



QUAIS AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELOS SUPERMERCADOS DE CURUÇÁ PARA QUE ESTES POSSAM SE MANTER COMPETITIVOS NO MERCADO?

Ana Paula da Silva Carvalho¹

Eder Kazuaki Hanawa da Silva²

Josilene de Sousa Ribeiro³

Liandra Caroline Gross Melo⁴

Igor de Jesus Lobato Pompeu Gammarano⁵

Eixo Temático 7: Jovens Pesquisadores

RESUMO

O presente estudo busca analisar as estratégias utilizadas no setor supermercadista do município de Curuçá - PA, visando investigar quais os meios utilizados pelos gestores para avançar diante um ambiente altamente competitivo. Diante disso, foi proposto uma metodologia de análise que possibilite organizar dados coletados no campo de pesquisa, através de critérios relacionados às ferramentas de análise estratégica (matriz SWOT e Cinco Forças de Porter), onde foi realizada uma metodologia por meio de entrevista semiestruturada junto aos gestores dos principais supermercados da cidade, tendo significativa relevância à coleta de dados da pesquisa, que objetiva identificar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, ameaças e as cinco forças de Porter, caracterizando assim, como uma pesquisa de caráter qualitativo. Após a análise dos dados, como resultado, identificaram-se 7 estratégias de alto valor competitivo, sendo estas: estratégia de preço, estratégias para captar cliente, estratégias relacionadas a oferta de produtos, estratégias de comunicação ou promoção, estratégias relacionadas a manutenção e captação de fornecedores, estratégias para lidar com a sazonalidade, estratégias para combater a ameaça de novos entrantes, obtendo conhecimento da fundamental importância das estratégias no setor supermercadista varejista e também dos impactos causados pelo ambiente competitivo.

Palavras-chave: Estratégias, Supermercados, Competitividade, Mercado.

¹Bacharel em Administração - Faculdade Estácio Castanhal. E-mail: Anapaula1adm@gmail.com.

²Bacharel em Administração - Faculdade Estácio Castanhal. E-mail: Kazuakihanawa@hotmail.com.

³Bacharel em Administração - Faculdade Estácio Castanhal. E-mail: Josilene148@gmail.com.

⁴Bacharel em Administração - Faculdade Estácio Castanhal

⁵Doutorando (2018 - 2021) e Mestre (2013-2014) em Administração pela Universidade da Amazônia-UNAMA, com período sanduíche na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV/EAESP) pelo Projeto do Programa Nacional de Cooperação Acadêmica - PROCAD. Bacharel em Relações Internacionais pela Universidade da Amazônia-UNAMA (2008-2011) e graduando em Administração pela Estácio FAP (2017-2021). Integrante do grupo de pesquisa em Marketing Tecnológico-MKT da Universidade da Amazônia - UNAMA, desenvolve estudos sobre o comportamento do consumidor de produtos tecnológicos, tendo diversos artigos publicados em revistas como Journal of High Technology Management Research e International Journal of Business Information Systems. Coordenou os cursos de Administração, Ciências Contábeis e o setor de Extensão da Faculdade Estácio Castanhal e foi professor assistente da Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA, estando responsável por diversas disciplinas nas áreas de Gestão e Negócios, como Administração de Marketing, Comércio Exterior e Gestão de Pequenas Empresas. E-mail: igor.internacionalista@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

O município de Curuçá, localizado na região norte do Pará, dispõe de inúmeras atividades como base de renda da economia municipal, desde a agricultura até a pesca. No entanto, a economia do município sustenta-se, em grande parte, pela atividade comercial varejista e supermercadista da cidade que é composta por supermercados de médios e pequenos portes, visto que estes atuam em um ambiente competitivo, que os obriga à adotar estratégias criativas, atrativas e econômicas com o objetivo de fidelizar seus clientes.

Sabendo da existência significativa da concorrência entre os supermercados e de outros segmentos no município de Curuçá, a necessidade de uso, de desenvolvimento e aprimoramento das estratégias de mercado conforme a realidade de cada empresa faz-se necessária. Visto que as estratégias são planos de ação voltado à competitividade que objetiva conquistar e/ou preservar uma posição competitiva sobre a concorrência aos supermercados no segmento que atuam (PORTER, 1999).

Tal análise das estratégias desenvolvidas pelos supermercados do município faz-se de grande necessidade a partir do momento em que estas passam a servir como ponto de partida e de referência para os supermercados atuantes, incluindo os novos entrantes no segmento. Visto que as estratégias existentes servem como suporte para elaborar e aperfeiçoar estratégias mais competitivas e robustas (TEIXEIRA, 2012).

A partir do fenômeno observado, o presente trabalho busca responder o seguinte questionamento: Quais as estratégias utilizadas pelos supermercados de Curuçá para que estes possam se manter competitivos no mercado?

Portanto, o objetivo do presente estudo é analisar as estratégias adotadas pelos supermercados da região de Curuçá por meio das ferramentas de avaliação organizacional. Especificamente também objetivamos: 1) aplicar as ferramentas de gestão e de análise de mercado como as 5 forças de Porter e Análise SWOT; 2) buscar através das entrevistas semiestruturadas, os significados e estratégias utilizadas pelos supermercados; E 3) analisar o atual posicionamento dos gestores frente ao mercado competitivo local.

Almejando embasar teoricamente o presente estudo, foram utilizadas literaturas que tratassem sobre estratégia e competitividade, como: as cinco forças de Porter (PORTER, 2004), análise SWOT (KOTLER; KELLER, 2006), ferramentas de gestão empresarial à análise estratégica (BRIESE, 2017), competição por diferenciação ou custos (PAGANO, 2013), o posicionamento estratégico diante a concorrência (SERRA; FERREIRA; TORRES, 2015).

A coleta e análise dos dados proporcionaram identificar as estratégias competitivas dos supermercados de Curuçá, que se deu a partir de uma abordagem qualitativa, na qual se utilizou o método denominado entrevista semiestruturada. As entrevistas foram aplicadas aos gestores dos supermercados Boa Esperança, São Miguel e Bom Preço, buscando por meio de perguntas abertas, identificar as principais estratégias que os supermercados da região adotam na busca da obtenção de vantagens competitivas no mercado local (REIS, 2017).

Este trabalho divide-se da seguinte forma: primeiro, são apresentadas as bases teóricas que sustentam o desenvolvimento do estudo. Por conseguinte, são detalhados os procedimentos metodológicos adotados para a coleta e avaliação dos dados. Em seguida, são informados os tipos de estratégias adotadas pelas organizações estudadas, por meio de categorias temáticas. Por fim, o estudo apresenta as conclusões alcançadas com a realização da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O mercado competitivo é assunto de grande relevância a ser tratado pelas organizações e seus gestores, pois a competitividade entre empresas é um fator crescente (CRISTÓVÃO, 2008). Por isso, as organizações devem estar constantemente reciclando suas técnicas, conhecimentos, competências e habilidades no meio organizacional. Este processo de melhoria atrai os consumidores, que por sua vez os torna mais exigentes e estimula as empresas a darem continuidade em seus processos de melhoria contínua (LANDGRAF, 2012).

