



Instituto Federal de Brasília
Campus Gama
Bacharelado em Administração

MYLLENA LUSTOSA FERNANDES

VAREJO SUPERMERCADISTA DE VALPARAÍSO DE GOIÁS: uma análise das
cinco forças competitivas de Porter em dois supermercados de bairro

Brasília
2023

MYLLENA LUSTOSA FERNANDES

VAREJO SUPERMERCADISTA DE VALPARAÍSO DE GOIÁS: uma análise das cinco forças competitivas de Porter em dois supermercados de bairro

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso Superior de Bacharelado em Administração, do Instituto Federal de Brasília, *Campus Gama*, como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Josué Pires de Carvalho.

Brasília
2023

Fernandes, Myllena Lustosa.

VAREJO SUPERMERCADISTA DE VALPARAÍSO DE GOIÁS: uma análise das cinco forças competitivas de Porter em dois supermercados de bairro / Myllena Lustosa Fernandes ; orientação Josué Pires de Carvalho. — Gama, DF: 2023.
45 f. ; 30 cm.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) — Instituto Federal de Brasília, Campus Gama, Gama, DF, 2023.
Orientador(a): Josué Pires de Carvalho.

1. Estratégia. 2. Varejo Supermercadista. 3. Cinco forças de Porter. I. Carvalho, Josué Pires de, orient. II. Instituto Federal de Brasília. III. Título.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, fonte inesgotável de sabedoria, força e inspiração, sendo a base sólida que sustentou cada passo desta jornada acadêmica. À minha querida família, que permaneceu ao meu lado, proporcionando amor, apoio inabalável e compreensão durante os períodos de ausência e dedicação aos estudos.

E com sincera gratidão, que reconheço a contribuição fundamental do meu orientador, pela dedicação, paciência e valiosas contribuições ao longo deste processo. Seu comprometimento com a excelência acadêmica e sua capacidade de guiar-me através dos desafios foram fundamentais para a concretização deste trabalho.

Aos colegas de curso, que não apenas compartilharam o ambiente acadêmico, mas também as alegrias e desafios ao longo deste trajeto. E, por último, mas não menos importante, ao meu chefe de trabalho que, por muita das vezes possibilitou momentos para que esse trabalho fosse concluído, agradeço a paciência, a compreensão, os conselhos e por acreditar no meu potencial.

RESUMO

Este estudo discute como funcionam as forças competitivas propostas por Michael Porter no varejo supermercadista de Valparaíso de Goiás, GO. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e com estudo de multicasos. Inicialmente, realiza-se uma análise teórica acerca da estratégia nas organizações, das forças competitivas e do setor varejista de supermercados, explorando diversas abordagens argumentativas. A análise dos dados foi realizada por meio da aplicação da técnica de análise de conteúdo. Concluiu-se que três forças exercem o maior impacto no mercado em questão: a ameaça de novos entrantes, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes e o poder de negociação dos fornecedores.

Palavras-chave: estratégia; varejo supermercadista; cinco forças de Porter.

RESUMEN

Este estudio analiza cómo funcionan las fuerzas competitivas propuestas por Michael Porter en el comercio minorista de supermercados en Valparaíso de Goiás, GO. Se trata de una investigación cualitativa con un estudio de casos múltiples. Inicialmente, se realiza un análisis teórico sobre la estrategia en las organizaciones, las fuerzas competitivas y el sector minorista de supermercados, explorando diferentes enfoques argumentativos. El análisis de los datos se realizó mediante la aplicación de la técnica de análisis de contenido. Se concluyó que tres fuerzas tienen el mayor impacto en el mercado en cuestión: la amenaza de nuevos participantes, la intensidad de la rivalidad entre competidores y el poder de negociación de los proveedores.

Palabras clave: estrategia; venta minorista de supermercados; cinco fuerzas de Porter.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Objetivo geral	9
1.2 Objetivos específicos	9
1.3 Justificativa	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 Estratégia nas organizações	10
2.2 As cinco forças de Porter	12
2.2.1 Entrantes potenciais	14
2.2.2 Compradores	15
2.2.3 Fornecedores	15
2.2.4 Substitutos	16
2.2.5 Concorrentes na indústria	16
2.5.6 Estratégias Genéricas	17
2.3 Caracterização do varejo supermercadista	19
3 METODOLOGIA	23
4 RESULTADOS	25
4.1 Confiança Supermercados	25
4.2 Nossa Kaza Supermercados	29
4.3 Análise do setor de varejo supermercadista	31
4.4 Percepção do consumidor	33
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	38
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO	45

1 INTRODUÇÃO

O segmento varejista compreende as atividades de negócios envolvidas na venda de qualquer produto ou prestação de serviço a consumidores finais, para consumo pessoal, familiar ou residencial (Mattar, 2019). O setor supermercadista é um dos mais dinâmicos da economia brasileira, e a vantagem competitiva é uma característica importante para que as empresas varejistas permaneçam nesse mercado (Abras, 2022). Importante destacar que o gasto com alimentação é essencial e constitui-se como um dos principais itens do orçamento das famílias brasileiras.

O setor de varejo alimentar segue em expansão e tem apresentado desempenho significativo nos últimos anos, tendo faturado no ano de 2022, R\$ 695,7 bilhões, o que corresponde a 7,03%, do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. São aproximadamente 94,706 lojas espalhadas pelo país que funcionam em diferentes formatos: atacarejo, supermercado convencional, hipermercado, loja de vizinhança, loja de conveniência, loja de contêiner e *e-commerce* (Abras, 2023).

Segundo dados fornecidos pela Abras (2023), evidenciam um aumento nas compras em mercados de vizinhança, passando de 20,05% para 25% durante o segundo quadrimestre de 2023, ao mesmo tempo, as compras de reposição cresceram de 28,4% para 29,3%. Esses números parecem sugerir que o formato não é buscado apenas para compras de emergência, as lojas de proximidade estão atraindo não apenas consumidores ocasionais, mas, como também consumidores mais regulares, incluindo aqueles dispostos a pagar pela conveniência.

Os varejistas são os intermediários mais importantes no que tange à entrega de produtos aos consumidores finais. No entanto, uma gestão eficiente é fundamental para que esse processo transcorra de forma satisfatória. Assim, a existência de responsáveis por direcionar, organizar e controlar o crescimento, a sobrevivência e a competitividade no setor é crucial (Araújo; Lopes, 2019).

Segundo Porter (2004), toda empresa que compete em um determinado segmento possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. A estratégia trata de integrar o conjunto de atividades de uma empresa, mas, porém, o sucesso da estratégia depende da capacidade de obter uma vantagem competitiva sustentável e em saber integrá-la, não apenas envolvendo a excelência na execução das atividades operacionais, mas também incluindo a contínua adaptação

às mudanças do ambiente de negócios (Porter, 1996). Swaim (2011) reitera a perspectiva de Porter, destacando que a estratégia é essencial para a gestão geral de uma empresa, o que implica definir a posição da empresa, tomar decisões sobre quais aspectos priorizar e estabelecer uma sinergia entre as diferentes atividades.

A estratégia pode ser definida não apenas em termos de competidores ou mercados, mas também em relação a seu ambiente. Como posição pode ser entendida para além da concorrência, englobando tanto aspecto econômico quanto não econômicos, abrangendo-se, assim, o ambiente empresarial e social de forma mais ampla (Mintzberg; Quinn, 2001). Segundo Porter (2004) no ambiente empresarial, o aspecto principal é a indústria ou indústrias nas quais a empresa atua.

Entende-se por indústria os grupos de empresas que produzem produtos ou serviços similares, ou relacionados e que geralmente enfrentam forças competitivas semelhantes no mercado (Porter, 2004). Esse autor enfatiza que as indústrias não se limitam a produtos únicos, mas podem abranger uma variedade de bens ou serviços relacionados que atendem às necessidades similares dos clientes. O entendimento sobre a indústria em que se atua oferece informações importantes para formulação de estratégias.

As forças competitivas compreendem a avaliação da possibilidade de novos entrantes, a capacidade de negociação dos compradores e fornecedores, a ameaça representada por produtos ou serviços substitutos e a intensidade da competição entre empresas. Este modelo oferece às organizações uma ferramenta poderosa para a análise da dinâmica de sua indústria e uma formulação de estratégias efetivas com vistas à obtenção de vantagens competitivas (Porter, 2004).

Assim, para analisar a estratégia, no varejo de supermercados, na cidade de Valparaíso, no Estado de Goiás, foi utilizado o modelo das cinco forças, procurando entender o ambiente competitivo do setor, e como as forças podem influenciar o desempenho das empresas existentes no contexto mercadológico onde atuam.

Segundo Mourad e Serralvo (2018), o desempenho de uma empresa abrange algumas dimensões como a concentração de clientes, fornecedores, diversificação, diferenciação e formas de integração da empresa, e por tal influência podem alterar a estrutura de mercado. Dessa forma, o posicionamento por diferenciação acaba por se tornar um dos meios de manter uma posição superior e ajuda a aumentar o desempenho em relação aos seus concorrentes, implementando ações em duas

dimensões, a primeira direcionada para o mercado, a segunda direcionada à percepção do consumidor, identificando suas oportunidades e obtendo vantagens competitivas.

O desempenho organizacional no setor varejista, em sua forma multidimensional, pode ser mensurado por fatores objetivos e subjetivos, ou por fatores de desempenho financeiros e não financeiros, como variáveis de volume de tráfico de vendas, aumento no número de funcionário, fidelidade dos clientes, rentabilidade e retorno sobre o investimento (Alves; Varotto; Gonçalves, 2016; Frizzo; Gomes, 2017).

Segundo o Sebrae (2022), os pequenos empreendimentos do setor varejista têm testemunhado mudanças significativas em seu ambiente competitivo. Diante deste conjunto de configurações, este trabalho propõe a seguinte questão: Como as cinco forças competitivas de Michael Porter influenciam as estratégias definidas em supermercados de Valparaíso de Goiás, com ênfase nos estabelecimentos Confiança e Nossa Kaza?

