

**Universidade Presbiteriana Mackenzie**

**Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**

**Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas**

**A DIVERSIFICAÇÃO DOS CANAIS COMERCIAIS COMO  
FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA EM REDES DE  
SUPERMERCADOS NO BRASIL**

**Jony Lan**

**São Paulo**

**2010**

**Jony Lan**

**A DIVERSIFICAÇÃO DOS CANAIS COMERCIAIS COMO FONTE DE  
VANTAGEM COMPETITIVA EM REDES DE SUPERMERCADOS NO  
BRASIL**

**Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração de  
Empresas da Universidade Presbiteriana  
Mackenzie como pré-requisito para a  
obtenção do título de Mestre em  
Administração de Empresas.**

**Orientador: Prof. Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes**

**São Paulo**

**2010**

L243d Lan, Jony

A diversificação dos canais comerciais como fonte de vantagem competitiva em redes de supermercados no Brasil / Jony Lan – 2010.

102 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.

Bibliografia: f. 78-84

1. Diversificação 2. Canais comerciais 3. Multicanais 4. Estratégias de negócios 5. Recursos estratégicos 6. Vantagem competitiva 7. Rede de supermercados 8. Recursos e desenvolvimento empresarial I.  
Título

CDD 658.4012

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Professor Dr. Manassés Claudiano Fonteles**

**Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação  
Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
Professor Dr. Moisés Ari Zilber**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas  
Professora Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro**

*Dedico este trabalho a Deize pela companhia e carinho, à minha Família que sempre me ajudou e a meu Pai, que foi um exemplo de vida para mais uma conquista.*

## **Agradecimentos**

Inicialmente, agradeço a meu orientador, Prof. Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes, pela riqueza de ensinamentos que tive o privilégio de receber com suas orientações. Pelas trocas de ideias, pelo foco e pela visão holística compartilhadas no desenvolvimento dessa pesquisa que sempre serão lembradas. Agradeço, também, por sua alegria e tranquilidade durante toda a trajetória da orientação que tornaram este estudo um sucesso.

A meus professores do Mestrado em Administração do Mackenzie pelos ensinamentos, críticas e comentários. À Prof. Dra. Eliane Pereira Zamith Britto e ao Prof. Dr. Silvio Popadiuk, pelas ricas discussões, conselhos e observações de melhoras nesta pesquisa.

A todos os entrevistados que me receberam gentilmente, disponibilizando tempo em suas agendas e que foram importantes para a realização desta pesquisa científica.

Ao MackPesquisa pela disponibilização da reserva técnica que foi, financeiramente, um bom auxílio na pesquisa de campo e no projeto final.

Aos funcionários do PPGA, do CCSA, da AssBAP, que sempre se prontificaram em me ajudar e a esclarecer eventuais dúvidas.

Aos colegas de mestrado e doutorado pelas trocas de experiências, dúvidas e conhecimentos. E, em especial, ao Edson Marques, Fábio Campanha, Jacqueline Vasconcelos, Conceição Barbosa, Cid Nogueira, Edward Rivera e Mario Fernandes, pela convivência e amizade ao longo do curso.

E à própria persistência que demonstrei, afinal Deus sabe a fé e a vontade que sempre tive em estudar e este mestrado é prova de mais um objetivo realizado.

## Resumo

Com esta dissertação, visa-se entender a diversificação de canais comerciais como uma fonte de vantagem competitiva para as redes de supermercados. Tema ainda pouco tratado na literatura dentro de um setor específico, o de redes de supermercados. O objetivo principal foi o de identificar os elementos mais determinantes na diversificação de canais comerciais das redes de supermercados no Brasil que podem gerar uma fonte de vantagem competitiva, segundo o ponto de vista dos executivos. Para isso, o referencial teórico aborda as estratégias de negócios, os recursos estratégicos e a vantagem competitiva na perspectiva da diversificação de canais comerciais. Foi realizada uma pesquisa de campo exploratória e descritiva, utilizando entrevistas em profundidades com os executivos de duas das principais redes de supermercados que lideram o *ranking* em faturamento da Associação Brasileira de Supermercados. As entrevistas foram analisadas respeitando-se a natureza qualitativa da pesquisa com a técnica de análise de conteúdo aplicadas nas transcrições *ipsis literis* dos entrevistados. Complementou-se a análise com dados secundários baseados nos relatórios de desempenho das duas redes de supermercados. Os resultados demonstraram um alinhamento nas estratégias de crescimento das redes de supermercados em relação à diversificação de canais comerciais. Elas buscam o crescimento por meio da expansão orgânica e aquisições. Os elementos mais característicos evidenciados pelos entrevistados sobre a diversificação de canais dentro das estratégias de negócios da empresa foram: diversificação de negócios, atuação em multicanais e a adequação ao cliente. A diversificação de canais comerciais também pode-se constituir em recurso estratégico, no qual a localização, os recursos financeiros e a marca formam os ativos tangíveis e intangíveis mais ressaltados. Constatou-se que a busca por um desempenho superior no mercado, e a gestão de custo e preço foram os elementos mais determinantes para a diversificação de canais comerciais. Os tipos de vantagens competitivas mais evidenciadas resultantes da diversificação de canais comerciais foram o atendimento a novos e diferentes clientes, bem como o reforço da marca. Conclui-se que a diversificação de canais comerciais pode gerar fonte de vantagem competitiva para as redes de supermercados consideradas na pesquisa.

Palavras-chave: Diversificação, Canais comerciais, Multicanais, Estratégias de negócios, Recursos estratégicos, Vantagem competitiva, Redes de supermercados, Recursos e desenvolvimento empresarial

## **Abstract**

This dissertation aims at understanding trade channel diversification as a possible source of competitive advantage for supermarket chains. Little research in the literature has been addressed for this theme in a specific sector, the supermarket chains. The main objective was to identify the driving forces in trade channel diversification of supermarket chains in Brazil, which can generate a source of competitive advantage, according to executives' perspective. The theoretical references approaches business strategy, strategic resources and competitive advantage of diversification of trade channels perspective. An exploratory and descriptive field research was conducted by using in-depth interviews with executives at two major supermarket chains which lead the ranking of sales in Brazilian Association of Supermarkets (ABRAS). Interviews were analyzed by observing the qualitative research with content analysis technique applied to interviewers' verbatim transcripts. Analysis was complemented by a secondary data based on the performance reports of both supermarket chains. Results demonstrated an alignment in the growth strategies of supermarket chains in relation to trade channel diversification. They aim the growth through organic expansion and acquisitions. The most characteristic elements mentioned by respondents about channel diversification inside business strategies of companies were: business diversification, trade operations in multi-channel and customer adequacy. Trade channel diversification can also constitute a strategic resource in which location, financial resources and trademark figure as the most stressed tangible and intangible assets. It was noticed that the search for a higher performance on the market, cost and price managing were the driving forces for commercial channel diversification. The most highlighted competitive advantages, resulting from trade channel diversification were the service to new and different customers and the trademark strengthening. As a conclusion, trade channel diversification can conceive a source of competitive advantage for supermarket chains.

**Key-words:** Diversification, Trade channel, Multichannel, Business strategy, Strategic resources, Competitive advantage, Supermarket chains, Resource and business development



## Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	17
1.2	OBJETIVO GERAL.....	18
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	18
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
2.1	CANAIS COMERCIAIS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING .....	19
<b>2.1.1</b>	<b>Estratégias de marketing e negócios</b> .....	<b>23</b>
2.2	DIVERSIFICAÇÃO DE CANAIS COMO RECURSOS ESTRATÉGICOS .....	28
<b>2.2.1</b>	<b>Recursos Estratégicos</b> .....	<b>28</b>
2.2.1.1	Características dos recursos.....	30
2.2.1.2	Recursos tangíveis e intangíveis.....	33
2.3	ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA .....	38
<b>2.3.1</b>	<b>Estratégias</b> .....	<b>38</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Vantagem Competitiva</b> .....	<b>42</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>47</b>
3.1	MÉTODO E TÉCNICA DA PESQUISA .....	47
3.2	AMBIENTE DA PESQUISA.....	47
3.4	COLETA DE DADOS .....	51
3.5	TRATAMENTO DOS DADOS.....	53
3.6	CATEGORIZAÇÃO DO MATERIAL.....	53
<b>3.6.1</b>	<b>Categoria do Objetivo 1</b> .....	<b>54</b>
3.6.1.1	Diversificação de canais dentro da estratégia de negócios.....	54
<b>3.6.2</b>	<b>Categoria do Objetivo 2</b> .....	<b>54</b>
3.6.2.1	Diversificação de canais como recursos estratégicos .....	54
<b>3.6.3</b>	<b>Categoria do Objetivo 3</b> .....	<b>55</b>
3.6.3.1	Vantagens competitivas obtidas com a diversificação de canais .....	55
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DO MATERIAL</b> .....	<b>56</b>
4.1	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....	56
<b>4.1.1</b>	<b>Caracterização da diversificação de canais dentro da estratégia de negócios</b> .....	<b>56</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Diversificação de canais como recurso estratégico</b> .....	<b>61</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Vantagens competitivas obtidas com a diversificação de canais</b> .....	<b>65</b>
4.2	ANÁLISE DE DADOS SECUNDÁRIOS .....	70
<b>5</b>	<b>LIMITAÇÕES DA PESQUISA</b> .....	<b>73</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>73</b>
<b>7</b>	<b>RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>76</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>77</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>85</b>

## Lista de Figuras

Figura 1- Representação da estrutura de canal .....	19
Figura 2 - Canais das redes de varejo .....	22
Figura 3 - Estratégia do composto de <i>marketing</i> .....	23
Figura 4 - Relacionamento das estratégias de crescimento e diversificação .....	27
Figura 5 – Conceito de diversificação de canais comerciais .....	28
Figura 6 – Conceito de recursos estratégicos .....	38
Figura 7 - Estratégias Genéricas .....	39
Figura 8 – Definição de vantagem competitiva.....	46

## Lista de Quadros

Quadro 1 - Composto Varejista .....	22
Quadro 2 - Motivações para a diversificação .....	27
Quadro 3 - Classificação dos ativos tangíveis .....	35
Quadro 4 - Classificação dos ativos intangíveis .....	35
Quadro 5 - Comparação das teorias que buscam a vantagem competitiva .....	45
Quadro 6 – Categorias e subcategorias.....	55
Quadro 7 – Canais comerciais do Walmart .....	71
Quadro 8 – Canais comerciais do Carrefour .....	71
Quadro 9 - Faturamento das redes supermercadistas em 2005 a 2008.....	72
Quadro 10 - Estratégia de negócios .....	95
Quadro 11 – Diversificação de canais como recursos estratégicos .....	97
Quadro 12 – Vantagens competitivas obtidas com a diversificação de canais .....	99

# 1 INTRODUÇÃO

A presente dissertação aborda a diversificação dos canais comerciais que tem aumentado em função da competitividade do setor supermercadista no Brasil e a foca como uma potencial fonte de vantagem competitiva.

Organizações precisam se relacionar com seus clientes mediante a venda ou prestação de serviços. Para isso ela precisa se estruturar de forma a conquistar e manter os diversos tipos de clientes, por meio da definição de seu canal de *marketing*, no qual a organização irá definir as diversas maneiras de atender seu cliente final. Para Pride e Ferrell (2001), os canais de *marketing*, também conhecidos como canais de distribuição, tanto de serviços como de produtos, possuem, conforme Kotler (2000), diversos níveis de intermediários (conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de distribuição) até o alcance do consumidor final. Para Rosenbloom e Anderson (1985), a indústria e os membros intermediários de seu canal se tornam parceiros, pois trabalham em conjunto para vender os produtos da indústria. Segundo Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), o objetivo principal de um sistema de canal de distribuição é preencher a lacuna entre os produtores e os consumidores, agregando valor ao produto ou serviço para o cliente final.

Segundo Cobra (2009), os canais de distribuição tradicionais mais utilizados são: atacado, distribuidor e varejo. Neste estudo, foi dado foco ao elo do canal de varejo e sua função como canal de distribuição.

O canal de varejo, conforme Parente (2000), é caracterizado por apresentar todas as atividades envolvidas na venda de produtos e serviços diretamente ao consumidor final. Levy e Weitz (2000) reforçam que o varejista é o último negociante de produtos do canal de distribuição que liga os fabricantes ao cliente final. Para Kotler (2000), existem tipos de lojas de varejos que possuem diferentes estruturas e formatos e os atributos que mais realçam acabam atendendo a diferentes tipos de clientes: lojas de especialidades, lojas de departamento, supermercados, lojas de conveniência, lojas de desconto, clube de atacadistas, entre outros.

Outro fato que merece destaque é que Kotler (2000) trata os termos canais de *marketing*, canais de distribuição ou canais comerciais como idênticos, afirmando que todos

estes termos têm o mesmo conceito, mas que podem ser conhecidos por uma das três nomenclaturas. Para este estudo, foi adotado o termo canais comerciais.

Segundo Kotler (2000), com o tempo, os canais de distribuição ficam desatualizados. Isso provoca uma lacuna entre o sistema de distribuição atual de um fabricante e o sistema ideal que satisfaria os clientes-alvo. Nesse processo, Kotler e Keller (2006) também apontam que as organizações de varejo estão dividindo o mercado em segmentos cada vez mais estreitos, introduzindo novos tipos de lojas para fornecer um conjunto mais relevante de ofertas para explorar os nichos dos mercados.

Uma estratégia que pode desenvolver uma solução para esse “gap” nos sistemas de canais comerciais é a diversificação. Esta estratégia pode ser adotada pelas empresas para sobreviverem às influências de um ambiente competitivo, incerto e instável que as organizações sofrem como sistemas abertos. Sendo os canais comerciais um assunto relacionado ao *marketing*, Drucker (1954) reforça que o *marketing* é uma das poucas atividades que produzem resultados, as demais atividades só gerariam custos.

Enquanto que a diferenciação, para Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997, p. 2), pode abordar diferentes áreas e formatos (como marca, tecnologia, serviços aos clientes, entre outras dimensões), Cobra (2009, p. 166) complementa informando que a “diferenciação é a criação de diferenças tangíveis ou intangíveis em uma ou mais dimensões de um produto em relação aos seus principais concorrentes” (*sic*). Já a diversificação, para Besanko, Dranove, Shanley e Schaefer (2006, p. 205), ocorre quando uma empresa produz para vários mercados e se diversificam de diversas formas, seja crescendo internamente, firmando alianças estratégicas, ou por meio de fusões e aquisições. Aaker (2001, p. 220) especifica que a “diversificação é a estratégia de entrar em produtos-mercados diferentes daqueles com os quais uma empresa está envolvida atualmente”.

Uma constatação de decisões estratégicas que buscaram a diversificação nos setores de varejo é a aquisição de outros canais comerciais pelas grandes redes supermercadistas. De acordo com reportagem veiculada pela revista Exame (2007), o Carrefour comprou a rede Atacadão, em 2007, e, com isso, assumiu a posição de liderança em vendas do setor varejista naquele momento. A rede Atacadão é voltada para o público de baixa renda e vende no sistema de atacado (mais de uma unidade de produtos) abastecendo não só consumidores finais como também pequenos estabelecimentos comerciais. Entende-se que a aquisição pode ter sido influenciada por um comportamento de diversificação, já que o Carrefour não possuía esse formato de vendas (atacado), o que representa um novo canal comercial para a rede Carrefour. Kotler (2000, p. 529) considera que as “empresas devem utilizar diferentes canais

de venda para clientes de portes diferentes” (*sic*). Essa ação estratégica se alinha com a definição de Besanko *et al.* (2006) sobre diversificação, já que pode ser representada por fusões e aquisições de outras empresas, bandeiras e marcas de supermercados.

Em um contexto de competição, Alderson (1954) comenta que o crescimento cria novos problemas, bem como fornece os meios de satisfazer os velhos problemas. De maneira que a expansão leva uma empresa a novos mercados ou a novos canais de *marketing* que acabam criando tensões com os clientes ou os distribuidores já estabelecidos. Kotler (2000) complementa que em mercados competitivos com barreiras à entrada reduzidas, a estrutura ótima do canal inevitavelmente se modifica com o tempo, evidenciando a necessidade de diversificação.

A concorrência entre as redes varejistas se tornou mais intensa no Brasil e as ações estratégicas nesse mercado são feitas com o intuito de aumentar sua rentabilidade, crescer, conquistar cada vez mais os clientes e ampliar a participação de mercado. Campos (2009) informa que, depois da rede de lojas Magazine Luiza abrir em 2008, em um mesmo dia, 44 lojas em São Paulo, cidade onde ainda não atuavam, sua maior concorrente, as Casas Bahia, em fevereiro de 2009, inaugurou seu site de vendas, canal comercial no qual Magazine Luiza já atuava a bem mais tempo. Mesmo sendo uma das últimas de seu segmento a se expandir para esse canal, Michael Klein, diretor executivo das Casas Bahia, explica que essa estratégia foi resultado da espera de dois fatores: (1) seus clientes aumentarem a compra de computadores nos últimos três anos e (2) do cuidado para que o novo canal não afetasse as vendas nas lojas físicas.

Para Kotler e Keller (2006), as configurações de lojas e as novas combinações de varejo evidenciam que a competitividade entre a concorrência está se dando mais entre diferentes formatos de lojas varejistas. Kirzner (1985) afirma que a competição é que mantém os processos de mercado já que ela se apresenta:

[...] como as atividades de rivalidade dos participantes do mercado tentando ganhar lucros oferecendo ao mercado melhores oportunidades que os atualmente disponíveis. [...] A competição coloca pressão nos participantes do mercado para que descubram onde e como as melhores oportunidades, ainda que não notadas, podem ser ofertadas para o mercado. O processo de competitividade do mercado ocorre porque o equilíbrio não foi ainda atingido (*sic*, p. 130).

Diversos autores, independente da corrente teórica, como Porter (1980), Schumpeter (1942), Prahalad e Hamel (1990), Kuppfer e Hasenclever (2002), Mintzberg *et al.* (2000), Barney (1986, 1991), Foss (1997), Nelson (2008) indicam que as diferenças (independente do tipo) entre as empresas são uma forma de medir seu desempenho no mercado em que atuam em relação a seus concorrentes. E as ações que as fazem buscar ou manter essas diferenças

são realizadas por meio de estratégias que as empresas decidem tomar. Essas diferenças são interpretadas por Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 20) como vantagens competitivas, desde que ocorram níveis de desempenho econômico “acima da média do mercado em virtude das estratégias adotadas pelas empresas”.

Segundo Porter (1985, p. 11, tradução do pesquisador), a base para um desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável e entende que três estratégias genéricas conduzem ao “alcance do desempenho acima da média em uma indústria: a liderança em custo, a diferenciação e o foco”.

Mas se há diferentes configurações de varejo, por que as empresas continuam diversificando seus canais comerciais? Em uma pesquisa feita por Penrose, em 1959 (*apud* MINTZBERG *et. al.*, 2000), perguntava-se a razão das empresas diversificarem e produzirem um produto que é vendido em outro mercado que não o seu. Conforme Mintzberg *et al.* (2000, p. 202), os pesquisadores de estratégia desdobraram a resposta de Penrose concluindo que “as empresas extraem suas vantagens de imperfeições do mercado” e que, ao criarem produtos únicos, acabavam por desenvolver capacidades únicas, ou “recursos”.

Foi Wernerfelt (1984) quem primeiro desdobrou e aplicou as conclusões de diversificação de Penrose no campo da estratégia. Wernerfelt (1984, p. 172, traduzido pelo pesquisador), com base na Visão Baseada em Recursos, argumenta que as empresas diversificadas são vistas sob uma perspectiva e que “uma aquisição, como a compra de um pacote de recursos em um mercado, pode ser vista como altamente imperfeito”. Um exemplo, conforme Stelzer (2009), é o do Grupo Pão de Açúcar que montou uma divisão interna de aquisições e fusões nas quais o presidente do grupo informa que existem estudos de negócios diferentes em andamento e previsão de investimentos de 1 bilhão de reais em 2009.

Em 1991, Barney desenvolveu os trabalhos de Wernerfelt e estipulou quatro critérios para que as empresa soubessem quais recursos são estratégicos. Dessa maneira, a Visão Baseada em Recursos foi definida como um “modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva”. (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 64). Neste modelo, os recursos são ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e são usados para criar e implementar estratégias. Essa visão é, segundo Mintzberg *et al.* (2000), uma visão de “dentro para fora” da organização.

Em outra corrente teórica, Prahalad e Hamel (1990) afirmam que a vantagem competitiva das empresas ocorre ao considerarem sua competência central. Para Rumelt, Schendel e Teece (1995), ao entender as forças distintas das empresas, a Visão Baseada em Recursos se foca no sucesso da estratégia de diversificação.

Percebe-se que a literatura trata a vantagem competitiva sob diversas perspectivas e seus autores sempre demonstram diferentes abordagens. Uma delas é a Teoria do Posicionamento Estratégico, cuja perspectiva é a vantagem competitiva como um resultado “de fora para dentro” da organização. A Teoria Baseada em Recursos, que se foca, em um primeiro plano, nos fatores internos à empresa como decisores das vantagens competitivas com uma visão “de dentro para fora” da organização. As Teorias de Processos de Mercado e a Teoria das Capacidades Dinâmicas apontam uma perspectiva de que o mercado é dinâmico e que, segundo Leite e Porsse (2003, p. 121), enfatizam “aspectos como desequilíbrio, descontinuidade e inovação”.

Paralelamente, a literatura tem buscado integrar as teorias sobre vantagens competitivas tomando aspectos externos à empresa, aspectos internos, capacidades dinâmicas e competências essenciais sob um paradigma integrativo, abordando a visão do todo como forma de garantir a competitividade da empresa em seu ambiente. Neste estudo as abordagens da vantagem competitiva foram tratadas de forma integrada.

Dentre as diversas oportunidades que Levy e Weitz (2000) citam como importantes para os varejistas criarem vantagens competitivas sustentáveis, destacam-se os sistemas de distribuição, tema deste estudo. Perin, Sampaio e Holley (2007) também entendem que os relacionamentos com os canais comerciais e a orientação para o mercado são dotadas de características, como recursos, capazes de gerarem vantagens competitivas.

De acordo com um estudo realizado pela Nielsen (1992, p. 18), o número de formatos de lojas de varejo cresceu consideravelmente. Com a intensificação da competição entre os varejistas, atrair consumidores para determinadas lojas tem se tornado cada vez mais difícil. Varejistas e fabricantes estão procurando novas estratégias para aumentar as vendas e os lucros no fragmentado e intensamente competitivo mercado (NIELSEN, 1992, p. 23). Autores como Pride e Ferrell (2001) reconhecem que empresas, como por exemplo, as redes de supermercados, precisam operar eficientemente para superar seus lucros. Kotler (2000, p. 541) considera que o supermercado é um “auto-serviço que desenvolve operações relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetado para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica” (*sic*). Já Parente (2000) amplia esse conceito ao considerar o supermercado convencional como uma loja de porte médio, baseada em alimentos e com diversificação de produtos.

Mas por que os supermercados como canais comerciais são importantes? Para Cobra (1997, p.257), “a venda direta do produtor ao consumidor é onerosa, e nem sempre é possível”. Sendo o supermercado o último intermediário dentro do canal de distribuição, seu



papel é de relevância para o setor varejista. Neste estudo, o foco estabeleceu-se nas redes de supermercados, que contemplam mais de um formato de loja.

Um formato de varejo que vem ganhando destaque no setor é aquele sem loja, principalmente o de comércio eletrônico. Para Melo (2008), o crescimento desse comércio tem levado empresas tradicionais do varejo a entrarem nesse segmento eletrônico. A entrada do Wal-Mart veio a acirrar ainda mais a disputa com empresas líderes nesse canal como Americanas, Submarino, Shop Time e Fast Shop, que não são concorrentes diretas do Wal-Mart em seu mercado tradicional, o supermercado. Apenas o Grupo Pão de Açúcar, que é concorrente direto do Wal-Mart no canal de supermercados, também vende pela internet. O presidente da rede Wal-Mart, Héctor Núñez, informa que a venda pela internet era um canal de venda ausente na rede varejista. A intenção é de que a rede possa atender a todo o país, ampliando sua cobertura de atendimento aos clientes com esse novo canal de vendas além das já tradicionais lojas físicas.

Mesmo em um contexto de crise econômica, Stelzer (2009) aponta que o presidente do Grupo Pão de Açúcar, Cláudio Galeazzi, pretendia crescer em 2009 por meio da aquisição de novas empresas, além de abrir, pelo menos, 60 novas lojas das redes Assai e Extra Fácil. Vettorazzo (2008) apurou que o diretor do extra.com, Oderi Leite, decidiu lançar um serviço de entregas rápidas, visto que seus grandes concorrentes não ofereciam tal serviço. Junto com o paodeacucar.com.br, esses canais representaram 2% das vendas do Grupo Pão de Açúcar. Para o diretor mencionado, esses canais representam uma oportunidade de aumentar o faturamento do grupo por meio da venda virtual.

Uma das estratégias que a rede Wal-Mart, uma das maiores empresas do setor no país, empregou nos últimos anos no Brasil foi o de adquirir outras redes de supermercados para poder aumentar seus canais de vendas, aumentando sua penetração no mercado e, conseqüentemente, seu faturamento para tornar-se mais competitiva. Como constata Marsola (2008), a rede Carrefour adotou um novo canal de vendas, em abril de 2007, o “atacarejo”, canal de vendas que o Wal-Mart já possuía com a bandeira Sam’s Club. Esse tipo de canal comercial é conhecido por Kotler (2000) como clube de atacadistas. Seguindo o mesmo caminho, a rede Pão de Açúcar adquiriu a participação de 60% do capital da bandeira Assai, atuando, assim, também nesse canal comercial. Entrevistado por Marsola (2008), o presidente da Abras, Sussumo Honda, disse que os supermercados buscaram consolidar suas posições e aumentar o volume de negócios por meio de aquisições.

Para demonstrar a representatividade do setor de autosserviço, que inclui as redes de supermercados, houve um crescimento de 10,6%, em termos reais, em 2008, o dobro de

crescimento em relação à economia brasileira no mesmo período. Já o faturamento do setor atingiu R\$ 159,1 bilhões em 2008, correspondendo a 5,5% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro, que teve alta de 5,1% (MORITA, 2009).

Conforme relata Hilário (2009), o mercado brasileiro de autosserviço ainda é, e deverá ser por muito tempo, pulverizado. Segundo a revista *SuperHiper* (HILÁRIO, 2009), publicada pela Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS –, na Europa, o nível de concentração entre as quatro maiores companhias supera 60%, é o caso da França (63%), da Holanda (66%) e da Espanha (62%). No Brasil, entre as cinco maiores companhias, esse percentual fica em 41%, sendo 38% compreendidos pelas três primeiras colocadas do *Ranking* de 2008.

Ainda segundo a revista *SuperHiper* (2009), o faturamento (em termos nominais) do setor de autosserviço cresceu de R\$ 78,7 bilhões, em 2000, para R\$ 136,3 bilhões, em 2007. E o número de lojas aumentou de 61.353, em 2000, para 74.579 lojas, em 2007. Números expressivos que demonstram o desempenho, a evolução e a importância do setor para a economia.

A escolha desse assunto pelo pesquisador se deveu ao fato de o mesmo já ter trabalhado nesse mercado e por enxergar fatos recentes no setor varejista que o inspiraram nessa dissertação.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

À vista do anteriormente exposto, foi considerado como pressuposto do estudo que a diversificação nas configurações dos canais comerciais das redes de supermercados pode se constituir em fonte de vantagem competitiva, entre as diversas correntes de pensamentos, dada a necessidade das redes em ampliar sua participação de mercado para garantir seu crescimento no Brasil.

Diante do tema e de sua justificativa, estabeleceu-se como problema de pesquisa: Como a diversificação de canais pode gerar uma fonte de vantagem competitiva para os supermercados?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

O trabalho teve como objetivo geral o de identificar a diversificação de canais como possível fonte de vantagem competitiva, do ponto de vista dos executivos.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1 – Caracterizar a diversificação de canais de supermercados dentro da estratégia de negócios;
- 2 – Identificar a diversificação de canais como recurso estratégico;
- 3 – Identificar as vantagens competitivas obtidas com a diversificação de canais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são abordados os conceitos encontrados na literatura sobre o tema, o problema e os objetivos ora expostos. O capítulo foi desenvolvido em uma sequência que se iniciará apresentando as características dos canais comerciais das redes de supermercados e a diversificação dentro da estratégia de negócios, as características dos recursos estratégicos (fundamentado na Visão Baseada em Recursos) que possuem aderência aos canais comerciais assim como as estratégias e as vantagens competitivas que possam ser consideradas pelas redes de supermercados.