A estratégia é um plano de ação fundamental à sobrevivência das organizações, mas principalmente para o desenvolvimento de um conjunto de regras voltadas para o comportamento de uma organização (RIBEIRO, 2016). As seguintes regras são referentes aos padrões de verificação do desempenho da empresa. Regras estas voltadas ao mercado externo, produtos, processos internos, políticas operacionais, de conduta, e dentre outras que promovem a alavancagem diante seus concorrentes (ANSOFF; MCDONNELL, 2009).

A análise estratégica ou somente estratégia, é de origem grega e utilizada há 500 anos a.C pelas tropas às guerras, desenvolvendo-se com o tempo e tornando-se em habilidades gerenciais e militares, sendo conceituada como a arte e ciência das forças militares para derrotar os inimigos e conquistar os resultados (TAVARES, 2007).

Conforme Sales (2014), a análise estratégica, de origem da administração estratégica, surge graças a patrocínios da *Ford* e da *Carnegie Corporation* na década de 1950, conceituando-se em estudos, ensino de negócio, políticas e solução de problemas.

A partir disso, é possível concluir que mesmo não havendo o termo análise estratégica formalmente elaborado, já existia a essência desta ferramenta organizacional, visto que já era pensado aos tipos de organizações existentes, os melhores meios e recursos necessários existentes para solucionar as problemáticas das guerras e das empresas pioneiras (TAVARES, 2007). Portanto, fora inevitável o surgimento científico da análise estratégica, conforme o agravante das necessidades de solucionar os problemas até os dias atuais (SALES, 2014).

A análise estratégica aplicada as empresas, também chamada de estratégia empresarial se define como a macro ferramenta de gestão para toda empresa que deseja se desenvolver no mercado, tratando-se de planos, métodos e manobras de mercado para análise do ambiente interno e ambiente externo da organização (RIBEIRO, 2016). Logo, as empresas focam nas metas e objetivos que almejam atingir, sendo imprescindível o planejamento estratégico à definição dos valores, missão, visão, oportunidades, ameaças, forças, fraquezas, público alvo, verificação de feedback para controle dos resultados e dentre outros fatores que auxiliam as organizações na busca pelas vantagens competitivas (LIMA, 2012).

Conforme Briese (2017), são 12 as principais ferramentas adotadas pelas empresas que auxiliam no desenvolvimento das organizações, de seus processos, além de superar a concorrência e definir os planos de ação mais adequados a realidade de cada organização, sendo estas: Plano de negócios Canvas, Análise 360°, 5 Forças de Porter, Matriz BCG, Análise SWOT, *Customer Relationship Management* (CRM), Pesquisa de satisfação dos funcionários, *Benchmarking*, Gestão da cadeia de suprimentos, *Enterprise Resource Planning* (ERP), Segmentação de Marketing e *Outsourcing* (terceirização).

Dentre estas ferramentas de gestão indicadas por Briese (2017), destacam-se as cinco forças de Porter e análise SWOT. Logo, as cinco forças de Porter são definidas pelos seguintes elementos: rivalidade entre os concorrentes, produtos e serviços substitutos, poder de barganha dos fornecedores, entrada de novos concorrentes e poder de barganha dos clientes. As cinco forças são utilizadas como ferramentas de análise do ambiente empresarial

competitivo, com o intuito de promover ações estratégicas de sobrevivência (PORTER, 2004). A partir da análise, tornam-se visíveis as áreas que necessitam de mudanças estratégicas, ampliando os pontos setoriais que são de fundamental importância em termo de oportunidades e ameaças (PORTER, 2004).

A matriz SWOT é utilizada por empresas que desejam avaliar aspectos internos e externos da organização. Uma das empresas que adota este método de avaliação estratégica é a Coca-Cola, com o objetivo de estar bem posicionada no mercado, estando sempre atenta e preparada para o mercado competitivo. O método SWOT consiste em uma análise a partir dos critérios: Força, fraqueza (ambiente interno da organização), oportunidades e ameaças (ambiente externo da organização) (KOTLER; KELLER, 2006).

A análise estratégica é um estudo direto de fatores mercadológicos, clientela, gestão de recursos e concernentes às estratégias de relacionamento (MACHADO DE ASSIS; BARBOSA, 2002). Existindo subfatores de competitividade, que são movimentos empresariais de alto valor agregado e competitivo que estimula o aperfeiçoamento empresarial. A análise estratégica objetiva compreender o atual posicionamento de uma organização frente à sociedade, política, economia, concorrentes, clientes, compras, produção e dentre outros fatores relevantes à sobrevivência das empresas (ALEX, 2010).

Terence (2002), afirma que as organizações só podem driblar a concorrência por meio de um planejamento estratégico, pois este estuda o estado atual da empresa e observa quais as ações a mesma deve adotar para garantir resultados positivos.

Em tempos de crise, estabelecer um posicionamento estratégico é o mínimo que uma organização pode fazer se almejar permanecer atuando no mercado (PAGANO, 2013). Deste modo, um posicionamento estratégico requer realizar atividades diferentes em relação a seus concorrentes, ou até mesmo realizar as mesmas atividades de maneira aperfeiçoada (SERRA; FERREIRA; TORRES, 2015).

Os instrumentos estratégicos surgiram a partir da necessidade de gerir os variados modelos de gestão em seus meios e de controlar a crescente concorrência de mercado que se tornou a principal motivação das empresas (GAMA, 2013). Todos os instrumentos têm como objetivo maior, equilibrar as empresas e adequar as organizações em seu devido ambiente, definindo planos de ação, metas, resultados e objetivos a serem alcançados (GAMA, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo utiliza a pesquisa semiestruturada (REIS, 2017) como aporte metodológico. Tal método objetiva a coleta de dados de caráter qualitativo, utilizando um roteiro de perguntas pré-estabelecidas que serão aplicadas aos membros do nível estratégico dos 3 (três) supermercados de médio porte selecionados do município de Curuçá: Boa Esperança, Bom Preço e São Miguel. O roteiro concederá suporte ao entrevistador e será um ponto de partida para realização de outras perguntas que surgirão de forma espontânea durante a execução das indagações, fazendo disto a principal característica deste método de pesquisa (REIS, 2017).

O roteiro das entrevistas foi elaborado com perguntas diretamente ligadas as duas ferramentas de análise estratégica adotadas neste estudo, que são: as cinco forças de Porter e a Análise SWOT, objetivando levantar informações sobre os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, ameaças, barreiras a entradas de novos concorrentes, ameaças de produtos similares ou substitutos, rivalidade entre concorrentes, poder de barganha dos consumidores e fornecedores destas organizações, além de avaliar o atual posicionamento competitivo e suas situações presentes sob uma ótica de seus atuais gestores.

Levou-se como critério para tomada de decisão por este método de pesquisa, foi a avaliação profunda sobre a real situação dos supermercados varejistas de Curuçá frente a gestão de suas estratégias de mercado adotadas pelos estrategistas destas organizações. Logo, a elaboração de um roteiro semiestruturado possibilita o entrevistador conduzir a entrevista aos pontos de interesse e seguir como uma conversa informal, porém, baseando-se nas perguntas formalmente elaboradas (REIS, 2017).

Para seleção dos 3 supermercados do município de Curuçá como objetos de análise e estudo foi considerado o pioneirismo das empresas, a alta demanda dos clientes influenciados pela forte tradição de compra nos mesmos, a grande variedade e flexibilidade do mix de produtos e mix de preços.