1.1 Objetivo geral

Identificar as estratégias dos supermercados no contexto do varejo alimentar e de pequenas empresas localizadas em Valparaíso de Goiás, a partir do modelo das cinco forças de Porter.

1.2 Objetivos específicos

- Investigar o ambiente interno e externo dos supermercados de bairro e compreender suas capacidades, recursos e as oportunidades e ameaças do ambiente externo.
- Identificar as forças competitivas atuantes com mais intensidade, no varejo supermercadista de Valparaíso de Goiás, GO.
- Verificar a percepção do consumidor em relação a existência desses supermercados na região.

1.3 Justificativa

O setor varejista de supermercados é conhecido por sua dinamicidade e intensa competitividade, influenciado por uma série de fatores que exercem impacto direto nas estratégias e no desempenho das organizações.

A escolha de abordar o tema dos supermercados neste trabalho é fundamentada no meu interesse pelo campo da administração estratégica, mas também visa contribuir para uma identificação do papel do varejo supermercadista na sociedade e suas estratégias de enfrentamento diante das mudanças constantes.

Ao escolher os supermercados como tema central para a pesquisa, pretende-se explorar as nuances das forças competitivas que moldam esse setor, conforme proposto por Michael Porter.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia nas organizações

A finalidade das estratégias empresariais visam estabelecer os caminhos, os cursos, os programas de ação, que as empresas devem seguir para alcançarem os seus objetivos ou seus resultados estabelecidos (Oliveira, 2018). Para Gonçalves, Gonçalves Filho e Reis Neto (2006), a estratégia está profundamente enraizada em várias analogias, como a arte, o jogo, a guerra, o processo de tentativa e erro, a racionalidade, o acaso e a intuição, ademais, diferentes abordagens comparam as organizações e suas estratégias considerando fatores como cultura empresarial, inovação, responsabilidade social, e a interação dinâmica entre as variáveis internas e externas que moldam o desempenho e a competitividade.

A origem do conceito de estratégia remonta às campanhas militares, onde os resultados, positivos ou negativos, foram amplamente influenciados pelas habilidades dos estrategistas envolvidos (Porter, 2004). Segundo Carvalho e Laurindo (2010), a necessidade da estratégia está ligada à existência de competição, como em uma guerra; ou seja, a conquista de um mercado. Nesse sentido, para Fernandes e Berton (2017), o estudo das estratégias empresariais está fundamentado nos conceitos militares sobre como vencer inimigos em uma guerra.

A estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização (Fernandes; Berton, 2017). Sendo assim existem várias definições atribuídas ao termo estratégia, definida por diversos autores, como pode ser observado no quadro 1.

Autor	Conceito
Chiavenato (2004)	O comportamento utilizado pela empresa ou organização para lidar com situações inerentes a seu ambiente.
Porter (2004)	Processo de tomada de decisão que envolve escolhas deliberadas sobre como uma empresa deve competir e obter vantagem competitiva em um determinado setor ou indústria.
Gonçalves, Gonçalves Filho e Reis Neto (2006)	A disciplina da administração que se ocupa da adequação da organização ao seu ambiente.
Mintezberg, Ahlstrand e (2010)	A estratégia é um padrão, é uma coerência em comportamento a ser seguido ao longo do tempo.
Hitt, Ireland e Hoskisson (2011)	Uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva.
Swaim (2011)	O objetivo da estratégia é permitir à organização alcançar os resultados que deseja em um ambiente imprevisível e permitir que a organização seja propositalmente oportunista.
Fernandes e Berton (2017)	Estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização.
Mendes (2017)	A estratégia é um padrão de decisões em uma empresa, que a orienta devidamente como se relacionar com seu ambiente externo.
Oliveira (2018)	É um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente.
Castello (2014)	Estratégia é como nós vamos atingir um resultado. Tem a ver com a capacidade de definir uma direção e apontar a empresa nesta direção.

Fonte: Elaboração própria, (2023).

Segundo Levy e Weitz (2000) uma estratégia de varejo consiste em uma declaração que define o mercado-alvo do varejista, o formato que o varejista planeja empregar para atender às necessidades desse mercado-alvo e os fundamentos sobre os quais o varejista pretende construir uma vantagem competitiva duradoura.

Para Almeida e Pinho (2020), a estratégia é essencial em qualquer empresa, sendo o suporte e o meio de atuação, no meio em que se está inserido. O fracasso e o sucesso estão ligados diretamente à alta administração, a qual é responsável por agir estrategicamente nas situações correlacionadas que fazem

parte da decisão estratégica, garantindo o equilíbrio em meio à mudança em que ocorre a decisão (Oliveira, 2014).

As decisões estratégicas sempre irão ocorrer em situações de senso crítico, de interdependência sistêmica, de incerteza, de risco, de criatividade, de iniciativa e de conflito. No entanto, não será a única variável a determinar o sucesso de uma organização (Fischmann; Zilber, 2000; Oliveira 2014).

2.2 As cinco forças de Porter

A análise estratégica aplicada às empresas é uma macro ferramenta de gestão utilizada por empresas que desejam se desenvolver no mercado, envolvendo a elaboração de planos, métodos e estratégias de mercado para analisar o ambiente interno e externo da organização (Carvalho, *et al.*, 2018).

A essência de uma estratégia competitiva consiste em estabelecer uma relação entre a empresa e o seu ambiente, essas ações são implementadas com o objetivo de aprimorar a posição da organização em relação a seus concorrentes atuais ou futuros (Porter, 2004; Tigre, 2006). O modelo das cinco forças de Porter (2004), traz como aspecto principal a indústria onde a empresa está inserida, visando ao alcance de uma estratégia competitiva sustentável (Brasil Júnior; Ribeiro, 2020).

A competitividade e a rentabilidade em uma indústria são determinadas pela intensidade das cinco forças, e cada uma delas desempenha um papel crucial na formulação de estratégias, as forças mais fortes predominam e se tornam essenciais para a análise e tomada de decisões estratégicas (Porter, 2004). As forças variam conforme o tipo da indústria, havendo modificação de acordo com ambiente em que está inserido. Por sua vez, a atuação de cada uma das forças especificadas depende de vários fatores relacionais (Almeida e Pinho, 2020).

As cinco forças competitivas de Porter (2004) constituem um conjunto de ferramentas estratégicas de análise ambiental. O grau de concorrência de uma indústria depende das cinco forças competitivas básicas: ameaças de novos entrantes, empresas que buscam parcela do mercado. Poder de negociação dos fornecedores, capacidade de influenciar os preços. Poder de negociação dos compradores, busca por lucratividade na indústria, preços baixos e qualidade. Ameaça de produtos ou serviços substitutos, diminuição de retornos potenciais, pois limita preços e negociações com compradores. E a rivalidade entre as empresas

existentes, essa força busca por posição no mercado atuando por meio de concorrência de preços, publicidade e inovações. Essas forças são melhores visualizadas na Figura 1.

Figura 1 — Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter (2004, p. 4).

O mercado brasileiro está estruturado e caracterizado por um alto nível de concentração demográfica e geográfica, isso repercute no varejo, refletindo-se nos baixos níveis de concentração global e na influência significativa do varejo regional. As 10 maiores empresas de varejo no Brasil possuem apenas 19% de participação de mercado, enquanto as 50 maiores detêm 33%, e as 100 maiores representam apenas 40% (Abrás, 2023). Conforme apresentado por Hamza, Saab e Rodrigues Filho (2012), essa estrutura de mercado está associada a atributos que influenciam a competitividade do setor, tais como o grau de concentração de compradores e vendedores, barreiras à entrada e à saída, nível de diferenciação, curvas de custo e o grau de interação entre os agentes econômico.

Apesar dos números relativos aos maiores varejistas, o varejo de alimentos no Brasil ainda não parece se caracterizar por uma concentração significativa, embora a presença e formação cada vez maior de grandes conglomerados vem se tornando um desafio crescente para os pequenos varejistas, dificultando sua capacidade de operar com rentabilidade (Lopes *et al.*, 2004; Gaspar, Borgato; Lima, 2013).

Desse modo, a indústria varejista brasileira ilustra claramente o conceito de “indústria fragmentada” conforme definido por Porter (2004). De um modo geral, uma

indústria fragmentada é aquela em que nenhuma empresa detém uma participação de mercado substancial ou pode exercer uma influência significativa sobre os resultados da indústria, isto por que o setor supermercadista ainda se estrutura por um grande percentual de pequenas e médias empresas se sobrepondo à parcela de grandes redes varejistas, em que alguns players nacionais ou globais rivalizam com diversos competidores regionais, diluindo as influências individuais no resultado da indústria (Porter, 2004; Amorim, 2020).

Ainda segundo Porter (2004), a fragmentação intensifica a concorrência entre as empresas. Isso permite que as empresas mais inovadoras alcancem significativas vantagens competitivas, ao investir na expansão de suas economias de escala ou na curva de aprendizado, buscando consolidar-se no mercado para enfrentar a fragmentação existente. Através do desenvolvimento da empresa, desenvolvimento de diferenciação de produtos e serviços, eficiência operacional, expansão geográfica entre outros.

Ou seja, a concorrência em uma indústria está diretamente relacionada com a vantagem competitiva das empresas, além disso, as forças são empregadas para analisar a atratividade da indústria em um ambiente simulado (Almeida; Pinho, 2020). Para aprofundar o delineamento do modelo, serão apresentadas cada uma das forças atuantes anteriormente citadas.

2.2.1 Entrantes potenciais

A ameaça de novos entrantes caracteriza-se por novas empresas que entram para um ramo de negócio visando ganhar parcelas de mercado, implicando a diminuição da rentabilidade dos participantes do segmento de negócio. Segundo Porter (2004), a probabilidade de um novo concorrente ingressar em uma indústria está ligada às barreiras existentes e à resposta que pode ser esperada dos concorrentes estabelecidos, quando as barreiras são elevadas, a entrada de novos competidores pode resultar em uma reação agressiva por parte dos concorrentes já existentes, diminuindo, assim, a ameaça de entrada.