### 2.1 CANAIS COMERCIAIS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Os canais comerciais são estruturados de forma a atender aos clientes finais. Como exemplo da estrutura de canal Rosenbloom (2008) apresenta a estrutura típica do canal de bens de consumo separado por níveis de intermediários, conforme a Figura 1 a seguir.

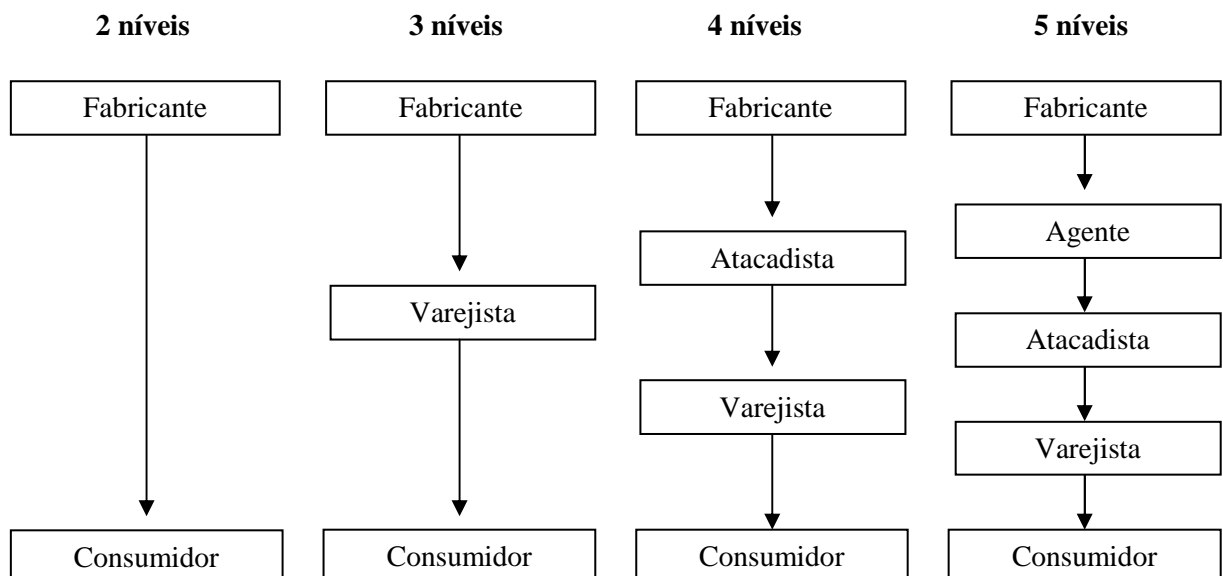


Figura 1- Representação da estrutura de canal  
Fonte: Rosenbloom (2006, p. 38)

Segundo Parente (2000), Levy e Weitz (2000), Kotler e Keller (2006) e Cobra (2009) o sentido do fluxo das vendas ocorre sempre da indústria para o consumidor final, passando

pelos níveis intermediários. Cada nível corresponde a um formato do canal. Para estes autores, quando as empresas utilizam vários tipos de canais de distribuição, independente do nível no canal, elas estão utilizando um sistema de multicanais, cujo objetivo é o de atingir um ou mais segmentos de clientes, demonstrando a diversificação de canais existentes.

Tanto Kotler (2000) quanto Pride e Ferrell (2001) entendem que os canais comerciais são dinâmicos, à medida que surgem novas formas de organização de canais de distribuição diferentes dos canais tradicionais. Os canais de distribuição tradicionais mais utilizados são: o atacado, o distribuidor, o varejo (COBRA, 2009, p. 252).

Focando no elo do canal de varejo, Parente (2000, p. 22) entende que “o varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo” (*sic*). Ainda segundo Parente (2000), os varejistas desempenham cada vez mais uma pró-atividade na identificação das necessidades do consumidor. Dessa maneira, considerou-se o elo do canal do varejo como um canal comercial.

Para Kotler (2000), existem três classificações básicas para o varejo: o varejo de loja, o varejo sem loja e as organizações varejistas. No nível do canal comercial de varejo, Kotler (2000, p. 541) cita alguns tipos de lojas de varejos que possuem diferentes estruturas e formatos, e que acabam atendendo a diferentes clientes:

- Lojas de especialidades: oferecem uma linha específica de produtos com uma grande variedade;
- Lojas de departamento: oferecem várias linhas de produtos (como roupas e utensílios domésticos), em que cada linha representa um departamento separado, gerenciado por compradores especializados;
- Supermercados: são lojas grandes com operações de autosserviço, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades de alimento, higiene e limpeza doméstica.
- Lojas de conveniência: lojas relativamente pequenas, localizadas próximo a áreas residenciais, funcionando em horários prolongados durante toda a semana, com linha de produtos limitada, de alta rotatividade a preços um pouco mais altos;
- Lojas de desconto: oferecem mercadorias vendidas a preços mais baixos, com margens menores, grande volume e, principalmente, marcas nacionais;
- Clube de atacadistas: vendem uma seleção limitada de produtos de mercearia, utensílios, roupas, entre outros, com grandes descontos a seus associados. Também atendem a pequenos negócios, órgãos governamentais e algumas empresas. Operam em instalações

enormes e de baixo custo administrativo, como um depósito, e normalmente não têm serviço de entrega.

- Hipermercados (superloja): possuem de 8 a 22 mil m<sup>2</sup> de área e combinam os princípios de supermercados, lojas de desconto e varejo de grandes estoques.

Para Parente (2000), o Brasil está muito desenvolvido no varejo alimentício com uma variedade completa de modelos e formatos de lojas para atender às diversas características e necessidades de mercado. Entre os modelos já citados por Kotler (2000), Parente (2000, p. 32) acrescenta o seguinte:

- Minimercado: forte presença nos bairros de classe baixa, localizados na periferia das cidades, com linhas de produtos de uma mercearia, funcionando no sistema de autosserviço e com apenas um *check out*.

Já o varejo sem loja, inclui, para Kotler (2000) e Parente (2000), os seguintes tipos:

- Venda direta: sistema de venda direta ao consumidor que envolva explicações pessoais e demonstração de produtos e serviços;

- *Marketing* direto: sistema de venda que utiliza um ou mais meios de comunicação (mala direta, revista, rádio, televisão, catálogos e *telemarketing*) para interagir ou vender ao cliente;

- Venda automática: sistema de vendas por máquinas que vendem produtos ou serviços;

- Varejo virtual: sistema de venda pela internet.

As redes varejistas que compõe o elo do canal comercial de varejo, como redes de varejo de alimentos, segundo Parente (2000), têm como característica a operação de mais de uma loja sob a mesma direção. Para o autor, à medida que a rede cresce, ela começa a exercer um maior poder de barganha com seus fornecedores. Ela possui dois sistemas principais: varejo com loja e varejo sem loja. Dessa maneira, analisando apenas o nível do canal de varejo (como sistema de distribuição), os canais comerciais da rede varejista, incluindo os tipos e formatos de varejo, são representados conforme a Figura 2.

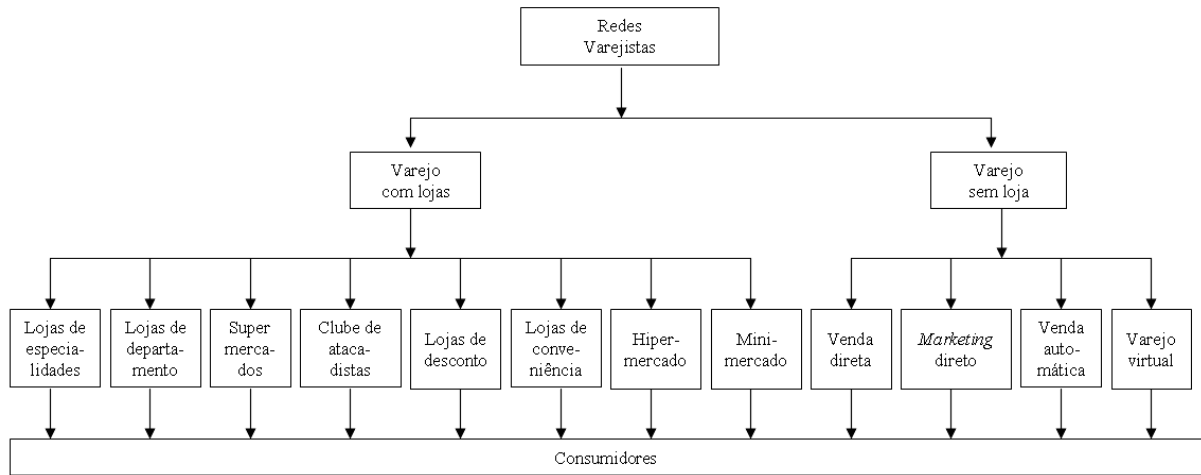


Figura 2 - Canais das redes de varejo

Fonte: adaptada pelo autor de Rosenbloom (2008, p. 38) e Parente (2000, p. 25)

As variáveis de *marketing* ajudam a diferenciar e caracterizar cada formato de loja do canal comercial. Parente (2000) cita Mason, Mayer e Ezel (1994) que relacionam, conforme Quadro 1, seis variáveis que compõem o composto varejista, ou o composto de *marketing* das empresas de varejo, que ajudam na tomada de decisão estratégica.

Quadro 1 - Composto Varejista

Variáveis	Exemplos de decisões
P – Mix de produto	Variedade de linha, qualidade, serviços
P – Preços	Preços, créditos, benefícios/custos
P – Promoção	Propaganda, ofertas, sinalização
P – Apresentação	Loja, departamentos, planograma
P – Pessoal	Atendimento, rapidez, serviços
P – Ponto	Localização, acesso, visibilidade

Fonte: Parente (2000, p. 61)

Segundo Kotler (2000), as variáveis do composto de *marketing* são controladas pela empresa e o processo de planejamento estratégico nos níveis corporativos, de divisão e de negócios, é parte integrante do processo de formulação das estratégias de *marketing*. Em função da competitividade, Kotler e Keller (2006, p. 36) entendem que a “tarefa de qualquer negócio é fornecer valor ao mercado mediante um lucro” e que a projeção dessa oferta ao mercado-alvo deve estar bem definida.

O emprego do composto de *marketing* pelas empresas demonstra estrategicamente o posicionamento de cada variável do composto no negócio. Segundo Kotler e Keller (2006), as decisões tomadas sobre o composto de *marketing* exercem influência sobre os canais comerciais e os clientes finais, como mostra a Figura 3.

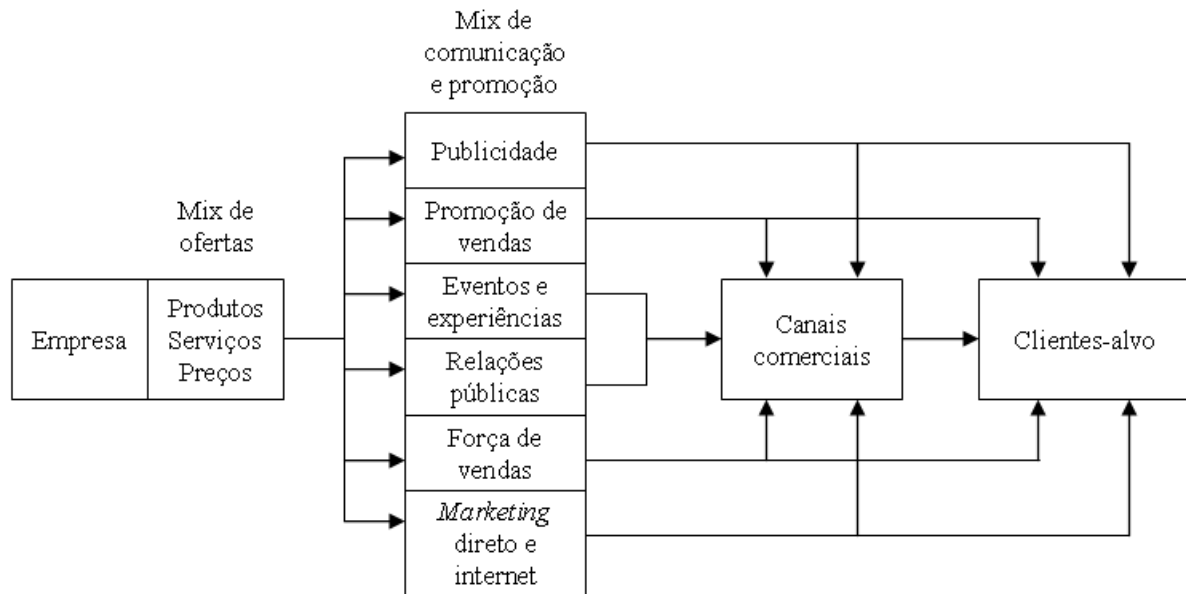


Figura 3 - Estratégia do composto de *marketing*

Fonte: adaptada pelo autor de Kotler (2000, p. 38) e Kotler e Keller (2006, p. 19, tradução do pesquisador)

### 2.1.1 Estratégias de marketing e negócios

Para Aaker (2001), os conceitos de estratégia de negócio, estratégia competitiva ou simplesmente estratégia, possuem o mesmo significado. Segundo Aaker (2001, p. 16), há seis elementos que compõem a estratégia de negócios, sendo quatro aplicados a qualquer negócio:

- 1 – o produto-mercado no qual o negócio deve competir;
- 2 – o nível de investimento (se para crescer, manter, minimizar ou recuperar negócios);
- 3 – as estratégias de área funcional necessárias para competir no produto-mercado selecionado (como estratégias de posicionamento, precificação, distribuição, segmentação, tecnologia de informação entre outros);
- 4 – os ativos estratégicos ou competências que estão por trás da estratégia e que proporcionam vantagem competitiva sustentável.

A estratégia envolve ainda, segundo Aaker (1989, p. 91), a forma como se compete (o que é feito, as estratégias de produto, de posicionamento, de preço, de distribuição, de produção, entre outros) e onde se compete (seleção da arena competitiva, os mercados e os competidores). Esse entendimento de Aaker (1989) corrobora com as estratégias de *marketing* e Rosenbloom (2008, p. 24) reforça afirmando que depois das estratégias de produto, preço e



promoção (ou comunicação), os pontos de distribuição ou a estratégia de canais comerciais são os que de fato oferecem maior potencial para obter vantagem competitiva. Segundo este autor, como variável, o canal comercial envolve estratégias de longo prazo, estrutura definida e operacionalmente baseado por pessoas e relacionamento.

Já Porter (1989, p. 11) categoriza três estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e enfoque, sendo que a estratégia de enfoque ainda possui duas variações, enfoque em custo e enfoque em diferenciação. Este autor afirma que cada estratégia genérica envolve diferentes rotas para a vantagem competitiva, combinando a escolha do tipo de vantagem competitiva com o escopo do alvo estratégico no qual a vantagem competitiva é alcançada.

Na estratégia de enfoque, Porter (1980) se baseia no pressuposto de que a empresa deve se focar em algo segmentado, restringindo a cobertura de atuação e envolve *trade-offs* entre a rentabilidade e o volume de vendas. Kotler (2000) afirma que os varejistas costumam considerar que a chave para o sucesso de uma empresa de varejo está na localização, evidenciando a questão geográfica de Porter (1980).

Já as aquisições de outros canais comerciais pelas grandes redes varejistas são decisões estratégicas que buscam beneficiá-las. Segundo Kotler (2000), quando uma empresa acrescenta mais canais, ela pode obter três benefícios estratégicos: maior cobertura de mercado em segmentos não atendidos, custos reduzidos de canal ao escolher operações mais econômicas e venda mais personalizada ao adaptar-se melhor às necessidades do cliente. Para Schumpeter (1942),

O impulso fundamental que estabelece e mantém o motor capitalista em movimento vem de novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria (p. 82).

Os estudos de Schumpeter pressupõem um foco de renovação que caracteriza a dinâmica do mercado, focando em produtos e processos. Sendo um dos motivadores do crescimento e da sobrevivência das empresas em seu setor de atuação. Kotler (2000, p. 95) sugere três estratégias de oportunidades quando as empresas precisam desenvolver ou adquirir novos negócios:

- crescimento intensivo: identificar oportunidades e conseguir crescimento adicional dentro dos negócios atuais;
- crescimento integrativo: identificar oportunidades para construir ou adquirir negócios relacionados aos atuais;

- crescimento por diversificação: identificar oportunidade para agregar negócios atraentes não-relacionados aos atuais.

Segundo Parente (2000), muitos fornecedores começaram a sentir o reflexo do crescimento do setor varejista na força do poder dos compradores (PORTER, 1980) em função da grande dependência de algumas às grandes redes varejistas que impõem condições de fornecimento.

Kirzner (1985, p. 130) afirma que a competição é que mantém os processos de mercado já que a competição é que “coloca pressão nos participantes do mercado para que descubram onde e como as melhores oportunidades, ainda que não notadas, podem ser ofertadas para o mercado” (*sic*).

Kotler (2000, p. 516) faz algumas pontuações sobre a necessidade de se criar novos canais de distribuição ao afirmar que “as empresas deveriam buscar canais de marketing inovadores”, já que a estrutura ótima do canal inevitavelmente se modifica com o tempo e que a modificação de um arranjo de canal pode envolver uma diversificação e o desenvolvimento de uma maneira totalmente nova de vender mercadorias.

Ansoff (1990, p. 115) cita que dois dentre vários dos motivos que fazem as empresas se diversificarem é quando seus objetivos não podem mais ser alcançados com a carteira de clientes existentes e quando as oportunidades de diversificação prometem rentabilidades superiores às oportunidades de expansão.

Para Porter (1998), uma empresa diversificada tem dois níveis de estratégia: a estratégia das unidades de negócios (ou competitiva), cuja criação de vantagem competitiva está em cada unidade e a estratégia corporativa (de todo o grupo), na qual se refere, em que negócios o grupo deve participar e como se deve gerir essa variedade de negócios. Ainda segundo Porter (1998), na estratégia de diversificação, o compartilhamento de atividades e a transferência de habilidades oferecem as melhores alternativas para criação de valor.

Pitts e Hopkins (1982, p. 620) definem a diversificação como a amplitude com que as empresas operam em diferentes negócios simultaneamente. Ramanujam e Varadarajan (1989, p.525) concordam que a diversificação é a entrada de uma empresa ou unidade de negócios em novas linhas de atuação, seja por processos de desenvolvimento de negócios internos ou aquisição.

Para Ansoff (1957), o termo diversificação é geralmente associado a uma mudança nas características da linha de produtos da empresa e ou dos mercados em que a empresa atua. Ansoff (1957, p. 118) argumenta, ainda, que existem três tipos de oportunidades para que a empresa se diversifique:

1 – diversificação vertical: quando a empresa começa a integrar a cadeia produtiva, ela passa a produzir sua própria matéria-prima, seja na adoção de um fornecedor, ou criando uma unidade que ocupe o lugar da antiga fornecedora de insumos.

2 – diversificação horizontal: é a utilização do conhecimento e da experiência das áreas de tecnologia, finanças, *marketing* em um novo mercado.

3 - diversificação lateral: é quando a empresa vai além dos limites do setor a que a empresa pertence, desenvolvendo novos segmentos.

Aaker (2001, p. 220) entende que uma estratégia de diversificação pode ser por aquisição (ou fusão) ou investimento em novo negócio. O autor corrobora com Ansoff (1957) e classifica a diversificação em relacionada (a nova área de negócios tem qualidades comuns com o negócio central) e não relacionada (faltam qualidades relevantes em comum do novo negócio com o negócio central). A diversificação relacionada de Aaker (2001) tem características semelhantes à diversificação horizontal de Ansoff (1957), bem como a diversificação lateral deste tem características semelhantes com a diversificação não relacionada de Aaker (2001).

Relacionando os conceitos em torno das estratégias de oportunidades de novos negócios de Kotler (2000), das estratégias de oportunidades de diversificação de Ansoff (1957) e das estratégias de diversificação de Aaker (2001), temos a seguinte correlação de conceitos na Figura 4:

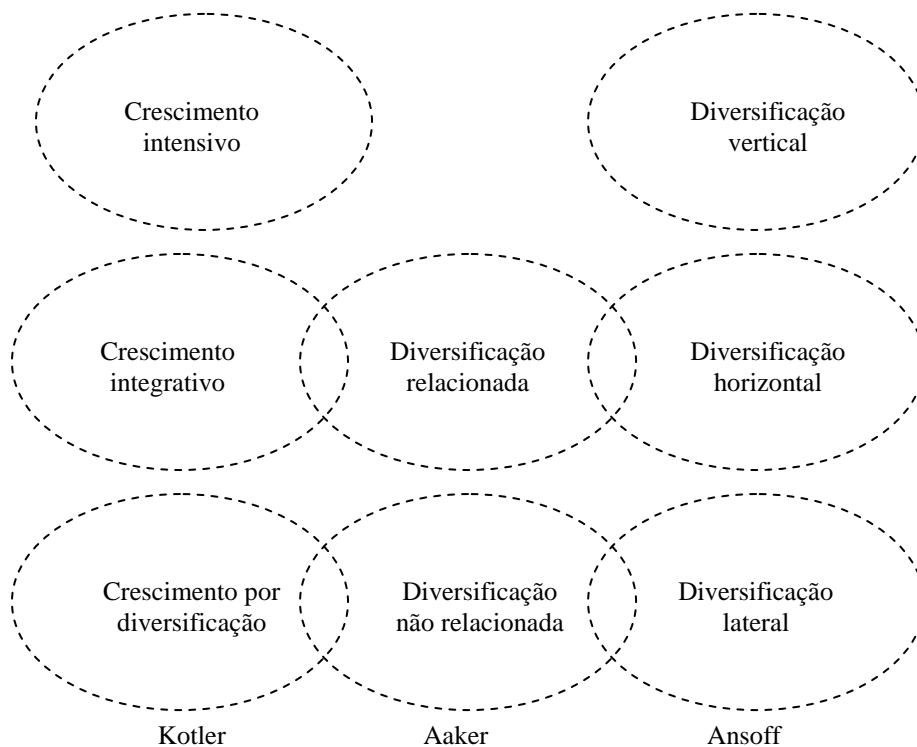


Figura 4 - Relacionamento das estratégias de crescimento e diversificação

Fonte: Elaborado pelo autor de Kotler (2000, p. 95), Aaker (2001, p. 220) e Ansoff (1957, p. 113)

Para ambas as formas de diversificação (relacionada e não relacionada), Aaker (2001) resume as principais motivações para as formas de diversificação no Quadro 2.

Quadro 2 - Motivações para a diversificação

<b>Diversificação Relacionada</b>	<b>Diversificação Não Relacionada</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promover o intercâmbio ou compartilhamento de ativos ou competências, relacionados a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nome da marca;</li> <li>○ Habilidade de marketing;</li> <li>○ Capacidade de vendas e distribuição;</li> <li>○ Habilidade de fabricação;</li> <li>○ Ter competência em novos produtos e P&amp;D.</li> </ul> </li> <li>▪ Ter economias de escala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerar e alocar fluxos de caixa</li> <li>▪ Obter alto retorno sobre investimento</li> <li>▪ Obter um preço de barganha</li> <li>▪ Reforçar um empresa</li> <li>▪ Reduzir o risco por operar em diversos mercados</li> <li>▪ Benefícios tributários</li> <li>▪ Obter ativos líquidos</li> <li>▪ Ter integração vertical</li> <li>▪ Defender-se contra a venda da empresa</li> </ul>

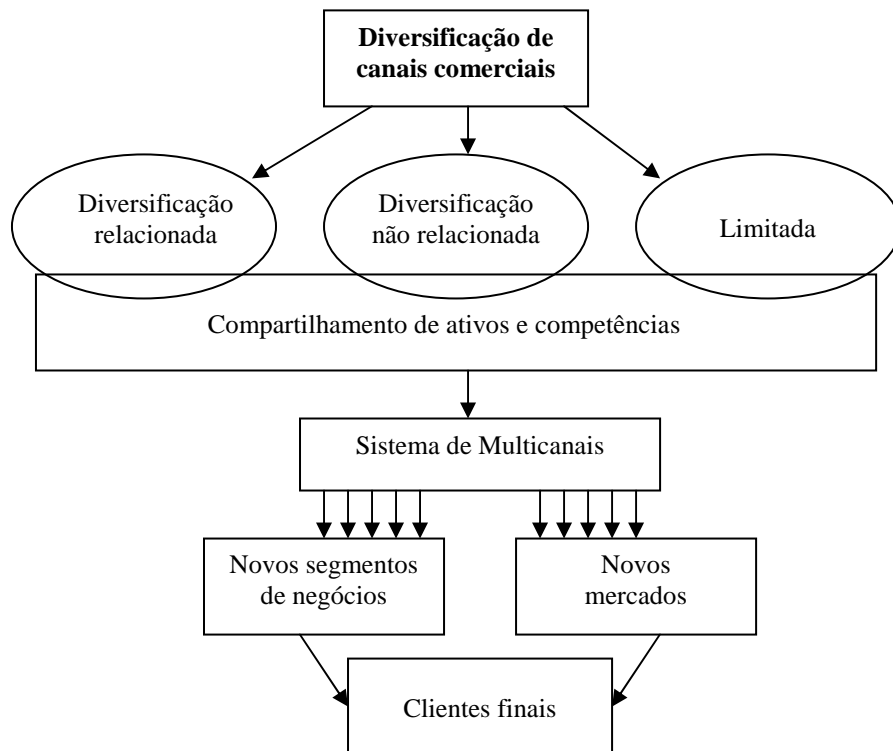
Fonte: adaptada pelo autor de Aaker (2001, p. 227).

Barney e Hesterly (2007) consideram que quando menos de 70 por cento da receita de uma empresa vem de um único negócio e a maioria dos diferentes negócios tem vínculos, ela possui uma estratégia de diversificação relacionada. E caso os diferentes negócios possuam poucos atributos em comum (ou nenhum), a empresa possui uma estratégia de diversificação não relacionada. Estes autores complementam Aaker (2001), afirmando que existe a diversificação limitada, que é quando todas ou a maior parte de suas atividades de negócios são de um único setor ou mercado geográfico.

Para Rumelt, Schendel e Teece (1995), ao entender as forças distintas das empresas, a Visão Baseada em Recursos (VBR) se foca no sucesso da estratégia de diversificação. Peteraf (1993) também entende que a VBR seja uma das teorias que melhor explica a variedade dos tipos de diversificações. E Mahoney e Pandian (1992) reforçam, afirmando que a VBR também incorpora os desempenhos de estratégias de diversificação. Nesse contexto, a diversificação dos canais comerciais das redes de supermercados necessita de um maior aprofundamento como recursos estratégicos, que são necessários para o alcance de uma vantagem competitiva de forma sustentável.

Considerando a literatura exposta neste capítulo, o conceito de diversificação de canais comerciais que foi adotado nesta pesquisa é a que busca a expansão para novos mercados e novos segmentos de negócios podendo a diversificação ser relacionada, não relacionada e limitada, que pode possibilitar o compartilhamento dos ativos e das competências da empresa em um sistema de multicanais. Tal sistema, nas redes de supermercados, se configura em

diferentes tipos e formatos de lojas (físicas ou não), servindo de interface no atendimento e relacionamento com seus clientes finais. Este conceito é demonstrado na Figura 5 a seguir:



**Figura 5** – Conceito de diversificação de canais comerciais

Fonte: Elaborado pelo autor

## 2.2 DIVERSIFICAÇÃO DE CANAIS COMO RECURSOS ESTRATÉGICOS

Como a diversificação de canais comerciais é uma variável interna da empresa, na qual é passível de controle, e que de acordo com Rosenbloom (2008), envolve estratégias de longo prazo, estrutura definida e operacionalmente baseado por pessoas e relacionamento, faz-se necessário o entendimento das características dos recursos estratégicos.

### 2.2.1 Recursos Estratégicos

Em Peteraf (1993), a abordagem da formulação estratégica básica, seguindo Andrew

(1971), começa com uma avaliação das competências e recursos organizacionais. Foi a partir dos estudos de Penrose (1959), na busca por compreender as diversificações de ações com produtos vendidos em outros mercados, que diversos autores desdobram suas conclusões para entender que a busca por resultados acima da média eram gerados a partir de recursos internos da empresa (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991). Penrose (1959) entende que a posse de recursos essenciais e a heterogeneidade de serviços e produtos propiciam à empresa resultados lucrativos.