Aos gestores dos supermercados, o critério de seleção concentrou-se na significativa influência que os gestores e donos têm sobre este segmento. Faz-se de grande importância o saber de como estes gestores gerem estas organizações, visto que a maior parte destes administram apenas pelo empirismo, não possuindo nenhuma formação acadêmica ou profissional, sendo, portanto, técnicas administrativas informais, concebidas ao decorrer dos anos com a resolução das problemáticas do comércio.

Tabela 1 – Definição de Dados dos Gestores Entrevistados

PARTICIPANTES ANTES	EMPRESAS	ENTREVISTADOS	SEXO	IDADE	ESTADO CIVIL	CARGO	NÍVEL ESCOLAR	TEMPO DE EMPRESA	DIA DA ENTREVISTA	TEMPO TOTAL DA ENTREVISTA
1	Boa esperança	Marco Antônio	M	42	Solteiro	Gerente	Ens. Médio	11 anos e 9 meses	11/11/17	02:03:09
2	Bom preço	Miller Guilherme	M	37	Solteiro	Gerente	Ens. Médio	6 anos e 9 meses	11/11/17	00:40:53
3	São Miguel	Daniele de Andrade	F	30	Solteira	Gerente	Ens. Superior	3 anos e 2 meses	11/11/17	01:15:07
TOTAL DE TEMPO DAS ENTREVISTAS										03:59:09

Fonte: Elaboração própria (2018).

A partir da aplicação da entrevista semiestruturada e coleta de dados junto aos gestores, foi possível desenvolver um banco de dados com 25 páginas no formato A4, estando estas organizadas em um arquivo de texto no formato *Microsoft Word*. O banco de dados contempla questões e respostas sobre as entrevistas semiestruturadas. Por fim, desenvolveu-se a categorização das estratégias identificadas no banco de dados, contendo 13 páginas que descrevem as estratégias de mercado desenvolvidas pelos supermercados.

Contudo, das 21 estratégias identificadas, apenas 7 estratégias foram direcionadas à apresentação e discussão dos dados para análise, uma vez que estas foram selecionadas como sendo as mais relevantes no que compete aos aspectos competitivos dos supermercados de Curuçá.

Objetivando a precisão das informações analisadas a partir do método descrito, os trechos dos comentários dos gestores dos supermercados, foram inseridos nas categorias que discutem estratégias específicas para que o fenômeno seja observado de maneira clara e eficaz. Desta forma, a codificação dos comentários se deu a partir da indicação do nome do supermercado analisado; em seguida indica-se o nome do gestor entrevistado, sua idade, a página na qual a

informação se encontra no banco de dados e os minutos exatos em que o trecho foi retirado da gravação de áudio realizada. Por fim, é desenvolvida a análise de cada estratégia sob a luz das teorias previamente discutidas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Estratégia de Preço

De acordo com o SEBRAE (2017), o preço é um macro fator mercadológico a ser estudado por toda e qualquer empresa, visto que grande parte da parcela total dos clientes são atraídos tanto pelo aspecto quantitativo, como pelo qualitativo. Esta estratégia é imprescindível na conquista do público alvo, pois, o preço é um fator determinante na decisão de compra dos clientes, além de que deve estar alinhado à disponibilidade de compra dos clientes, aos custos, às despesas e serviços agregados (DUARTE, 2009).

A estratégia de preço consiste em desenvolver diversas medidas ou manobras sobre a negociação dos produtos e no ato da comercialização dos mesmos com diversos valores agregados, para que estas empresas possam obter valor juntos aos clientes e um preço vantajoso sobre seus concorrentes (MORETTI, 2017).

O supermercado toma como decisão sobre o preço, as diversas possibilidades de baixar seu preço e aumentar a quantidade de venda daquele produto para compensar a redução da margem de lucro (Boa Esperança, Marco Antônio, 42 anos, Minuto 01:38:30 a 1:40:02, p. 23).

Tentamos sempre cobrir a nossa concorrência, fazemos revisão dos nossos preços, colocamos anúncios na rua via rádio cobrindo as ofertas de nossos concorrentes (Bom Preço, Miller Guilherme, 37 anos, Minuto 21:09 a 21:38, p. 13).

A empresa possui os menores preços já existentes na cidade, mas se por um acaso aconteça, a empresa busca melhorar o valor de revenda juntamente com os fornecedores (São Miguel, Daniela de Andrade, 30 anos, Minuto 38:08 a 39:11, p.17).

A estratégia dos supermercados estudados irá sempre tender a baixar o preço conforme seus concorrentes, como um dos meios de atrair, conquistar e fidelizar o público alvo. Desta forma, o supermercado Boa Esperança visa aumentar a rotatividade de produtos na empresa, baixando o preço e aumentando a quantidade de vendas. O supermercado Bom Preço visa abater o preço da concorrência sobre uma significativa quantidade de produtos. E o São Miguel, busca estar constantemente realizando negociações junto a seus fornecedores para baixar o preço de seus produtos.

4.2 Estratégias de Captação de Cliente

Trata-se da definição de uma estratégia e planos de ação das empresas voltado a atender as necessidades e expectativas do público alvo para assim conseguir fidelizar, satisfazer e conquistar os clientes, almejando fazer com que se sintam à vontade e valorizados pela empresa a ponto de querer voltar e continuar frequentando determinada organização por preferência (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

O foco das empresas nesta estratégia é assegurar cada cliente, no entanto, é através da oferta de qualidade, criatividade e inovação por meio dos produtos, preços, atendimento, serviços, organização, etc., que as empresas devem toda preocupação, visto à clara exigência dos consumidores em optar em frequentar a organização que mais vem a lhes beneficiar e valorizar, proporcionando comodidade e valor de barganha (OLIVEIRA, 2011).

A empresa busca pesquisar junto ao público alvo as necessidades que os mesmos estão passando, quais produtos estão sendo demandados que a empresa não está disponibilizando em suas prateleiras (Boa Esperança, Marco Antônio, 42 anos, Minuto 18:39 a 19:15, p. 9).

Nosso critério é atender os vários tipos de clientes existentes no mercado, então, temos que ter a variedade necessária para atender cada tipo de cliente (Bom Preço, Miller Guilherme, 37 anos, Minuto 21:49 a 23:10, p. 13-14).

Este critério depende dos clientes, a empresa busca sempre atender as necessidades de cada cliente, possuindo um pouco de cada produto. A empresa entra em consenso muitas das vezes para proporcionar alguns novos produtos ao cliente, sempre obtendo bons resultados (São Miguel, Daniela de Andrade, 30 anos, Minuto 29:10 a 29:53, p. 14).

Conforme tais informações levantadas, as estratégias de clientes dos supermercados consistem em atender qualquer necessidade apresentada pelos clientes. O supermercado Boa Esperança busca pesquisar junto aos clientes, o que estes estão mais demandando para poder suprir de maneira eficaz. O Bom Preço visa oferecer uma grande diversidade de produtos para suprir a demanda de qualquer tipo de consumidor. E o São Miguel tende sempre a compreender e ficar atualizado às necessidades e demandas dos clientes para satisfazê-los, promovendo sempre um pouco de cada produto e serviço.

