frota-de-veiculos-cresceu-172-no-rn-populacao-cresceu-15.html>

Gil, A.C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5a ed.). São Paulo: Atlas.

Goode, W., & Hatt, P. (1973). *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Nacional.

Pereira, LTK., Godoy, D.M.A., & Terçariol, D. (2009). Estudo de caso como procedimento de pesquisa científica: reflexão a partir da clínica fonoaudiológica. *Psicol. Reflex. Crit.*, 22(3), 422-429. doi:10.1590/S0102-79722009000300013

Porter, M.E. (1991). *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

Triviños, A.N.S. (2008). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Ventura, M.M. (2007). O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *Rev SOCERJ*, 20(5), 383-386. Recuperado de http://www.rbconline.org.br/wp-content/uploads/a2007_v20_n05_art10.pdf