Wernerfelt (1984) procurou analisar a empresa muito mais sob a perspectiva de recursos do que de produtos, demonstrando novas opções estratégicas especialmente nas que abrem para a diversidade das empresas.

Sendo o recurso, estratégico, Grant (1991) considera que a tarefa primária da abordagem de recursos para a formulação da estratégia é a maximização dos retornos ao longo do tempo. Barney (1986) também entende assim e propõe a questão de aquisição de recursos e implementação das estratégias, nas quais adquirir fatores estratégicos de mercado podem levar a um desempenho econômico acima do normal. Segundo Barney (1986), a obtenção de um desempenho econômico acima do normal acontece quando os fatores estratégicos são imperfeitamente competitivos, e isto ocorre quando diferentes empresas têm diferentes expectativas sobre o valor futuro do recurso estratégico.

Barney (1991, p. 101) considera que:

- as empresas dentro de uma indústria (ou grupo) podem ser heterogêneas, conforme o recurso estratégico que ela controla;
- os recursos podem não ser transferíveis entre as firmas, e
- a heterogeneidade pode ser de longo prazo.

Assim, Daft (1983 *apud* BARNEY, 1991, p. 101, traduzido pelo pesquisador) identifica os recursos como “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento etc., controlados pela empresa, que a capacita a conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia”.

Para Barney (1991, p. 101), os recursos podem ser classificados como:

- 1 – recursos de capitais físicos: tecnologia física usada na empresa, plantas fabris e equipamentos, localização geográfica e acesso a matérias-primas;
- 2 – recursos de capitais humanos: treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e o conhecimento dos funcionários da empresa.

3 – recursos de capitais organizacionais: estruturas formais, planejamentos formais e informais, sistemas de controles e coordenação, relações informais entre grupos dentro da empresa e entre uma empresa e seu ambiente.

Grant (1991, p. 119) considera que a deficiências dos sistemas de informações e dos relatórios financeiros em fornecer informações relevantes para identificar os recursos da empresa, propicia à classificação um útil ponto de partida. Assim, o autor sugere seis categorias de recursos e complementa Barney (1991), em termos de classificação, com os recursos tecnológicos, financeiros e de reputação.

### 2.2.1.1 Características dos recursos

Barney (1991) entende que nem todos os recursos da empresa podem ser considerados como fontes de vantagens competitivas sustentáveis. Para ter essa possibilidade, os recursos precisam ter os seguintes atributos ou características:

a) Deve ser valioso, de forma que explore oportunidades e/ou neutralize ameaças no ambiente da empresa. Os demais recursos só serão recursos nessa perspectiva se tiverem primeiramente essa característica. Também deve permitir a empresa conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade. Ser o único a ter um recurso valioso pode proporcionar vantagem competitiva sobre os demais concorrentes, sendo até possível, caso poucos competidores a tenha, continuar a gerar vantagem competitiva;

b) Deve ser raro entre os potenciais e atuais competidores da empresa. Só possuir um recurso valioso não basta para ser fonte de vantagem competitiva, para isto, a empresa deve implementar uma estratégia de criação de valor que não seja implementada simultaneamente pelas demais empresas. Caso contrário, com muitas empresas possuírem o mesmo recurso, mesmo sendo valioso, não será fonte de vantagem competitiva. Para Barney (1991), esse atributo de raridade é uma questão difícil de responder. Caso o número de empresas que possua o recurso seja menor que o número de companhias necessário para gerar a dinâmica competitiva perfeita na indústria, o recurso terá potenciais de gerar a vantagem competitiva. Entretanto, Barney (1991) afirma que recursos organizacionais valiosos e raros podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável se as empresas que não os possuem não puderem obtê-los;

c) Deve ser imperfeitamente imitável. Recursos organizacionais valiosos e raros que podem ser fontes de vantagem competitiva podem ser descritas como vantagens acumuladas de *first-mover* com vantagens de recursos.

Para Barney (1991, p. 107), os recursos da firma podem ser imperfeitamente imitáveis por uma ou pela combinação de três razões: (1) habilidade da empresa de obter um recurso é dependente de uma única condição histórica. A habilidade de adquirir e explorar alguns recursos depende de seu lugar no espaço e tempo. Quando um tempo particular e único na história passar, empresas que não tiverem recursos dependentes de tempo e espaço não poderão obtê-los e, então, esses recursos serão imperfeitamente imitáveis; (2) a ligação entre a posse do recurso por uma empresa e a vantagem competitiva sustentável da empresa é ambigualmente causal (quando as ligações entre os recursos controlados pela empresa e a vantagem competitiva dela não for entendida ou somente for entendida muito imperfeitamente pelas empresas que tentam duplicar ou imitar o recurso de sucesso da outra); (3) o recurso que gera a vantagem competitiva da empresa é socialmente complexa (relações interpessoais entre gestores na empresa, cultura da empresa, reputação da empresa entre fornecedores e clientes);

d) Não podem existir substitutos equivalentes estratégicos de um recurso que sejam valiosos, mas não raro ou imperfeitamente imitável. Dois recursos valiosos da empresa (ou dois conjuntos de recursos da empresa) são estrategicamente equivalentes quando cada um deles puder ser explorado separadamente para implementar as mesmas estratégias. Considerando-se que a substituição estratégica de um recurso de uma empresa é sempre um problema de grau, Barney (1991, p. 111) entende que podem existir pelo menos duas formas de substituição: (1) pode não ser possível para uma empresa imitar exatamente o recurso de outra empresa, mas pode ser capaz de substituir um recurso similar que a capacidade de conceber e a implementar a mesma estratégia. (2) um recurso muito diferente de uma empresa pode ser um substituto estratégico.

Baseados nos resultados de Barney (1986), de que todos os ativos necessários para implementar as estratégias que levam à vantagem competitiva podem ser compradas e vendidas, Dierickx e Cool (1989) percebem que existem ativos necessários na implementação das estratégias que não podem ser apropriados por outras empresas. Segundo estes autores, as empresas utilizam ativos comercializáveis e não comercializáveis.

Quando uma empresa não possui um ativo que não é comercializável e sua necessidade é estratégica para o mercado, ela é limitada a construir esses ativos. Segundo Dierickx e Cool (1989), os ativos estratégicos são resultados cumulativos ao longo do tempo.



Para que o estoque de ativos seja estratégico, eles devem possuir as seguintes características: não comercializáveis, não imitáveis e não substituíveis.

Como a relação de um recurso ser estratégico está ligado à vantagem competitiva, Grant (1991, p. 124), entende que os recursos devem ter as seguintes características:

a) Durabilidade (*durability*) – é a taxa de depreciação e obsolescência dos recursos e capacidades;

b) Não Transparência (*transparency*) – é a velocidade com que as outras companhias podem imitar sua estratégia baseados em informação e capacidade de compreensão de um complexo padrão de coordenação entre diversos recursos;

c) Não transferência (*transferability*) – incapacidade dos competidores de adquirir (em termos iguais) os recursos necessários para replicar a vantagem competitiva de uma determinada empresa. Grant (1991, p. 126), indica os seguintes motivos:

- Imobilidade geográfica – desvantagem em aquisição de recursos em função do custo de realocar grande quantidade de equipamentos ou profissionais altamente especializados;

- Informação imperfeita – dificuldade em avaliar um recurso pela heterogeneidade dos recursos (particularmente recursos humanos) e pelo conhecimento imperfeito dos potenciais produtivos dos recursos individuais;

- Recursos específicos das empresas – o valor de um recurso pode diminuir na transferência. Alguns recursos internos, como marca e produtividade dos funcionários, gerariam valores maiores dentro da empresa do que fora, como no caso de em uma mudança de dono. Neste caso a associação da reputação com a marca de uma empresa pode erodir caso mude de dono;

- A imobilidade das capacidades – a exigência de interatividade de equipes de recursos torna a capacidade mais imóvel do que recursos individuais.

d) Não replicáveis (*replicability*) – recurso ou capacidade, desenvolvido internamente nas empresas como as capacidades baseadas em rotinas organizacionais altamente complexas são muito menos fáceis de replicar.

Já Peteraf (1993) indica quatro condições que devem ocorrer em conjunto para que o recurso seja estratégico:

a) Heterogeneidade de recursos: que provocam as rendas ricardianas (empresas com recursos superiores possuem custo médio menor que as outras). Ou rendas de monopólio (lucros resultam de uma deliberada restrição da produção na qual a heterogeneidade pode resultar em competição geográfica ou diferenciação de produto);

b) Limitações *ex-post* à competição: necessários para sustentar às rendas da heterogeneidade. Dois fatores críticos que limitam a competição *ex-post*: imitabilidade imperfeita e substitubilidade imperfeita. Em Peteraf (1993, p. 182), Rumelt (1984) utiliza o termo “mecanismos de isolamento” referindo-se à proteção das empresas às imitações e preservações das rendas correntes. Em relação à imitabilidade imperfeita, Peteraf (1993) cita diversos mecanismos de isolamento: direitos de propriedade, aprendizado, custos de mudança dos compradores, reputação, custos de procura de compradores, ocupação dos canais de distribuição, economias de escala (quando ativos especializados são necessários), entre outros;

Mobilidade imperfeita dos recursos: assegura que as rendas estejam vinculadas à empresa e divididas por ela. Os recursos são perfeitamente imóveis quando não podem ser comercializados (DIERICKX; COOL, 1989). Peteraf (1993) cita diversas situações que ocasionam a mobilidade imperfeita dos recursos, tais como: a má definição dos direitos de propriedade, a idiosincrasia dos recursos (recurso sem outro tipo de utilidade fora da empresa), ativos coespecializados (ativos que devem ser usados conjuntamente com outro ou quando possuem maior valor econômico quando em conjunto), custos de transação (altos custos associados à transferência de recursos);

d) Limites *ex-ante* à competição: evitar custos de compensação das rendas. Segundo Peteraf (1993), antes da empresa estabelecer uma posição de recursos superiores, ela deve limitar a competição desta posição de tal forma que consiga utilizar esses recursos a um custo inferior ao valor presente utilizado na implementação das estratégias.

### 2.2.1.2 Recursos tangíveis e intangíveis

Para Caves (1980), as estratégias corporativas (planos de longo prazo para maximização dos lucros) e a estrutura organizacional (atividades internas das empresas como decisões, procedimentos de avaliação, busca da seleção da melhor estratégia) influenciam o desempenho econômico da empresa e do mercado no qual atua. Segundo o mesmo autor, as empresas possuem ativos tangíveis e ativos intangíveis semi-fixos a elas e habilidades.

Através da análise interna da empresa e do acúmulo de estoques de recursos (ou fatores), a Visão Baseada em Recursos vê a empresa como diferentes conjuntos de ativos tangíveis e intangíveis, e capacidade (COLLIS, 1991, AMIT; SCHOEMAKER, 1993,

COLLIS; MONTGOMERY, 2008) que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Para Amit e Schoemaker (1993), os recursos são transformados em produtos finais ou serviços com o emprego de diversos outros ativos e mecanismos da empresa. Grant (1991) complementa afirmando que os recursos são as entradas no processo produtivo.

Ainda segundo Grant (1991), a capacidade de uma empresa é o resultado possível de um time de recursos trabalhando em conjunto. Já para Amit e Schoemaker (1993), as capacidades se referem aos recursos implantados, geralmente combinados, usando processos organizacionais para um determinado fim.

Barney e Hesterly (2007) exemplificam ativos tangíveis como as fábricas de uma empresa, seus produtos. Kayo *et al.* (2006) complementam dizendo que os ativos tangíveis podem ser máquinas, equipamentos, entre outros que podem ser adquiridos com relativa facilidade, desde que a empresa possua os recursos financeiros para tal.

Para Wernerfelt (1989), os ativos tangíveis são os ativos fixos e correntes da organização que têm capacidade de longo prazo. Os ativos podem ser quantificáveis e contabilizados pela empresa. Fahy e Smithee (1999) dão exemplos de que uma fábrica ou um local podem ser geograficamente imóveis. A mesma analogia poderia ser aplicada aos canais comerciais de uma rede de supermercados, visto que cada loja desta, além de ser um bem capital físico, pode ser identificada em uma localização geográfica específica, reconhecidamente um ativo tangível.

Penrose (1959) afirma que a empresa possui recursos produtivos, divididos em recursos físicos e recursos humanos. Os recursos físicos tangíveis seriam as fábricas, equipamentos, recursos naturais, matéria primas, produtos comprados, suprimentos (PENROSE, 1959), instalações, tecnologias físicas usadas pela empresa, as localizações geográficas (MASSUKADO-NAKATAMI; TEIXEIRA, 2009), terra, outros bens de capital, reservas financeiras, devedores e depósitos bancários (FAHY; SMITHEE, 1999)

Já Winter (1987) analisou a importância do conhecimento e da competência como ativos estratégicos da organização que toda empresa possui, e analisou as noções de recursos intangíveis como rotinas dinâmicas da organização. Hall (1992) classifica recursos intangíveis como ativos ou habilidades. Como ativos intangíveis, os recursos incluem direito de propriedades intelectuais (patentes, marcas, direitos autorais, registro de projetos, contratos, segredos comerciais e base de dados), reputação e *networks* (que não podem ser comprados ou vendidos). Agora, como habilidades ou competências, os recursos incluem (conhecimentos

dos funcionários, fornecedores, conselheiros) e atitudes coletivas que se somam à cultura organizacional.

Em sua pesquisa, Hall (1992) concluiu que os CEOs consideraram a reputação da empresa, reputação do produto e o conhecimento dos empregados como os mais importantes para o sucesso global da empresa. Para Barney e Hesterly (2007), os ativos intangíveis podem ser a reputação entre seus clientes e o trabalho em equipe. Em outro artigo, Hall (1993) reafirma que o conhecimento dos funcionários é o que possui a maior durabilidade em termos de ativos intangíveis que colaboram para o sucesso da empresa. Os demais ativos considerados por Hall (1993) foram a reputação, a cultura, o *network* e a base de dados.

Segundo Kayo *et al.* (2006), os ativos intangíveis possuem uma singularidade, são únicos e de propriedade de uma única organização. Os Quadros 3 e 4 listam os ativos tangíveis e intangíveis, respectivamente:

Quadro 3 - Classificação dos ativos tangíveis

<b>Tipo de Tangível</b>	<b>Principais Componentes</b>
Ativos Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidade de empréstimo da empresa;</li> <li>▪ Capacidade da empresa gerar recursos internamente;</li> <li>▪ Reservas financeiras, devedores e depósitos bancários</li> </ul>
Ativos Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrutura formal de apresentação de relatórios da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação;</li> </ul>
Ativos Físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instalações (lojas, fábricas, depósitos, terrenos) da empresa;</li> <li>▪ Localização geográfica dos imóveis e dos equipamentos da empresa;</li> <li>▪ Produtos comprados, matérias primas e suprimentos;</li> <li>▪ Máquinas e equipamentos;</li> </ul>

Fontes: adaptado pelo autor de Hitt *et al.* (2008, p.74); Fahy e Smithee (1999, p. 7); Massukado-Nakatami e Teixeira (2009); Barney e Hesterly (2007); Kayo *et al.* (2006, p. 76).

Quadro 4 - Classificação dos ativos intangíveis

<b>Tipo de Intangível</b>	<b>Principais Componentes</b>
Ativos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimento, talento, capacidade, habilidade e experiência dos empregados;</li> <li>▪ Administração superior ou empregados-chave;</li> <li>▪ Treinamento e desenvolvimento.</li> </ul>
Ativos de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pesquisa e desenvolvimento;</li> <li>▪ Patentes, fórmulas secretas;</li> <li>▪ <i>Know-how</i> tecnológico.</li> </ul>
Ativos Estruturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processos;</li> <li>▪ <i>Softwares</i> proprietários;</li> <li>▪ Bancos de dados;</li> <li>▪ Sistemas de informação, administrativos;</li> <li>▪ Inteligência de mercado;</li> <li>▪ Canais de mercado.</li> </ul>
Ativos de Relacionamento (com públicos externos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marcas, logos, <i>trademarks</i>;</li> <li>▪ Direitos autorais (de obras literárias, de <i>softwares</i>) etc.;</li> <li>▪ Contratos com clientes, fornecedores etc.;</li> <li>▪ Contratos de licenciamento, franquias etc.;</li> <li>▪ Direitos de exploração mineral, de água.</li> </ul>

Fonte: Kayo (2002, p. 19)

Na Visão Baseada em Recursos, recursos são ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e são usados para criar e implementar estratégias. Essa visão é, segundo Mintzberg *et al.* (2000), Leite e Porsse (2003) e Vasconcelos e Cyrino (2000), uma visão orientada de ‘dentro pra fora’ (*inside out*) da organização. Vasconcelos e Cyrino (2000) entendem que a VBR considera o ambiente em segundo plano na determinação das estratégias competitivas, podendo ser considerada um limite à teoria. Leite e Porsse (2003) concordam com esse posicionamento e complementam dizendo que Heene e Sanchez (1997) corroboram essa abordagem ao concluírem que diversos trabalhos têm sido realizados na tentativa de integrar as Teorias da Organização Industrial (paradigma de ‘fora para dentro’) e das Baseadas em Recursos (paradigma de ‘dentro para fora’) com uma abordagem mais dinâmica.

Nesse sentido, Prahalad e Hamel (1990, p. 82) afirmam que a vantagem competitiva das empresas ocorre ao considerarem a competência central como uma consequência do “aprendizado coletivo na organização, especialmente em como coordenar diversas capacidades de produção e integrar múltiplas correntes de tecnologia”. E entendem que a “competência central é a comunicação, o envolvimento e um profundo compromisso para trabalhar através das fronteiras organizacionais. Que envolve muitos níveis de pessoas e todas as funções” (*sic*, p. 82). O conceito de Prahalad e Hamel (1990) estimula os trabalhos em busca da integração das Teorias da Organização Industrial (abordagem positivista e econômica) e da Visão Baseada em Recursos (abordagem pragmática baseada em processos cognitivos), criando o conceito de capacidades dinâmicas na Teoria da Competição Baseada em Competências (LEITE; PORSSE, 2003).

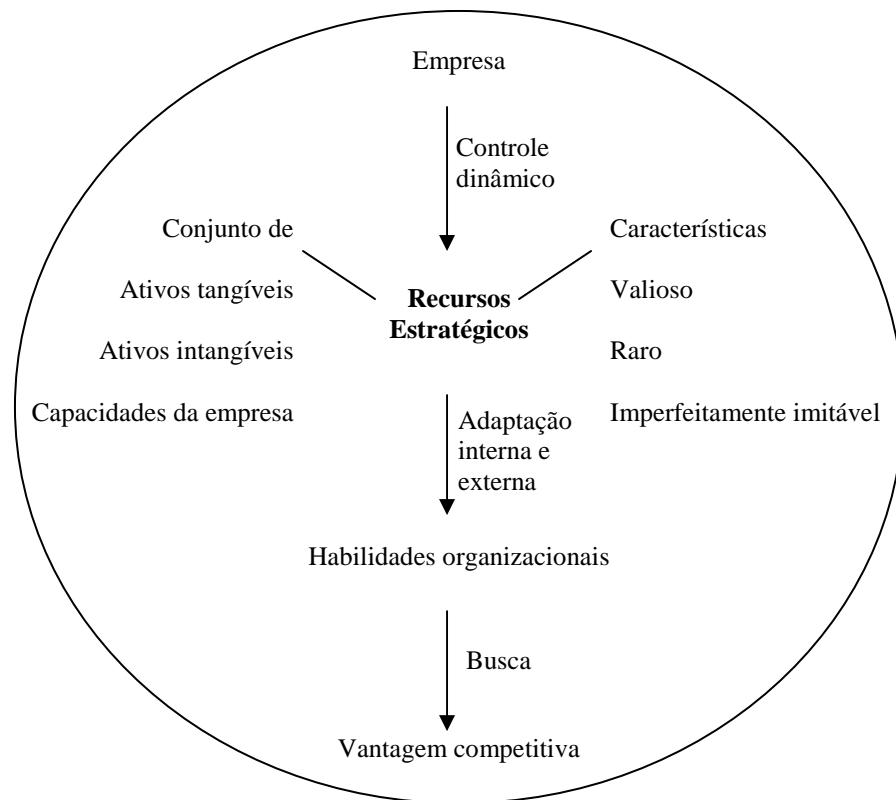
Vasconcelos e Cyrino (2000) concluem que na “abordagem das capacidades dinâmicas, mais importante que o estoque atual de recursos é a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações capazes de gerar fontes adicionais de rendas” (p. 33). Nessa abordagem, Teece, Pisan e Shuen (1997) afirmam que as capacidades dinâmicas enfatizam dois aspectos chaves: a capacidade de renovar competências para alcançar congruências com as mudanças no ambiente da empresa, principalmente quando as mudanças são rápidas e o futuro da competição do mercado são difíceis de determinar; e enfatizam, também, o papel da gestão estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar (interna e externamente) as habilidades organizacionais, os recursos e as competências funcionais para se adaptar às necessidades do ambiente em mutação.

O posicionamento geográfico de um canal de venda gera valor em função de ser difícil de imitar pela concorrência, uma vez que ela é fixa e imóvel (MASSUKADO-NAKATAMI; TEIXEIRA, 2009, FAHY; SMITHEE, 1999). Isso também implica na dificuldade da

concorrência de obter o mesmo ponto geográfico (GRANT, 1991). A criação e funcionamento dos diversos formatos dos canais comerciais podem ser resultado de uma complexa atividade organizacional interna (GRANT, 1991), na qual a combinação de características como a rede de relacionamento com os fornecedores, clientes, reputação da marca (HALL, 1992) e capacidades internas propiciam aspectos difíceis da concorrência entender e imitar de forma a obter a mesma vantagem competitiva de uma empresa. A diversificação dos canais comerciais pode caracterizar a heterogeneidade (PETERAF, 1993) gerada pelas grandes redes de supermercados em função do poder de compra sobre os fornecedores pelas grandes quantidades adquiridas, propiciando um custo médio menor do que o da concorrência (rendas ricardianas).

Segundo Hitt *et al.* (2008, p. 170), o excesso de capacidades e de outros recursos tangíveis, como a equipe de vendas, pode ser utilizado para que a empresa possa diversificar mais facilmente, quando a diversificação for do tipo relacionada, pois podem compartilhar conhecimentos com clientes e canais comerciais. Ademais, os recursos tangíveis podem criar interrelações entre os recursos nas áreas de produção, *marketing*, tecnologia, compartilhando atividades da empresa. Recursos financeiros tangíveis podem ser utilizados para diversificar a empresa, como na aquisição de novos canais comerciais e instalações. Para Hitt *et al.* (2008), os recursos intangíveis são mais flexíveis que os tangíveis, facilitando e incentivando mais a diversificação, como o conhecimento tácito.

Entre os conceitos e as abordagens expostos neste capítulo, este estudo adotará a definição de recurso estratégico como um conjunto de ativos tangíveis (localização geográfica, instalações, recursos financeiros) e/ou intangíveis (marca, relacionamento com fornecedores e clientes, contratos comerciais, reputação, habilidades e conhecimento dos funcionários), além das capacidades das empresas que possuam características distintas. Estas características referem-se ao recurso ser valioso (explora oportunidades e/ou neutraliza ameaças no ambiente), raro (poucos competidores possuem e/ou difícil dos competidores em obtê-lo) e imperfeitamente imitável (possui uma condição história e uma complexidade social difícil de imitar e utiliza mecanismos de isolamento). Os recursos são aderentes às diversificações e controlados pela empresa de forma dinâmica, sendo esta capaz de se adaptar, integrar e reconfigurar (interna e externamente) suas habilidades organizacionais na busca de vantagens competitivas. Este conceito é ilustrado pela Figura 6 a seguir:



**Figura 6** – Conceito de recursos estratégicos  
 Fonte: Elaborado pelo autor

## 2.3 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

### 2.3.1 Estratégias

A competitividade tem um papel que permeia o ambiente concorrencial das empresas. Em um ambiente composto por uma complexidade de variáveis e empresas concorrentes, a competitividade é considerada por Mariotto (1991, p. 38) como a “capacidade de uma empresa de ser bem-sucedida em mercados em que existe concorrência” (*sic*). Kupfer e Hasenclever (2002, p. 3) posicionam a competitividade como a eficiência alcançada pela empresa na competição, refletindo sua capacidade de diferenciar-se dos demais concorrentes. Para Porter (1996, p. 64), a “estratégia competitiva é sobre ser diferente” (p. 64), entregando um *mix* de valores únicos. Essas diferenças podem ser exemplificadas como uma empresa ter

mais produtos que a outra, ou ter um posicionamento no mercado diferente da concorrente, ou possuir um recurso exclusivo, de difícil imitação, que os demais não possuem, ou uma competência tecnológica diferente em seu mercado, entre outras.

As três estratégias genéricas de Porter (1989) envolvem diferentes caminhos para a vantagem competitiva, combinando a escolha do tipo de vantagem competitiva com o escopo do alvo estratégico no qual a vantagem competitiva é alcançada. Na Figura 4, Porter (1989) cria uma matriz das estratégias genéricas que proporcionam uma vantagem competitiva. Nessa matriz, as estratégias de liderança de custo e diferenciação procuram a vantagem competitiva em um amplo segmento da indústria (escopo competitivo), enquanto que a estratégia de enfoque objetiva a vantagem competitiva em custo ou em diferenciação em um segmento estreito do escopo competitivo.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança em Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque em Custo	3B. Enfoque em Diferenciação

**Figura 7** - Estratégias Genéricas  
Fonte: Porter (1989, p. 10).

1. Liderança em custo (total) – é ter os custos totais relativos menores que os seus competidores, de forma que permeie todas as áreas da empresa, seja na qualidade, na produção, no serviço com nenhuma área sendo ignorada. Custo baixo pode ser atingido pela curva de aprendizagem na produção que proporciona economias de escala. Já a liderança em custos favorece a empresa a ter mais flexibilidade contra a rivalidade dos competidores em uma guerra de preços, por exemplo.

Porter (1980) entende que para alcançar a posição de líder em custos totais é necessário obter uma participação de mercado relativamente alta a qual, por exemplo, favoreça o acesso às matérias-primas. Ele aponta que existe a necessidade de um capital de investimento pesado para que possa financiar uma política de preços agressivos, equipamentos, investimentos iniciais na construção da participação do mercado. Uma vez conquistado a posição de líder em custos, as altas margens de lucros auferidas podem ser reinvestidas na modernização das atividades da empresa que manterá a liderança em custo, sendo considerado, por ele, prerrogativa para sustentar a posição de liderança em custos.



Tendo a posição de baixo custo, a empresa pode ter retornos acima da média na indústria, mesmo sob fortes forças competitivas. Terá mais flexibilidade de defesa caso fornecedores poderosos resolvam aumentar os preços. A liderança em custo também possibilita a formação de barreiras de entrada e vantagens de custo e protege a empresa contra todas as cinco forças competitivas.

2. Diferenciação – é ofertar um produto ou serviço aos clientes que seja percebido, por toda a indústria, como único. Neste ponto, Hunt e Morgan (1995, p. 5) entendem que os consumidores possuem informações imperfeitas sobre os produtos de que necessitam e que a heterogeneidade dos gostos e preferências dos clientes é de difícil obtenção por parte das empresas, pois custa muito em termos de tempo e dinheiro. O que torna difícil considerar um mercado que atinja toda a indústria, já que existem mercados segmentados dentro da indústria. Entretanto, o conceito de um produto ou serviço que “atenda a toda a indústria assenta-se no fato de que podem existir características gerais que são valorizadas, em maior ou menor grau, pela maioria dos segmentos de mercado dentro da indústria” (CARNEIRO *et al.*, 1997, p. 2).

A diferenciação pode abordar distintas áreas e formatos, como marca, tecnologia, serviços aos clientes, entre outras dimensões. Ademais, fornece proteção contra a rivalidade competitiva em função da lealdade dos clientes à marca, gerando menos sensibilidade ao preço. Tal estratégia permite à empresa cobrar um preço diferenciado, aumentando a margem de lucro em relação aos concorrentes, deixando-a menos vulnerável às forças competitivas.

Alcançar essa estratégia permitirá à empresa ganhar retornos acima da média, altos ganhos em participação de mercado, conquistar a fidelidade dos clientes, diminuição da sensibilidade ao preço, além de estar mais bem posicionado que seus competidores em caso de substituição. Porter (1980) também entende que essa posição estratégica implica em um *trade-off* com a posição de liderança em custo, já que a diferenciação exige contínuos investimentos em intensas pesquisas no desenvolvimento de produtos, serviços e suporte aos clientes.