4.3 Estratégias Relacionadas a Oferta de Produtos

Conforme Klein (2003), juntamente com o preço, o produto é o segundo macro fator diretamente tangível aos clientes, pois não basta ter somente preço, se não está sendo comercializado o que está sendo demandado. A estratégia de produto tende a promover um robusto posicionamento competitivo de mercado, visto que os clientes existem para comprar produtos, e assim satisfazer suas necessidades (KLEIN, 2013).

De acordo com Vallada (2013), a estratégia de produto afirma que a empresa deve disponibilizar um mix de produtos objetivando suprir a maior necessidade possível de seu público alvo, por meio de agregação de valor, qualidade, quantidade, variedade, novidade, organização, etc. Neste fator, a empresa deve conhecer seu mercado, seus clientes, necessidades e concorrentes para poder posicionar os produtos de forma estratégica (BRAGA, 2010).

A empresa estabelece um mix de produtos significativamente variado, se diferenciando no segmento de panificação, ferragens e ferramentas, venda de água, jornal, carnes e frios (Boa Esperança, Marco Antônio, 42 anos, Minuto 02:58 a 03:15, p. 2).

Temos uma grande variedade de produtos, a gente trabalha com o que o próprio nome já diz, mini center, aqui a gente tem desde móveis, eletrodoméstico, peças para a motocicletas e carros, confecções, calçados, brinquedos, até gêneros alimentícios. Cremos que nossa variedade ajuda bastante (Bom Preço, Miller Guilherme, 37 anos, Minuto 2:48 a 3:39, p. 2-3).

Procuramos produtos em lançamento que o mercado oferece, pois às novidades atraem muitos clientes (São Miguel, Daniela de Andrade, 30 anos, Minuto 02:14 a 02:54, p. 2).

A estratégia de produtos visa um posicionamento competitivo aos supermercados por meio da adoção de um ou mais segmentos de produtos distintos em seu mix quando comparado aos de seus concorrentes. O supermercado Boa esperança comercializa produtos de panificação, água e jornal. O Bom preço se diferencia na venda de peças automotivas, confecções, brinquedos e calçados. E o São Miguel busca vender tudo o que há de mais novo no mercado no que se refere a produtos alimentícios e de varejo.

4.4 Estratégias de Comunicação e Promoção

De acordo com Maria (2017), esta estratégia faz reverência a uma comunicação interpessoal precisa e eficiente tanto interna, como externa. A comunicação é vista estrategicamente pelas organizações por haver a necessidade de disseminação dos objetivos, metas, culturas, normas de conduta, processos e produtos para que estes estejam alinhados, e por meio do corpo de colaboradores, a empresa consiga atingir seus resultados (MARQUES, 2014).

O fator promoção do composto de marketing, é considerado como uma estratégia de comunicação à divulgação de produtos, promoções, ofertas e serviços das organizações por meio de recursos comunicativos mais adequados a atingir o público ou segmento de clientes que se pretende, seja por meio da internet, rádio, televisão, redes sociais, jornais, etc, (MESQUITA, 2017).

A empresa também dispõe de recursos de comunicação via rádio para divulgação de seus produtos e preços (Boa Esperança, Marco Antônio, 42 anos, Minuto 59:35 a 1:01:06, p. 18).

Sobre os recursos de divulgação, realizamos constantemente divulgações da nossa empresa, bem como nossos produtos, preços e serviços por meio de carro som e rádio (Bom Preço, Miller Guilherme, 37 anos, Minuto 28:33 a 28:54, p.18).

A empresa disponibiliza anúncios em rádios locais sobre a variação de seus preços e produtos, tanto no combate à concorrência, como na divulgação da empresa (São Miguel, Daniela de Andrade, 30 anos, Minuto 27:30 a 28:40, p. 13).

Segundo as presentes informações dos gestores entrevistados, a estratégia de comunicação busca divulgar os produtos, preços, ofertas e serviços disponíveis na empresa por meio dos meios de divulgação acessíveis no município. Logo, os supermercados São Miguel e Boa Esperança optam por realizar suas divulgações via rádio. Já o Bom Preço divulga seus produtos, ofertas e serviços via rádio e carro som.

4.5 Estratégias Relacionadas a Captação e Manutenção de Fornecedores

Lira (2011) relata que para uma empresa se destacar no mercado é necessária uma estratégia junto aos fornecedores que venham a disponibilizar meios vantajosos sobre preço, quantidade, qualidade, etc. A negociação favorável com os fornecedores é diretamente proporcional ao potencial de venda de cada organização.

Já Albuquerque (2015), diz que é necessário um bom relacionamento com os fornecedores, pois a partir disso, a probabilidade de barganhar junto aos fornecedores aumenta, sendo possível conquistar melhores prazos, custos, qualidade e até mesmo significativas bonificações que possibilitem um alto diferencial competitivo às empresas.

A priori, a empresa busca deixar claro a um determinado fornecedor a influência e vantagens que outros fornecedores proporcionam sobre a organização, além da disponibilidade de negociar com os fornecedores que possuem as propostas mais vantajosas, tal atitude torna a negociação favorável a barganhar prazos, preços, promoções e principalmente a qualidade dos produtos (Boa Esperança, Marco Antônio, 42 anos, Minuto 14:48 a 16:07, p. 7).

Procuramos sempre ir atrás de outros fornecedores, eu acho que com relação existe uma grande variedade, mas quando a gente sente a deficiência de um certo produto no nosso estabelecimento a gente procura se informar da existência de outro produto, e se tem a possibilidade dessa empresa de vir nos fazer uma visita (Bom preço, Miller Guilherme, 37 anos, Minuto 31:59-33:34, p.21).

Há sempre negociação de metas de compras para a empresa obter bonificações do fornecedor. Um dos pontos principais em relação a negociação é quando possuem



mais de um fornecedor de determinado produto, tornando mais fácil a negociação (São Miguel, Daniela de Andrade, 30 anos, Minutos 19:17 a 19:52, p.8).

A estratégia junto aos fornecedores dos supermercados é explicitada na escolha do fornecedor que promova a proposta mais vantajosa à organização. O supermercado Boa esperança tem como estratégia selecionar o fornecedor que disponibilize o melhor preço, prazo, promoções e qualidade nos produtos. O Bom Preço busca sempre atualizar seus fornecedores principalmente quando se sente a deficiência do produto em sua empresa. O São Miguel negocia com fornecedores que além de promoverem a proposta mais vantajosa, também determinam metas a serem batidas, visando bonificações de alta relevância.

4.6 Estratégias Para Lidar Com a Sazonalidade

A sazonalidade é algo temporário, ou seja, um período com começo, meio e fim, por isso usa-se o termo sazonal para os produtos comercializados em um certo período de tempo, onde necessita-se de estratégia para venda, pois após esse período a demanda decresce e a comercialização torna-se um tanto escassa (SOUZA, 2000).

Conforme Oliveira (2017), produtos sazonais são aqueles que apresentam ciclos bem definidos de produção, consumo e preço. Resumidamente, existem épocas do ano em que a sua disponibilidade nos mercados varejistas ora é escassa, com preços elevados, ora é abundante, com preços mais baixos, o que ocorre no mês de produção máxima de determinadas cadeias produtivas (IBGE, 2015).