Este fator está relacionado com a facilidade de novos competidores entrarem no mercado, pois quanto mais fácil for esta entrada, maior será o risco de diminuição do *market share* de empresas já estabelecidas no setor. Esse tipo de ameaça está intimamente relacionada às modas e tendências do mercado (Porter, 2004; Almeida; Pinho, 2020). Porter (2004) menciona seis fontes de barreiras à entrada utilizadas

para combater a ameaça de novos concorrentes, sendo elas: economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e desvantagem de custo independente de escala.

2.2.2 Compradores

O poder de negociação com os compradores compromete a rentabilidade da indústria. A empresa, em sua busca por redução de preços e melhoria da qualidade, consegue estabelecer acordos exclusivos com produtores menores, garantindo que estes vendam seus produtos apenas para ela, dessa maneira, os compradores estabelecem uma competição com a indústria, buscando negociar preços mais adaptados e qualidade superior (Almeida; Pinho, 2020; Porter, 2004).

A negociação é altamente lucrativa quando o comprador obtém facilidade em escolher entre produtos ou serviços de empresas com ofertas semelhantes, ou quando o número de consumidores é substancialmente menor que o número de vendedores, além disso, a diminuição da diferenciação do produto em relação aos concorrentes tende a reduzir o poder de negociação dos clientes (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2011).

2.2.3 Fornecedores

O poder dos fornecedores desempenha um papel crucial na determinação dos preços praticados pelas empresas, pois têm a capacidade de exercer pressão e negociar valores mais baixos, além disso, esse poder de influência pode afetar os custos e os investimentos envolvidos, os fornecedores têm a capacidade de influenciar os participantes de uma indústria ao ameaçar aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços que fornecem, aumentando significativamente o seu poder em uma situação onde há quantidade escassa de fornecedores, o que faz com que consigam manipular o preço a seu favor (Porter, 2004; Almeida; Pinho, 2020).

Essa ação, ao reduzir a lucratividade da indústria, concede poder aos grupos de fornecedores, especialmente aqueles com mão de obra altamente especializada e sindicalizada. Isso resulta em uma influência significativa sobre as empresas que dependem de seus produtos para manter suas operações (Porter, 2004; Tachizawa; Rezende, 2000).

2.2.4 Substitutos

Segundo Porter (2004), os produtos ou serviços substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando teto nos preços que as empresas podem fixar de forma lucrativa. Assim, se faz necessário manter um alto nível de atenção aos substitutos que estão sujeitos a melhorias constantes em sua relação preço-desempenho em comparação com o produto da indústria. A ameaça dos substitutos é mais forte na área da tecnologia do que no mercado de bens de consumo (Almeida e Pinho, 2020).

Os serviços substituídos restringem o potencial de um setor, a menos que seja possível melhorar a qualidade do produto ou estabelecer uma diferenciação por meio de estratégias de marketing (Silva; Luiz, Sinclayr, 2017).

Quanto mais atraente for a relação preço-desempenho das alternativas dos produtos substitutos, maior será a pressão exercida sobre os lucros da indústria, sendo assim, as empresas que oferecem esses produtos substitutos representam uma ameaça aos retornos daqueles que não os afetam, pois as necessidades dos consumidores podem ser atendidas por opções semelhantes satisfatórias (Porter, 1989; Tachizawa; Rezende, 2000).

2.2.5 Concorrentes na indústria

A rivalidade entre os concorrentes que disputam a mesma parcela da indústria relaciona-se com as demais forças do modelo, uma vez que a concorrência de determinada indústria pode influenciar tanto positiva quanto negativamente em relação à lucratividade do setor. Fazendo menção à técnica utilizada, essa competição se manifesta como uma batalha por posição, envolvendo estratégias como a guerra de preços, a corrida publicitária, o lançamento de novos produtos e a expansão de serviços (Porter, 2004).

Ainda segundo Porter (2004), a rivalidade em uma indústria é impulsionada por diversos fatores cruciais, como: (i) crescimento da indústria, (ii) custos fixos / valor adicionado, (iii) excesso de capacidade crônica, (iv) diferença de produtos, (v) identidade de marca, (vi) custos de mudança, (vii) concentração e equilíbrio, (viii) complexidade informacional, (ix) diversidade de concorrentes, (x) interesses empresariais e (xi) barreiras de saída. Esses elementos desempenham um papel

crucial na definição dos preços de uma empresa, sendo a concentração e o equilíbrio fatores chaves (Hamza; Saab; Rodrigues Filho, 2012).

Decerto, as cinco forças identificam os pontos fracos e fortes no ambiente competitivo, e torna-se um diferencial para análise de atividades cotidianas em uma indústria que deseja resultados a longo prazo. Analisando cada uma das forças, essa prática tem o potencial de revelar tanto os pontos fortes quanto os pontos fracos da empresa, além de expor suas potencialidades e ameaças, ao descobrir tais fatores, o conhecimento do ambiente proporciona um posicionamento mais assertivo e adequado (Carvalho *et al.*, 2018).

Diante dessas cinco forças operantes em uma determinada indústria, restaria a uma firma atuante decidir como se posicionar a partir de três estratégias genéricas que passam a ser apresentadas na sequência.

2.5.6 Estratégias Genéricas

Outro ponto importante no modelo conceitual de Porter (1989) foi o estudo sobre as estratégias genéricas, tais estratégias genéricas fornecem um quadro para que as empresas analisem seus mercados e definam suas abordagens estratégicas para obter uma posição sustentável e vantajosa em relação à concorrência, é importante observar que as condições do mercado e as preferências dos clientes podem mudar ao longo do tempo, portanto, as estratégias também precisam ser revisadas e ajustadas para se manterem relevantes e eficazes.

As estratégias genéricas são definidas por Porter (2004), como a posição adotada por uma empresa através das cinco forças identificadas em determinada indústria. Desta forma, ainda de acordo com o autor, as estratégias genéricas consistem em: liderança no custo total, diferenciação e enfoque ou foco. Conforme destacado por Tachizawa e Rezende (2000), a organização deve implementar uma das três estratégias competitivas genéricas disponíveis a fim de conquistar uma vantagem competitiva.

A liderança em custos refere-se ao baixo custo, em relação às empresas concorrentes e torna-se o ponto central, de acordo com Porter (2004), alcançar a liderança no custo total, demanda atenção total aos custos e despesas gerais, ao atingir a curva de experiência, a empresa obtém vantagem de custo, o que resulta em lucros superiores ao oferecer produtos ou serviços de alta qualidade a um preço mais baixo.

A diferenciação é utilizada pelas empresas a fim de elencar um diferencial em seus produtos e serviços como, “Projeto ou imagem da marca, tecnologia inovadora, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores ou dimensões.” (Porter, 2004, p. 39). Ou seja, os produtos com características distintas possuem uma quantidade limitada de substitutos, a organização tenta ganhar vantagem competitiva incrementando o valor percebido dos seus produtos quando comparado aos demais competidores, por meio de uma variedade de ações para influenciar essa percepção como, as características do produto, links entre as funções da organização, tempo, localização e acesso ao consumidor, mix de produtos e alianças estratégicas (Barney, 2011 *apud* Oliveira *et al.*, 2015).

O enfoque ou simplesmente foco, é situado em determinado nicho onde a empresa busca estabilidade em custo ou diferenciação, segundo Porter (2004), a estratégia de enfoque leva em consideração as necessidades específicas de um grupo de consumidores de determinada indústria. A sua principal diferença em relação às outras duas estratégias genéricas é o alvo estreito, ou seja, apenas um segmento particular, podendo ter duas variáveis: enfoque no custo, em que a organização procura vantagem de custo em seu segmento de mercado; e enfoque na diferenciação, no qual a empresa busca a diferenciação em seu segmento alvo (Tachizawa; Rezende, 2000).

As estratégias genéricas são opções alternativas para lidar com as cinco forças competitivas, essas estratégias podem ser integradas de forma compreensiva ou combinada, obtendo sinergia entre as atividades, embora a eficácia seja incerta (Porter, 2004; Oliveira *et al.*, 2015). Segundo Dias (2006), no setor de varejo, existe uma relação de trade-off entre custo e diferenciação, uma empresa que oferece um alto nível de serviço, uma ampla variedade de produtos e sofisticação, é incompatível com a busca de custos mais baixos. Portanto é essencial para a empresa analisar o mercado, selecionar uma estratégia genérica como posicionamento, dedicar-se profundamente a essa posição, para dessa forma obter vantagem competitiva (Porter, 2004; Dias, 2006).

A vantagem competitiva pode ser compreendida como o fator distintivo que estabelece uma empresa à parte das demais, resultando em um maior número de clientes ou em maiores lucros em seu mercado, decorrendo da interação entre os elementos diferenciadores tanto internos como externos na competição (Martins, 2010). Se uma empresa se encaixa em cada estratégia genérica, mas não consegue

se destacar em nenhuma delas, acaba no meio-termo, sem obter nenhuma vantagem competitiva significativa, conseqüentemente, seu desempenho fica abaixo da média, pois outros concorrentes que possuem diferenciais ou foco mais eficazes estão em uma posição mais atrativa frente a uma empresa que se estabelece no meio-termo, Porter (1989, p. 14) afirma que:

Se uma empresa no “meio-termo” tiver sorte bastante para descobrir um comprador ou um produto rentável, concorrentes com uma vantagem competitiva sustentável rapidamente irão melhorar a sua posição. Na maioria das indústrias, um número bem pequeno de concorrentes está no meio-termo.

No entanto, uma estratégia genérica por si só não leva a um desempenho acima da média, a menos que seja sustentável em relação aos concorrentes, os riscos do meio-termo diminuem quando todos os concorrentes possuem uma posição similar, ou quando a empresa identifica interações que a favoreçam (Porter, 1989; Tachizawa; Rezende, 2000).

Logo, a sustentabilidade das estratégias genéricas requer que a vantagem competitiva de uma empresa seja capaz de resistir a mudanças da concorrência e evolução da indústria, portanto, o potencial de uma empresa é desenvolvido através da otimização do aproveitamento dos recursos disponíveis, permitindo a identificação de oportunidades estratégicas (Silva; Dacorso, 2013).