3. Enfoque – Esta estratégia pode atuar em diferentes áreas e formatos. Ela se foca em algo segmentado, como um grupo específico de clientes, variedade de canais de distribuição, segmentos de produtos, área geográfica. As empresas podem alcançar uma diferenciação ou um baixo custo atendendo a um segmento particular do mercado conforme suas necessidades. A estratégia de enfoque implica na limitação da cobertura do mercado como um todo.

Porter (1980, p. 38) afirma que no enfoque, a empresa pode utilizar as duas estratégias de uma vez, no custo ou na diferenciação, já que ela irá atender a um mercado estreito e não sob a perspectiva do mercado todo. As empresas que alcançam essa estratégia potencialmente

atingem ganhos acima da média em suas indústrias, proporcionando menor vulnerabilidade às forças competitivas.

Besanko *et al.* (2006) entendem que entre as três estratégias genéricas, a busca por vantagem competitiva em custos e em diferenciação se relaciona a “como” a empresa vai competir e quando ela compete, buscando um segmento, dando enfoque a um grupo estreito no mercado, ela está definindo “onde” competir.

Mintzberg *et al.* (2000) classificam as abordagens de posicionamento de Porter como a terceira onda das escolas de natureza prescritiva, na qual o processo de formulação das estratégias é analítico e busca a seleção de posições estratégicas no mercado. Leite e Porsse (2003, p.122) corroboram com as afirmações de Mintzber *et al.* (2000) e analisam as contribuições das três estratégias genéricas que buscam alcançar uma vantagem competitiva como pertencentes às Teorias de Posicionamento Estratégico influenciadas pela Teoria da Organização Industrial. Para eles, a Teoria de Posicionamento Estratégico “prioriza a vantagem competitiva como resultado exógeno à organização, [...] orientada por uma visão de fora para dentro da organização (paradigma *outside-in*)”.

Aaker (2001) desdobra as estratégias genéricas de Porter (1980) que são a base para uma vantagem competitiva sustentável, e acrescenta outras abordagens para explorá-las melhor, como nos exemplos abaixo:

- Estratégias de custo baixo: (a) vantagem de custo de matéria-prima; (b) distribuição de baixo custo, em que o uso de um canal diferente pode criar vantagens de custos; (c) vantagem de custo de localização, favorecendo quem consegue o ponto antes do concorrente; (d) automação; (e) compra de bens de capital de baixo custo.

- Estratégias de foco (enfoque): evitam diluir-se ou desviar-se da implementação da estratégia, forma de competir quando os recursos são limitados, fornece estratégia de posicionamento e diminui as pressões competitivas. Aaker (2001, p. 194) destaca a localização geográfica como variável da segmentação, já que está atende clientes de uma área geográfica definida.

- Movimento estratégico antecipatório: o primeiro a implementar uma estratégia nova para uma área de negócio, gera um ativo ou competência que a concorrência não necessariamente poderá duplicar. Exemplo: quando um varejista se estabelece em locais nobres, os concorrentes ficam inibidos de concorrer em função da desvantagem da localização resultante. Os movimentos antecipatórios podem ser de sistemas de fornecimento, produtos, clientes, sistemas de distribuição e serviço (ocupar pontos comerciais de primeira linha e controlar operações de distribuição).

- Estratégias de crescimento: (a) crescimento em produtos-mercados existentes (como aumentando a participação do mercado); (b) desenvolvimento de produto para mercado existente; (c) desenvolvimento de mercado usando produtos existentes (expandindo geograficamente; expandindo em direção a novos segmentos de mercado, como no uso do canal de distribuição no qual uma empresa pode atingir novos segmentos pela abertura de mais canais comerciais).

- Estratégias de diversificação: é a estratégia de entrar em produtos-mercados diferentes daqueles com os quais uma empresa está envolvida atualmente.

Estrategicamente, para Rumelt, Schendel e Teece (1995, p. 419), o sucesso de um distinto negócio necessita que a vantagem competitiva seja criada e sustentada.

### **2.3.2 Vantagem Competitiva**

Saloner, Shepard e Poldony (*apud* RUMELT, 2003) afirmam que a principal forma de vantagem competitiva é quando os clientes valorizam os produtos ou serviços que uma empresa oferece em relação a seus concorrentes ou quando a empresa produz um bem ou serviço a um custo menor que os concorrentes. Dentro dessa linha, Ghemawat (2007, p. 60), considera que uma empresa detém uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes “se ela criou uma distância maior do que seus concorrentes entre a disposição de pagar dos clientes e seu custo de produção”. Neste conceito, o autor em questão entende que quanto mais esforços a empresa fizer para conseguir que o cliente pague mais e, ao mesmo tempo, estabelecer o menor custo em relação a seus concorrentes dentro do setor, ocorre a vantagem competitiva. O resultado dessa perspectiva é, para Ghemawat (2007), o permanente interesse da empresa na lucratividade. Besanko *et al.* (2006, p. 594) compartilham essa visão de que a vantagem competitiva é a capacidade da empresa auferir lucros superiores ao padrão do setor em que atua.

Percebe-se que os autores acima (Ghemawat, 2007; Besanko *et al.*, 2006; Rumelt, 2003) entendem que a vantagem competitiva é a busca da lucratividade e ela se dá pelo custo e pelo preço vendido. Neste estudo, o maior foco da vantagem competitiva será a que gera custos menores, conforme apresentado por Ghemawat (2007). Outros autores, contudo, possuem visões diferentes e complementares sobre vantagem competitiva. Para Porter (1985), “existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que as empresas podem possuir: baixo

custo ou diferenciação” (p. 11). Entre os diversos recursos bases que propiciam o alcance de rentabilidades em excesso para as empresas, Grant (1991, p. 118) cita as marcas, o *marketing* e a distribuição como variáveis que propiciam vantagens na busca pelas vantagens competitivas. Aaker (1989, p. 91) complementa que a busca por uma vantagem competitiva sustentável pode envolver uma variedade de estratégias funcionais, como estratégias de posicionamento, estratégias de preço, estratégias de distribuição, entre outras.

Grant (2005, p. 225) afirma que a vantagem competitiva de uma empresa não necessariamente está nos altos lucros e, sim, na participação de mercado, na tecnologia e na lealdade dos clientes. Ainda segundo Grant (2005), as vantagens competitivas surgem quando mudanças ocorrem, sejam elas externas ou internas. São exemplos de fontes de mudanças externas: a mudança da demanda dos clientes, de preços e de tecnologia. O autor conclui que a vantagem competitiva, assim como a lucratividade, variam ao longo do tempo.

Para Rumelt, Schendel e Teece (1995), na Visão Baseada em Recursos, as origens da vantagem competitiva são os recursos (ou competências) valiosos que as empresas possuem e que são, frequentemente, relacionados a ativos intangíveis (relativamente imóveis). Segundo a Visão Baseada em Recursos, uma empresa possui vantagem competitiva quando:

[...] é capaz de gerar maior valor econômico do que empresas rivais. O valor econômico é simplesmente a diferença entre os benefícios percebidos ganhos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços. Portanto, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e o valor econômico que suas rivais conseguem criar. (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 10)

A busca por vantagens competitivas é influenciada pelas imperfeições do mercado e pela heterogeneidade dos produtos e serviços das empresas (PENROSE, 1959). Nesse contexto, a formulação de uma estratégia deve proporcionar, conforme a Visão Baseada em Recursos, a maximização dos retornos ao longo do tempo (GRANT, 1991), gerando altas rentabilidades (WERNERFELT, 1984), nas quais a implementação da estratégia necessita da aquisição de recursos estratégicos imperfeitamente competitivos (BARNEY, 1986). Peteraf (1993) inclui a questão de rendas econômicas associada à vantagem competitiva na VBR, com a competição podendo dissipar as rendas pelo aumento do fornecimento de recursos escassos no mercado. Barney (1986) argumenta que o desempenho econômico da empresa não depende só dos retornos de suas estratégias como, também, da implementação dessas estratégias. Dierickx e Cool (1989) acrescentam as questões de acumulação de recursos essenciais ao longo do tempo à VBR.

Percebe-se que a complexidade com que envolve os diversos fatores estratégicos em conjunto faz da VBR uma teoria que possibilita um maior controle das variáveis geradoras de

vantagens competitivas de forma analítica. As contribuições do conceito de Prahalad e Hamel (1990) de competências essenciais, posteriormente desdobradas como capacidades dinâmicas, propiciaram o enriquecimento das abordagens de recursos na busca pela empresa da vantagem competitiva sustentável.

Já Aaker (2001) evidencia mais três pontos no alcance da vantagem competitiva sustentável: bases de competição (estratégias baseadas em ativos e competências), onde se compete (escolha do mercado alvo), contra quem se compete (identificação dos concorrentes).

Segundo Barney e Hesterly (2007), uma vantagem competitiva pode ser temporária (vantagem que dura um curto período de tempo) ou sustentável (vantagem que dura um período maior). Mas se de todo esforço que a empresa fizer, ela conseguir criar apenas o mesmo valor econômico que seus concorrentes, a empresa está conseguindo uma paridade competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Para Aaker (1989, p. 91) os ativos e as habilidades do negócio, que são a base da competição, fornecem os fundamentos da vantagem competitiva sustentável e o desempenho de longo prazo. Com essas afirmações, Aaker (1989) propôs um roteiro para avaliação das vantagens competitivas sustentáveis como um processo de gerenciar os ativos tangíveis e intangíveis, e as habilidades de um negócio. Mesmo sabendo que não há uma forma correta, Aaker (1989, p. 105) sugere três estágios para gerenciar os ativos e as habilidades:

- 1) Identificar ativos e habilidades relevantes observando o sucesso e o insucesso das empresas, motivações chaves dos clientes, itens de grande valores, e a barreira de mobilidade;

- 2) Selecionar os ativos e as habilidades que apóiam a estratégia que fornecerão uma vantagem sobre os competidores, sendo relevante para o mercado, realizável, sustentável e necessário para o futuro;

- 3) Desenvolver e implementar programas (relacionados com os objetivos dos negócios, adaptar às estratégias ao contexto competitivo, investimento) e procedimentos para desenvolver, melhorar e/ou proteger os ativos e as habilidades. Um exemplo seria assegurar que o negócio faz, onde compete e neutralizar os ativos e habilidades dos competidores.

Vasconcelos e Cyrino (2000) reúnem os principais modelos teóricos que tentam analisar e explicar a busca pelas empresas das vantagens competitivas de forma comparativa, conforme mostrado no Quadro 5.

Quadro 5 - Comparação das teorias que buscam a vantagem competitiva

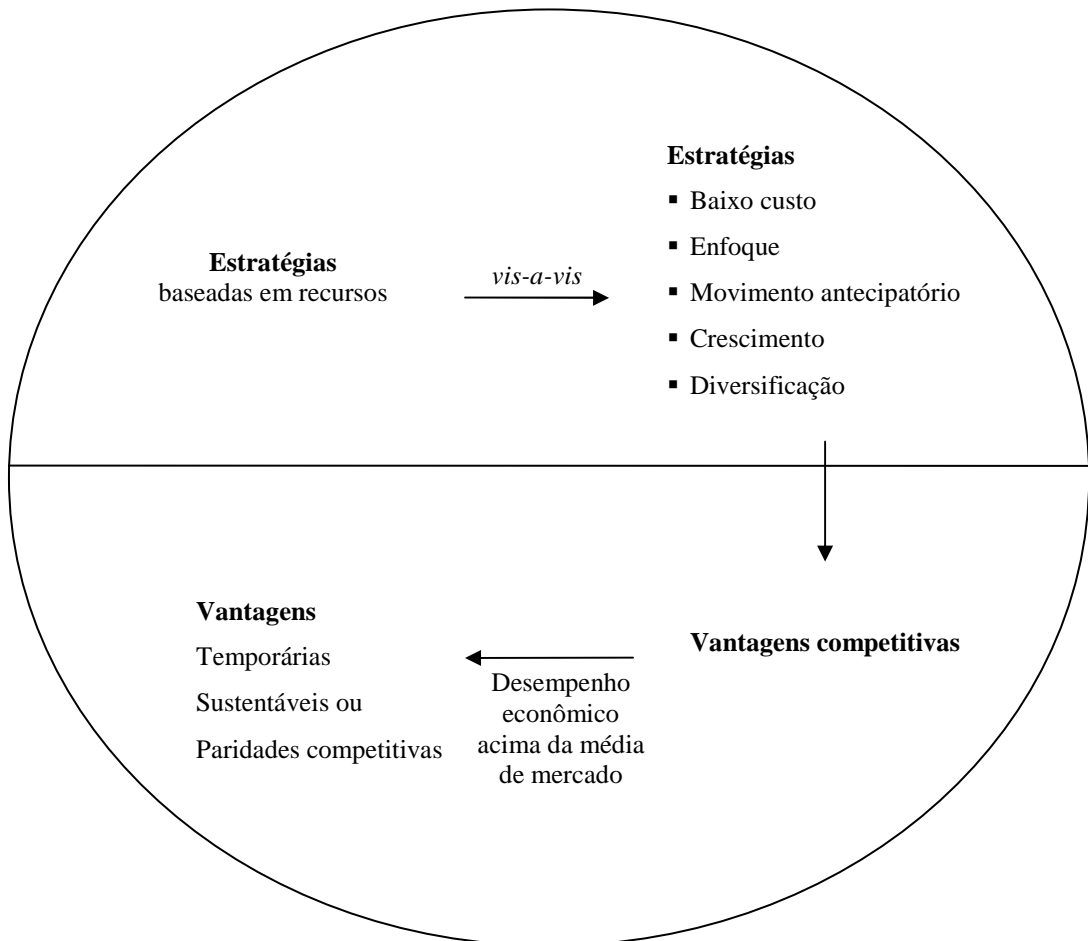
Dimensões	Organização Industrial	Recursos	Processo de Mercado	Capacidades Dinâmicas
<b>Unidade de Análise</b>	Indústria	Estoques de recursos e competências específicas	Dinâmica do mercado, ciclos de criação e destruição, inovação, imitação e seleção	Processos e rotinas organizacionais; fluxos de recursos e competências específicas
<b>Concepção da Empresa</b>	Função técnica de produção Conjunto de atividades complementares	Conjunto estável de recursos, competências e capacidades	Empreendedora: produção de inovações, criação de conhecimento	Conjunto evolutivo de recursos, competências e capacidades
<b>Natureza da vantagem competitiva</b>	Sustentável, fundada no exercício de situações de quase-monopólio	Sustentável, fundada sobre recursos estáveis e Rendas ricardianas	Transitória e cíclica, fundada em rendas de empreendedor	Sustentável, fundada sobre recursos em evolução, Rendas ricardianas e de Empreendedor
<b>Fonte de vantagem competitiva</b>	Atratividade e posicionamento da empresa na indústria	Acesso privilegiado a recursos únicos de difícil imitação	Inovação e “destruição criadora”	Rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos da empresa
<b>Estratégia</b>	Orientada para o conteúdo; Abordagem racional “de fora para dentro” ( <i>outside-in</i> ); Procura de indústrias atrativas, busca do posicionamento ideal na indústria e defesa dessa posição pela construção de barreiras à concorrência	Orientada para o conteúdo; Abordagem racional “de dentro para fora” ( <i>inside-out</i> ); Desenvolvimento e exploração das competências existentes.	Orientada para o processo; Procura contínua de oportunidades de inovação; Esforços de imitação das inovações bem sucedidas.	Orientada para o processo e o conteúdo; Interação entre competências e oportunidades do mercado; Reconfiguração de competências e <i>know-how</i> ; Racionalidade limitada, incerteza, complexidade e conflito.

Fonte: Adaptado de Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 35) pelo autor.

Diversas estratégias como a liderança em custos, diferenciação, enfoque, crescimento de mercado, movimentação antecipatória e, principalmente, a diversificação podem propiciar o alcance de resultados acima da média e, conseqüentemente, uma vantagem competitiva sustentável para as empresas. A estratégia é, assim, um conjunto de recursos e capacidades que a empresa possui que podem resultar em vantagens competitivas. E sua sustentação é caracterizada pelo tempo que a vantagem irá durar para a empresa.

Conforme os conceitos abordados, a definição de vantagem competitiva que foi adotada neste estudo compreenderá as estratégias baseadas em recursos (ativos e competências) da empresa, *vis-a-vis* as estratégias de baixo custo, enfoque, movimento antecipatório, de crescimento e de diversificação que levam à empresa a adquirir vantagens

que propiciem níveis de desempenho econômico acima da média de mercado, ao longo do tempo. Tais vantagens podem ser temporárias, sustentáveis ou resultar em apenas uma paridade competitiva. Esse conceito é ilustrado pela Figura 8, a seguir:



**Figura 8** – Definição de vantagem competitiva  
Fonte: Elaborado pelo autor

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

#### 3.1 MÉTODO E TÉCNICA DA PESQUISA

Para atingir os objetivos do estudo, foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória e descritiva. Exploratória porque se buscou tratar de um tema com abordagem específica pouco encontrada na literatura (GODOY, 1995). Kochê (1997, p.126) defende que “na pesquisa exploratória não se trabalha com a relação entre variáveis, mas com o levantamento da presença das variáveis e da sua caracterização quantitativa ou qualitativa” (*sic*).

Ela foi descritiva na medida em que, visando a compreensão ampla dos fenômenos, levantou-se informações de dados primários (entrevista de campo) e secundários (relatórios de desempenho das empresas pesquisadas e notícias da imprensa disponibilizadas pelos *sites* respectivos), considerando “que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados” (GODOY, 1995, p. 62).

A técnica básica utilizada foi a análise de conteúdo, de natureza qualitativa. Segundo Collis e Hussey (2005), a pesquisa qualitativa é um método que examina e reflete sobre percepções para um entendimento de atividades sociais e humanas. Godoi *et al.* (2006) entendem que a pesquisa qualitativa ajuda a compreender e explicar o fenômeno social com menor afastamento possível do ambiente natural. Em uma pesquisa qualitativa, os pesquisadores “tentam compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes” (GODOY, 1995, p. 63).

Segundo Bardin (2000, p.38) a análise de conteúdo “é uma técnica de investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações” (*sic*).

#### 3.2 AMBIENTE DA PESQUISA

O ambiente da pesquisa foi delimitado a empresas varejistas, já que estas representam o último elo do canal de distribuição e são responsáveis pelo canal comercial de varejo que vendem diretamente aos clientes finais, conforme apontado no Referencial Teórico. Por se



tratar de uma pesquisa qualitativa e o setor de varejista ser muito amplo, os seguintes critérios foram utilizados para selecionar as empresas participantes:

O primeiro critério foi a escolha do setor supermercadista, por ser um setor dinâmico e altamente representativo em volume de vendas e faturamento sobre o PIB brasileiro.

O segundo foi o de redes supermercadistas, ou seja, as empresas que possuíssem vários estabelecimentos de venda e que acabam formando uma rede de lojas e pontos de vendas.

O terceiro critério foi a existência de mais de um formato de canais comerciais na rede supermercadista, que caracterizasse a atuação em multicanais comerciais dentro do elo do canal de varejo, conforme apresentado no Referencial Teórico.

Como quarto critério de seleção, foram focalizadas grandes redes de supermercados que estão disputando os primeiros lugares no *ranking* da Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS 2009 (CARLESSI, 2009) em faturamento nos anos de 2007, 2008 e 2009, que são: Carrefour, Pão de Açúcar e WalMart (MARSOLA, 2008; ESTEVES, 2009). Todas elas atuam por meio de canal comercial do varejo, em um sistema de multicanais comerciais e que possuem diferentes configurações de lojas físicas no atendimento aos clientes.

### **3.2.1 Perfil das empresas**

#### **3.2.1.1 Carrefour**

O Grupo Carrefour é originário da França e foi fundado em 1963. Em dezembro de 2008, possuía 15.430 unidades em 31 países, totalizando 495.000 colaboradores, 2 bilhões de clientes, ocupando o 1º lugar no varejo europeu, 2ª rede varejista no mundo, com 108.629 bilhões de euros em vendas brutas em 2008 (CARREFOUR, 2008).

A rede chegou ao Brasil instalando-se, primeiramente, em São Paulo, em 1975, e ao final de 2008 possuía 539 lojas em 17 Estados, atuando com diversos formatos de lojas representadas pelas bandeiras Carrefour Hiper, Carrefour Bairro, Carrefour Express, Atacadão e Dia%. Totalizando 65.144 colaboradores, sendo 46.758 colaboradores Carrefour, 14.909 colaboradores Atacadão e 3.477 colaboradores Dia%. Atende a uma média de 2 milhões de

clientes por dia, ocupa o 1º lugar no varejo brasileiro e a 3ª posição do Grupo no mundo. A meta de investimentos para 2009 foi de R\$ 1 bilhão (CARREFOUR, 2008).

O Carrefour possui uma variedade de negócios que inclui postos de combustíveis, drogarias, serviços financeiros, turismo, entre outros. Em termos de quantidade de negócios e canais comerciais, o Carrefour (2008) possui, no Brasil:

- 115 Carrefour Hipermercados;
- 39 Carrefour Bairro;
- 327 Dia%;
- 51 Atacadão;
- 1 Banco Carrefour;
- 140 Drogarias Carrefour;
- 92 Postos Carrefour;
- 7 Carrefour Express;
- 35 serviços digitais;
- 23 agências de turismo.

Em seu Relatório de Desenvolvimento Sustentável, fica clara a estratégia de multicanais ao afirmar que “os resultados positivos de 2008 confirmam a estratégia acertada do Grupo, de uma operação sólida de multiformatos: vários modelos de lojas para atender as mais diferentes necessidades de compra e serviços”. (CARREFOUR, 2008, p. 11)

### 3.2.1.2 Walmart

Tendo iniciado suas atividades em 1962, o Walmart foi fundado em Rogers, Arkansas, nos Estados Unidos, e cresceu com a proposta de oferecer preços baixos todos os dias. A rede está presente em 15 países, com mais de 7.600 lojas, empregam mais de 2 milhões de pessoas e atendem, aproximadamente, 200 milhões de clientes por semana (WALMART, 2009).

Segundo o Walmart (2009), a rede começou a operar no Brasil em 1995, com a abertura do Sam’s Club em São Caetano do Sul, na Grande São Paulo. Nos anos seguintes estendeu sua atuação no estado e foi, também, para o Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro. O ano de 2004 marcou a chegada ao Nordeste e uma expressiva ampliação: com a aquisição da rede Bompreço a rede saltou de 26 para 144 unidades. Mais do que incorporar as lojas, a companhia absorveu seus traços regionais e manteve as bandeiras e as boas práticas. O

mesmo modelo foi utilizado em 2005, quando a empresa adquiriu a divisão de varejo do grupo Sonae do Brasil, com 140 lojas na região Sul.

A rede possui 345 unidades, distribuídas em 18 estados e no Distrito Federal. Muitas são acompanhadas de serviços como farmácias, restaurantes e fotocenter. Os clientes contam, ainda, com o canal comercial eletrônico criado em 2008. No Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, representantes comerciais do Maxxi Distribuição visitam e abastecem supermercados e minimercados, como um serviço oferecido aos pequenos comerciantes.

Com vários formatos de lojas, representando os canais comerciais no atendimento a diferentes clientes: hipermercados, supermercados, atacado e loja de vizinhança. A rede emprega 70 mil pessoas e ocupa o 3º lugar no varejo brasileiro. A meta de investimentos da rede em 2009, no Brasil, foi de R\$ 1,6 bilhão (WALMART, 2009).

Com canais comerciais diferentes para atender os clientes, o Walmart possui nove bandeiras em quatro regiões brasileiras: Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste, com uma estratégia multiformato. Em quantidade de lojas separadas por canais comerciais, o Walmart (2009) possui:

- Hipermercados com 45.000 a 65.000 itens:
  - 36 Walmart;
  - 37 Big;
  - 32 Hiper Bompreço.
- Supermercados com 15.000 itens:
  - 63 Bompreço;
  - 24 Mercadorama;
  - 69 Nacional.
- Atacado com 6.500 itens:
  - 22 Sam's club;
  - 23 Maxii.
- Loja de vizinhança com 4.000 itens em áreas de vendas de 300 a 2.200 metros quadrados, definidas de acordo com as necessidades específicas de cada região:
  - 39 TodoDia.

De acordo com Walmart (2009, p. 49), o Relatório de sustentabilidade 2009 da rede apontou que as “diferentes bandeiras procuram assegurar a satisfação dos mais diversos perfis de consumidores.” E complementa em suas estratégias corporativas de ser o melhor canal entre o fornecedor e o consumidor.

### 3.2.1 Perfil dos entrevistados

Em cada uma das empresas-objeto da pesquisa, foram entrevistados três executivos atuantes na matriz das redes supermercadistas e que possuíam ligação direta com a formulação, implantação e geração das estratégias de diversificação de canais comerciais da empresa.

O perfil dos respondentes corresponde a quatro diretores e dois gerentes, todos do sexo masculino, sendo dois diretores e um gerente de cada rede varejista. Quanto à área de atuação por cargo dos entrevistados, os diretores entrevistados pertenciam às áreas de *marketing*, operacional e de canal comercial. Já os gerentes eram da área comercial e de compras.

## 3.4 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas em profundidade com roteiro semi-estruturado (AAKER *et al.*, 2001) com os executivos que possuíam ligação direta com a formulação, implantação e geração das estratégias de diversificação de canais comerciais das redes de supermercados da amostra e uma análise documental de dados secundários, acessando diretamente os relatórios de desempenho anual divulgados nos *sites* das empresas, de forma a identificar os tipos e formatos de lojas (canais comerciais) que as redes de supermercados oferecem aos clientes. Esta análise foi complementada por uma busca documental em *sites* de notícias da imprensa brasileira pela Internet que demonstrava as ações estratégicas relacionadas à diversificação, expansão e desenvolvimento de seus canais comerciais realizadas pelas empresas escolhidas nos últimos anos.

Para Godoi e Mattos (2006, p. 302), a entrevista é como um evento de intercâmbio dialógico que pode promover a reformulação metodológica capaz de enriquecer a prática de pesquisa e construir novas situações de conhecimento. Estes autores consideram algumas condições básicas na entrevista qualitativa que foram utilizadas nesta pesquisa: que o entrevistado possa se expressar em relação ao estímulo do entrevistador e que o entrevistador possa inserir outras perguntas ou diálogos, dentro de um contexto, focando o objetivo geral da entrevista.

Neste estudo, as entrevistas foram conduzidas com roteiro de perguntas semi-estruturadas (VERGARA, 2004) em três blocos, conectadas com os objetivos específicos definidos, apresentado no Apêndice A. Segundo Godoi e Mattos (2006), a entrevista padronizada aberta é aquela que é caracterizada pelo emprego de uma lista de perguntas abertas e ordenadas para todos os entrevistados.

Foram criadas 19 perguntas ordenadas e separadas em 3 blocos que se interligavam para facilitar o desenvolvimento dos assuntos de interesse, conectados com os objetivos específicos da pesquisa, conforme segue:

Bloco 1 – Caracterizar a diversificação de canais de supermercados dentro da estratégia de negócios;

Bloco 2 – Identificar a diversificação de canais como recursos estratégicos;

Bloco 3 – Identificar os tipos de vantagens competitivas obtidos com a diversificação de canais.

Para minimizar as possíveis distorções desse tipo de pesquisa, o roteiro de perguntas foi submetido aos membros da banca no Exame de Qualificação do projeto de pesquisa desta dissertação antes de as pesquisas de campo de serem realizadas.

O contato com os entrevistados e potenciais entrevistados foi realizado por diversos *e-mails* e telefonemas, sempre de maneira direta. Em alguns casos houve indicações e recomendações de quem procurar e se informar.

Entre contatos, indicações e negociações de disponibilidade dos entrevistados foram transcorridos quatro meses (junho, julho, agosto e setembro de 2009). As entrevistas ocorreram entre 6 e 26 de outubro de 2009, todas realizadas em São Paulo, sendo três na capital e três em Barueri. Todas foram realizadas nas sedes das empresas, sempre em horário comercial.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas *ipsis literis* para análise e interpretação dos dados posteriores, mediante prévia autorização dos entrevistados. As entrevistas transcorreram de maneira fluente e produtiva, com duração variada, em função da disponibilidade dos entrevistados. Duas delas tiveram a duração de, aproximadamente, 2 horas e a mais curta foi de 25 minutos.