A empresa trata de alavancar e variar o mix de seus produtos, onde alguns produtos são mais demandados como bebidas e alimentos, e a empresa busca maximizar tal segmento, realizando promoções de preços e adotando todos os meios possíveis de comunicação à promoção. Desta forma, também são realizadas contratações temporárias para suprir a demanda nestas datas (Boa Esperança, Marco Antônio, 42 anos, Minuto 16:39 a 18:26, p. 17:02 a 18:26).

Geralmente se contrata mão de obra temporária para poder melhorar o atendimento para os turistas que vem para a cidade, mas geralmente o quadro de colaboradores é aumentado para que possa atender a demanda (Bom Preço, Miller Guilherme, 37 anos, Minuto 13:24 a 13:53, p.8).

A grande estratégia que ultimamente tem dado certo é o horário de funcionamento, que neste período sazonal a empresa abre as 8:00 horas e fecha as 23:00 horas, este tipo de estratégia é único da empresa local, destacando-se dos demais concorrentes (São Miguel, Daniela de Andrade, 30 anos, Minuto 20:08 a 20:57, p. 8).

Em períodos de alta demanda como carnaval, dia das mães e ano novo, os supermercados estudados definem estratégias consideravelmente robustas à maioria de seus fatores tangíveis ao público alvo local e público externo (turistas), fatores estes como, mix de produtos, preço, novidades, atendimento, promoção, oferta, etc., ou seja, trata-se da oferta de todo um conjunto que seja convidativo aos clientes a ponto de preferirem comprar em certo supermercado. O Boa esperança aumenta e diversifica seu mix de produtos, realiza contratações e maximiza suas divulgações. O Bom preço melhora a mão de obra temporária para atender a demanda de clientes nestes períodos. E o São Miguel utiliza-se de horários flexíveis.

4.7 Estratégias Para Combater a Ameaça de Novos Entrantes

Segundo Porter (1986), a ameaça de novos entrantes está ligada as falhas das empresas existentes tais como, mix de produtos falhos, baixo capital de investimento, pouca qualidade nos serviços e/ou produtos, e como estas criam barreiras para dificultar a entrada das demais,



sendo que o mercado competitivo está sempre de portas abertas às novas empresas, tornando uma grande ameaça as empresas atuantes.

Sendo inevitável a entrada de novos empreendimentos e conseqüentemente suas ameaças, para organizações já estabelecidas no mercado não serem substituídas, estas devem além de desenvolver políticas, normas de conduta, culturas, estratégias, serviços, produtos, etc., bem definidos à longo prazo, devem também atentar aos mesmos fatores alocados nos novos entrantes, visando realizar um *benchmarking* construtivo à própria empresa (MIRANDA, 2009).

Com a entrada de novos concorrentes, há a necessidade da empresa de estudar a cultura, os produtos, preços, etc., desses novos entrantes, para que seja possível lidar com essa concorrência e adequar as estratégias existentes e até realizar um *benchmarking* para que não haja um desequilíbrio na distribuição do público alvo (Boa Esperança, Marco Antônio, 42 anos, Minuto 50:17 a 52:55, p.16).

É como já fora dito, vamos sempre bater na mesma tecla que é preço, qualidade no atendimento, horário flexível e ambiente confortável para que nunca sejamos ultrapassados pelos concorrentes e novos entrantes (Bom Preço, Miller Guilherme, 37 anos, Minuto 26:14 a 26:35, p.16).

IA empresa possui estratégias de inovação, melhorias no atendimento e em seus produtos, sempre se preparando com os melhores preços, qualidade e bom atendimento para que novos entrantes não lhes afetem em relação a seus clientes (São Miguel, Daniela de Andrade, 30 anos, Minuto 36:32 a 37:50, p.16).

Portanto, como resistência às ameaças dos concorrentes e novos empreendimentos, os supermercados buscam adotar os melhores recursos e meios a serem seguidos, que possam otimizar e tornar suas empresas mais eficientes, capacitadas e competitivas, minimizando as ameaças e satisfazendo a clientela para que esta não busque, tanto na concorrência como em novos entrantes satisfazer suas necessidades. Onde o Boa Esperança procura estudar o método de gestão dos concorrentes e novos atuantes. O Supermercado Bom preço preocupasse no preço, qualidade e atendimento em comparação aos demais concorrentes. E o São Miguel investe na inovação, menores preço, atendimento e qualidade como barreira aos concorrentes e novos entrantes.

5 FERRAMENTAS DE GESTÃO APLICADAS

Direcionado aos supermercados estudados, utilizou-se como ferramenta de análise, a matriz SWOT como método para definição de maneira precisa dos 4 elementos que precisam ser focados por uma organização, sendo estes: as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Visto que, tal análise, auxilia toda e qualquer organização a otimizar seus pontos positivos e se precaver aos pontos negativos, visando manter-se sobre a concorrência. Assim, inclui-se a Tabela 1 para que a análise seja observada de maneira objetiva.

Tabela 2 - Matriz Swot dos Supermercados do Município de Curuçá-PA

<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <p style="text-align: center;">Supermercado Boa Esperança</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preços baixos, maior quantidade de vendas (ROTATIVIDADE); - Forte venda na segmentação diferenciada de água, jornal, panificação, ferragens e ferramentas; - Forte pesquisa e atendimento a todas necessidades possíveis venham a surgir pelos clientes. <p style="text-align: center;">Supermercado Bom Preço</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cobertura de preços da concorrência; - Grande potencial de venda conciliando ao mix de produtos, móveis, eletrodoméstico, peças para a motocicletas e carros, confecções, calçados e brinquedos; - Atendimento a qualquer tipo de cliente e necessidade por meio da variedade existente. <p style="text-align: center;">Supermercado São Miguel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preços competitivos por forte relacionamento e negociação junto aos fornecedores; - Forte comercialização de produtos novos e em lançamento; - Venda por Delivery. 	<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <p style="text-align: center;">Supermercado Boa Esperança</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não adota ações de bonificação; - Não adota ações ao combate a inadimplência, somente pelo método de cobrança; - Carência de recursos tecnológicos. <p style="text-align: center;">Supermercado Bom Preço</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não disponibiliza abertura de crédito além da venda no cartão no setor alimentício, de bebidas, limpeza, etc. - Desenvolve ações básicas de RH; - No atendimento, realiza-se somente o necessário. <p style="text-align: center;">Supermercado São Miguel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Em relação aos concorrentes, se inicia o expediente pouco tarde e encerra mais cedo que os demais; - O supermercado não comercializa produtos de ferragens e ferramentas, materiais de construção, etc., como seus concorrentes; - Alta limitação de espaço para o desenvolvimento da infraestrutura e da empresa em si.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p style="text-align: center;">Supermercado Boa Esperança</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grande quantidade de novos fornecedores como oportunidades de celebrar negociações vantajosas; - Participação e contribuição nos eventos locais por patrocínios, como meio de alavancar as vendas divulgar a empresa; - Os eventos sazonais (carnaval/folclore), são períodos propícios a alavancagem da empresa, maximizando produtos, ofertas, divulgação, atendimento, e principalmente a lucratividade. <p style="text-align: center;">Supermercado Bom Preço</p> <ul style="list-style-type: none"> - Patrocinar os eventos locais para elevar a imagem da empresa e aumentar seu reconhecimento pelo público alvo; - Os períodos sazonais são propícios para alavancar as vendas e realizar contratações temporárias para atender a demanda e aumentar os lucros; - Celebrar exclusividade com determinados fornecedores dentro os diversos disponíveis, objetivando obter preços competitivos e promoções vantajosas. <p style="text-align: center;">Supermercado São Miguel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alavancar as compras, vendas e a lucratividade em época de férias e eventos culturais com as vendas no varejo, atacado e ofertas. - Por meio dos patrocínios, busca-se repassar mais conhecimento da empresa para o público, objetivando se destacar da concorrência e aumentar o número de clientes na região. - Com a grande quantidade de fornecedores disponíveis, a empresa celebra facilmente negócios de grande vantagem sobre bonificação, preços, quantidade. 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <p style="text-align: center;">Supermercado Boa Esperança</p> <ul style="list-style-type: none"> - O alto índice de inadimplências decorrido do crédito concebido aos clientes que venha a comprometer o pagamento junto aos fornecedores; - A significativa quantidade de micro empreendimentos dispersados por todo município; - A alta evasão econômica para outros municípios como consequência das contingências bancárias. <p style="text-align: center;">Supermercado Bom Preço</p> <ul style="list-style-type: none"> - As inadimplências são ameaças constantes à empresa, desta forma trabalhamos com a negatização do cliente SPC e/ou SERASA; - A danificação dos bancos decorrido dos assaltos tem feito com que faltasse dinheiro e diminuísse o giro de dinheiro na cidade, ocasionando redução das vendas e o aumento das inadimplências; - A grande entrada de mercearias e a quantidade de supermercados acirrando a concorrência. <p style="text-align: center;">Supermercado São Miguel</p> <ul style="list-style-type: none"> - O aumento das inadimplências que possam comprometer a empresa de honrar seus compromissos junto aos fornecedores e ter de arcar com tais débitos; - A evasão da economia e das compras para outras cidades como consequência das danificações dos bancos locais; - A inexistência de indústrias e empresas que atenda a demanda do alto índice de desemprego, podendo ocasionar um desequilíbrio de mercado, ou seja, muita oferta e pouca demanda.