2.3 Caracterização do varejo supermercadista

O universo do varejo é vasto, repleto de formas e opções que refletem a diversidade do pensamento humano através de diversos tipos de estabelecimentos e uma ampla variedade de produtos e serviços (Machline *et al.*, 2010). A atividade varejista se destaca pela sua principal função de disponibilizar bens e serviços, em mais uma perspectiva sobre varejo, Las Casas (2013) o define como uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores para, em seguida, vendê-las diretamente aos consumidores finais, e eventualmente, a outros consumidores.

Em qualquer industria a estrutura de concorrência exige que as empresas adotem estratégias para se posicionarem, no varejo, as empresas utilizam-se do marketing estratégico para fazê-lo por meio das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação, promoções, serviços, localização, distribuição e design

de loja (Machline *et al.*, 2010). A combinação dessas variáveis se dá no composto de varejo, a busca por espaço no mercado, marca a atração do público alvo para uma compra confortável e satisfatória, Levy e Weitz (2000) definem o composto de varejo como combinação de fatores que os varejistas usam para aumentar a sua lucratividade e satisfazer as necessidades dos consumidores e influenciando-os em suas decisões de compra.

No cenário atual em decorrência das mudanças ocasionadas pelo crescimento do comércio eletrônico, devido a crescente digitalização, os varejistas devem atentar-se ao perfil do consumidor, a tecnologia tem transformado o consumo e a experiência do consumidor que estão comparando e avaliando produtos, marcas, preços e condições, sempre optando pelas melhores relações de custo-benefício (Giacomel; Cardoso; Santo Júnior, 2019; Ventura, 2021).

A internet tornou-se um dos principais instrumentos para pesquisar o comportamento do consumidor, visto que as redes sociais e os dispositivos móveis estão transformando as indústrias de bens de consumo, as empresas e, conseqüentemente, o comportamento de compra dos consumidores (Damázio; Coutinho; Shigaki, 2020). Para Banov (2017), os consumidores elaboram suas avaliações acerca de um produto, serviço ou experiência com base em diversas variáveis, tais como percepção, motivações conscientes e inconscientes, aprendizado de consumo, memória e atitudes.

O atendimento ao público pelos varejistas se divide em duas categorias principais, varejo físico, que envolve lojas físicas, e varejo sem loja, que não requer um espaço físico (Machline *et al.*, 2010).

A Associação Brasileira de Supermercados (Abras) propõe uma classificação com cinco formatos distintos: conveniência, loja vizinhança, supermercado, hipermercado e atacarejo, a característica principal muda dependendo da metragem da área, itens oferecidos e número de checkouts (Mattar, 2019).

Quadro 2 — Principais tipos de varejo para o setor supermercadista

Formato	Características	Área Média de Venda (m²/loja)
Conveniência	Variedade limitada de produtos e preços em geral mais elevados.	58 m ²
Loja vizinhança	Grande consumo e pequena distância a ser percorrida para acesso aos produtos.	428 m ²

Supermercado	Autosserviço, ampla variedade de produtos, preços competitivos, pequenas empresas ou até grandes cadeias de lojas.	1.464 m ²
Hiper/Supercenter	Ampla variedade de produtos, visa atender a maioria das necessidades de compras, completa área de alimentos e não alimentos.	5.336 m ²
Atacarejo e clubes	Lojas que vendem a preços baixos, uma linha limitada de produtos a associados que pagam uma anuidade.	3.173 m ²

Fonte: Adaptado de Parente e Barki (2014); Mattar (2019).

Os supermercados são importantes no setor varejista, pois oferecem uma ampla variedade de produtos alimentícios, produtos de limpeza, higiene pessoal e outras mercadorias de consumo diário, competem em um ambiente altamente competitivo e dinâmico, onde a satisfação e relação com o cliente, eficiência operacional e diferenciação são fundamentais para a sobrevivência no mercado (Bezerra, 2022).

Muitos supermercados adotam estratégias para atrair clientes que buscam preços mais baixos, negociam com fornecedores para obter produtos com preços competitivos, otimizam a logística e os processos de estoque para reduzir custos operacionais, dessa forma operam com preços competitivos e adotam uma estratégia de alta rotatividade com margens reduzidas (Mattar, 2019). Porter (2004) identifica que os preços mais baixos em relação aos concorrentes, atraem clientes sensíveis a preços e promovem vendas em volume, alcançando vantagens competitivas.

Outro fator considerável na estratégia dos supermercados se dá na escolha da localização conveniente, há vários aspectos decisivos a serem considerados para escolher a localização de um supermercado, que incluem: presença de mercado, nível e tipo de competição existente, acessibilidade, facilidade de estacionamento, entrada e circulação de veículos, tráfego de pedestres, concorrentes, localização específica (visibilidade), compatibilidade com outros varejistas entre outros (Monteiro; Silva; Ladeira, 2008; Mattar, 2019).

Na estratégia de localização, como umas das variáveis de maior importância no composto de varejo, é imprescindível a análise geográfica da região para determinar o grau de atratividade do local, verificando se há grande concentração de veículos e pedestres, bem como se o público-alvo desejado pela empresa está presente nessa localidade (Parente; Barki, 2014; Pereira *et al.*, 2022).

Para Parente e Barki (2014), certas regiões se mostram mais adequadas para diversos tipos de comércio, sendo um elemento fundamental na escolha do local a compatibilidade entre o público-alvo dos varejistas e o perfil dos consumidores que frequentam determinado local. As áreas comerciais do centro da cidade e dos bairros costumam atrair um público de classes médias e baixas, tornando-o especialmente interessante para estabelecer lojas com uma estratégia de mercado voltada para as classes C e D.

Segundo Queiroz, Souza e Gouvinhas (2008) alguns estudos destacam que o consumidor de supermercado busca primordialmente o preço, considerando a relação custo/benefício, como também relacionam os recursos de tempo e dinheiro no transporte de suas compras. Quando os supermercados de bairro são estrategicamente localizados perto de áreas com alto tráfego de pessoas, eles se tornam atrativos devido à sua proximidade, atendendo à necessidade de conveniência, praticidade e economia de tempo para os consumidores (Silva Junior, 2022).

O consumidor contemporâneo leva uma vida agitada, e sua constante escassez de tempo tende a eliminar o elemento lúdico que poderia existir ao realizar compras em supermercados, nesse contexto, o consumidor não deseja transformar as compras em uma jornada por lojas extensas (Barros; Barros; Ribeiro, 2011). Além disso, para Gahinet e Cliquet (2018), a frequência das visitas a uma loja é influenciada pela sua proximidade, os consumidores cada vez mais móveis e apressados buscam aumentar sua conveniência, minimizando atividades demoradas, como as compras de supermercado.

Além disso, os supermercados podem optar por uma abordagem de diferenciação, optando por formato de lojas menores, otimizando suas gôndolas, tornando-as mais inteligentes, sortimento e espaço, alinhando as estratégias, destacando-se por meio da qualidade de produtos, variedade exclusiva de produtos, serviços personalizados, experiência de compra diferenciada ou pela conveniência de estar próximo ao cliente (Lemos; Silva; Nascimento, 2021). Para Oliveira e Campomar (2007), quando uma empresa opta por determinados atributos, está definindo sua posição no mercado.

Grandes redes de supermercados, como os operadores da bandeira Oxxo, o grupo GPA com o Minuto Pão de Açúcar, Mini Extra e Pão de Açúcar Fresh, Enxuto, e o SPID da Cencosud Brasil, Carrefour Express, têm intensificado seus

investimentos em formatos que valorizam a proximidade, isso valida a estratégia crescente desse formato para as principais marcas do setor. Essas grandes redes de supermercados direcionam seus esforços para estabelecimentos menores, pois estão priorizando a comodidade dos clientes, uma vez que grupos de pessoas como trabalhadores e donas de casa, encaram a ida às lojas de supermercado como mais uma tarefa em sua rotina (Abras, 2023; Barros; Barros; Ribeiro, 2011).

Logo, tanto os pequenos supermercados, quanto as grandes empresas varejistas, precisam identificar suas vantagens competitivas e alinhar suas estratégias com as necessidades e preferências de seus clientes, a criação de uma estratégia competitiva dependerá da capacidade de atender às demandas do mercado, ser ágil para se adaptar às mudanças e manter um equilíbrio entre eficiência operacional, inovação e satisfação do cliente (Porter, 2004).

3 METODOLOGIA

Neste trabalho, utilizou-se uma abordagem qualitativa pois segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), esse tipo de pesquisa busca compreender e explorar os fenômenos, os quais são investigados a partir da perspectiva dos participantes em um ambiente natural. Quanto aos seus objetivos, esta pesquisa é considerada como estudo de caráter exploratório e descritivo.

Como foram estudadas mais de uma loja de supermercados, a pesquisa caracterizou-se por um estudo de casos múltiplos, a utilização de estudos de casos múltiplos tende a ser mais convincente, devido a esse modelo possibilitar a obtenção de conclusões mais precisas (Yin, 2001; Gil, 2008).

Ressalte-se que para a definição dos casos que seriam estudados e como estratégia de aproximação e ajuste das categorias de análise, optou-se por realizar algumas entrevistas exploratórias junto a alguns empreendimentos locais identificados como A, B e C (Gil, 2008). Posteriormente a essa abordagem inicial e de posse das categorias de pesquisa definitivas, realizou-se a coleta de dados junto a duas bandeiras supermercadistas com lojas localizadas na região delimitada pelo escopo de pesquisa.

A escolha dos casos foi feita por meio da análise de mapeamento geográfico previamente realizado para identificar supermercados na região de Valparaíso de Goiás, GO. Foram selecionadas duas lojas de supermercados que concordaram em participar da pesquisa, e em seguida, entrevistas foram conduzidas com clientes

dessas lojas. Mesmo considerando algumas limitações quanto à representatividade, essa abordagem facilitou a coleta de dados de maneira ágil e eficiente, viabilizando uma análise mais detalhada.