Todas as entrevistas foram realizadas pelo mesmo entrevistador que sempre se referiu ao mesmo tema “diversificação de canais comerciais como fonte de vantagem competitiva nas redes supermercadistas” e os dados obtidos utilizaram a mesma técnica, dando homogeneidade na coleta de dados e possibilitando a comparação entre os dados. Com isso,

procurou-se atender à orientação de Bardin (2000) de que, na coleta dos dados, sejam consideradas as regras da homogeneidade, pertinência, exaustividade e representatividade.

Todos os dados coletados foram relacionados ao objetivo da pesquisa, posto que as perguntas do roteiro semi-estruturado estavam conectadas com objetivos específicos e o Referencial Teórico, de maneira a garantir sua consistência.

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados seguiu as orientações de Bardin (2000, p.38) para quem a análise de conteúdo “é uma técnica de investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações” (*sic*).

Bardin (2000) define como fases na análise de conteúdo: a) a Pré-análise; b) a Exploração do material c) o Tratamento dos resultados obtidos e d) a Interpretação dos resultados.

Por ter sido utilizada uma pré-categorização estabelecida com base nos objetivos específicos, concentrou-se o tratamento do material levantado nas entrevistas em sua subcategorização, realizada em duas etapas: a de inventário e a de classificação (BARDIN, 2000).

Com as transcrições *ipsis literis* das respostas dos entrevistados e a amostra justificada anteriormente dentro dos propósitos desta pesquisa, buscou-se a exaustividade e a confiabilidade dos dados.

### 3.6 CATEGORIZAÇÃO DO MATERIAL

Após várias leituras transversais das entrevistas, o material foi selecionado e agrupado em subcategorias construídas a partir das respostas dos entrevistados os quais, por sua vez, estavam conectadas às categorias previamente definidas.

Partiu-se dos depoimentos introdutórios sobre o tema central de cada uma das três categorias. Posteriormente, foram distribuídas em subcategorias as opiniões mais aderentes a seus temas e distribuídas em quadros para facilitar sua visualização (vide Apêndice C).

Os próximos subitens estão separados conforme os blocos de perguntas do roteiro semi-estruturado desta pesquisa para facilitar o entendimento da sua interpretação.

### **3.6.1 Categoria do Objetivo 1**

#### **3.6.1.1 Diversificação de canais dentro da estratégia de negócios**

Os temas relacionados às estratégias de negócios das empresas varejistas, bem como da diversificação de canais comerciais, foram agrupados conforme análise das respostas às questões 1, 2, 3, 4, 5 e 6 do primeiro bloco de perguntas do roteiro.

Por meio das falas transcritas dos entrevistados, foram construídas quatro subcategorias que tiveram maior incidência: “expansão orgânica e aquisição”, “diversificação de negócios”, “multicanais comerciais”, “adequação ao cliente e clusterização de canais”, ilustradas no Quadro 10 do Apêndice C.

### **3.6.2 Categoria do Objetivo 2**

#### **3.6.2.1 Diversificação de canais como recursos estratégicos**

Os temas característicos de recursos estratégicos que possuíam relação com a diversificação de canais comerciais nas redes supermercadistas foram agrupados, conforme análise das respostas às questões 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 e 14 do segundo bloco de perguntas do roteiro.

Ao reunir as falas transcritas dos entrevistados, foram elaboradas cinco subcategorias mais relevantes: “ativos estratégicos tangíveis“, “marca”, “canais adquiridos”, “desempenho no mercado” e “gestão de custo e preço”, ilustradas no Quadro 11 do Apêndice C.

### 3.6.3 Categoria do Objetivo 3

#### 3.6.3.1 Vantagens competitivas obtidas com a diversificação de canais

Foram agrupados os temas relacionados à obtenção de vantagens competitivas com a diversificação de canais comerciais nas redes supermercadistas, conforme análise das respostas às questões 15, 16, 17, 18 e 19 do terceiro bloco de perguntas do questionário.

Reunindo as falas transcritas, foram elaboradas quatro subcategorias mais expressivas: “atendimento a novos e diferentes clientes”, “reforço da marca”, “imitação estratégica” e “adaptação contínua”, ilustradas no Quadro 12 do Apêndice C.

O Quadro 6 resume a visão geral das subcategorias construídas conectadas às suas respectivas categorias.

Quadro 6 – Categorias e subcategorias

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
Diversificação de canais dentro da estratégia de negócios – objetivo 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expansão orgânica e aquisição;</li> <li>▪ Diversificação de negócios;</li> <li>▪ Multicanais comerciais;</li> <li>▪ Adequação ao cliente e clusterização de canais.</li> </ul>
Diversificação de canais como recurso estratégico – objetivo 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ativos estratégicos tangíveis;</li> <li>▪ Marca;</li> <li>▪ Canais adquiridos;</li> <li>▪ Desempenho no mercado;</li> <li>▪ Gestão de custo e preço.</li> </ul>
Vantagens competitivas obtidas com a diversificação de canais – objetivo 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atendimento a novos e diferentes clientes;</li> <li>▪ Reforço da marca;</li> <li>▪ Imitação estratégica;</li> <li>▪ Adaptação contínua.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa



## 4 ANÁLISE DO MATERIAL

### 4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Para a análise material das entrevistas o capítulo foi dividido em três partes que se conectam aos objetivos específicos e que pré-definiram as categorias de análise deste estudo.

Tendo em vista a solicitação de alguns dos entrevistados de não serem identificados no relatório da pesquisa, bem como suas empresas, optou-se por não identificar nenhum dos entrevistados e sua conexão com as respectivas empresas. Com isso, os nomes dos entrevistados e das empresas foram substituídos, na análise dos dados, pelas seguintes referências:

- Empresas: nomes representados pela letra “V” mais um número ordinal em ordem crescente, iniciando pelo número 1;
- Entrevistados: nomes representados pela letra “E” mais um número ordinal em ordem crescente iniciado pelo número 1, seguido da sigla da empresa correspondente.

As referências serão utilizadas conforme segue:

- Empresa V1: E1V1, E2V1 e E3V1;
- Empresa V2: E4V2, E5V2 e E6V2.

#### 4.1.1 Caracterização da diversificação de canais dentro da estratégia de negócios

Dentro da estratégia de negócios, a busca pelo crescimento é um fato relevante. Segundo Kotler (2000), dentre as estratégias de crescimento, há o crescimento intensivo dentro dos negócios atuais e o crescimento integrativo em que ocorre a construção ou aquisição de negócios relacionados aos atuais. Aaker (2001) corrobora esta visão e a amplia como uma estratégia de diversificação que pode ocorrer por aquisição. Ansoff (1957) também concorda com ambos e a classifica como diversificação relacionada.

Os entrevistados apontaram que as redes supermercadistas crescem por duas estratégias: expansão orgânica e expansão por aquisição (subcategoria “expansão orgânica e

aquisição”), conforme ilustrado na transcrição de parte das falas de alguns entrevistados a seguir:

E2V1: “[...] O crescer hoje ainda está muito voltado pelo processo ainda antigo. Crescer pela expansão do número de unidades, né. Do ponto de venda. Sim, vc tem que ter unidades de ponto de venda espalhadas por todo território. Agora o crescimento é hoje por, expansão, expansão, expansão, expansão, mais lojas, mais lojas. Então é um caminho. [...] Hoje, a estratégia de crescimento é: aumentar o número de pontos de venda. É aumentar canais de venda. Aí vc busca virtual, né. Expansão de lojas. [...] Ou vc cresce construindo ou em aquisição”.

E4V2: “[...] o modelo de sobrevivência [...] é a multiplicação da bandeira mesmo, tá. Não ao nível de serviço que ela presta, mas ao número de lojas e a penetração física mesmo que essas lojas têm. Então é rede comprando rede. É bairro, ruas inteiras ai antigas sendo destruídas para construir lojas de 4 mil metros. Que são as lojas menores, né, 4 mil metros, 5 mil metros. Ninguém mais constrói lojas de 10 mil, 12 mil igual tinha antes. E ai vai se multiplicando em quantidade de lojas. [...] é o modelo de negócio. Então a marca, ela vai se multiplicando. Cada vez que vc vê a marca vc lembra da marca solução. Vc sabe que ali vc encontra um monte de coisa. [...] O Atacadão foi uma compra estratégica para proteger a bandeira. Porque tava canibalizando. [...] Você tava tendo migração de pessoas da bandeira Carrefour pra bandeira Atacadão”.

E5V2: “[...] É, de forma orgânica. É expansão orgânica. [...] Nós crescemos de forma orgânica e através de expansão. [...] Somos uma mistura entre crescimento orgânico e expansão através de aquisição”.

Os seis entrevistados tiveram opiniões convergentes, afirmando que suas redes de supermercados adotam crescimento por expansão orgânica, em que ocorre a multiplicação do número de lojas por unidades físicas, e crescimento por aquisição de outras redes supermercadistas. Esse posicionamento condiz com as estratégias mencionadas acima por Kotler (2000), Ansoff (1957) e na de diversificação de Aaker (2001) na medida em que a expansão se dá com negócios relacionados, como a aquisição de outras redes supermercadistas concorrentes.

Para Kotler e Keller (2006), a competitividade está cada vez mais presente entre diferentes formatos de lojas varejistas. E segundo Parente (2000), Levy e Weitz (2000), Kotler e Keller (2006) e Cobra (2009) quando as empresas utilizam vários tipos de canais comerciais, elas estão utilizando um sistema de multicanais, cujo objetivo é atingir um ou mais segmentos de clientes, demonstrando a diversificação de canais existentes.

Nesse sentido, os relatos de todos os entrevistados corroboram o ponto de vista dos autores acima no qual as configurações dos canais comerciais das redes supermercadistas no

Brasil são caracterizadas por uma atuação em diversos canais (subcategoria “multicanais”) e que são evidenciados nas falas dos entrevistados, conforme segue:

E1V1: “[...] um grande varejista pode ser um hipermercado, pode ser supermercado, pode ter atacado, pode ter clube de compras, loja de conveniência e uma série de outros negócios”.

E3V1: “[...] Eu entendo sim que elas tem vários canais de venda e cada vez mais elas, acho que, elas tem que fazer com que esses canais trabalhem de forma integrada. Aqui no Brasil hoje vc encontra uma configuração de empresas que tem múltiplos canais de vendas [...]”

E5V2: “[...] Nós do varejo, nós somos o canal. Então nós temos que adequar, dentro do canal que nós temos. É posso colocar como exemplo o Carrefour. Nós a princípio saímos de um canal mono formato e de um hipermercado e estamos indo pra um canal multiformato, dentro de outros canais que possam atender o nosso público. Lojas de conveniência, supermercado, o hipermercado. [...] Atacadão pra atender pequeno varejista, Dia, pra atender loja de proximidade e agora o online que passa a ser, também, mais um canal. Então saímos de monoformato pra multiformato, estamos indo pra multicanal. Multicanal é como vc consegue buscar uma sinergia entre os diferentes canais”.

Além da presença em “multicanais”, alguns entrevistados comentaram que um dos reflexos dessa atuação em diversos canais é a possibilidade em atender diferentes classes de clientes, em diferentes momentos (E2V1 e E4V2), corroborando com o que foi colocado por Parente (2000), Levy e Weitz (2000), Kotler e Keller (2006) e Cobra (2009), em atender mais segmentos de clientes, conforme falas dos respectivos entrevistados:

E2V1: “[...] Canais de vendas, como é que funciona. Todas as bandeiras. [...] Trabalhar pra classe C,D. Esse é o foco. Mas também atendemos todas as classes. [...] Multicanais. O varejo é o setor mais dinâmico da economia. Ele inova muito rápido. Ele absorve muito rápido quais são as tendências. Ele desenvolve muito rápido. E a concorrência, como vc tem uma concorrência muito acirrada né, se você for demorar pra tomar uma atitude. Você perde, a possibilidade de pegar esse cliente”.

E4V2: “[...] O Carrefour falou o seguinte. Para que eu sobreviva. Eu preciso estar atuando em vários canais. [...] Ele tá no *hard discount* com o Dia%, ele tá ele tá na proximidade com a bandeira Bairro, ele tá na compra de abastecimento com o hipermercado, ele tá nos postos de gasolina vendendo a varejo nas lojinhas do Express. Ele tá em todos os canais possíveis. [...] Eu tô em diferentes canais, mas eu estou sempre na vida dele.”

Besanko *et al.* (2006) entendem que a diversificação é quando uma empresa produz para vários mercados e Aaker (2001) complementa afirmando que é a estratégia de entrar em produtos-mercados diferentes dos atuais.

Os entrevistados exemplificaram em suas falas que as redes supermercadistas também investem em outros negócios (subcategoria “diversificação de negócios”) diferentes dos atuais, e que buscam a sinergia com os canais comerciais existentes, conforme segue:

E1V1: “[...] postos, farmácias, mas aí são todas divisões que estão dentro das lojas. [...] Tem, tem farmácia. Posto de gasolina. [...] fica com a bandeira de onde ele tá alocado. [...] Essa farmácia fica com a bandeira do local onde ela está”.

E2V1: “[...] Postos de gasolina, no hipermercado. Isso aí vc conseguiu, vc tem lá, vantagem competitiva e você conseguiu agregar na tua venda, vc tem lá, massa crítica que é o cliente, que é o veículo. Então é você entender o seu mercado e vc atender todo o seu mercado, né. Interno na sua loja e até externo. Então, isso tudo foi uma sacada interessante, né. O cliente vai lá comprar, fica 1 hora e meia. Que interessante, né. O cliente vai lá comprar de carro, que que eu posso vender pra esse cara? E aí criou-se os postos, os postos de gasolina”.

Os entrevistados relataram a atuação em outros segmentos de negócios diferentes do fim principal de uma rede supermercadista que se foca na venda de produtos alimentícios. Os negócios mais citados foram postos de gasolina e farmácias. Negócios diferentes, mas que buscam sinergias dentro dos canais comerciais das redes supermercadistas.

Essa amplitude de atuação simultânea em diferentes negócios converge com a definição de Pitts e Hopkins (1982) sobre a diversificação. Kotler (2000) entende que essas estratégias são as estratégias de crescimento por diversificação no qual são oportunidades de negócios atraentes não relacionados aos atuais (AAKER, 2001).

Os entrevistados E5V2 e E6V2 evidenciaram a exploração da parte imobiliária como negócio da rede supermercadista visando a utilização do fluxo de clientes já existente em seus canais comerciais:

E5V2: “[...] *real estate* é outro exemplo, avaliação onde a gente consegue aproveitar melhor a nossa parte imobiliária”.

E6V2: “[...] a gente tem a farmácia, o turismo e os postos de gasolina. Além disso também, tem, dá uma renda alta pro Carrefour até, são as galerias comerciais. Vc tem dentro das lojas a gente aluga os espaços. Também tem um negócio que é, ganhar dinheiro com locação de espaço..[...] dentro do supermercado também tem um parte de serviço, pra revelação de fotos, tem uma área que se chama *connect* que é instalação em casa [...]”

A dinâmica do surgimento de novos canais comerciais é evidenciada tanto na visão de Kotler (2000) quanto na de Pride e Ferrell (2001). Parente (2000) reforça que as redes supermercadistas desempenham uma pró-atividade na identificação das necessidades do consumidor. Há sinais desse comportamento dinâmico e pró-ativo na consolidação das falas dos entrevistados na subcategoria “adequação ao cliente e clusterização de canais”, conforme representado abaixo:

E2V1: “[...] hoje a visão é, de ter lojas compactas [...] Hoje o cliente busca comodidade, então ele não faz mais grandes percursos pra adquirir os bens, né. Ele prefere comprar ao lado da casa dele. Então, se você vê a tendência hoje, o varejo, né, migrando ao lado de onde, de onde tá o cliente [...] a companhia

segmenta, ela já entende o mercado e vai colocar o produto de acordo com o mercado. [...] E o próprio segmento já estratifica o, a concepção da loja. A construção do canal de venda. Então você tem lojas mais elitizadas que o próprio cliente se seleciona”.

E4V2: “[...] o varejo hoje ele fragmenta muito a questão da clusterização. Dentro da clusterização ele tem um sortimento que é definido. Um sortimento que o que ele chama *default*. Só que dentro desse *default* ele coloca participações diferentes à exposição em função do tipo de consumo que ele tem na loja. [...] O Carrefour [...] percebeu que parte da compra dele, parte dos consumidores dele, é tavam migrando pro modelo atacado. [...] mas é um modelo que cresce e ganha força. Então optaram por comprar o Atacadão”.

E5V2: “[...] estratégia define-se o público. É, tem várias formas de responder isso, depende do ponto de partida. Uma delas é definir o mercado, proposta de valor, oportunidade. Define-se como trabalhar canais, define-se *target*, como e onde esse *target* consome e entregar uma proposta de valor adequada os canais, preço e *target*. [...] Novos canais para atender novos públicos, aí um pouco da diversificação, dentro do mesmo negócio. [...] Cada formato tem uma proposta de valor. Cada formato, cada marca. [...] outro grupo que tá ligado nessa parte da experiência. E a experiência, leia-se sortimento, leia atendimento, leia, ambientação de loja. [...] novos clientes através de novos canais. Online, vai necessariamente pegar um público diferente, vai agregar públicos novos que não atendíamos”.

Todos os entrevistados entendem que há uma diferenciação, uma adaptação das lojas para atender a determinados segmentos de clientes. Para eles a pró-atividade na adequação dos canais comerciais se dá por novas tendências de consumo, como a questão de estar próximo ao cliente (E2V1), de novo canal comercial voltado para o atacado (E4V2) e de se atingir novos consumidores com novos canais comerciais (E5V2).

Muitos entrevistados também citaram que a adequação se dá no sortimento dos produtos da loja e que esta acaba caracterizando um formato de uma loja, referindo-se a um canal comercial específico. Kotler (2000) entende que essa dinâmica da adequação aos clientes é caracterizada pelas variáveis do composto de *marketing* e que são parte integrante das estratégias de negócios.

Em nenhuma fala dos entrevistados foi constatada a existência da diversificação limitada (AAKER, 2001) visto que todas as redes supermercadistas entrevistadas demonstraram atuar atuação em diversos negócios. Este fato demonstra uma tendência de que a diversificação faz parte das estratégias das redes de supermercados dos entrevistados.

Verificou-se que a diversificação de canais comerciais foi caracterizada dentro da estratégia de negócios das redes supermercadistas: pela existência da estratégia de crescimento, praticada pela expansão orgânica e aquisição de outras redes concorrentes, pela atuação na diversificação de negócios relacionados e não relacionados com o negócio

principal das redes supermercadistas e pela atuação em múltiplos canais comerciais. A diversificação de canais dentro da estratégia de negócios também ficou evidente com a presença da adequação das lojas aos clientes e sua relação com a clusterização dos canais comerciais das redes supermercadistas dentro da dinâmica dos negócios.

#### **4.1.2 Diversificação de canais como recurso estratégico**

Segundo Collis (1991) e Barney e Hesterly (2007), a Visão Baseada em Recursos vê a empresa como diferentes conjuntos de ativos tangíveis e intangíveis que empresa controla e que podem ser usados para implementar estratégias. Daft (1983) reforça que recursos são todos os ativos, capacidade e processos controlados pela empresa. Assim, o segundo objetivo específico desta pesquisa procurou identificar a diversificação de canais como recursos estratégicos nas redes supermercadistas.

Dentre os ativos tangíveis mencionados pelos entrevistados (subcategoria “ativos estratégicos tangíveis”), houve pouca convergência nos depoimentos, mas dois recursos obtiveram maior destaque: a localização geográfica das lojas das redes de supermercados (todos os entrevistados) e os recursos financeiros em caixa (E2V1, E3V1) pela empresa. Esses ativos foram evidenciados nas falas dos entrevistados:

E2V1: “Então se vc tem recurso próprio, bacana. Vc consegue se estabelecer e se manter no mercado. Se vc não tiver recurso, vc tem que buscar recurso. Por quê? A evolução, né? do mercado. Em cinco anos, né, ela foi gigante. O Walmart fez 1 ano agora de internet. Agora se você não tomar esse trem, do crescimento. Você tá fora. [...] E o fator mais determinante é a localização”.

E3V1: “[...] uma questão interessante que é o caixa, né. O poder que a empresa tem [...] É o recurso financeiro. Sem dúvida nenhuma. [...] recursos financeiros facilitou muito quando vc pensa em diversificação de canais, porque vc tem que fazer investimentos para entrar em multicanais. E no caso do Walmart, o investimento vem de uma forma mais tranqüila, né, mais natural [...] É, eu acho que pro varejo é crítico a localização, é preponderante [...] No caso da loja física, a localização entra com um peso maior, seja no atacado, seja no varejo”.

Massukado-Nakatami e Teixeira (2009) identificam as localizações geográficas como ativos tangíveis. Nesse caso as localizações em que os estabelecimentos das redes de supermercados se encontram é considerado um recurso estratégico e nas falas de alguns entrevistados (E1V1, E6V2) é o recurso que tem o maior peso entre os ativos das redes supermercadistas:

E1V1: “[...] Ponto, ponto é fundamental. 50% do negócio é o ponto. [...] Localização”.

E6V2: “[...] Número 1 ainda é a localidade, tá. Então, localidade não, localização, é. Se o cara tá mais próximo, ele continua indo ainda no supermercado que tá mais próximo da casa dele”.

Outra característica relevante associada à localização como recurso é a adequação do formato do canal à localização na qual está instalado, no caso, o canal comercial, como afirma um dos entrevistados (E5V2):

E5V2: “[...] acho que nossos ativos imobilizados, nossos prédios, porque a questão geográfica passa a ser uma questão muito importante para o nosso negócio. Estar próximo às zonas de grande população. [...] Diversificação de canal, a questão de pontos físicos é fundamental pra conseguir adequar o formato à região”.

Segundo Hall (1992), a marca é um ativo intangível com direitos das empresas às propriedades intelectuais. Já, para Kayo (2002), a marca é um tipo de ativo intangível de relacionamento com os públicos externos importantes para o sucesso global da empresa. Hall (1992) também reconhece que a marca propicia aspectos difíceis de serem copiados pela concorrência. Esse ativo intangível teve presença destacada em todos seis entrevistados (subcategoria “marca”) das redes de supermercados, conforme representado abaixo:

E2V1: “[...] A marca é importantíssima. [...]. Eu tenho que posicionar a minha marca, né. A empresa que tenta combater a concorrência, acho que ela não vai pra lugar nenhum. Eu tenho que posicionar a minha marca e cada vez mais, posicionar a minha marca”,

E6V2: “[...] Outra coisa é a marca. A gente construiu uma marca que é *top of mind* que se rejuvenesceu. Então ela tava apagada uns 5 anos atrás. Ela se rejuvenesceu, mudou a apresentação, mudou.”

Outros aspectos relevantes atrelados ao recurso marca é à associação para a entrada em novos canais (E3V1), as soluções que os canais possam oferecer aos clientes (E4V2) e quantos formatos de canais podem estar atrelados à mesma marca (E5V2):

E3V1: “[...] A marca. A marca é sem dúvida nenhuma um atributo fortíssimo. [...] Da mesma forma, a marca abre portas pra vc entrar em outros canais.”

E4V2: “[...] É a marca Carrefour no mundo inteiro. Né? Então, é o maior varejista europeu e o segundo maior do mundo. [...] A marca solução, exatamente. Tem que cuidar da tua marca. [...] Independente do canal hoje, o Carrefour tem muito essa questão do que quer apresentar pro mercado. E de como ele se comunica com o mercado. Então se ele vende marca solução, se ele vende proximidade, se ele vende serviços”.

E5V2: “[...] Marca também, precisa verificar a elasticidade da marca, o quanto ela comporta carregar diferentes formatos ou diferentes propostas de valor. O Carrefour, por exemplo, até então só era percebido como Hiper, agora ele começa a ser percebido como uma marca de varejo, não especificamente grandes preços”.

Dentro da perspectiva de que as redes de supermercados da pesquisa possuem diversificação de canais comerciais dentro da estratégia de negócios, considerando a análise do Objetivo 1, Wernerfelt (1984) entende que a aquisição de outras empresas pode ser vista como a compra de um pacote de recursos. Nesse sentido, a consolidação das falas dos entrevistados (subcategoria “canais adquiridos”) demonstrou que as redes de supermercados adquirem recursos ao comprarem outras redes de supermercados, conforme os depoimentos abaixo:

E2V1: “[...] Legal, se estruturou, tá na hora de dar mais uma cartada. Aí vc compra, porque não dá mais pra construir. É mais fácil você adquirir. Que comprou, aí ganhou mais massa crítica, mais poder de negociação. Então comprou, para, estrutura novamente, né. Porque vc tem que criar capital, né. Legal, posso comprar de novo”.

E3V1: “[...] É o Walmart comprou o grupo Sonae, que trouxe as Bandeiras Big, nacional e Mercadorama. Comprou também o grupo Bompreço que trouxe o Hiper Bompreço e o Supermercado Bompreço. [...] Maxxi que não tenho certeza, mas acho que veio com a compra do Sonae também. [...] obviamente essas aquisições vieram como um grande acelerador dessa expansão [...] a empresa optou por encurtar esse caminho com aquisição de dois grupos importantes, com forças regionais é, bem, bem importantes em regiões bem importantes do Brasil”.

Segundo Hitt *et al.* (2008), a aquisição de novos canais comerciais podem ser consequência da utilização de recursos financeiros tangíveis utilizados para diversificar a empresa. Nesse contexto, todos os entrevistados das duas redes de supermercados demonstraram que as redes compraram outras redes, o que implica na presença de recursos financeiros. Outro aspecto relevante é o desdobramento da diversificação de canais comerciais com outros recursos, como a localização, que é um ativo tangível, e a marca que é um ativo intangível. A transcrição da fala do entrevistado E5V2 congrega todos esses elementos ao considerar a aquisição de outras redes (aquisição de recursos) em localidades diferentes (ativo tangível) e a aplicação da bandeira (ativo intangível marca) em diferentes canais comerciais, como no formato de atacado, conforme expresso abaixo:

E5V2: “[...] É o Carrefour é composto por um conjunto de aquisições. Então nos compramos. Nós crescemos de forma orgânica e através de expansão. O hipermercado, nós trouxemos o modelo para o Brasil. Fomos comprando outras empresas pra colocar a nossa bandeira. Então aí tem, diversos, tem Eldorado, tem Ronsseti, tem diversas empresas que foram sendo absorvidas, tem BIG. Supermercado, basicamente foi através de aquisição. Com a compra do Rainha, Dalas, Continente do Rio, do Mineirão em Minas, parte de Lojas Americanas que veio com aaa com grupo Estoque. É, agora Gimenis, um grupo de empresas. E o Atacadão foi adquirido”.



Segundo Grant (1991) e Barney (1986), a aquisição de recursos estratégicos podem levar a um desempenho econômico acima do normal. Nesse sentido, as falas de todos os entrevistados corroboraram essa afirmativa (subcategoria “desempenho no mercado”) e evidenciaram, apesar da diversidade de respostas, que os motivos da aquisição focaram a busca positiva por crescimento no mercado e *market share*, conforme os depoimentos abaixo:

E1V1: “[...] Necessidade de crescimento. Crescimento em volume e faturamento. [...] Oportunidade de negócio. O faturamento”.

E4V2: “[...] E quando vc começa a monitorar que vc tá perdendo *market share* pra outro canal, objetivo é, eu entro nele. E ai nessa brincadeira não sei se vc percebeu, Carrefour acabou, tá em todos”.

E5V2: “[...] Velocidade e trazer cultura, trazer o saber fazer. Por *market share* e conhecimento do modelo que a gente não tinha o domínio”.

Segundo Teece, Pisan e Shuen (1997) as capacidades dinâmicas enfatizam as capacidades de renovar competências para se ajustarem as alterações no ambiente da empresa. Sob esse ponto de vista, a subcategoria “gestão de custo e preço” mostrou que os entrevistados apontaram que as redes supermercadistas possuem na gestão de custos e de preços um dos principais fatores para enfrentar ambientes em constante turbulência e mutação, conforme as manifestações abaixo:

E2V1: “[...] todos têm o mesmo interesse, mas objetivos diferentes. E até os objetivos são iguais, mas vai depender da habilidade. Só que numa situação dessas, todos vão estar no mesmo foco. Eu tenho eu reduzir o meu custo, pra poder garantir a minha sobrevivência vendendo. Então se for só economia, a diferencial é, negociação de menores custos, é estreitar parcerias com os teus fornecedores”.