Fonte: Elaboração própria (2018)

O uso das 5 forças de Porter também foi utilizado como ferramenta de análise de grande necessidade aos supermercados, pois esta, define 5 fatores mercadológicos de uma empresa, como: rivalidade entre concorrentes, ameaças de novos entrantes, poder de barganha dos compradores e fornecedores, e ameaça de novos produtos substitutos, podendo estes, serem utilizados como recursos informacionais à elaboração de eficientes manobras de mercado para

conquistar um posicionamento competitivo. Visto que, esta análise auxilia a organização a maximizar suas vantagens e minimizar suas desvantagens sobre a concorrência.

Tabela 3 – 5 Forças de Porter dos Supermercados do Município de Curuçá-PA

FORÇAS DE PORTER	BOA ESPERANÇA	BOM PREÇO	SÃO MIGUEL
1. RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES	- A concorrência que vende a um preço competitivo atrai esses clientes empreendedores, fazendo-nos perder clientes e dinheiro, isso na força a buscar junto aos fornecedores outros produtos, outras marcas que tenham qualidade e preço mais competitivo para recuperar esses clientes.	- Diante a alta concorrência no município, buscamos cobrir o preço da concorrência.	- A empresa busca sempre atender as necessidades de cada cliente, possuindo um pouco de cada produto. A empresa entra em consenso muita das vezes para proporcionar alguns novos produtos ao cliente, sempre obtendo bons resultados.
2. AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES	- Com a entrada de novos concorrentes, há a necessidade da empresa de estudar a cultura, os produtos, preços, etc., desses novos entrantes, para que seja possível lidar com essa concorrência e adequar as estratégias existentes e até realizar um <i>benchmarking</i> para que não haja um desequilíbrio na distribuição do público alvo.	- É como já fora dito, vamos sempre bater na mesma tecla que é o preço, qualidade no atendimento, horário flexível e ambiente confortável para que nunca sejamos ultrapassados pelos concorrentes e novos entrantes.	- A empresa possui estratégias de inovação, melhorias no atendimento e em seus produtos, sempre se preparando com os melhores preços, qualidade e bom atendimento para que novos entrantes não lhes afetem em relação a seus clientes.
3. PODER DE BARGANHA DOS COMPRADORES	- Quando o cliente busca fidelizar determinada compra com o supermercado, a empresa por sua vez, busca manter uma relação de compra íntegra e vantajosa para tais clientes, sempre proporcionando e priorizando-os com produtos de alta qualidade e descontos na realização das compras.	- Damos desconto para o cliente dependendo do volume da compra esse desconto pode ser melhor ainda, o que vai prevalecer a ele.	- Durante o ano não há negociação, apenas bons serviços e produtos proporcionados para o cliente. Mas no período de Natal e ano novo a empresa distribui pequenas lembranças a seus clientes fidelizados que passaram o ano junto a empresa, esse pequeno gesto é em agradecimento por todos os clientes e consumidores satisfeitos com a empresa.
4. PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES	- Para uma relação de negócios confiável e longo junto aos fornecedores, o supermercado busca sempre realizar pedidos significativos dentro do possível, além de efetuar todos os pagamentos conforme os prazos e meios formalizados. No entanto, tais fornecedores devem contribuir para com esta relação por meio de prazos, preços, promoções e produtos favoráveis e de alta qualidade.	- Sempre cumprimos com nossos compromissos junto aos nossos fornecedores para que o nosso crédito esteja sempre apto.	- O principal é o compromisso do fornecedor com a empresa, para que haja um bom relacionamento entre os dois. Já a empresa, por sua vez, busca sempre cumprir com seus débitos no prazo preestabelecido, comprar à vista quando possível e realizar compras em grandes quantidades quando a demanda convier e quando os produtos forem de ótima qualidade e bons preços.
5. AMEAÇAS DE NOVOS PRODUTOS SUBSTITUTOS	- Nos segmentos com os quais trabalhamos, não existem produtos falsificados, mas sim, aqueles produtos mais genéricos, de marcas inferiores ou que possuem baixa qualidade. Estes produtos têm um custo bem mais acessível e proporciona uma boa margem	- Tentamos trazer produtos novos para dentro da empresa, se manter atualizado nos novos produtos que surgem no mercado.	- A empresa oferece diversificados tipos de produtos, e com isso acredita que não sofre ameaça de substituição de produtos. Onde certamente está sempre inovando e comercializando novos produtos e de qualidade no mercado.



	de lucro, e visto que a empresa busca atingir até o público mais carente, estes produtos acabam por ser inseridos em nosso mix de produtos, aumentando o raio de alcance sobre nosso público alvo.		
--	--	--	--

Fonte: Elaboração própria (2018)

A partir das informações levantadas, é possível afirmar que um posicionamento competitivo e favorável não se adquire somente pelo simples desenvolvimento de ações gerenciais, mas sim, por meio de ações gerenciais estratégicas elaboradas com base em estudos mercadológicos precisos e fundamentados nas práticas realizadas pela concorrência existente no mercado, possibilitando-nos obter variáveis conclusões sobre o setor mercadológico.