A forma utilizada para a coleta de dados foi composta por um roteiro de entrevista semiestruturada, com questões embasadas nas forças que moldam a concorrência, como também, questões acerca de vendas, canais de comunicação, loja, localização e diferenciais competitivos. Isso diz respeito à técnica de entrevista que utiliza um roteiro de tópicos ou perguntas, permitindo ao entrevistador a liberdade de formular perguntas adicionais para esclarecer conceitos ou obter informações adicionais (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

As entrevistas foram agendadas considerando a disponibilidade dos gerentes dos supermercados escolhidos. Foi adicionado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A), assinado pelos entrevistados, com o propósito de confirmar a veracidade das informações. Com base nos relatos obtidos nas entrevistas, as conversas foram transcritas. Assegurar a autenticidade dos resultados é um aspecto crucial, não sendo apropriado para o pesquisador criar ou distorcer os resultados (Sousa; Santos, 2020).

Foram conduzidas entrevistas com o gerente de cada estabelecimento de supermercado. A primeira ocorreu em 11 de novembro de 2023, com duração de dezesseis minutos e vinte e quatro segundos. A segunda foi conduzida em 13 de novembro de 2023, com duração de dezesseis minutos e vinte e um segundos. O áudio dessas entrevistas foi gravado para permitir a consulta posterior de informações. Além disso, cinco clientes de cada supermercado foram entrevistados, com duração média variando entre cinco e dez minutos, durante a visita aos supermercados selecionados entre os dias 11 e 13 de novembro de 2023.

Portanto, como recorte, a técnica de análise de dados escolhida para este estudo é a Análise de Conteúdo. Essa fase permitiu relacionar as respostas das entrevistadas com as categorias de análise elencadas no modelo das cinco forças competitivas, que foram previamente estabelecidas com base na revisão da literatura. A análise dos dados foi conduzida de acordo com os objetivos específicos da pesquisa. Pois para Bardin (2011), a interpretação proposta pelo método tem como finalidade analisar o conteúdo discutido durante uma investigação, com o propósito de desenvolver e apresentar conceitos relacio

Quadro 3 — Categorias de análise da pesquisa

Variáveis	Referências
Entrantes Potenciais Fornecedores Compradores Substitutos Concorrentes na indústria	Porter (2004); Hitt; Ireland; Hoskisson (2011); Hamza, Saab e Rodrigues Filho (2012); Carvalho <i>et al.</i> , (2018); Almeida e Pinho (2020); Amorim (2020).

Fonte: Elaboração própria, (2023).

A pesquisa foi realizada no município de Valparaíso de Goiás, do estado de Goiás, região metropolitana localizada a 37 quilômetros de Brasília, Distrito Federal. O município faz parte da Região Integrada de Desenvolvimento (Ride) do Distrito Federal e Entorno, trata-se de uma região administrativa constituída por três estados, englobando 33 municípios situados em Goiás e Minas Gerais, e abrangendo integralmente o Distrito Federal (Codeplan, 2013). A pesquisa teve como foco principal os supermercados que se qualificam como Micro e Pequenas Empresas (MPEs), situados nos bairros do município.

Segundo o último recenseamento demográfico realizado em Valparaíso de Goiás/GO, a população da região alcança aproximadamente 198.861 habitantes, e a sua densidade demográfica é de 3.234,14 habitantes por quilômetro quadrado, o que o caracteriza como o sexto município mais populoso do estado de Goiás (IBGE, 2022). A população de Valparaíso de Goiás/GO é constituída por maioria de pessoas jovens, com mais da metade na faixa etária entre 15 a 39 anos. Já a população idosa representa menos de 10% da população total, a cidade apresenta uma pirâmide etária perto do ideal, possuindo um formato equilibrado de base larga e topo estreito, a renda domiciliar mensal é de R\$2.551,89 (Codeplan, 2021).

4 RESULTADOS

4.1 Confiança Supermercados

A rede Confiança Supermercados, constituída como uma sociedade empresarial de responsabilidade limitada, deu início às suas operações em 2007. Atualmente, possui um total de cinco unidades, incluindo a unidade em análise, que está situada em Valparaíso de Goiás e representa seu segundo empreendimento. Localizada no bairro Parque Marajó, foi inaugurada em 2017, atualmente com seis anos de operação. No total, o supermercado atua com doze funcionários fixos,

funcionando das 07h às 21h de segunda a sábado, já nos domingos e feriados de 08h às 13h.

Para a empresa, o foco principal está nos clientes, oferecer sempre o melhor serviço é primordial, a empresa busca constantemente a inovação para aprimorar a experiência dos clientes. Os equipamentos modernos não apenas otimizam a eficiência operacional, mas também garantem a oferta de produtos frescos e de alta qualidade.

A presença de uma padaria no processo produtivo destaca o comprometimento com a variedade e a qualidade dos produtos oferecidos. A produção própria de itens de panificação não apenas agrega valor à oferta do supermercado, mas também proporciona aos clientes opções frescas e exclusivas.

O atendimento ao cliente é uma prioridade, e a equipe está preparada para oferecer assistência e suporte, assegurando que os clientes desfrutem de uma experiência de compras positiva.

O ambiente da loja no Confiança Supermercados é cuidadosamente projetado para proporcionar uma experiência de compra agradável e eficiente para os clientes. Com uma área média de vendas em torno de 747,37 m², o layout foi pensado de forma estratégica, levando em consideração a conveniência e a acessibilidade. A disposição dos corredores e prateleiras é organizada, facilitando a localização dos produtos e proporcionando uma circulação fluida. Disponibiliza um total de cinco caixas dedicados ao atendimento, adotando uma abordagem que não inclui caixas expressos ou preferenciais.

Quanto aos sistemas empregados, o software SysPDV desempenha um papel crucial no ambiente operacional do supermercado, abrangendo de maneira ampla as áreas de vendas e estoque. Esse sistema é uma ferramenta fundamental para a gestão eficiente e integrada das operações, fornecendo centralização de dados e relatórios analíticos.

Quanto à rivalidade, o seu principal concorrente é o Atacadão Vivendas, sendo um dos estabelecimentos supermercadistas tradicionais na localidade, com extensa experiência no setor e diversas lojas com formato atacadista no município, localizado a apenas 331,34 metros de distância do Supermercado Confiança. Como também o SuperSam Supermercados, que está localizado às margens da BR 040, com o formato de funcionamento 24 horas por dia, essa é uma inovação no município, sendo o primeiro supermercado a oferecer esse horário de atendimento.

Figura 2 - Concorrente do Supermercado Confiança, localizado no Bairro Parque Marajó - Valparaíso de Goiás, GO



Fonte: Google Earth, (2023).

O supermercado conta com uma boa localização, uma das variáveis de grande importância para o varejo segundo Mattar (2019), com uma posição favorável, está situado no bairro Parque Marajó, e fica localizado na Avenida Belo Horizonte, avenida principal do bairro, o estabelecimento se beneficia ao estar acessível a uma ampla base de clientes, a proximidade a áreas residenciais, vias de transporte movimentadas e outros pontos de referência comerciais, aumentando a visibilidade e conveniência para os consumidores.

A falta de estacionamento prejudica a acessibilidade ao supermercado devido à intensa movimentação na avenida. Isso resulta em congestionamento de veículos estacionados na rua, dificultando a passagem de outros e até mesmo dos pedestres. A disponibilidade limitada de espaços para estacionamento pode resultar em desconforto para os clientes, que podem encontrar dificuldades para encontrar vagas próximas ao estabelecimento. Além disso, o congestionamento na rua pode causar impactos na fluidez do tráfego local, afetando não apenas os clientes do supermercado, mas também os moradores e outros usuários da via.

No que diz respeito às estratégias de marketing promocional da empresa, o Instagram do supermercado é atualizado diariamente com imagens, as quais são postadas por uma funcionária que desempenha outras funções na empresa. Cada unidade possui uma rede social distinta. Os panfletos são renovados semanalmente, apresentando promoções específicas para cada setor do supermercado em cada dia da semana. Com o objetivo de alcançar diversos públicos, são realizados anúncios nas entrequadras por meio de carros de som, que destacam as promoções do dia. Adicionalmente, faixas promocionais são exibidas na frente do supermercado.

Não estão disponíveis canais de atendimento para compras na loja física do supermercado. No entanto, o gerente menciona que são atendidas solicitações específicas de clientes interessados em produtos que não integram o mix padrão do supermercado. Esses produtos são exclusivamente comercializados para clientes que realizam suas compras através do WhatsApp do estabelecimento.

Segundo o gerente, a loja tem em média de 5 a 7 mil itens disponíveis no mix de produtos, organizados por corredores e seções. Em geral, segundo os dados obtidos, o maior volume de vendas acontece no final de semana, mas especificamente no domingo, apesar do horário de funcionamento reduzido, o horário da manhã costuma ter grande movimento.

Ao ser indagado sobre sua abordagem em relação aos preços, não houve uma resposta imediata. Entretanto, ao concluir a entrevista, o gerente demonstrou disposição para esclarecer que as promoções são planejadas com base nos produtos disponíveis no estoque. Ele explicou que, semanalmente, um produto específico é escolhido para ser promovido, variando a marca a cada semana, e assim sucessivamente.

O entrevistado afirma que os produtos oferecidos em sua loja são essencialmente os mesmos que os da concorrência, com as diferenças se limitando a um produto ou outro. No entanto, no geral, os preços são bastante comparáveis entre os supermercados da região.

4.2 Nossa Kaza Supermercados

A empresa Nk Comercio De Alimentos Ltda, fundada no ano de 2019, iniciou suas atividades com a primeira loja situada no bairro Céu Azul, sendo esta a sua matriz, com quatro anos de operação. A rede de supermercados varejista conhecida como Nossa Kaza, atualmente opera em treze unidades, distribuídas em onze lojas

no estado de Goiás e duas no Distrito Federal. Com quatro unidades em Valparaíso de Goiás, a loja localizada no bairro Chácaras Anhanguera B, será o objeto de estudo. Em outra ocasião, foi tentada uma entrevista na unidade que atua como a matriz; contudo, enfrentou-se dificuldades, levando à seleção de outra loja no município. A empresa escolhida é uma filial do tipo sociedade empresarial limitada, de porte micro empresa, com três anos de atuação, foi fundada no ano de 2020.