E3V1: “[...] E a mesma coisa posicionamento. Quando é um posicionamento, posicionamento horizontal, como é o caso do Walmart, EDLP, né, *Every Day Low Price*. Preço baixo todos os dias, né. Não sou *high-low*, né. [...]Eu procuro ter todos os itens com preços mais baixos [...] Essa maior competência pra enfrentar crise, especificamente falando, veio da nossa posicionamento de preço. [...] cultura dos associados, a cultura de vc conseguir fazer mais com menos, trabalhar na escassez, né, ou seja, otimizar os recursos que vc tem [...]”

Já o entrevistado E4V2 acrescenta que o executivo a frente do negócio deve ter a capacidade de ser o melhor em sua área, demonstrando sua dinâmica a frente do negócio. Isso coaduna com o que Teece, Pisan e Shuen (1997) também apontam quando enfatizam o papel da gestão estratégica em se adaptar às necessidades do ambiente, conforme demonstrado abaixo:

E4V2: “[...] Aí essa função de diretor de mercado que é um cara que fica à frente de cada unidade de negócio. Esse cara tem justamente esse papel. Ele tem que ser. Vamos imaginar que vc seja um diretor de bebidas. Vc tem que ser o cara que mais conhece de bebidas, do Brasil, do mundo, vc tem que saber

de tudo [...] Essa visão de libero especialista. Mas tem todo *supply chain* na mão dele. E depois a capacidade de realização dele. Ele é estratégico”.

O entrevistado E6V2 argumenta que a diversificação de canais propicia a venda de um mesmo produto com custos diferentes para cada canal, aumentando a rentabilidade, conforme fala do entrevistado:

E6V2: “[...] A importância para o grupo em termos de diversificação de canais é o preço pro consumidor. Além da, do, quantidade de contatos maiores que a gente consegue ter, com consumidores em momentos diferentes. A gente também tem também a diferenciação de preço. O Carrefour vai poder de trabalhar com arroz é, a, R\$ 4,00 que é o mesmo produto que é anunciado num atacadista e ao mesmo tempo vender esse produto no formato Express a R\$ 12,00, R\$ 13,00. Então vc consegue ter um range de preço produto, muito grande. É um dos termos fortes pra diferenciação do canal. [...]Eu posso vender o mesmo produto ao preço barato e ao preço caro. Eu não fico fixo só em um formato, que é naquela briga. Digamos que eu só tivesse um hiper. Eu tenho só o hiper, eu tenho exatamente quem são os meus concorrentes de hiper. Então na região tal eu vou saber que os meus concorrentes é o Extra e o Walmart. Esses são meus concorrentes. Se eu abro no formato bairro, eu tenho um concorrente que é o Pão de Açúcar. Se eu abro um formato Atacadão, eu tenho um concorrente que é o Sam’s Club. Então eu consigo vender o mesmo produto, em momentos de preço diferente. Pagando a mesma coisa pro, tendo o mesmo custo. [...] ter uma equipe de pessoas reconhecida no mercado e preparado pra esse tipo de situação, tem um *know how* por trás [...]”

Assim, foram identificados ativos tangíveis (localização geográfica e recursos financeiros) e intangível (marca) como os mais evidentes nas falas dos entrevistados associados à diversificação de canais. Também foi identificado a estratégia de compra de pacotes de recursos (WERNERFELT, 1984) quando da aquisição de outras redes de supermercados, presente nas falas dos entrevistados das redes de supermercados. Sendo que tais aquisições foram motivadas pela busca de crescimento no mercado. Finalizando, foi identificada a presença do conceito de capacidades dentro das falas dos entrevistados ao mencionarem a competência em se adaptarem a custos e preços.

#### **4.1.3 Vantagens competitivas obtidas com a diversificação de canais**

Nas estratégias genéricas de Porter (1980), a variedade de canais de distribuição, dentro da estratégia de enfoque, é uma das formas de aplicações para buscar a vantagem competitiva. Aaker (2001) também destaca a localização geográfica como uma variável

dentro da estratégia de enfoque como base para uma vantagem competitiva sustentável. Conforme já analisado na subcategoria “ativos estratégicos tangíveis”, a localização foi identificada pelos entrevistados como um recurso estratégico estando diretamente relacionada à diversificação de canais.

Para Saloner, Shepard e Poldony (*apud* RUMELT, 2003), a principal forma de vantagem competitiva é quando a empresa produz um bem ou serviço a um custo menor que os concorrentes. Essa questão de custo já foi mencionada na subcategoria “gestão de custo e preço” que se revelou nas estratégias das redes de supermercados para enfrentar a concorrência, como demonstrado abaixo:

E1V1: “[...] Custo baixo, preço baixo. Que é o sucesso que o Walmart fora do país, aqui, em qualquer lugar. O Walmart foi a rede que mais cresceu na crise, aliás a única, praticamente. Vendendo por menos. Só. Custo baixo [...] A cultura muito forte de vender por menos, manter custos baixos, o volume que ela tem”.

E2V1: “[...] O Walmart, o foco é rentabilidade do negócio, né. Pra isso ele é muito duro, nos seus custos fixos. [...] Mas a principal preocupação de todo varejista, são os custos.[...] Então é, o Walmart é muito duro com isso. É reduzir teus custos, vender por menos e é pra ter rentabilidade”.

E6V2: “[...] No varejo ainda é custo. Custo gera vantagem competitiva. Porque se vc consegue ter bons custos, vc consegue ter melhores lojas, vc consegue investir melhor nas lojas, vc consegue fazer melhores ofertas, vc consegue, contratar pessoas mais capacitadas”.

A empresa deterá vantagem competitiva se criar uma distância maior do que seus concorrentes “entre a disposição de pagar dos clientes e seu custo de produção” (GHEMAWAT, 2007, p. 60). Esse fato também já foi mencionado na subcategoria “gestão de custo e preço”, em que um dos entrevistados (E6V2) dá o exemplo de que o preço pago por um mesmo produto poderia ser vendido a preços diferentes e maiores em função da diversificação de canais comerciais disponíveis para a venda do produto.

E6V2: “[...]o grupo trabalha com esses 4 formatos. Então os pontos de contatos com o consumidor são muito grandes. A importância para o grupo em termos de diversificação de canais é o preço pro consumidor. [...] Então vc consegue ter um range de preço produto, muito grande. É um dos termos fortes pra diferenciação do canal. [...] Eu posso vender o mesmo produto ao preço barato e ao preço caro. Eu não fico fixo só em um formato [...]Então eu consigo vender o mesmo produto, em momentos de preço diferente. Pagando a mesma coisa pro, tendo o mesmo custo. [...] ter uma equipe de pessoas reconhecida no mercado e preparado pra esse tipo de situação, tem um *know how* por trás [...]”

O entrevistado E4V2 também exemplifica fatores como a entrega de serviços e a localização (proximidade) dentro da perspectiva de Ghemawat (2007):

E4V2: “Muitas vezes eu quero é serviço. Serviço é pegar e ir embora. Então você tá disposto a pagar, 10, 20, 30 centavos a mais no preço de um produto. Você acaba pagando. Então esse modelo de proximidade que é o Carrefour Bairro, que é o Pão de Açúcar, é um modelo que pra mim vai, vai emplacar por muito tempo”.

Ghemawat (2007) e Besanko *et al.* (2006) corroboram a mesma visão de que a vantagem competitiva propicia maiores resultados e lucros acima da média do mercado. A subcategoria “desempenho no mercado”, já mencionada no subcapítulo anterior, demonstrou que as empresas entrevistadas buscam crescimento no mercado ao diversificarem canais comerciais, possibilitando maiores lucros, conforme abaixo:

E3V1: “[...] *e-commerce* é um negócio que vc consegue fazer com relativo baixo investimento é, vc consegue gerar bastante valor, né. Então é um negócio que trás uma rentabilidade, tem um EBITDA maior que o negócio de varejo. Ele tem uma eficiência de capital melhor do que o varejo, né?”

Como demonstrados acima, diversos recursos compõem as estratégias que se relacionam para a obtenção de vantagem competitiva. Isso vai de encontro ao que Rumelt, Schendel e Teece (1995) abordam, no qual as origens da vantagem competitiva são os recursos que as empresas possuem e que são frequentemente relacionados a ativos intangíveis. Dentro dessa amarração e contexto, foi verificado que a diversificação de canais comerciais proporciona, entre as vantagens competitivas relatadas, o atendimento a novos clientes, conforme subcategoria “atendimento a novos e diferentes clientes” representada abaixo:

E2V1: “[...] E depois, é buscar um novo público. Né, vc tem que buscar novos consumidores. [...] Então é, novos canais, são novos consumidores, ok.”

E3V1: “[...] atingindo, público, mercados que antes ela não atendida. Então o que ela proporcionou hoje, foi um aumento de cobertura de atuação [...] é oferecer mais opções de horário de compra, oferecer um alcance nacional pra marca do Walmart”.

E5V2: “[...] Ela tem nos ajudado a atender os clientes que é multicanal. Nossa estratégia multicanal nada mais é do que uma estratégia para atender o mercado atual. O cliente é multicanal”.

Todos os entrevistados entendem que a diversificação de canais comerciais propicia o atendimento a novos clientes e que ele acaba também diferenciando pelo perfil de consumo:

E1V1: “[...] Atrai clientes de diferentes interesses”.

E6V2: “[...] a gente tem justamente esse contato maior que a gente tem em perfis de consumo [...] como diferenciais competitivos, fazer esse contato com perfis diferentes foi importante e agregou valor”.

Outra vantagem que a diversificação de canais comerciais proporciona é o reforço da marca das redes de supermercados, outro ativo intangível. Isso é verificado nas falas de cinco

dos seis entrevistados aglomerados na subcategoria “reforço da marca”, conforme representado abaixo:

E2V1: “[...] A marca, a cultura e as estratégias de *marketing* também [...] retorno positivo de imagem e imagem de marca e que no final das contas é um gera um financeiro, que é gera margem pro acionista”.

E3V1: “[...] também obviamente um reforço na marca, né. Porque a marca passou a ser, é, vivida e explorada e ter contato com um grupo muito maior de pessoas e que certamente isso gerou um efeito positivo também pros outros formatos”.

O entrevistado E5V2 reforçou que a marca leva a um fortalecimento da relação com os clientes, concordando com Grant (1991) de que a vantagem competitiva de uma empresa não está somente nos lucros, também está em sua participação no mercado e na lealdade dos clientes, de acordo com sua manifestação:

E5V2: “[...] A vantagem é a relação dele com a nossa marca. Se nós não oferecermos isso, eles vão buscar isso com outros *players*. Então, fortalecemos a relação com nosso cliente, com o cliente do mercado podendo oferecer essa solução pra eles. Solução completa pra ele. [...] Marca. É, nós temos uma marca muito forte, Carrefour. E a concorrência tem uma pulverização maior de marca. O Walmart tem nove marcas. O grupo CBD tem 7 marcas. Então nós temos hoje só 3 marcas, então isso já é um ativo importante”.

Segundo Barney e Hesterly (2007) quando a empresa não aufere valores econômicos acima da medida de mercado e sim o mesmo resultado que seus concorrentes significa que o resultado é uma paridade competitiva. Isso não foi constatado nas entrevistas, já que não foi tratada da questão econômica das redes de supermercados com os entrevistados.

Quanto a buscar uma imitação estratégica, a opinião foi semelhante entre os entrevistados no sentido de que as redes de supermercados acabam imitando as estratégias dos concorrentes na busca de se igualarem naquilo que entendem ser bom para o negócio. As falas dos entrevistados foram agrupadas na subcategoria “imitação estratégica” e está representada abaixo:

E2V1: “[...] Sim. Nada se cria, tudo se copia. Um *case* que vi do concorrente. Na arte da Guerra, diz o seguinte, se vc conhece o seu exército, vc já tem 50% da batalha ganha. Se vc conhece o exército do outro, mas não conhece o seu exército. Vc tem têm 50% da batalha ganha. Agora se vc não conhece nenhum dos exércitos, não vai pra guerra. Agora se vc conhece os dois exércitos, a probabilidade de vc ganhar a guerra é maior. Então vc tem que estar antenado.”

E4V2: “[...] Há, sem dúvida. Nada cria, tudo se copia, entendeu [...] Pão de Açúcar. O nível de serviço e a boa percepção que os clientes tinham do Pão de Açúcar. Que tinha um cliente fiel, que não abria mão de lá e sabia que pagava mais caro, mas com a intenção de ter um nível de serviço. Então, houve a cópia, houve”.

Outro ponto levantado nessa mesma subcategoria é que alguns entrevistados apontaram que a busca pela imitação estratégica é consequência da dinâmica intensa do mercado, que muda constantemente:

E1V1: “[...] Sim. É dinâmico, às vezes a gente imita o concorrente que tá saindo do negócios. Eles imitam as nossas atividades [...] É todo mundo corre atrás do próprio rabo”.

E5V2: “[...] Sempre. Esse mercado é muito dinâmico, não só a concorrência Brasil, como concorrência de fora. Não só mercado direto como indireto também, especialistas. Então esse mercado é muito dinâmico”.

A subcategoria “adaptação contínua” reforça a imitação das estratégias e demonstra que a dinâmica da imitação procura trazer o que é o melhor das outras redes e assim aprenderem aquilo que consideram a melhor prática e a melhor estratégia, conforme as manifestações abaixo:

E1V1: “[...] Mas o que eles fazem de bom tem que copiar. Eles copiam a gente no que a gente faz de melhor, a gente copia eles no que eles fazem de melhor. Não tem vergonha disso não”.

E3V1: “[...] a empresa busca aprender com seus concorrentes também. Então tá sempre muito atenta com o que eles estão fazendo, né e procura entender do que ela pode tirar daquele daquele posicionamento pra poder se defender, uma postura pra melhorar ou qualquer que seja o sentido”.

E4V2: “[...] Eu vou copiar o que ele faz de nível de serviço mas eu vou entregar o que ele vê de bom em mim. Então o que que tem bom no Pão de Açúcar, nível de serviço. O que que tem de bom no Carrefour, o preço. Faz uma loja que tem os dois”.

As falas dos entrevistados acima demonstram um dinamismo em relação à estratégia de negócios, em que ocorrem constantes adaptações, procurando incorporar o que vêm de melhor nos concorrentes.

Barney e Hesterly (2007) apontam que a vantagem competitiva tem um aspecto temporal como vantagem sobre os concorrentes e que ela pode ser temporária. Evidencia, aí, o tempo de duração de uma vantagem, muito bem relatada pelo entrevistado E5V2:

E5V2: “[...] o mercado é muito dinâmico. E um copia o outro. Então, tem estratégias que são mais duradouras. É, e outras estratégias são rapidamente copiadas. O importante é a gente esteja sempre um passo à frente, sempre renovando e relançando é inovações [...] Esse mercado é muito dinâmico, não só a concorrência Brasil, como concorrência de fora. Não só mercado direto como indireto também, especialistas. Então esse mercado é muito dinâmico. E além de inovar, tem muita coisa que a gente pode aprender para copiar ou pra aperfeiçoar”.

A análise acima propiciou a identificação de dois tipos de vantagens competitivas mais expressivas obtidas com a diversificação de canais: “atendimento a clientes novos e

diferentes” e o “reforço da marca” das redes de supermercados entrevistadas. Estas duas vantagens são relacionadas a ativos intangíveis, conforme ponto de vista de Rumelt, Schendel e Teece (1995). Também foi demonstrada a conexão de diversos elementos que compõem as estratégias das redes de supermercados relacionadas à diversificação de canais comerciais. Os entrevistados evidenciaram a “adaptação contínua” da empresa na busca por pontos fortes dos concorrentes como forma de aprendizado. Outro ponto importante foi a “imitação estratégica”, muito utilizada pelas redes de supermercado, ou seja, buscando se igualar nos resultados das vantagens competitivas que uma rede concorrente possa estar tendo no mercado.

#### 4.2 ANÁLISE DE DADOS SECUNDÁRIOS

A partir da leitura dos relatórios de desempenho das duas empresas entrevistadas, pode-se elaborar alguns quadros comparativos sobre canais comerciais que visam complementar os dados primários colhidos e já analisados.

O Quadro 7 representa os canais comerciais da rede de supermercados Walmart, que iniciou a sua operação no Brasil em 1995. Apenas três marcas da rede são próprias: Walmart Supercenter, Sam’s Club e Walmart. Essas bandeiras representam os canais de hipermercado, atacado e *e-commerce* respectivamente. Das dez marcas que a rede possui, seis foram compradas e mantiveram suas marcas originais. Apenas uma rede foi comprada e teve sua bandeira alterada para Todo Dia, marca desenvolvida pela rede Walmart.

A quantidade de redes de supermercados compradas pela rede Walmart corrobora com a análise das entrevistas na subcategoria “canais adquiridos” e reforça o posicionamento de recursos de Wernerfelt (1984), que entende que a aquisição pode ser vista como a compra de um pacote de recursos.

Considerando a quantidade de lojas por canal comercial, a rede Walmart tem: 105 hipermercados, 39 lojas de vizinhança, 45 atacados, 156 supermercados e um varejo virtual. Ao todo, a rede Walmart possui 346 unidades comerciais, conforme relatório de sustentabilidade da rede de supermercados (WALMART, 2009). A variedade de canais comerciais reforça a análise das entrevistas na subcategoria “multicanais”, pois demonstra a atuação da rede de supermercados Walmart em diversos canais comerciais e que é o mesmo entendimento de Kotler e Keller (2006), Parente (2000), Levy e Weitz (2000) de que multicanais é quando as empresas utilizam vários tipos de canais comerciais.

Quadro 7 – Canais comerciais do Walmart

Ano de operação	Forma de expansão	Bandeira/Marca	Tipo de canal comercial	Quantidade de lojas
1995	Desenvolvida	WalMart Supercenter	Hipermercado	36
2001	Desenvolvida	Sam's Club	Atacado	22
2001	Comprada e Desenvolvida	Todo Dia	Loja de vizinhança	39
2004	Comprada	BomPreço	Supermercado	63
2004	Comprada	Hiper BomPreço	Hipermercado	32
2005	Comprada	BIG	Hipermercado	37
2005	Comprada	Nacional	Supermercado	69
2005	Comprada	Mercadorama	Supermercado	24
2005	Comprada	Maxxi Atacado	Atacado	23
2008	Desenvolvida	Wal-Mart	Varejo virtual	1
Totais		10	5	346

Fonte: Adaptado de duas fontes: (1) Walmart (2009), pelo site da empresa <http://www.walmartbrasil.com/institucional>. Acesso em 08 junho de 2009; (2) Falas dos entrevistados.

O Quadro 8 representa os canais comerciais da rede de supermercados Carrefour, que iniciara sua operação no Brasil em 1975. Das cinco marcas do Carrefour, quatro são próprias da rede: Carrefour, Carrefour Bairro, Carrefour Express e Dia%. Estas bandeiras representam os canais de hipermercado, supermercado, loja de conveniência e supermercado de desconto, respectivamente. Apenas uma rede foi comprada no Brasil pelo Carrefour e que manteve o mesmo nome, o Atacadão. Esse fato corrobora a subcategoria “marca”, identificada pelos entrevistados como principal ativo intangível. Considerando a quantidade de lojas por canal comercial, a rede Carrefour tem: 115 hipermercados, 327 lojas de desconto, 51 atacados, 39 supermercados e sete lojas de conveniência. Ao todo, a rede de supermercados possui cinco canais comerciais, totalizando 539 unidades comerciais, conforme relatório de desenvolvimento sustentável da rede de supermercados (CARREFOUR, 2009).

Quadro 8 – Canais comerciais do Carrefour

Ano de operação	Forma de expansão	Bandeira/Marca	Tipo de canal comercial	Quantidade de lojas
1975	Desenvolvida	Carrefour	Hipermercado	115
1999*	Desenvolvida	Dia%	Supermercado de desconto	327
2006	Desenvolvida e comprada	Carrefour Bairro	Supermercado	39
2007	Desenvolvida	Carrefour Express	Loja de conveniência	7
Abril/2007	Comprada	Atacadão	Atacado	51
Totais		5	5	539

Fonte: Adaptado de duas fontes: (1) Carrefour (2009), pelo site da empresa <http://www.carrefour.com.br>. Acesso em 08 junho de 2009; (2) Falas dos entrevistados.



De 2005 até 2008, as redes supermercadistas iniciaram a operacionalização em canais de vendas até então não explorados, como lojas de conveniência, atacado e varejo virtual. Em todas elas, houve a compra de redes de supermercados para aumentar o número de lojas, aumentando a expansão geográfica e a entrada em novos canais comerciais, como o atacado pela rede Carrefour, em 2007, canal ainda não presente na rede. E que reforça a categoria “diversificação de canais como recursos estratégicos”.

As duas redes de supermercados possuem a mesma quantidade de tipos de canais comerciais, mas, em termos de formatos, elas são diferentes. A rede Walmart possui o canal de varejo virtual e a loja de vizinhança, enquanto que o Carrefour possui lojas de conveniência e supermercado de desconto. Esses dados reforçam a categoria “diversificação de canais dentro da estratégia de negócios”, já que caracteriza a presença de multicanais comerciais nas redes de supermercados entrevistadas.

Consolidando os números divulgados pela imprensa, o Quadro 9 apresenta, a seguir, a evolução do faturamento das três principais redes de supermercados no Brasil de 2006 a 2008:

Quadro 9 - Faturamento das redes supermercadistas em 2005 a 2008

Rede Supermercadista	2005	2006	2007	2008
Carrefour	R\$ 12,5 bilhões	R\$ 12,9 bilhões	R\$ 19,3 bilhões	R\$ 22,4 bilhões
Pão de Açúcar	R\$ 15,8 bilhões	R\$ 16,5 bilhões	R\$ 18,8 bilhões	R\$ 20,8 bilhões
Wal-Mart	R\$ 11,7 bilhões	R\$ 12,9 bilhões	R\$ 15,0 bilhões	R\$ 16,9 bilhões
Setor auto-serviço alimentar brasileiro	R\$ 118,5 bilhões	R\$ 124,1 bilhões	R\$ 136,3 bilhões	R\$ 159,1 bilhões

Fontes: Elaborado pelo autor de acordo com Camacho (2007), Marsola (2008), Esteves (2009), Morita (2009) e Superhiper (2009)

O faturamento das redes de supermercados evoluiu consideravelmente de 2005 para 2008. Sendo que o Carrefour teve um aumento em 2008 sobre 2005 de 79,2%. Já a rede Walmart teve um aumento em 2008 sobre 2005 de 44,44%. Quando verificamos o crescimento do setor em 2008 sobre 2005, houve um aumento de 34,26%. Comparando o crescimento das duas redes de supermercados no período com o valor apurado do setor, verifica-se que as duas redes possuem crescimento em percentual no período maior que a média do setor. Este resultado reforça as análises das entrevistas que foram reunidas na subcategoria “desempenho no mercado” e corroboram como entendimento de Grant (1991) e Barney (1986) de que a aquisição de recursos, como a compra de redes de supermercados no período, podem levar a um desempenho econômico superiores ao padrão do setor em que atuam.

Dessa forma, considerando as análises das falas dos entrevistados e os dados secundários levantados, foram identificados os elementos mais determinantes na

diversificação de canais que podem gerar uma fonte de vantagem competitiva, sob o ponto de vista dos executivos, atendendo, assim, ao objetivo principal desta dissertação.

## **5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

A pesquisa procurou garantir um mínimo de confiabilidade e validade. No entanto, ao longo da pesquisa, surgiram algumas dificuldades que podem ter limitado seus resultados, merecendo ser ressaltadas.

Uma limitação a ser considerada relaciona-se à própria natureza exploratória e qualitativa. Também foram respeitadas os protocolos de validade, confiabilidade e fases da análise de conteúdo, conforme Bardin (2000).

O conflito entre o prazo de entrega desta dissertação e a dificuldade de acesso a executivos do setor supermercadista limitou a escolha àqueles que disponibilizaram a serem entrevistados. Com isso, não foram entrevistados os executivos de uma das empresas que se desejava entrevistar, conforme exemplificado na introdução e citado nos processos metodológicos desta pesquisa.

Como o estudo ficou restrito às redes supermercadistas que disputam as primeiras colocações no *ranking* da Associação Brasileira de Supermercados, os resultados obtidos não podem ser generalizados para outros setores, valendo unicamente para as situações analisadas.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base no contraponto entre os depoimentos e a literatura consultada, é possível assumir que a diversificação de canais pode se constituir em recurso estratégico nas redes supermercadistas deste estudo e, conseqüentemente, gerar uma fonte de vantagem competitiva, como resposta ao problema desta pesquisa.

A diversificação de canais comerciais das redes de supermercados foi identificada a partir da visão dos executivos entrevistados, conforme estabeleceu o objetivo geral desta dissertação.

Dentre os aspectos mais relevantes levantados, a caracterização da diversificação de canais nas redes de supermercados na estratégia de negócios demonstrou ser relevante para seu crescimento nos últimos anos. A variedade de tipos de canais comerciais possibilitou as empresas do setor a uma maior “adequação ao cliente e clusterização” quando da sua “expansão orgânica e ou por aquisição”. A atuação em “multicanais” também favoreceu a possibilidade de diversificação em outros negócios de maneira relacionada (ANSOFF, 1957), já que o maior fator estratégico que as redes de supermercados possuem é o fluxo de pessoas que entram e saem diariamente de suas lojas. Aparentemente, esse fato favoreceu a exploração maior dos estabelecimentos das redes, como a implantação de postos de gasolina, farmácias, agências de turismo, além de aumentar a rentabilidade com o aluguel do próprio espaço para outras empresas.

Outro aspecto importante foi a identificação da diversificação de canais comerciais como recurso estratégico, posto que a diversificação de canais possui elementos que podem ser controlados pelas redes de supermercados, como ativos tangíveis e intangíveis. A localização mostrou ser um ativo tangível amplamente evidenciado nas entrevistas, sendo, por vezes, interpretada como fator de proximidade que atrai os clientes da região em que está instalada a loja. A “marca”, como o ativo intangível mais citado pelos entrevistados é outro elemento que compõe a estratégia de canais, pois ela agrega valores que são percebidos pelos clientes, estabelece padrões de negociação com os fornecedores e reforça a localização geográfica das redes de supermercados.

Motivadas também por um maior desempenho financeiro no mercado a compra de outras redes de supermercados representa a aquisição de novos recursos. Dentro desses está à localização geográfica, a marca, o *know-how*, o poder de negociação com os fornecedores e o aumento do número de lojas e de canais comerciais, aumentando, assim, a sua penetração no mercado. Mas como ressaltou um dos entrevistados, a única motivação da compra de um concorrente é a localização geográfica do ponto de venda.

Com relação às vantagens competitivas proporcionadas pela diversificação de canais comerciais, foi evidenciado o “atendimento a novos e diferentes clientes”, confirmando a visão de que diversificar canais aumenta a possibilidade de atingir novos clientes, já que cria um fluxo de pessoas que não existia para a rede de supermercados. Isso estrategicamente aumenta a possibilidade de gerar mais faturamento e diminui o *gap* da distância entre um tipo de canal comercial e determinados clientes ao criar novos formatos de canais para atender a novos clientes.

A pesquisa evidenciou que os elementos que agem na diversificação de canais comerciais podem gerar fontes de vantagens competitivas, uma vez que faz parte das estratégias de negócios das redes supermercadistas do estudo atuar em multicanais.

O aprendizado com o estudo abriu a possibilidade de novas questões a serem investigadas, a saber:

- Como as empresas diversificam seus formatos de canais comerciais sem prejudicar suas próprias vendas? Foram identificados indícios nas entrevistas de que às vezes a instalação de diferentes tipos de canais comerciais em regiões próximas ou mesmo em um mesmo bairro pode criar uma concorrência entre os canais de uma mesma rede de supermercado. Como relata um dos entrevistados: “Tem casos que vc tem uma canibalização até da sua própria loja”. Explorar esse aspecto pode ajudar a entender até que ponto a diversificação de canais é favorável à estratégia de negócios em uma mesma região.

- Como a diversificação de canais na expansão das redes de supermercados afeta o relacionamento com o fornecedor? Quando uma rede de supermercados faz a aquisição de uma rede concorrente, ela adquire novos recursos, como mais pontos de vendas e mais fluxo de clientes. Alguns entrevistados comentaram essa influência da rede de supermercados com o fornecedor: “Aí vc compra, porque não dá mais pra construir. É mais fácil você adquirir. Que comprou, aí ganhou mais massa crítica, mais poder de negociação”. A intenção seria entender esse relacionamento (rede de supermercado com o fornecedor) antes e depois da aquisição de outros canais comerciais.