6 CONCLUSÃO

O presente estudo objetivou identificar as estratégias adotadas pelos supermercados da região de Curuçá-PA por meio da aplicação das ferramentas denominadas: análise SWOT e 5 (cinco) forças de Porter. Logo, foram identificadas 21 (vinte e uma) estratégias das quais 10 (dez) foram selecionadas, por se mostrarem como estratégias de fronteira para que as empresas pesquisadas apresentem vantagens competitivas no mercado local.

Tais estratégias também foram analisadas e categorizadas, tendo estas sido baseadas nos seguintes pressupostos: estratégia de preço, estratégias para captar cliente, estratégias relacionadas a oferta de produtos, estratégias de comunicação ou promoção, estratégias relacionadas a manutenção e captação de fornecedores, estratégias para lidar com a sazonalidade, estratégias para combater a ameaça de novos entrantes, onde busca total ética com seus clientes, oferecendo-lhes produtos e serviços de qualidade, preços acessíveis negociados primeiramente com os fornecedores, tendo uma prevenção maior nos períodos de sazonalidade para atender todos os cliente, sem deixar oportunidades abertas para ameaça de novos entrantes, tendo uma boa comunicação através de promoções e ofertas.

A partir da análise das estratégias, pode-se observar as vulnerabilidades e as competências das empresas, possibilitando aos *players* locais, e aos novos entrantes, um estudo complexo sobre o mercado supermercadista de Curuçá. A utilização das entrevistas semiestruturadas como aporte metodológico para coleta e análise dos dados, e a avaliação do mercado por intermédio das ferramentas de gestão aplicadas, permitiu a realização da análise das melhores estratégias de competitividade e permanência para as três empresas.

Portanto, identificou-se como pontos de atenção estratégicas que o supermercado Bom preço não possui vantagem competitiva em relação aos serviços de entrega, atendimento, RH, crédito, se tornando, deste modo, vulnerável nestes quesitos para as demais empresas presentes no mercado. O supermercado Boa Esperança não apresenta estratégias de bonificação, nem de inadimplências, assim deixando de fidelizar clientes, porém, possui estratégias ecológica eficientes, contribuindo para o meio ambiente e para sociedade. A empresa São Miguel, em sua atuação, necessita englobar estratégias ecológicas para uma melhor gestão.

As entrevistas semiestruturadas, auxiliaram nas identificações de conteúdos profundos e significativos, possibilitando uma avaliação precisa sobre as estratégias adotadas pelos gestores dos supermercados. Já a análise SWOT e as 5 (cinco) forças de Porter, auxiliaram na verificação das contingências internas e externas que influenciam na operação das empresas no mercado local.



O presente artigo contribuiu para as empresas analisadas, com conclusões de planejamento estratégicos que possibilitou posicioná-las estrategicamente, pois mesmo atuando em uma dinâmica competitiva, as empresas se diferenciam em diversos aspectos, tais como: horário de funcionamento em períodos sazonais, mix de produtos, autosserviços, preço e atendimento. Assim, este trabalho contribui para a literatura, somando aos estudos de empresas do mercado varejistas sobre estratégias de competitividade e identificação de vulnerabilidades mercadológicas empresariais.

O estudo realizado apresentou limitações em relação as empresas analisadas, pois apenas as três maiores foram escolhidas e somente os gerentes foram entrevistados, haja vista que em alguns momentos, os gestores demonstraram não possuir domínio completo sobre algumas informações indagadas durante as entrevistas. Outra limitação se deu pela pesquisa ter sido focada em uma cidade que apresenta poucas empresas do seguimento supermercadista para serem analisadas.

Porém, em estudos futuros e com o aumento da competitividade convém a ser necessário abranger outras empresas de pequeno e médio porte, tanto da mesma cidade como em outras. Por fim, conclui-se que o trabalho realizado poderá facilitar longevidade aos supermercados analisados.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, D. Gestão do relacionamento com os seus fornecedores qual a sua estratégia?. 2015. Disponível em: <<https://certificacaoiso.com.br/gestao-do-relacionamento-com-fornecedores-qual-e-a-sua-estrategia/>>. Acesso em: 23/11/2017.

ALEX, D. Análise estratégica de mercado. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/analise-estrategica-de-mercado/3127/>>. Acesso em: 05/10/17.

ANSOFF, H. Igor, **1918 – Implantando a administração estratégica** / H. Igor Ansoff, Edward J. McDonnell; tradução de Antonio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky. – 1. ed. – 7. Reimpr. – São Paulo : Atlas, 2009.

BLACKWELL, Roger D. **Comportamento do consumidor** / Roger D. Blackwell, Paul W. Miniard, James F. Engel; tradução técnica Eduardo Teixeira Ayrosa (coord.). – São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRAGA, A. Conhecer bem o produto que vende faz a diferença. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/conhecer-bem-o-produto-que-vende-faz-a-diferenca/38789/>>. Acesso em: 10/10/17.

BRIESE, M. Quais as 12 ferramentas mais interessantes para gestão de empresas. 2017. Disponível em: <<https://automacaodevendas.com/quais-sao-as-12-ferramentas-mais-interessantes-para-gestao-de-empresas/>>. Acesso em: 05/10/17.

CARVALHO, R. Cinco melhores práticas de atendimento. 2015. Disponível em: <<https://blog.neoassist.com/bom-atendimento-ao-cliente-melhores-praticas/>>. Acesso em: 24/11/2017.



CESTARI, R.J. O que é a excelência no atendimento ao cliente, afinal?. 2016. Disponível em: <<https://blog.neoassist.com/o-que-e-excelencia-no-atendimento-ao-cliente-afinal/>>. Acesso em: 23/11/2017.

CRISTÓVÃO, M. C. Marketing e competitividade no mercado. 2008. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/marketing-e-competitividade-no-mercado/22328/>>. Acesso em: 14/10/17.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUARTE, Daniela. **Precificação convencional e precificação estratégica, reagir às condições do mercado ou gerenciá-las de maneira proativa**. 2009. Apresentação de monografia à Universidade Cândido Mendes como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em – Marketing, **Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro. 2009**. Disponível em: <<http://precificacaoestrategica.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 19/11/17.

GAMA, Cláudio Márcio Araújo da. Estratégia: instrumentos de análise. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/estrategia-instrumentos-de-analise/70264/>>. Acesso em: 25/09/17.

IBGE. Produtos Sazonais. 2015. Disponível em: <<https://descomplica.com.br/gabarito-enem/questoes/2015/segundo-dia/segundo-o-instituto-brasileiro-de-geografia-e-estatistica-ibge-produtos-sazonais-sao-aqueles/>>. Acesso em: 17/11/17.

KLEIN, Jonas. Segmentação de mercado fases posicionamento e diferenciação do produto. 2013. Disponível: <<http://www.omarketingmnemdetalhes.com/posicionamento-e-diferenciacao-produto/?i=1>>. Acesso em: 20/11/17.

KLEIN, Maruen. As Estratégias do Mix de Varejo do Comércio Varejista no Setor de Vestuário no Município de Tapera/RS. 2014. 83 f. Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, 2014. Disponível em: <<file:///C:/Users/User/Documents/EstácioFcat/TCC%20I/TCC%20I/Estratégias%20de%20roupas%20MIX.pdf>>. Acesso em: 04/04/17.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing** / Philip Kotler, Gary Armstrong; tradução Arlete Simille Marques, Sabrina Cairo; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos, Franciso J.S.M. Alvarez. – 9. ed. – São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; **Administração de marketing** / Philip Kotler, Kevin Lane Keller; tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. – 12. ed. – São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing "A Edição do Novo Milênio"**. São Paulo: Prentice Hall, 2000, 10ª edição.