O supermercado tem a missão de atender os seus clientes sempre com cordialidade, oferecendo variedade, organização e produtos de qualidade a preços acessíveis. A sua visão busca garantir a satisfação de seus clientes tornando-se referência no ramo varejista do estado de Goiás e Distrito Federal. Como valores tem honestidade, eficiência, comprometimento, organização, disciplina, reconhecimento, qualidade e confiança.

O gerente entrevistado possui formação superior em Logística e foi promovido ao cargo recentemente. Conforme mencionado por ele, a empresa sempre oferece oportunidades para aqueles que se dedicam e apresentam resultados positivos.

A utilização de tecnologias avançadas inclui sistema de gestão de estoque, leitores de códigos de barras e programas de fidelidade, contribuindo para uma experiência de compra mais fluida. O Linear Sistemas é o software utilizado no supermercado, na área de vendas e de estoque, projetado para otimizar processos internos, melhorar a eficiência e fornecer informações precisas para auxiliar na tomada de decisões.

As instalações do supermercado foram projetadas para oferecer uma experiência de compra moderna e eficiente aos clientes. Os seis caixas, com um deles designado como preferencial, visam agilizar o processo de pagamento, proporcionando conveniência aos clientes, especialmente aqueles que possuem poucos itens. Além disso, a equipe do supermercado é composta por um total de quarenta funcionários, demonstrando um ambiente dinâmico e multifuncional.

Apesar de o supermercado possuir uma área média de vendas de 958,30 m², seu estoque é consideravelmente menor, conforme mencionado pelo entrevistado. No entanto, o mix de produtos oferecido pelo supermercado é altamente competitivo, chegando a abranger quase nove mil itens, de acordo com os dados obtidos. Além de investir em programas de treinamento para seus funcionários, com o objetivo de proporcionar um serviço diferenciado, o treinamento é sempre direcionado para

auxiliar e atender às necessidades do cliente, o supermercado preza muito pelo bom atendimento e fornece treinamento constante aos seus funcionários.

A disposição interna da loja segue a organização por corredores, cada um deles identificado por placas indicativas, essa abordagem visa facilitar a localização de produtos e setores específicos, proporcionando uma navegação mais eficiente dentro da loja, uma prática eficaz para criar uma experiência de compra mais intuitiva. Além disso, integrada ao processo produtivo do supermercado, destaca-se a confeitaria, que oferece uma ampla variedade de doces e salgados. Cabe ressaltar que a padaria do supermercado opta por terceirizar a produção de pães.

No que diz respeito ao marketing, é evidente que a rede direciona consideráveis recursos para as mídias sociais, alocando 80% dos investimentos nesse canal, enquanto os 20% restantes são destinados a panfletos, placas e anúncios. Conforme informado pelo gerente, a empresa mantém uma equipe dedicada ao gerenciamento da sua marca. Na plataforma Instagram, a rede possui quase 38 mil seguidores, notando-se que utiliza uma única conta para todas as suas treze unidades. Ademais, há uma rede de ofertas que envia diariamente, via WhatsApp, as promoções do dia aos clientes. Os panfletos impressos, por sua vez, são elaborados semanalmente.

A rede Nossa Kaza disponibiliza programas de fidelização para os clientes, os quais incluem a opção de adquirir o cartão da loja, além de oferecer descontos para aqueles que seguem o supermercado na plataforma Instagram. Segundo o gerente, em uma média de dez clientes que visitam a loja, sete deles são reconhecidos, devido à proximidade com a elevada concentração de condomínios fechados, localizados no bairro Chácaras Anhanguera B.

Nesse contexto, o supermercado ocupa uma posição proeminente na avenida central do bairro, estando próximo a outros estabelecimentos comerciais, como farmácias e lojas de vestuário. Encontra-se estrategicamente posicionado no movimentado fluxo de pedestres e veículos. O supermercado destaca-se positivamente ao oferecer estacionamento, constituindo um diferencial significativo em comparação aos demais comerciantes locais. Conforme observado pelo gerente, é desafiador encontrar atualmente um ponto atrativo que não esteja ocupado por outros supermercados na região. Observando a existência do Supermercado JR a 6,43 metros de distância do Supermercado Nossa Kaza.

Portanto, quando questionado sobre suas estratégias, o supermercado opera principalmente por meio de pesquisa de preços, comparando-os com os concorrentes da região e ajustando suas ofertas para serem competitivas. Além disso, procura antecipar-se nas promoções, buscando ser o primeiro a disponibilizá-las. A estratégia de promoções é principalmente implementada nos dias úteis, sendo enfatizada pelo gerente durante a "Quarta Verde", com destaque para promoções em produtos do hortifrúti, e atingindo o ponto alto na "Quinta da Carne". Estes são os dias em que o supermercado observa os volumes de vendas mais expressivos.

4.3 Análise do setor de varejo supermercadista

A análise do setor varejista de supermercados é essencial para compreender as dinâmicas competitivas, tendências de mercado e fatores que impactam as operações e estratégias das empresas envolvidas. Para análise do setor, além dos casos em estudo, levou-se em consideração a análise exploratória dos supermercados A, B e C.

Ameaça de entrada: a ameaça é sentida pela facilidade com que novas empresas podem ingressar na indústria supermercadista (Porter, 2004). Às barreiras à entrada são baixas, há uma fácil penetração do setor varejista de supermercados. Empresas de grande porte estabelecem vínculos de lealdade com o cliente ao longo do tempo, tornando difícil para novos concorrentes competirem em termos de reconhecimento de marca. Diante da variedade de empresas no formato atacado na região de Valparaíso de Goiás, que incluem nomes como Assaf Atacadista, Atacadão SA, Ultrabox, Atacadão Vivendas, Fort Atacadista e Costa Atacadão, a principal preocupação dos supermercados em análise é notável, principalmente em relação a competição de preços, negociação de termos e condições de compras.

Poder de negociação dos compradores: independentemente do volume de compras, as empresas detêm uma posição firme no mercado e têm a capacidade de definir termos e condições favoráveis, sem grande influência das negociações dos consumidores. A estratégia de oferecer melhores preços, qualidade e variedade através de folhetos semanais, e posts diários na rede social Instagram e anúncios, é uma abordagem eficaz para atrair e fidelizar os clientes. No entanto, é importante observar que a dinâmica do mercado pode mudar ao longo do tempo, e o poder de

negociação dos consumidores pode ser influenciado por fatores como mudanças nas preferências do consumidor, inovações tecnológicas ou entrada de novos concorrentes.

Poder de negociação dos fornecedores: os supermercados estabelecem estratégias para interagir com seus fornecedores, priorizando parcerias de longo prazo como medida de mitigação de riscos associados ao poder de negociação desses fornecedores. Em linhas gerais, mantém uma extensa lista de parceiros e cultivam relações aparentemente amistosas, destacando a ausência de dependência de um único fornecedor. Outrossim, a maioria significativa desses fornecedores demonstra flexibilidade tanto em relação aos preços quanto aos prazos de entrega.

Ameaça de produtos substitutos: no varejo supermercadista essa força refere-se à possibilidade de os consumidores optarem por produtos diferentes daqueles oferecidos pelos supermercados, buscando atender às mesmas necessidades ou desejo. A modernização do ambiente dos supermercados representa uma resposta eficaz à ameaça de produtos substitutos. A inovação não apenas atrai potenciais clientes, mas também assegura a manutenção da relevância no mercado, ajustando-se continuamente às evoluções nas preferências dos consumidores.

Rivalidade entre os concorrentes existentes: a concorrência direta dos supermercados, é proveniente tanto dos bairros quanto de outras regiões, destacada a diversidade e intensidade do mercado varejista. Os concorrentes locais, baseados no mesmo bairro, competem pela preferência dos clientes residentes na área, muitas vezes compartilhando características demográficas e comportamentais específicas da comunidade local. Por outro lado, a concorrência de outras regiões amplia o cenário competitivo, trazendo diferentes dinâmicas de mercado, variedades de produtos e estratégias de marketing.

Quadro 4 — Análise das cinco forças nos supermercados

Cinco Forças Competitivas	Fatores Determinantes	Intensidade
1) Ameaça de novos entrantes	Em relação a novos concorrentes, os supermercados, veem como ameaça empresas de grande porte, que tomam grande parcela do mercado.	Forte

2) Poder de negociação dos compradores	Os consumidores têm baixo poder de barganha em relação aos produtos e serviços prestados pelas empresas, independente do volume de compras.	Fraca
3) Poder de negociação dos fornecedores	Os supermercados têm fornecedores centrais, de onde advém a maioria de seus itens, não a dependência de fornecedores, possuem flexibilidade de negociação e bom relacionamento com seus fornecedores.	Forte
4) Ameaça de produtos ou serviços substitutos	A ameaça de produtos substitutos não preocupa muito os varejistas, pois procuram inovar através da introdução de serviços suplementares, aprimoramento da experiência do cliente, investimentos em tecnologia e ampliação da variedade de produtos.	Fraca
5) Rivalidade entre as empresas existentes	Existem muitos concorrentes na região, porém, os supermercados se diferem por um item ou outro, quando a concorrência altera os preços e as promoções, os supermercados mantêm os seus preços como já havia previamente definido antes da ação dos concorrentes.	Forte

Fonte: Elaboração própria, (2023).

O quadro 4 apresenta uma visão sobre as principais forças que influenciam o setor supermercadista. A entrada de novos concorrentes, o poder de negociação com fornecedores e a rivalidade entre as empresas existentes são fatores de grande impacto. Para as pequenas empresas, o desafio reside em atrair clientes para suas compras mensais, uma vez que os grandes varejistas concedem clubes de descontos com base no volume de compras.