- Quais os critérios que norteiam a caracterização de um canal comercial? Foi percebido nos entrevistados que todos possuem conceitos sobre cada canal comercial da rede de supermercados em que trabalham, mas não foi evidenciada uma uniformização das características de cada canal. Identificar esses critérios pode ajudar a determinar qual a tendência dos investimentos em novos canais comerciais.

- Como ocorre a dinâmica de preços na diversificação de canais comerciais em redes de supermercados? O preço mostrou-se muito comum entre todos os entrevistados, demonstrando que pode não se tratar de um fator estratégico único para o sucesso das redes varejistas, uma vez que influencia diretamente a rentabilidade delas. Esse é o motivo pelo qual está ocorrendo o crescimento de canais comerciais de atacado, *e-commerce* e postos de gasolina, que possuem rentabilidades muito diferentes dos atuais mais tradicionais como supermercados e hipermercados. Como ressaltou um dos entrevistados: “A rentabilidade no varejo é muito pequena. Então nós estamos falando aí de, uma rentabilidade de 3% final. Commodity puxa muito a tua margem, né?. Estratégia de crescimento, o preço não é. O preço

não é estratégia, porque todo mundo bate no preço”. Entender a relação do preço aplicado à diversificação de canais poderá esclarecer a influência dessa variável mercadológica na estratégia de diversificação de canais.

Com relação à contribuição acadêmica, o presente trabalho buscou abordar um tema ainda pouco tratado na literatura dentro de um setor específico, o de redes de supermercados. Também buscou explorar a aplicabilidade da diversificação de canais comerciais dentro da Visão Baseada em Recursos de maneira a ampliar o conhecimento sobre a diversificação de canais dentro da estratégia de negócios.

Quanto a contribuição prática, esta pesquisa pretendeu mostrar a diversificação de canais comerciais como estratégia utilizada pelas redes de supermercados. Ela colocou em evidência a estratégia de atuar em multicanais, em diversos formatos de canais comerciais e que são recursos estratégicos que podem gerar vantagens competitivas relevantes em relação à concorrência.

## **7 RECOMENDAÇÕES**

Recomenda-se a continuidade deste estudo de forma qualitativa e longitudinal, uma vez que se poderá se observar ou não o aumento do número de canais comerciais e a sua diversificação ao longo do tempo. Já que foi constatada uma dinâmica de aquisições de canais comerciais com a compra de outras redes de supermercados dentro da estratégia de negócios e que pode influenciar nos resultados futuros das demais redes de supermercados.

Em relação às questões levantadas nas considerações finais, seria interessante a sua investigação, uma vez que foram elaboradas dentro de indícios dos relatos dos entrevistados e que apareceram de forma subsidiária ao tema deste estudo.

Outra sugestão seria a inclusão de redes de supermercados médias na amostra, já que o critério de seleção deste estudo utilizou como base apenas duas das três primeiras colocadas no *ranking* de faturamento da Associação Brasileira de Supermercados. Juntas elas representam mais de 20% do faturamento do setor, conforme apontado no Quadro 9.

Adicionalmente, recomenda-se a replicação do tema deste estudo para outros setores do varejo, como *home-centers*, varejo de moda, rede de drogarias, rede de concessionárias, rede de papelarias, uma vez que esta pesquisa se limitou as redes de supermercados.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. Managing assets and skills: the key to a sustainable compet. *California Management Review*, v. 31, n. 2, ABI/INFORM Global, Winter 1989.

\_\_\_\_\_. *Administração estratégica de mercado*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANDREWS, K. *The concept of strategy*. Homewood - Illinois: Irwin, 1971.

ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, v. 35, n. 5, p. 113-124, 1957.

\_\_\_\_\_. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

ALDERSON, W. *Problem solving and marketing science*. The Charles Coolidge Parlin Memorial Lecture, 1954.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 33-46, 1993.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.

\_\_\_\_\_. Firm Resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-119, 1991.

\_\_\_\_\_. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Prentice Hall, Upper Saddle River, 2002.

\_\_\_\_\_.; HESTERLY, William S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

BESANKO, D. *et al. A economia da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CAMACHO, K. Wal-Mart passa Carrefour e fica em 2º no ranking de supermercados. *Folha Online*, 11 abr. 2007, Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u115992.shtml>>. Acesso em: 20 nov. 2009.

CAMPOS, Elisa. Batalha do varejo chega ao mundo das vendas virtuais. *Época Negócios*, 11 fev. 2009. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG86466-16628-24,00-BATALHA+DO+VAREJO+CHEGA+AO+MUNDO+DAS+VENDAS+VIRTUAIS.html>>. Acesso em: 11 fev. 2009.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão da resource-based. *Anais do XXIII ENANPAD*, Foz do Iguaçu/SP, 1999.

CARREFOUR. *Relatório de desenvolvimento sustentável 2008*. Disponível em: <[http://www.carrefour.com.br/web/br/institucional/download/RDS\\_2008\\_final.pdf](http://www.carrefour.com.br/web/br/institucional/download/RDS_2008_final.pdf)>. Acesso em: 29 set. 2009.

CHIARA, M. Wal-Mart começa a vender pela internet. *O Estado de São Paulo*, 26 set. 2008. Disponível em: <[http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20080926/not\\_imp248238,0.php](http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20080926/not_imp248238,0.php)>. Acesso em: 02 out. 2008.

CHURCHILL, G. A.; PETER, P. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. *Marketing básico: uma abordagem Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. *Administração de marketing no Brasil*. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COLLIS, D. J. A resource-based analysis of global competition: The Case or the Bearing Industry, *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 49-68, 1991.

\_\_\_\_\_.; HUSSEY, R.. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

\_\_\_\_\_.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources. *Harvard Business Review*, v. 86, n. 7, p. 140-149, jul./ago. 2008.

DAFT, R. *Organization theory and design*. New York: West, 1983.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 37-52, 1994.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 35, p. 1504-1511, dez.1989.

DRUCKER, P. F. *The practice of management*. New York: Harper & Row, 1954.

ESTEVEES, C. Supermercados médios crescem mais do que líderes. *Notícias Financieras*, 27 mar. 2009. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1668198691&sid=1&Fmt=3&clientId=18113&RQT=309&VName=PQD>>. Acesso em: 20 abr. 2009.

EXAME. Carrefour compra Atacadão e reassume liderança em vendas. *Portal Exame*, 23 abr. 2007. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/negocios/m0127422.html>>. Acesso em: 09 nov. 2008.

FAHY, J., SMITHEE, A. Strategic marketing and the resource-based view of the firm, *Academy of Marketing Science Review*, v. 10, p. 1-21, 1999.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B.. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: \_\_\_\_\_; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. p. 301-323, São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, v. 35, n. 2, p. 57-63. mar./abr. 1995.

GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HILÁRIO, W. O melhor desempenho dos últimos 13 anos. *SuperHiper*, 29 abr. 2009. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/superhiper/superhiper/ultima-edicao/materia-de-capa/>>. Acesso em: 09 mai. 2009.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, p. 114-135, Spring, 1991.

\_\_\_\_\_. *Contemporary strategy analysis*. 5th ed. Blackwell Publishing, 2005.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 2, p. 135-144, 1992.

\_\_\_\_\_. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*. v. 14, p. 607-618, 1993.



HEENE, A.; SANCHEZ, R. *Competence-based strategic management*. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KAYO, E. K. *A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas*. 2002. 110 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

\_\_\_\_\_. K; KIMURA, H.; MARTIN, D. M. L.; NAKAMURA, W. T. Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 3, p. 73-90, 2006.

KERLINGER, F. N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

KIRZNER, I. M. *Discovery and the capitalist process*. Chicago: The University of Chicago Press, 1985.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_.; KELLER, K. *Marketing management*. 12. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2006.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 7. ed., p. 121-144, 2003.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. *A administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.

MAHONEY, J. T.; PANDIAN, R. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, Baffins Lane: England, v. 13, p. 363-380, 1992.

MARIOTTO, F. L. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. *Revista de Administração de Empresas - RAE*. São Paulo, v. 31, n. 2, p. 37-52, abr./jun., 1991.

MARSOLA, C. Carrefour lidera *ranking* dos 20 maiores supermercados, diz Abras. *Folha Online*, 06 mar. 2008, Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u379230.shtml>>. Acesso em: 09 nov. 2008.

MASSUKADO-NAKATAMI, M. S.; TEIXEIRA, R. M.. Resource-based View as a Perspective for Public Tourism Management Research: Evidence from Two Brazilian Tourism Destinations. *Brazilian Administration Review - BAR*. Curitiba, v. 6, n. 1, art. 5, p. 62-77, jan./mar. 2009.

MELO, A. Varejo acirra disputa no comércio eletrônico. *DCI*, 26 set. 2008. Disponível em: <[http://www.dci.com.br/noticia.asp?id\\_editoria=7&id\\_noticia=251555&editoria](http://www.dci.com.br/noticia.asp?id_editoria=7&id_noticia=251555&editoria)>. Acesso em: 11 fev. 2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. W.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORITA, A. Faturamento. Só não cresceu quem não quis. *Supermercado Moderno*, 25 abr. 2009. Disponível em: <<http://www.sm.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=3641&sid=4&index=1>>. Acesso em: 09 mai. 2009.

NELSON, R. R. Why do firms differ, and how does it matter? A revisitation. *Seoul Journal of Economics*, v. 21, n. 4, p. 607-620, Seoul: Winter 2008.

NIELSEN. *Category management: Positioning your organization to win*. Illinois: Contemporary Books, 1992.

PARENTE, J. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000.

PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley, 1959.

PERIN; M. G.; SAMPAIO, C. H.; HOOLEY, G. Impactos dos recursos da empresa na performance de inovação. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 47, n. 4, p. 46-58, out./dez. 2007.

PETERAF, M. A., The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 179-191, 1993.

PITTS, R. A.; HOPKINS, H. D. Firm diversity: conceptualization and measurement, *Academy of Management Review*, v. 7, p. 620-629, 1982.

PORTER, M. E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

\_\_\_\_\_. *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press, 1990.

\_\_\_\_\_. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 95-117, Winter 1991.

\_\_\_\_\_. What is strategy? *Harvard Business Review*, Nov./Dec. 1996.

\_\_\_\_\_. Da vantagem competitiva à estratégia corporativa. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E.. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 237-269, 1998.

PRAHALAD, C.K; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, p. 79-91, May/June, 1990.

PRIDE, W. M.; FERRELL, O. C. *Marketing: conceitos e estratégias*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

RAMANUJAM, V.; VARADARAJAN, P. Research on corporate diversification: A syntheses. *Strategic Management Journal*, v. 10, p. 523-551, 1989.

ROSENBLOOM, B.; ANDERSON, R. Channel management and sales management: Some key interfaces. *Academy of Marketing Science*, v.13, n. 3, p. 97, 1985.

ROSENBLOOM, B. *Canais de marketing: uma visão gerencial*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RUMELT, R. P. Toward a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. *Competitive strategic management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.

RUMELT, R.P.; SCHENDEL, D. E.; TEECE, D.J. *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Harvard Business Press, 1995. 636 p.

RUMELT, R. P. What in the world is competitive advantage? *Working Paper*, The Anderson School, UCLA, Aug, 2003.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, socialism and democracy*. Harper and Brothers, New York, 1942.

STELZER, V. Pão de Açúcar visa aquisições em 2009 em meio à crise. *Reuters*, 05 jan. 2009. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/mat/2009/01/05/pao-de-acucarvisa-aquisicoes-em-2009-em-meio-crise-587889548.asp>>. Acesso em: 11 fev. 2009.

STERN, L.W.; EL-ANSARY, A.I.; COUGLAN, A. T. *Marketing channels*. 5. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.

SUPERHIPER. O Brasil e os supermercados: crescimento contínuo. *Panorama Super Hiper 2009*, abr. 2009. Disponível em: <<http://abrasnet.com.br/superhiper/panorama/conteudos/o-setor/>> Acesso em: 09 mai. 2009.

CARLESSI, R. Conheça as 20 primeiras empresas do ranking Abras. *SuperHiper*, 26 mar. 2009. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/superhiper/superhiper/direto-da-redacao/?materia=236>> Acesso em: 09 mai. 2009.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, ago. 1997.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B.; Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 40, n. 1, p. 20-37, out./dez. 2000.

VETTORAZZO, L. Extra inaugura entregas rápidas. *Notícias Financieras*, 29 set. 2008. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1563232981&sid=1&Fmt=3&clientId=18113&RQT=309&VName=PQD>>. Acesso em: 15 mar. 2009.

WALMART. *Relatório de sustentabilidade 2009 – exercício de 2008*. Disponível em: <<http://www.walmartbrasil.com.br/sustentabilidade/relsustentabilidade.aspx>>. Acesso em: 11 nov. 2009.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.

\_\_\_\_\_. From critical resources to corporate strategy. *Journal of General Management*, v.14, p. 4-12, Spring 1989.

WINTER, S. G. Knowledge and competence as strategic assets. In: TEECE, D. J. *The competitive challenge*. Ballinger, Cambridge, p. 159-184, 1987.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Entrevista: roteiro de perguntas semi-estruturadas em 3 blocos

#### Identificação da empresa e do entrevistado

**Bloco 1** - caracterizar a diversificação de canais de supermercado dentro da estratégia de negócios

- 1 – Como funciona a estratégia de negócios, de venda da empresa varejista?
- 2 - Como é a configuração dos canais de vendas na estratégia de negócios? Multicanais?
- 3 – O varejo “sem loja” na rede é importante? Por que? Quais são os tipos? (mala direta, internet, telemarketing)
- 4 – Como a empresa atinge/atende os diferentes segmentos de consumidores? (novos e atuais)
- 5 – Pensando em mix de marketing, em preços, mix de produtos, promoções, apresentação da loja, localização e treinamento de pessoal, qual é a característica mais forte de cada canal?
- 6 – Como a empresa busca, em termos de negócios, o seu crescimento? São estratégias mais utilizadas?  
(Redução de custo, diferenciação, primeiro a implantar, crescimento, expansão para novos mercados, segmentação de clientes, maior rentabilidade)

**Bloco 2** – identificar a diversificação de canais como recursos estratégicos

- 7 - Em relação às bandeiras, que ativos/elementos a empresa possui que considera estratégicos?  
(Pessoas, localização, marca, tecnologia, relacionamento com fornecedores, clientes, etc.)  
  
(Recursos tangíveis: recursos financeiros, localização geográfica, instalações físicas.  
Recursos intangíveis: marca, reputação dos clientes, trabalho em equipe, relacionamento com fornecedores.)
- 8 – Que ativos você relaciona com a diversificação de canais de vendas?
- 9 – Quais são as áreas internas que estruturam cada tipo de loja/bandeira?
- 10 – Cada bandeira tem atuação independente ou compartilha recursos da corporação?

11 – Sobre as bandeiras (canais), quais foram comprados e quais foram desenvolvidos pela própria empresa?

12 - E qual foi a motivação para a sua aquisição ou desenvolvimento? Que fatores foram considerados: custos, performance / desempenho econômico superior?

13 – Quando se cria um novo canal de venda, que mudanças ocorrem na empresa para suportar esse novo canal?

14 - Quais as competências que a empresa possui para utilizar enfrentar a turbulência do mercado?

**Bloco 3** - identificar as vantagens competitivas mais expressivas obtidas com a diversificação de canais.

15 – Que conseqüências a diversificação de canais tem proporcionado para a empresa? (vantagens, desvantagens)

16 - Quais vantagens se destacam sobre os concorrentes?

(custos baixos, retornos de market share, performance financeira, diversificação de canais, preços, etc)

17 - Essas vantagens têm durado quanto tempo em média?

18 - Como a empresa mensura estas vantagens?

19 – A empresa imita estratégias da concorrência?

## Apêndice B – Matriz de amarração

<p><b>Problema de pesquisa:</b> Como a diversificação de canais pode gerar uma fonte de vantagem competitiva para os supermercados?</p>
<p><b>Objetivo geral:</b> Identificar a diversificação de canais como possível fonte de vantagem competitiva do ponto de vista dos executivos.</p>

Objetivos específicos (1)	Referencial Teórico (2)	Perguntas do questionário/roteiro entrevistas (3)	Subcategorias (4)	Considerações finais (5)
1 – caracterizar a diversificação de canais de supermercado dentro da estratégia de negócios	<p>Pride e Ferrell (2001), Kotler (2000) – Canais de distribuição possuem níveis de intermediário.</p> <p>Rosenbloom e Anderson (1985) – indústria e intermediários são parceiros, pois atuam para a venda.</p> <p>Stern, El-Ansary e Couglan (1996) – Canal é preencher a lacuna entre produtores e consumidores</p> <p>Kotler (2000); Pride e Ferrell (2001) - canais comerciais são dinâmicos, surgem novas formas de organização de canais de distribuição diferentes dos canais tradicionais</p> <p>Kotler (2000) - classificações básicas para o varejo: o varejo de loja, o varejo sem loja e as organizações varejistas.</p> <p>Aaker (1989, p. 91), a estratégia envolve a forma como se compete (o que é feito, as</p>	<p>1 – Como funciona a estratégia de negócios, de venda da empresa varejista?</p> <p>2 - Como é a configuração dos canais de vendas na estratégia de negócios? Multicanais?</p> <p>3 – O varejo “sem loja” na rede é importante? Por que? Quais são os tipos? (mala direta, internet, telemarketing)</p> <p>4 – Como a empresa atinge/atende os diferentes segmentos de consumidores? (novos e atuais)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expansão orgânica e aquisição;</li> <li>- Diversificação de negócios;</li> <li>- Multicanais comerciais;</li> <li>- Adequação ao cliente e clusterização de canais.</li> </ul>	<p>Os entrevistados apontaram que as redes de supermercados buscam dentro da estratégia de negócios, o <b>crescimento pela expansão orgânica</b>, em que ocorre a multiplicação das bandeiras e dos estabelecimentos comerciais.</p> <p>Ademais, o crescimento também é realizado por meio de <b>aquisições</b> de outras redes de supermercados concorrentes. Esta estratégia é uma forma de adquirir, no mínimo, a localização dos</p>



	<p>estratégias de produto, de posicionamento, de preço, de distribuição, de produção, entre outros) e onde se compete (seleção da arena competitiva, os mercados e os competidores).</p> <p>Kotler (2000) - três benefícios estratégicos em novos canais: maior cobertura de mercado em segmentos não atendidos, custos reduzidos de canal ao escolher operações mais econômicas e venda mais personalizada.</p> <p>Kotler (2000, p. 541) - cita alguns tipos de lojas de varejos que possuem diferentes estruturas e formatos</p> <p>Parente (2000), Levy e Weitz (2000), Kotler e Keller (2006) e Cobra (2009) - cada nível corresponde a um formato do canal; as que empresas utilizam vários tipos de canais de distribuição (multicanais) para atingir mais segmentos de clientes, demonstrando a diversificação de canais existentes.</p> <p>Aaker (2001, p. 220) especifica que a “diversificação é a estratégia de entrar em produtos-mercados diferentes daqueles com os quais uma empresa está envolvida atualmente”.</p> <p>Mason, Mayer e Ezel (1994) - composto varejista (produto, preço, promoção, apresentação, pessoal, ponto)</p> <p>Kotler e Keller (2006) as decisões do</p>	<p>5 – Pensando em mix de <i>marketing</i>, em preços, mix de produtos, promoções, apresentação da loja,</p>		<p>estabelecimentos, sendo a localização um fator muito valorizado pelas redes de supermercados, como afirma Kotler (2000).</p> <p>A estratégia é aumentar o número de pontos de venda, aumentar a quantidade de lojas e para isso utilizam os diversos tipos de canais comerciais que possuem para realizar a expansão de forma adequada à região estabelecida.</p> <p>Essa <b>adequação</b> se dá em função de atender às necessidades e ao perfil de determinados clientes, em que o formato do canal de venda e a localização em que ela está ajudam a segmentar a atuação das redes de supermercados, influenciando na <b>clusterização</b> dos canais.</p> <p>Um dos pontos mais destacados pelos entrevistados que caracteriza essa</p>
--	--	--	--	--

	<p>composto de <i>marketing</i> exercem influência sobre os canais comerciais e os consumidores finais, Kotler e Keller (2006) – rede varejista divide o mercado em segmentos cada vez mais estreitos, introduzindo novos tipos e formatos de lojas</p> <p>Kotler (2000, p. 95) – três estratégias: crescimento intensivo, crescimento integrativo, crescimento por diversificação Porter (1989) – três estratégias genéricas: liderança em custos, diferenciação e enfoque Kotler e Keller (2006) - a competitividade entre a concorrência está se dando mais entre diferentes formatos de lojas varejistas Ansoff (1990, p. 115) cita que dois dentre vários dos motivos que fazem as empresas se diversificarem é quando seus objetivos não podem mais ser alcançados com a carteira de clientes existentes e quando as oportunidades de diversificação prometem rentabilidades superiores às oportunidades de expansão.</p> <p>Porter (1989) categoriza três estratégias genéricas que conduzem ao alcance da performance acima da média em uma indústria: liderança em custo, diferenciação</p>	<p>localização e treinamento de pessoal, qual é a característica mais forte de cada canal?</p> <p>6 – Como a empresa busca, em termos de negócios, o seu crescimento? São estratégias mais utilizadas? (Redução de custo, diferenciação, primeiro a implantar, crescimento, expansão para novos mercados, segmentação de clientes, maior rentabilidade)</p>	<p>clusterização de canais foi o sortimento de produtos para cada canal comercial.</p> <p>Também ficou evidente que a política de atuação comercial das redes de supermercados é atuar em <b>multicanais</b> comerciais, em que existe uma variedade de formatos de lojas, marcas e bandeiras em baixo de cada rede de supermercado.</p> <p>Outra questão muito comentada pelos entrevistados foi a <b>diversificação de negócios</b>, em que ficou evidente que a diversificação em outros negócios tem algumas características em comum, sendo a mais clara, a utilização dos próprios canais comerciais existentes como forma de aproveitar o fluxo de clientes que eles geram.</p>
--	--	---	--

	<p>e enfoque”(p. 11). Porter (1980) - alcançar a posição de líder em custos totais é necessário obter uma participação de mercado relativamente alta, que, por exemplo, favoreça o acesso às matérias-primas. Aaker (2001) – estratégias: Movimento estratégico antecipatório, Estratégias de crescimento: (a) produtos-mercados existentes (como aumentando a participação do mercado); (c) desenvolvimento de mercado usando produtos existentes, Estratégias de diversificação.</p>			
2 – Identificar a diversificação de canais como recursos estratégicos	<p>Daft (1983) identifica os recursos como “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento etc., controlados pela empresa, que a capacita a conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia.”.</p> <p>Barney (1991) - os recursos podem ser classificados como: 1 – recursos de capitais físicos; 2 – recursos de capitais humanos; 3 – recursos de capitais organizacionais. Barney (1991) – os recursos devem ser valiosos, raros, difíceis de imitar e a organização deve estar preparada para implementá-las</p>	<p>7 - Em relação às bandeiras, que ativos/elementos a empresa possui que considera estratégicos? (Pessoas, localização, marca, tecnologia, relacionamento com fornecedores, clientes, etc).</p> <p>Recursos tangíveis: recursos financeiros, localização geográfica, instalações físicas. Recursos intangíveis: marca, reputação dos clientes, trabalho em</p>	<p>- Ativos estratégicos tangíveis; - Marca; - Canais adquiridos; - Desempenho no mercado; - Gestão de custo e preço.</p>	<p>Os entrevistados apontaram dois ativos tangíveis mais relevantes: <b>localização</b> e <b>recursos financeiros</b>. E o ativo intangível que mais ficou evidente nas falas dos entrevistados foi a <b>marca</b>.</p> <p>A marca das redes de supermercados foi destacada pelos entrevistados como um recurso importante e é representada pelo que os entrevistados chamam de bandeira. Essa bandeira ou marca carrega atributos regionais, quando ela é</p>

	<p>Dierickx e Cool (1989) - as empresas utilizam ativos comercializáveis e não comercializáveis</p> <p>Grant (1991) – recursos devem ser duráveis, não transparentes, não transferíveis, não replicáveis.</p> <p>Peteraf (1993) – recurso estratégico deve ser: heterogeneidade, limitações ex-post, mobilidade imperfeita, limites ex-ante.</p> <p>Visão Baseada em Recursos vê a empresa como diferentes conjuntos de ativos tangíveis e intangíveis, e capacidade (COLLIS, 1991; AMIT e SCHOEMAKER, 1993; COLLIS E MONTGOMERY, 2008) que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias (BARNEY E HESTERLY, 2007, p. 64)</p> <p>Ativos tangíveis como localizações geográficas (MASSUKADO-NAKATAMI E TEIXEIRA, 2009), terra, outros bens de capital, reservas financeiras, devedores e depósitos bancários (FAHY E SMITHEE (1999, p. 7).</p> <p>Hall (1992) - reputação da empresa, reputação do produto e o conhecimento dos empregados como os ativos intangíveis mais importantes para o sucesso global da empresa.</p> <p>Barney e Hesterly (2007) - ativos intangíveis podem ser a reputação entre seus clientes e o trabalho em equipe.</p>	<p>equipe, relacionamento com fornecedores.</p> <p>8 – Que ativos você relaciona com a diversificação de canais de vendas?</p> <p>9 – Quais são as áreas internas que estruturam cada tipo de loja/bandeira?</p> <p>10 – Cada bandeira tem atuação independente ou compartilha recursos da corporação?</p>	<p>adquirida e mantida pela rede que a comprou. Ou reforçada, quando uma rede é adquirida, mas sua marca é substituídas por uma bandeira que melhor representa o canal comercial da própria rede de supermercados.</p> <p>A localização geográfica é considerada um recurso valioso pelos entrevistados. Um dos entrevistados evidencia que na aquisição de uma das redes de supermercados, a rede “comprou só a localização dos caras.” Percebe-se que na aquisição de outros canais comerciais, outros recursos são adquiridos (BARNEY, 1986) e absorvidos pela rede de supermercados.</p> <p>Constatou-se também que dentro da estratégia de <b>aquisição de outros canais</b> comerciais, os entrevistados entenderam que foi uma decisão para buscar um</p>
--	--	--	--

	<p>Grant (1991), Barney (1986) - recursos na formulação da estratégia é a maximização dos retornos ao longo do tempo.</p> <p>Barney (1986) - aquisição de recursos estratégicos de mercado podem levar a uma performance econômica acima do normal.</p> <p>Teece, Pisan e Shuen (1997, p. 515) - capacidades dinâmicas enfatizam dois aspectos chaves: capacidade de renovar competências para alcançar congruências com as mudanças no ambiente da empresa; e enfatiza o papel da gestão estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar (interna e externamente) as habilidades organizacionais, os recursos e as competências funcionais para se adaptar às necessidades do ambiente em mutação.</p>	<p>11 – Sobre as bandeiras (canais), quais foram comprados e quais foram desenvolvidos pela própria empresa?</p> <p>12 - E qual foi a motivação para a sua aquisição ou desenvolvimento? Que fatores foram considerados: custos, performance / desempenho econômico superior?</p> <p>13 – Quando se cria um novo canal de venda, que mudanças ocorrem na empresa para suportar esse novo canal?</p> <p>14 - Quais as competências que a empresa possui para utilizar enfrentar a turbulência do mercado?</p>	<p><b>maior desempenho no mercado</b>, crescimento. A busca por um desempenho superior segue em linha com o posicionamento de Barney (1986) da implementação da estratégia de aquisição de recursos para gerar a maximização dos resultados ao longo do tempo (GRANT, 1991).</p> <p>A identificação das capacidades, pode ser interpretado nas falas dos entrevistados ao mencionarem a gestão de custos e preços como competências dinâmicas que as redes de supermercados possuem em se adaptar à competição, turbulências e mudanças ambientais que afetam diretamente elas. Pode-se perceber que a dinâmica em termos de velocidade de decisão e resposta dos entrevistados é alta e que a todo momentos podem mudar as estratégias para se adaptarem ao novo cenário.</p>
--	--	--	--