LANDGRAF, R. Competitividade do mercado. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/competitividade-do-mercado/60959/>>. Acesso em: 04/10/17.



LIMA, A. Missão, visão e valores para o sucesso empresarial. 2012. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/marketing/missao-visao-e-valores-para-o-sucesso-empresarial/63619/>>. Acesso em: 14/10/17.

LIRA, T.V. Estratégias direcionada para compradores e fornecedores. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estrategia-direcionada-para-compradores-e-fornecedores-michael-porter/51289/>>. Acesso em: 23/11/2017.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; BARBOSA, Solange de Lima. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 7-32, 2002.

MARCÊDO, D. Conceitos básicos sobre a estratégia de serviços. 2012. Disponível em: <<http://www.diegomacedo.com.br/conceitos-basicos-sobre-a-estrategia-de-servicos/>>. Acesso em: 23/11/2017.

MARIA, T. Comunicação interna e externo: entenda a importância da comunicação integrada para a empresa. 2016. Disponível em: <<https://blog.mais.im/comunicacao-interna-externa-importancia-comunicacao-integrada/>>. Acesso em: 23/11/17.

MARQUES, J. R. A importância da comunicação eficaz nas organizações. 2014. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/importancia-comunicacao-eficaz-organizacoes/>>. Acesso em: 22/11/17.

MARTINELLI, Juliana Fiorentin. O Caso da Empresa Restaurante Quitanda Sarandi. 2014. 78 f. Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Passo Fundo, 2014. Disponível em: <<file:///C:/Users/User/Documents/EstácioFcat/TCC%20I/TCC%20I/Estratégias%20do%20restaurante%20MIX.pdf>>. Acesso em: 04/04/17.

MESQUITA, Renato. O conceito do 4 Ps do marketing, também chamado de mix de marketing ou Composto de Marketing, representa os quatro pilares do marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção. Esse conceito impacta diretamente nas decisões empresariais. 2017. Disponível em: <<https://saiadolugar.com.br/4-ps-do-marketing/>>. Acesso em: 22/11/17.

MIRANDA, Katheane Di Lourdes Gomes. As cinco forças de Porter e a estratégia como diferencial competitivo: estudo de caso em correspondentes bancários do banco BMG em João Pessoa/PB. (Monografia de Graduação em Administração/CCSA/UFPB), João Pessoa/PB, 2009.

MORETTI, Silvia. Preço como fator determinante no processo de compra. 2017. Disponível em: <<http://www.metodista.br/marketing-em-dia/?p=133>>. Acesso em: 19/11/17.

NÓBREGA, K. O que é uma estratégia de serviço. 2012. Disponível em: <<https://klebernobrega.com/2012/08/09/o-que-e-uma-estrategia-de-servico/>>. Acesso em 22/11/2017.

OLIVEIRA, B. de. Saiba como ganhar dinheiro o ano todo com produtos sazonais. 2017. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/ganhar-dinheiro-produtos-sazonais/>. Acesso em: 24/11/17.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de; Planejamento Estratégico : conceitos, metodologia e práticas / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. – 27. ed. – São Paulo : Atlas, 2010.



OLIVEIRA, Luciana. de. Atendimento diferenciado ao cliente. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/atendimento-diferenciado-ao-cliente/59676/>>. Acesso em: 19/11/17.

PAGANO, Robin. Posicionamento estratégico: competir por diferenciação ou custos?. 2013. Disponível em: <<http://blog.intelligentia.com.br/posicionamento-estrategico-competir-por-diferenciacao-ou-custos/>>. Acesso em: 08/10/17.

PINDYCK, Robert S. **Microeconomia**/ Robert S. Pindyck, Daniel L. Rubinfeld; [tradução Eleuterio Prado, Thelma Guimarães e Luciana do Amaral Teixeira]. -7.ed.-São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

POLICASTRO, M. L. (2000). **Introduction to strategic planning**. US Small Business Administration – Management and Planning Series. Disponível em: <<http://www.sbaonline.sba.gov/library/pubs/mp-21.txt>>. Acesso em: 22/10/17.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva** – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**. New York, The Free Press, 1980; As traduções em português são: **Estratégia Competitiva**, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1985 e **Vantagem Competitiva**, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1989.

PORTER, Michael E., 1947 – **Competição** = On competition : estratégias competitivas essenciais / Michael Porter; tradução de Afonso Celso de Cunha Serra.- Rio de Janeiro; Elsevier, 1999 – 13ª reimpressão.

REIS, C. Entrevista semiestruturada: características, vantagens e desvantagens. 2017. Disponível em: <<http://www.e-konomista.pt/artigo/entrevista-semi-estruturada/>>. Acesso em: 12/10/17.

RIBEIRO, Renato Vieira. **Estratégia Empresarial e de Recursos Humanos**. IESDE BRASIL SA, 2016.

SALES, R. Administração estratégica: Conceitos e etapas. 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/07/administracao-estrategica-conceito-etapas.html>>. Acesso em: 06/10/17.

SANTINI, Laura. Análise das Estratégias do Mix de Varejo do Supermercado Tio Zé. 2014. 87 f. Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Passo Fundo, 2014. Disponível em: <<file:///C:/Users/User/Documents/EstácioFcat/TCC%20I/TCC%20I/Estratégias%20do%20tio%20Zé%20MIX.pdf>>. Acesso em: 04/04/17.

SEBRAE. O cliente quer preço ou qualidade? 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/cursos_eventos/o-cliente-quer-preco-ou-qualidade,699a4c64814fc510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 23/11/17.

SERRA, Fernando; FERREIRA, Manuel; TORRES, Alexandre. **Administração estratégica**. Elsevier Brasil, 2015.



SIGNIFICADOS. Significados de oferta. Disponível em:
<<https://www.significados.com.br/oferta/>>. Acesso em 18/11/17.

SILVA, E. Os três pilares do atendimento 2012. Disponível em:
<<http://www.ideiademarketing.com.br/2012/05/30/os-3-pilares-do-bom-atendimento-ao-cliente/>>. Acesso em: 23/10/2017.

SOUZA, N. J. **Desenvolvimento econômico**. São Paulo: Atlas, 2000.

TAVARES, F. O conceito da estratégia empresarial. 2007. Disponível em:
<[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Conceito da estrategia empresarial.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Conceito_da_estrategia_empresarial.htm)>.
Acesso em: 06/10/17.

TEIXEIRA, R. As estratégias que os nossos concorrentes usam. 2012. Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/as-estrategias-que-os-nossos-concorrentes-usam/67707>>. Acesso em: 06/11/17.

TERENCE, Ana Cláudia F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa. Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. São Carlos, São Paulo: USP, 2002.

TOBIAS, R. Estratégias de serviços. 2006. Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/estrategia-de-servicos/12076/>>.
Acesso em: 23/11/2017.

VALLADA, J. Estratégias de produtos e serviços. 2013. Disponível em:
<<http://pt.slideshare.net/jvallada/estrategias-de-produtos-e-servicos>>. Acesso em: 23/11/2017.