A negociação com os fornecedores é conduzida sempre em busca da melhor cotação, visando produtos de qualidade a preços competitivos. Isso permite que os supermercados ofereçam aos consumidores produtos relativamente bons e promocionais. Ao manterem uma ampla variedade de fornecedores, os supermercados evitam a dependência de um único provedor de serviço, o que traz benefícios significativos em termos de flexibilidade operacional, gestão de riscos e otimização de custos.

As demais forças exercem uma menor intensidade, uma vez que o controle das negociações desses consumidores está totalmente nas mãos dos supermercadistas. Este controle é estabelecido por meio do valor adicionado em suas ofertas diárias e semanais. A ameaça dos substitutos é minimizada, pois os supermercados diversificam suas ofertas com seções adicionais, como padaria,

açougue, hortifruti, bebidas, papelaria e perfumaria, garantindo assim uma experiência de compra completa. Adicionalmente, serviços como entrega a domicílio a partir de um determinado valor de compra são disponibilizados, proporcionando maior conveniência aos consumidores destes supermercados.

Quadro 5 — Visão geral dos supermercados

Item	Confiança	Nossa Kaza
Área útil	747,37m ²	958,30 m ²
Funcionamento	07h às 21h	07h às 22h
Estacionamento	Não possui estacionamento.	Possui estacionamento gratuito aos clientes.
Tipologia	Microempresa	Microempresa
Atendimento	Bom atendimento ao cliente.	Bom atendimento ao cliente, e conta com funcionários treinados para oferecer informações específicas ao cliente.
Localização	Bairro, avenida principal.	Bairro, avenida principal.
Estratégias de promoção	Através de panfleto de ofertas, redes sociais, anúncios em carros de som, faixas.	Através de panfleto de ofertas, redes sociais, anúncios em carros de som, faixas.
Política de crédito	À vista e cartão de crédito.	Cartão fidelidade da loja, à vista e cartão de crédito.
Qualidade dos produtos	Disponibiliza produtos de qualidade de marcas conceituadas e reconhecidas.	Disponibiliza produtos de qualidade de marcas conceituadas e reconhecidas.
Posicionamento de Marca	Slogan voltado para o segmento "sua satisfação é nosso compromisso".	Slogan exclusivamente voltado ao seu público-alvo "o supermercado da família".
Preço	Preços competitivos e alinhados ao mercado	Preços competitivos e alinhados ao mercado
Produto	Padaria, confeitaria, ampla variedade de alimentos, higiene, limpeza, bebida, papelaria, perfumaria, cosméticos, laticínios, frios, açougue e hortifruti.	Padaria, confeitaria, ampla variedade de alimentos, higiene, limpeza, bebida, papelaria, armarinho, perfumaria, laticínios, frios, açougue e hortifruti.
Diferenciação da Empresa	Atendimento personalizado ao cliente, compra de produtos fora do mix.	Colaboradores altamente treinados para bom atendimento ao cliente.

Canais de venda utilizados	Contato imediato com o cliente e por vezes via rede social WhatsApp.	Contato imediato com o cliente e rede social WhatsApp.
----------------------------	--	--

Fonte: Elaboração própria, (2023).

4.4 Percepção do consumidor

Os entrevistados avaliam positivamente a localização do Confiança Supermercados, destacando a conveniência de ir a pé devido à proximidade de suas residências. As promoções disponíveis são bem recebidas, tornando a loja acessível. Embora o ambiente possa ser mais organizado, os produtos são de qualidade e com preços acessíveis, e o atendimento ao cliente é considerado razoavelmente bom. A maioria dos consumidores se mantém informados sobre as promoções por meio de panfletos e anúncios diários fornecidos pela loja.

A rede Nossa Kaza Supermercados recebe avaliações positivas quanto à localização, com clientes optando por deslocar-se a pé. O atendimento ao cliente é considerado excelente, e o ambiente da loja é elogiado pela limpeza, organização e sinalização eficaz. As promoções são divulgadas através de panfletos enviados diariamente via WhatsApp e na plataforma Instagram. No entanto, há observações sobre a agilidade na entrega a domicílio, especialmente para compras feitas após as 17 horas, que são programadas para o dia seguinte. Além disso, destaca-se a confusão nas promoções do Instagram, com variações entre lojas, e a falta de atenção dos clientes à quantidade mínima exigida por oferta.

Os consumidores entrevistados têm idade média entre 25 e 50 anos. A área de abrangência concentra-se no bairro onde os supermercados estão localizados. É relevante salientar que, esses consumidores priorizam a conveniência, uma vez que se trata de supermercados de vizinhança. Dessa forma, buscam proximidade e facilidade.

Além disso, há também clientes que se interessam pelas promoções e ofertas semanais disponibilizadas, especialmente por meio dos panfletos e redes sociais. Os clientes entrevistados não apenas buscam por preços acessíveis, mas também valorizam a qualidade, um termo que foi mencionado por praticamente todos os dez entrevistados. A frequência média de compra ocorre de uma a duas vezes por semana, ou quando há uma necessidade específica. Tanto as compras de reposição quanto às emergenciais são respostas a esse fenômeno.

Item	Confiança	Nossa Kaza
Qualidade dos produtos	Boa qualidade	Boa qualidade
Variedade	Ampla variedade	Ampla variedade
Experiência de compra	Agradável	Razoável
Pontos fortes	Atendimento personalizado	Atendimento
Limpeza e Organização	Razoável	Agradável
Conveniência	Localizado próximo a residência	Localizado próximo a residência

Fonte: Elaboração própria (2023), com base nas entrevistas dos clientes.

A análise comparativa da percepção dos clientes sobre os supermercados é fundamental para compreender as preferências e expectativas do público. Ao examinar as opiniões dos clientes entrevistados, torna-se viável identificar padrões, pontos positivos e áreas passíveis de melhoria nos estabelecimentos. Pontos em comum como: qualidade dos produtos oferecidos, variedade dos produtos e proximidade conveniente, são variáveis que fortalecem a fidelização do consumidor. Isso se deve ao foco nas necessidades de conveniência, uma vez que estão estrategicamente localizados nas proximidades de áreas residenciais, o que o torna atrativo, como observado por Monteiro, Silva e Ladeira (2008) e Silva Júnior (2022).

Os demais aspectos podem ser aprimorados para reforçar a fidelização do cliente e assegurar a competitividade no cenário dinâmico do varejo. Portanto, a visão é de ampliação no mercado, concentrando esforços na fidelização dos clientes atuais e na atração de novos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relação entre as forças competitivas delineadas por Michael Porter nos supermercados de Valparaíso de Goiás, GO, torna-se clara, destacando as forças que exercem maior impacto, conforme sua relevância. Isso abrange a ameaça de novos entrantes, a intensidade da competição entre concorrentes e o poder de negociação dos fornecedores.

A preocupação dos varejistas locais é despertada pela possibilidade de novos entrantes, impulsionada pela ambição de grandes grupos nacionais e multinacionais em expandir. No setor supermercadista em Valparaíso de Goiás, GO, a intensidade da rivalidade é fortemente sentida, principalmente por elementos como economias de escala, concentração relativa de supermercados e disparidades entre os concorrentes.

A estratégia de não depender exclusivamente de um único fornecedor desempenha um papel crucial na mitigação do poder de negociação dos fornecedores, garantindo assim uma cadeia de suprimentos resistente e flexível. A diversificação das fontes de fornecimento pelos supermercados não apenas reduz a vulnerabilidade a potenciais interrupções no abastecimento, mas também promove maior estabilidade operacional diante de desafios sazonais, logísticos ou de mercado.

A influência exercida pelos clientes na negociação evidencia-se como menos pronunciada no contexto do varejo supermercadista na região, nesse contexto entre clientes e supermercadistas, é notável que a capacidade de negociação reside primariamente no poder dos varejistas.

Por outro lado, a presença de alternativas de formatos de supermercados como uma ameaça de produtos substitutos não gera grande preocupação para os supermercadistas.

O cerne desafiador deste estudo residiu na intrincada tarefa de coletar dados nos supermercados, enfrentando a percepção generalizada de que tal iniciativa poderia representar uma ameaça aos seus interesses. A resistência por parte dos estabelecimentos em compartilhar informações revelou-se um obstáculo significativo, demandando estratégias cuidadosas para conquistar a confiança dos envolvidos e garantir a integridade e relevância dos dados coletados.

Em complemento a esse estudo, a realização de novas pesquisas é indicada para aprofundar a compreensão da indústria de varejo supermercadista em Valparaíso de Goiás, GO. Uma sugestão pertinente é conduzir um estudo que busque mensurar fatores culturais e socioeconômicos que impactam as escolhas de compra dos consumidores e tendências de consumo no município.

REFERÊNCIAS

- ABRAS. **Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo: Renata Ruiz, v. 547, n. 48, maio 2022. Mensal. Disponível em: <<https://superhiper.com.br/>>. Acesso em: 04 dez. 2022.
- ABRAS. **Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo: Renata Ruiz, v. 557, n. 49, abril 2023. Mensal. Disponível em: <<https://superhiper.com.br/>>. Acesso em: 17 jul. 2023.
- ABRAS. **Associação Brasileira de Supermercados**. Um estudo completo do setor. São Paulo: Renata Ruiz, v. 9, Anual. Disponível em: <<https://superhiper.com.br/>>. Acesso em: 24. out. 2023.
- ABRAS. **Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo: Renata Ruiz, v. 563, n. 49, out. 2023. Mensal. Disponível em: <<https://superhiper.com.br/>>. Acesso em: 11 nov. 2023.
- ALMEIDA, Patrícia Maragoni Machado de; PINHO, Stephany Renata de Melo. A atratividade da firma no ambiente empresarial simulado e as cinco forças de Porter. **REVISTA LAGOS**, v. 11, n. 1, p. 4-11, 2020.
- AMORIM, Jason. COMPETITIVIDADE NO COMÉRCIO VAREJISTA DE PNEUS EM SALVADOR: TENDÊNCIAS, MODISMOS E MITOS. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 5, n. 3, p. 121-144, 2020.
- ALVES, Carlos Alberto; VAROTTO, Luis Fernando; GONÇALVES, Marcelo Neves. A RELAÇÃO ENTRE AS CAPACIDADES DE PRECIFICAÇÃO E O DESEMPENHO VAREJISTA. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S.L.], v. 9, n. 1, p. 232, 2016.
- ARAÚJO, Laiana de Cassia Quadros; LOPES, Arleson Eduardo Monte Palma. Marketing de relacionamento para o sucesso empresarial das micro empresas do varejo: um estudo de caso da empresa ótica Dennys no município de Bragança-Pa. **REPAE-Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia**, v. 5, n. 1, p. 26-72, 2019.
- BANOV, Márcia R. **Comportamento do consumidor: vencendo desafios**. Editora São Paulo, Cengage Learning Brasil, 2017.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, Ricardo Carvalho de; BARROS, Amon Narciso de; RIBEIRO, Frederico Augusto Malta. Gestão estratégica do varejo de alimentos: o caso de uma loja central de Montes Claros. **CONEXÃO**, v. 3 n.1, p. 61, 2011.
- BEZERRA; Juscelino Eudâmidas. GEOGRAFIA, COMÉRCIO E CONSUMO: OS SUPERMERCADOS COMO TEMA GEOGRÁFICO. **Revista Espaço e Geografia**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 143:161, 2022.

BRASIL JÚNIOR, Inimá Índio do; RIBEIRO, Isteicy Lopes. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo teórico da importância do planejamento estratégico para as organizações. **QUALIA: a ciência em movimento**, v. 6, n. 2, p. 1-26, 2020

CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia competitiva**. São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHO, Ana Paula da Silva *et al.* Estratégias competitivas dos supermercados de Curuçá-PA. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 6, n. 2, p. 84-103, 2018.

CASTELLO, D. Como construir e executar seu Planejamento Estratégico: Um guia de boas práticas para empreendedores. **São Paulo: Endeavor Brasil**, 2014.

CHIAVENATO, **Idalberto**. **Introdução à teoria geral da administração**. 7ª edição. Elsevier Brasil, 2003.

CODEPLAN. Governo do Distrito Federal. **Pesquisa Metropolitana por Amostra de Domicílios - PMAD**: resultados para a periferia metropolitana de Brasília - PMB 2019/2020. Brasília, 2021.

CODEPLAN. Nota Técnica. **A ÁREA DE INFLUÊNCIA DE BRASÍLIA E PROPOSTA DE AMPLIAÇÃO DA RIDE DO DF E ENTORNO**. Brasília, 2013.

DAMÁZIO, Luciana Faluba; COUTINHO, Leonardo Antunes Nogueira; SHIGAKI, Helena Belintani. Comportamento do consumidor em relação a produtos sustentáveis: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. [S.L.], v. 19, n. 3, p. 374-392, 1 set. 2020.

DIAS, Sérgio Roberto. **Marketing: estratégia e valor**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luis Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ZILBER, Moisés Ari. Utilização de Indicadores de Desempenho para a Tomada de Decisões Estratégicas: um sistema de controle. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, [S.L.], v. 1, n. 1, p. 10-25, dez. 2000.

FRIZZO, Patricia; GOMES, Giancarlo. Influência da aprendizagem organizacional e da inovação no desempenho organizacional de empresas do setor vinícola. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 16, n. 2, p. 35-50, 2017.

GAHINET, Marie-Christine; CLIQUET, Gérard. Proximity and time in convenience store patronage: Kairos more than chronos. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 43, p. 1-9, 2018.

GASPAR, Marcos Antonio; BORGATO, Fabio; LIMA, Isac Cordeiro de. Estratégia de atuação em rede de negócios: estudo de caso no pequeno varejo de alimentos/Operation strategy in business network: Case study in small retail food. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 1, p. 3-16, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008

GIACOMEL, Cristina; CARDOSO, Janaína Gularte; SANTO JÚNIOR, Carlos Alberto do Espírito. Proposta de um Instrumento para Mensurar a Satisfação de Clientes de E-Commerce. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 2, p. 105-120, 2019.

GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid; REIS NETO, Mário Teixeira. **Estratégia empresarial: o desafio nas organizações**. Saraiva, 2006.

HAMZA, Kavita Miadaira; SAAB, André Bueno; RODRIGUES FILHO, Lino Nogueira. Relação entre rivalidade e preços, e suas implicações para a estratégia competitiva. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 83, 2012.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

IBGE. **População**. IBGE, 2022. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/go/valparaíso-de-goias/panorama>> Acesso em: 07 jul. 2023.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. 5. ed. São Paulo: Editora Alta Books, 2013.

LEMOS, Anderson Queiroz; SILVA, Weslany Rose Assis Pereira da; NASCIMENTO, Carlos Alberto Xavier do. FATORES DA QUALIDADE PERCEBIDA RELACIONADOS AO VALOR PERCEBIDO DO PREÇO EM SUPERMERCADOS COMPACTOS. **Revista Gestão em Análise**, [S.L.], v. 10, n. 1, p. 143, 2021.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LOPES, Frederico Fonseca *et al.* **Estratégias de rede de empresas: o associativismo no pequeno varejo alimentar**. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA RURAL-SOBER. 2004.

MARTINS, Herlane Suele Alves. **Vantagem competitiva nas micro, pequenas e médias empresas: o caso de uma rede empresarial de varejo**. 2010. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

MATTAR, Fauze N. **Administração de Varejo**. Rio de Janeiro, RJ: Grupo GEN, 2019.

MACHLINE, Claude; *et al.* **Gestão de Marketing - 2ª edição**. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

MENDES, Luis Augusto Lobão. **Estratégia Empresarial**. Saraiva Educação SA, 2017.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry.; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MONTEIRO, Carlos Sérgio Melo do Rêgo; SILVA, Bruno Rodrigues; LADEIRA, Rodrigo. **Estratégias no varejo de alimentos: um estudo com análise fatorial e de clusters**. 2008.

MOURAD, Aimã Ibrahim; SERRALVO, Francisco Antonio. Estudo sobre a Influência do Posicionamento de Marca no Desempenho Competitivo das Organizações. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 10, n. 3, p. 0-0, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar**. 9ª edição. Atlas: Grupo GEN, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 35ª edição. Atlas: Grupo GEN, 2018.

OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de *et al.* Estratégia competitiva em MPEs: dimensões do processo e suas associações com as estratégias genéricas e funcionais. **Gestão & Produção**, [S.L.], v. 22, n. 1, p. 119-132, 2015.

OLIVEIRA, Braulio e CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Revisitando o posicionamento em marketing**. Revista de Gestão USP, v. 14, p. 41-52, 2007.

PARENTE, Juracy; BARKI, Edgard. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. Atlas 2ª, 2014.

PEREIRA, Juliano de Oliveira. *et al.* **Amazon: um estudo de caso, como a gigante empresa se tornou referência na entrega de produtos?**. ANAIS DA MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DO CESUCA-ISSN 2317-5915, n. 16, p. 577-598, 2022.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva-Técnicas Para Análise De**. Elsevier Brasil, 2004.

PORTER, Michael E. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUEIROZ, Tatiana Silva de; SOUZA, Tereza de; GOUVINHAS, Reidson Pereira. Estratégias de marketing como um diferencial na escolha do supermercado de bairro. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, p. 58-84, 2008.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5ª. Penso Editora, 2013.

SEBRAE. **Lei geral micro empresa**. SEBRAE, 2022. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa,46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=A%20Lei%20Geral%20adota%20a,R%24%204%2C8%20milh%C3%B5es>>. Acesso em: 06 dez. 2022.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. SEBRAE, 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 19 out. 2023.

SILVA, César Roberto Leite da; LUIZ, Sinclayr. **Economia e mercados: introdução à economia**. Editora Saraiva, 2017.

SILVA, Glessia; DACORSO, Antonio Luiz Rocha. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 3, p. 251-269, 2013.

SILVA JUNIOR, Otoniel Fernandes da. **Mercado de vizinhança e acumulação ampliada do capital na metrópole de São Paulo**. 2022. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SOUSA, José Raul de; SANTOS, Simone Cabral Marinho dos. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, [S.L.], v. 10, n. 2, p. 1396-1416, 31 dez. 2020.

SWAIM, Robert W. **A Estratégia segundo Drucker: estratégias de crescimento e insights de marketing extraídos da obra de Peter Drucker**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios – Um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VENTURA, Nathália Lorena. **Novas formas de compra no varejo e a decisão do consumidor no atual cenário econômico**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Gestão Estratégica de Negócios), Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 200

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília – Campus Gama
Curso superior Bacharelado em Administração
Trabalho de Conclusão de Curso

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu _____, por meio deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, afirmo que concordo em participar da pesquisa de campo intitulada: “Varejo supermercadista de Valparaíso De Goiás: uma análise das cinco forças competitivas de Porter em dois supermercados de bairros”.

Esta pesquisa é realizada pela estudante Myllena Lustosa Fernandes, sob orientação do Professor Dr. Josué Pires de Carvalho, o qual posso contatar e consultar a qualquer momento que julgar necessário através do e-mail institucional josue.carvalho@ifb.edu.br.

Declaro que concordo em participar voluntariamente, sem receber qualquer tipo de incentivo financeiro ou incorrer em qualquer ônus, com o único propósito de contribuir para o sucesso da pesquisa. Fui informado sobre os objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que consistem, de forma geral, em compreender como competem os pequenos supermercados da região, e quais estratégias utilizam para enfrentar a concorrência. Minha participação será anônima e poderá ocorrer por meio de entrevista gravada, por escrito ou através de observação.

Apenas o pesquisador e/ou seu orientador/coordenador terão acesso e farão a análise dos dados coletados. Fui informado de que posso sair deste estudo a qualquer momento, sem que isso afete meu acompanhamento ou resulte em sanções ou constrangimentos.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Valparaíso de Goiás - Goiás, _____, _____, _____.

_____ (Estudante)

_____ (Entrevistado)