<p>3 – identificar as vantagens competitivas mais expressivas obtidas com a diversificação de canais.</p>	<p>... Grant (1991, p. 118) cita as marcas, o <i>marketing</i> e a distribuição como variáveis que propiciam vantagens na busca pelas vantagens competitivas. Aaker (1989, p.91) complementa que a busca por uma vantagem competitiva sustentável pode envolver uma variedade de estratégias funcionais, como estratégias de posicionamento, estratégias de preço, estratégias de distribuição, entre outras. Grant (2005, p. 225) afirma que a vantagem competitiva de uma empresa não necessariamente está nos altos lucros e sim na participação de mercado, na tecnologia e na lealdade dos clientes.</p> <p>Rumelt, Schendel e Teece (1995) - na Visão Baseada em Recursos, as origens da vantagem competitiva são os recursos (ou competências) valiosos que as firmas possuem e que são frequentemente relacionados a ativos intangíveis (relativamente imóveis).</p> <p>Barney e Hesterly (2007), uma vantagem competitiva pode ser temporária (vantagem que dura um curto período de tempo) ou sustentável (vantagem que dura um período maior). Mas se de todo esforço que a empresa faz, ela conseguir criar apenas o mesmo valor econômico que seus concorrentes, a empresa está conseguindo</p>	<p>15 – Que conseqüências a diversificação de canais tem proporcionado para a empresa? (vantagens, desvantagens)</p> <p>16 - Quais vantagens se destacam sobre os concorrentes? (custos baixos, retornos de market share, performance financeira, diversificação de canais, preços, etc)</p> <p>17 - Essas vantagens têm durado quanto tempo em média?</p> <p>18 - Como a empresa mensura estas vantagens?</p> <p>19 – A empresa imita estratégias da concorrência?</p>	<p>- Atendimento a novos e diferentes clientes;</p> <p>- Reforço da marca;</p> <p>-Imitação estratégica;</p> <p>- Adaptação contínua.</p>	<p>Apenas duas vantagens foram mais evidenciadas pelos entrevistados: o <b>atendimento a novos e diferentes clientes</b>, e o <b>reforço da marca</b>.</p> <p>A interpretação que se pode fazer sobre essas duas vantagens competitivas geradas pela diversificação de canais comerciais é que ela reflete a necessidade das redes supermercadistas em atender cada vez mais diferentes tipos de clientes, e cada vez mais novos clientes, para aumentar o fluxo de pessoas dentro das lojas. Ao expandir a rede de estabelecimentos para outras localidades, a rede de supermercados acaba aumentando a presença da marca em diversas regiões, tendo uma maior penetração de mercado e estrategicamente ocupando um espaço competitivo em relação à concorrência.</p> <p>Em relação à dinâmica estratégica que envolve a</p>
---	--	---	---	---

	uma paridade competitiva (BARNEY E HESTERLY, 2007).		obtenção de vantagens competitivas, os entrevistados admitem que suas redes de supermercados buscam se <b>adaptar</b> constantemente em relação ao que está sendo praticado pelo setor. Demonstrando uma dinâmica que parece ser uma característica desse mercado. Isso provavelmente refletiu em todas as entrevistas quando perguntado se as redes copiam as estratégias da concorrência. Todos os entrevistados afirmaram que a cópia de estratégias boas é válida.
--	---	--	--

## Apêndice C – Categorização das entrevistas

Quadro 10 - Estratégia de negócios

Subcategoria	Conteúdo	
Expansão orgânica e aquisição	E1V1	[...] Crescimento orgânico ou por aquisição.
	E2V1	[...] O crescer hoje ainda está muito voltado pelo processo ainda antigo. Crescer pela expansão do número de unidades, né. Do ponto de venda. Sim, vc tem que ter unidades de ponto de venda espalhadas por todo território. Agora o crescimento é hoje por, expansão, expansão, expansão, expansão, mais lojas, mais lojas. Então é um caminho. [...] Hoje, a estratégia de crescimento é: aumentar o número de pontos de venda. É aumentar canais de venda. Aí vc busca virtual, né. Expansão de lojas. [...] Ou vc cresce construindo ou em aquisição
	E3V1	[...] busca como estratégia de crescimento, o crescimento orgânico, né. [...] Então a empresa está expandindo muito, no Brasil, o conceito de Cash and Carry, né. [...] uma outra estratégia é essa que sempre tem que ser analisadas com muita cautela são aquisições, né.
	E4V2	[...] o modelo de sobrevivência [...] é a multiplicação da bandeira mesmo, tá. Não ao nível de serviço que ela presta, mas ao número de lojas e a penetração física mesmo que essas lojas têm. Então é rede comprando rede. É bairro, ruas inteiras aí antigas sendo destruídas para construir lojas de 4 mil metros. Que são as lojas menores, né, 4 mil metros, 5 mil metros. Ninguém mais constrói lojas de 10 mil, 12 mil igual tinha antes. E aí vai se multiplicando em quantidade de lojas. [...] é o modelo de negócio. Então a marca, ela vai se multiplicando. Cada vez que vc vê a marca vc lembra da marca solução. Vc sabe que ali vc encontra um monte de coisa. [...] O Atacadão foi uma compra estratégica para proteger a bandeira. Porque tava canibalizando. [...] Você tava tendo migração de pessoas da bandeira Carrefour pra bandeira Atacadão.
	E5V2	[...] É, de forma orgânica. É expansão orgânica. [...] Nós crescemos de forma orgânica e através de expansão. [...] Somos uma mistura entre crescimento orgânico e expansão através de aquisição.
	E6V2	[...] expansão orgânica. Então nós cada ano vamos abrindo mais lojas. Então é muito penetração de lojas mesmo. Expansão em termos de quantidade de lojas. Essa é a principal expansão exponencial do grupo. [...] o Carrefour não fechou porta pra [...] compras de outras redes [...] E o Atacadão acabou virando um Atacarejo. Então muita gente vai lá acaba, muita gente que compraria no varejo acabou migrando pro Atacadão por conta de custo.
Diversificação de negócios	E1V1	[...] postos, farmácias, mas aí são todas divisões que estão dentro das lojas. [...] Tem, tem farmácia. Posto de gasolina. [...] fica com a bandeira de onde ele tá alocado. [...] Essa farmácia fica com a bandeira do local onde ela está
	E2V1	[...] Postos de gasolina, no hipermercado. Isso aí vc conseguiu, vc tem lá, vantagem competitiva e você conseguiu agregar na tua venda, vc tem lá, massa crítica que é o cliente, que é o veículo. Então é você entender o seu mercado e vc atender todo o seu mercado, né. Interno na sua loja e até externo. Então, isso tudo foi uma sacada interessante, né. O cliente vai lá comprar, fica 1 hora e meia. Que interessante, né. O cliente vai lá comprar de carro, que que eu posso vender pra esse cara? E aí criou-se os postos, os postos de gasolina.
	E3V1	[...] Depende do business, isso pode se tornar [...] uma unidade de negócio. Por exemplo, quando eu penso em revelação de foto, eu penso muito mais como uma unidade do nosso negócio atual. Quando eu penso em farmácia, [...] penso isso como sendo uma grande farmácia [...]
	E4V2	[...] agora com postos de rua. Ou seja Carrefour, ele tá partindo pra postos de rua.
	E5V2	[...] <i>real estate</i> é outro exemplo, avaliação onde a gente consegue aproveitar melhor a nossa parte imobiliária.
	E6V2	[...] a gente tem a farmácia, o turismo e os postos de gasolina. Além disso também, tem, dá uma renda alta pro Carrefour até, são as galerias comerciais. Vc tem dentro das lojas a gente aluga os espaços. Também tem um negócio que é, ganhar dinheiro



		com locação de espaço. [...] dentro do supermercado também tem um parte de serviço, pra revelação de fotos, tem uma área que se chama <i>connect</i> que é instalação em casa [...]
<b>Multicanais</b>	<b>E1V1</b>	[...] um grande varejista pode ser um hipermercado, pode ser supermercado, pode ter atacado, pode ter clube de compras, loja de conveniência e uma série de outros negócios.
	<b>E2V1</b>	[...] Canais de vendas, como é que funciona. Todas as bandeiras. [...] Trabalhar pra classe C,D. Esse é o foco. Mas também atendemos todas as classes. [...] Multicanais. O varejo é o setor mais dinâmico da economia. Ele inova muito rápido. Ele absorve muito rápido quais são as tendências. Ele desenvolve muito rápido. E a concorrência, como vc tem uma concorrência muito acirrada né, se você for demorar pra tomar uma atitude. Você perde, a possibilidade de pegar esse cliente.
	<b>E3V1</b>	[...] Eu entendo sim que elas tem vários canais de venda e cada vez mais elas, acho que, elas tem que fazer com que esses canais trabalhem de forma integrada. Aqui no Brasil hoje vc encontra uma configuração de empresas que tem múltiplos canais de vendas [...]
	<b>E4V2</b>	[...] O Carrefour falou o seguinte. Para que eu sobreviva. Eu preciso estar atuando em vários canais. [...] Ele tá no hard discount com o Dia%, ele tá ele tá na proximidade com a bandeira Bairro, ele tá na compra de abastecimento com o hipermercado, ele tá nos portos de gasolina vendendo a varejo nas lojinhas do Express. Ele tá em todos os canais possíveis. [...]Eu tô em diferentes canais mas eu estou sempre na vida dele.
	<b>E5V2</b>	[...] Nós do varejo, nós somos o canal. Então nós temos que adequar, dentro do canal que nós temos. É posso colocar como exemplo o Carrefour. Nós a princípio saímos de um canal mono formato e de um hipermercado e estamos indo pra um canal multiformato, dentro de outros canais que possam atender o nosso público. Lojas de conveniência, supermercado, o hipermercado. Nós do varejo, nós somos o canal [...] Lojas de conveniência, supermercado, o hipermercado. [...] Atacadão pra atender pequeno varejista, Dia, pra atender loja de proximidade e agora o online que passa a ser, também, mais um canal. Então saímos de monoformato pra multiformato, estamos indo pra multicanal. Multicanal é como vc consegue buscar uma sinergia entre os diferentes canais
	<b>E6V2</b>	[...] Então o Carrefour tem os 4 formatos, o grupo trabalha com esses 4 formatos.
<b>Adequação ao cliente e clusterização de canais</b>	<b>E1V1</b>	[...] por número de check outs, e aí você separa por sortimento, amplitude de sortimento [...]
	<b>E2V1</b>	[...] hoje a visão é, de ter lojas compactas [...] Hoje o cliente busca comodidade, então ele não faz mais grandes percursos pra adquirir os bens, né. Ele prefere comprar ao lado da casa dele. Então, se você vê a tendência hoje, o varejo, né, migrando ao lado de onde, de onde tá o cliente [...] a companhia segmenta, ela já entende o mercado e vai colocar o produto de acordo com o mercado. [...] E o próprio segmento já estratifica o, a concepção da loja. A construção do canal de venda. Então você tem lojas mais elitizadas que o próprio cliente se seleciona.
	<b>E3V1</b>	[...] entrega da sua proposta de valor e a comunicação dessa proposta de valor de forma cada vez mais eficiente para o seu público, né. Então, entregar o preço, entregar a assistência de compra e comunicar e fazer o público perceber que no Walmart ele compra mais barato e ele compra melhor. [...] sortimento pra internet seja o que a gente chama de long tail, [...] e o varejo entra como short tail. [...] Então aí nesse caso existe uma complementariedade entre os canais. [...] sortimento do produto, entra com um diferencial importante principalmente na internet em primeiro lugar, no hipermercado em segundo lugar e no atacado um pouco menos.
	<b>E4V2</b>	[...] o varejo hoje ele fragmenta muito a questão da clusterização. Dentro da clusterização ele tem um sortimento que é definido. Um sortimento que o que ele chama <i>default</i> . Só que dentro desse <i>default</i> ele coloca participações diferentes à exposição em função do tipo de consumo que ele tem na loja. [...] O Carrefour [...] percebeu que parte da compra dele, parte dos consumidores dele, é tavam migrando pro modelo atacado. [...] mas é um modelo que cresce e ganha força. Então optaram por comprar o Atacadão.
	<b>E5V2</b>	[...] estratégia define-se o público. É, tem várias formas de responder isso, depende do ponto de partida. Uma delas é definir o mercado, proposta de valor, oportunidade.

		Define-se como trabalhar canais, define-se <i>target</i> , como e onde esse <i>target</i> consome e entregar uma proposta de valor adequada os canais, preço e <i>target</i> . [...] Novos canais para atender novos públicos, aí um pouco da diversificação, dentro do mesmo negócio. [...] Cada formato tem uma proposta de valor. Cada formato, cada marca. [...] outro grupo que tá ligado nessa parte da experiência. E a experiência, leia-se sortimento, leia atendimento, leia, ambientação de loja. [...] novos clientes através de novos canais. Online, vai necessariamente pegar um público diferente, vai agregar públicos novos que não atendíamos.
	<b>E6V2</b>	[...] ferramentas de pesquisa de consumidor, clusterização de loja [...] Faz uma clusterização ainda simples de região, se é A, B, C, D. E em cima disso o formato de loja que é escolhido. [...] a diferenciação de canais ela busca atingir os públicos. [...] Então vc acaba atingindo um público em diferentes momentos. Então vai depender em que tipo de consumo ele tá. Porém a gente tem consumidores que são fiéis pra cada um dos canais.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise das entrevistas

### Quadro 11 – Diversificação de canais como recursos estratégicos

Subcategoria		Conteúdo
Ativos estratégicos tangíveis	<b>E1V1</b>	[...] Ponto, ponto é fundamental. 50% do negócio é o ponto. [...] Localização.
	<b>E2V1</b>	[...] Então se vc tem recurso próprio, bacana. Vc consegue se estabelecer e se manter no mercado. Se vc não tiver recurso, vc tem que buscar recurso. Por que? A evolução, né, do mercado. Em cinco anos, né, ela foi gigante. O Walmart fez 1 ano agora de internet. Agora se você não tomar esse trem, do crescimento. Você tá fora. [...] E o fator mais determinante é a localização.
	<b>E3V1</b>	[...] uma questão interessante que é o caixa, né. O poder que a empresa tem [...] É o recurso financeiro. Sem dúvida nenhuma. [...] recursos financeiros facilitou muito quando vc pensa em diversificação de canais, porque vc tem que fazer investimentos para entrar em multicanais. E no caso do Walmart, o investimento vem de uma forma mais tranqüila, né, mais natural [...] É, eu acho que pro varejo é crítico a localização, é preponderante [...] No caso da loja física, a localização entra com um peso maior, seja no atacado, seja no varejo.
	<b>E4V2</b>	[...] quero uma loja de proximidade com conveniência. O que é tudo isso? Tudo isso é uma loja de pequena, bem localizada, com acesso fácil [...]
	<b>E5V2</b>	[...] acho que nossos ativos imobilizados, nossos prédios, porque a questão geográfica passa a ser uma questão muito importante para o nosso negócio. Estar próximo às zonas de grande população. [...] Diversificação de canal, a questão de pontos físicos é fundamental pra conseguir adequar o formato à região.
	<b>E6V2</b>	[...] Número 1 ainda é a localidade, tá. Então, localidade não, localização, é. Se o cara tá mais próximo, ele continua indo ainda no supermercado que tá mais próximo da casa dele.
Marca	<b>E1V1</b>	[...] Posicionamento é o extra, da marca, como ela se posiciona, né.
	<b>E2V1</b>	[...] A marca é importantíssima. [...]. Eu tenho que posicionar a minha marca, né. A empresa que tenta combater a concorrência, acho que ela não vai pra lugar nenhum. Eu tenho que posicionar a minha marca e cada vez mais, posicionar a minha marca.
	<b>E3V1</b>	[...] A marca. A marca é sem dúvida nenhuma um atributo fortíssimo. [...] Da mesma forma, a marca abre portas pra vc entrar em outros canais. Se eu tivesse feito todo trabalho que eu fiz aqui com as mesmas pessoas, o mesmo dinheiro, só que eu não tivesse uma marca Walmart, certamente o resultado que eu estaria tendo da minha empreitada não seria o mesmo
	<b>E4V2</b>	[...] É a marca Carrefour no mundo inteiro. Né. Então, é o maior varejista europeu e o segundo maior do mundo. [...] A marca solução, exatamente. Tem que cuidar da tua marca. [...] Independente do canal hoje, o Carrefour tem muito essa questão do que quer apresentar pro mercado. E de como ele se comunica com o mercado. Então se ele vende marca solução, se ele vende proximidade, se ele vende serviços.
	<b>E5V2</b>	[...] Marca também, precisa verificar a elasticidade da marca, o quanto ela comporta carregar diferentes formatos ou diferentes propostas de valor. O Carrefour, por

		exemplo, até então só era percebido como Hiper, agora ele começa a ser percebido como uma marca de varejo, não especificamente grandes preços.
	<b>E6V2</b>	[...] Outra coisa é a marca. A gente construiu uma marca que é <i>top of mind</i> que se rejuvenesceu. Então ela tava apagada uns 5 anos atrás. Ela se rejuvenesceu, mudou a apresentação, mudou. E junto com a marca, carrega, os produtos marca própria. Então, hoje o Carrefour é o líder em penetração de marca própria, em venda de marca própria. [...] a gente tem mais da metade do mercado de marcas próprias.
Canais adquiridos	<b>E1V1</b>	[...] As demais bandeiras foram aquisições.
	<b>E2V1</b>	[...] Legal, se estruturou, tá na hora de dar mais uma cartada. Aí vc compra, porque não dá mais pra construir. É mais fácil você adquirir. Que comprou, aí ganhou mais massa crítica, mais poder de negociação. Então comprou, para, estrutura novamente, né. Porque vc tem que criar capital, né. Legal, posso comprar de novo.
	<b>E3V1</b>	[...] É o Walmart comprou o grupo Sonae, que trouxe as Bandeiras Big, nacional e Mercadorama. Comprou também o grupo Bompreço que trouxe o Hiper Bompreço e o Supermercado Bompreço. [...] Maxxi que não tenho certeza, mas acho que veio com a compra do Sonae também. [...] obviamente essas aquisições vieram como um grande acelerador dessa expansão [...] a empresa optou por encurtar esse caminho com aquisição de dois grupos importantes, com forças regionais é, bem, bem importantes em regiões bem importantes do Brasil
	<b>E4V2</b>	[...] Modelo do Carrefour que foi adquirido, foi basicamente o Big, o Carrefour comprou 10 lojas do Big. Ele comprou, incorporou a bandeira e tal. [...]. E o Atacadão foi comprado também. Outra bandeira que foi comprada. Carrefour [...] E agora recentemente, [...] comprou o Gimenes no interior de São Paulo. [...]. Todas vão virar, com certeza, Carrefour Bairro.
	<b>E5V2</b>	[...] É o Carrefour é composto por um conjunto de aquisições. Então nos compramos. Nós crescemos de forma orgânica e através de expansão. O hipermercado, nós trouxemos o modelo para o Brasil. Fomos comprando outras empresas pra colocar a nossa bandeira. Então aí tem, diversos, tem Eldorado, tem Ronsseti, tem diversas empresas que foram sendo absorvidas, tem BIG. Supermercado, basicamente foi através de aquisição. Com a compra do Rainha, Dalas, Continente do Rio, do Mineirão em Minas, parte de lojas americanas que veio com aaa com grupo Estoque. É, agora Gimenis, um grupo de empresas. E o Atacadão foi adquirido.
	<b>E6V2</b>	[...] O Atacadão foi comprado, aqui no Brasil e o Dia% foi comprado na Europa. O dia era Espanhol e o Carrefour comprou. E o Carrefour também comprou algumas bandeiras, a última foi o Gimenis, e virou bandeira Carrefour. [...] o negócio virou muito mais conveniência, proximidade, é compras menores. Então em cima disso, houve a necessidade de se desenvolver essas bandeiras mais recentes [...] o atacado, que é o Atacadão é pra atender a demanda da classe D e E que cresce muito no Brasil e que busca ainda produtos baratos.
Desempenho no mercado	<b>E1V1</b>	[...] Necessidade de crescimento. Crescimento em volume e faturamento. [...] Oportunidade de negócio. O faturamento.
	<b>E2V1</b>	[...] o que que o o Walmart fez, começou a comer pelas beiradas. Ele é líder no nordeste, ele é líder no sul. E no Sudeste é uma questão de tempo. [...]E o mercado, ele comprou quem? Os líderes do mercado. Bompreço, é líder de mercado. O Big, é líder de mercado.
	<b>E3V1</b>	[...] pelo tamanho do mercado de e-commerce, como esse mercado vem crescendo, a importância que esse mercado tem [...] e-commerce é um negócio que vc consegue fazer com relativo baixo investimento é, vc consegue gerar bastante valor, né. Então é um negócio que trás uma rentabilidade, tem um EBITDA maior que o negócio de varejo. Ele tem uma eficiência de capital melhor do que o varejo, né
	<b>E4V2</b>	[...] E quando vc começa a monitorar que vc tá perdendo <i>market share</i> pra outro canal, objetivo é, eu entro nele. E ai nessa brincadeira não sei se vc percebeu, Carrefour acabou, tá em todos
	<b>E5V2</b>	[...] Velocidade e trazer cultura, trazer o saber fazer. Por <i>market share</i> e conhecimento do modelo que a gente não tinha o domínio
	<b>E6V2</b>	[...] O Carrefour não entregava os seus resultados financeiros que a matriz exigia na França. Houve uma reestruturação [...] matriz francesa acreditou na administração brasileira do negócio. Então aportou muito dinheiro aqui. Então comprou o Atacadão, no formato atacado, [...] Nós vamos investir agora no atacado, esse cara é

		o que tá indo bem.
Gestão de custo e preço	<b>E1V1</b>	[...] Custo baixo, preço baixo. Que é o sucesso que o Walmart fora do país, aqui, em qualquer lugar. O Walmart foi a rede que mais cresceu na crise, aliás a única, praticamente. Vendendo por menos. Só. Custo baixo [...] A cultura muito forte de vender por menos, manter custos baixos, o volume que ela tem
	<b>E2V1</b>	[...] todos têm o mesmo interesse, mas objetivos diferentes. E até os objetivos são iguais, mas vai depender da habilidade. Só que numa situação dessas, todos vão estar no mesmo foco. Eu tenho eu reduzir o meu custo, pra poder garantir a minha sobrevivência vendendo. Então se for só economia, a diferencial é, negociação de menores custos, é estreitar parcerias com os teus fornecedores [...]
	<b>E3V1</b>	[...] E a mesma coisa posicionamento. Quando é um posicionamento posicionamento horizontal, como é o caso do Walmart, EDLP, né, Every Day Low Price. Preço baixo todos os dias, né. Não sou <i>high-low</i> , né. [...]Eu procuro ter todos os itens com preços mais baixos [...] Essa maior competência pra enfrentar crise, especificamente falando, veio da nossa posicionamento de preço. [...] cultura dos associados, a cultura de vc conseguir fazer mais com menos, trabalhar na escassez, né, ou seja, otimizar os recursos que vc tem [...]
	<b>E4V2</b>	[...] Aí essa função de diretor de mercado que é um cara que fica à frente de cada unidade de negócio. Esse cara tem justamente esse papel. Ele tem que ser. Vamos imaginar que vc seja um diretor de bebidas. Vc tem que ser o cara que mais conhece de bebidas, do Brasil, do mundo, vc tem que saber de tudo [...] Essa visão de libero especialista. Mas tem todo supply chain na mão dele. E depois a capacidade de realização dele. Ele é estratégico.
	<b>E5V2</b>	[...] É fazer junto, conceito de junto, junto com o fornecedor, junto com funcionário, junto com cliente, acho que esse canal de comunicação com todos os stakeholders. [...] trabalhar dentro de algo que seja sustentável e nunca sair desse foco. [...] E uma boa relação de custo benefício de preço.
	<b>E6V2</b>	[...] A importância para o grupo em termos de diversificação de canais é o preço pro consumidor. Além da, do, quantidade de contatos maiores que a gente consegue ter, com consumidores em momentos diferentes. A gente também tem também a diferenciação de preço. O Carrefour vai poder de trabalhar com arroz é, a, R\$ 4,00 que é o mesmo produto que é anunciado num atacadista e ao mesmo tempo vender esse produto no formato Express a R\$ 12,00, R\$ 13,00. Então vc consegue ter um range de preço produto, muito grande. É um dos termos fortes pra diferenciação do canal. [...]Eu posso vender o mesmo produto ao preço barato e ao preço caro. Eu não fico fixo só em um formato, que é naquela briga. Digamos que eu só tivesse um hiper. Eu tenho só o hiper, eu tenho exatamente quem são os meus concorrentes de hiper. Então na região tal eu vou saber que os meus concorrentes é o Extra e o Walmart. Esses são meus concorrentes. Se eu abro no formato bairro, eu tenho um concorrente que é o Pão de Açúcar. Se eu abro um formato Atacadão, eu tenho um concorrente que é o Sam's Club. Então eu consigo vender o mesmo produto, em momentos de preço diferente. Pagando a mesma coisa pro, tendo o mesmo custo. [...] ter uma equipe de pessoas reconhecida no mercado e preparado pra esse tipo de situação, tem um <i>know how</i> por trás [...]

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise das entrevistas

#### Quadro 12 – Vantagens competitivas obtidas com a diversificação de canais

Subcategoria		Conteúdo
Atendimento a novos e diferentes clientes	<b>E1V1</b>	[...] Atrai clientes de diferentes interesses.
	<b>E2V1</b>	[...] E depois, é buscar um novo público. Né, vc tem que buscar novos consumidores.[...] Então é, novos canais, são novos consumidores, ok
	<b>E3V1</b>	[...] atingindo, público, mercados que antes ela não atendida. Então o que ela proporcionou hoje, foi um aumento de cobertura de atuação [...] é oferecer mais opções de horário de compra, oferecer um alcance nacional pra marca do Walmart.
	<b>E4V2</b>	[...] atender o mesmo cliente e em determinados momentos da vida dele. Ele tem momentos que ele quer [...] tá no hiper, quer tá no super, quer tá no Express.
	<b>E5V2</b>	[...] Ela tem nos ajudado a atender os clientes que é multicanal. Nossa estratégia multicanal nada mais é do que uma estratégia para atender o mercado atual. O

		cliente é multicanal
	<b>E6V2</b>	[...] a gente tem justamente esse contato maior que a gente tem em perfis de consumo [...] como diferenciais competitivos, fazer esse contato com perfis diferentes foi importante e agregou valor.
Reforço da marca	<b>E2V1</b>	[...] A marca, a cultura e as estratégias de <i>marketing</i> também [...] retorno positivo de imagem e imagem de marca e que no final das contas é um gera um financeiro, que é gera margem pro acionista.
	<b>E3V1</b>	[...] também obviamente um reforço na marca, né. Porque a marca passou a ser, é, vivida e explorada e ter contato com um grupo muito maior de pessoas e que certamente isso gerou um efeito positivo também pros outros formatos
	<b>E4V2</b>	[...] Primeiro ele definiu o que ele gostaria de ser. E aí ele falou: eu não quero ser nada. Eu quero ser bem percebido. [...] Como a gente quer ser percebido? Quer dizer, percepção. Ah não, a gente quer uma empresa jovem, uma empresa alegre, uma empresa de serviço, mas que tem um nível de serviço.
	<b>E5V2</b>	[...] A vantagem é a relação dele com a nossa marca. Se nós não oferecermos isso, eles vão buscar isso com outros players. Então, fortalecemos a relação com nosso cliente, com o cliente do mercado podendo oferecer essa solução pra eles. Solução completa pra ele. [...] Marca. É, nós temos uma marca muito forte, Carrefour. E a concorrência tem uma pulverização maior de marca. O Walmart tem nove marcas. O grupo CBD tem 7 marcas. Então nós temos hoje só 3 marcas, então isso já é um ativo importante.
	<b>E6V2</b>	[...] Em termos de marca, temos um reconhecimento de marca muito bom. Então é <i>Top of Mind</i> , é uma marca de confiança, é uma marca grande mais antiga do Brasil.
Imitação estratégica	<b>E1V1</b>	[...] Sim. É dinâmico, as vezes a gente imita o concorrente que tá saindo do negócios. Eles imitam as nossas atividades [...] É todo mundo corre atrás do próprio rabo.
	<b>E2V1</b>	[...] Sim. Nada se cria, tudo se copia. Um case que vi do concorrente. Na arte da Guerra, diz o seguinte, se vc conhece o seu exército, vc já tem 50% da batalha ganha. Se vc conhece o exército do outro, mas não conhece o seu exército. Vc tem 50% da batalha ganha. Agora se vc não conhece nenhum dos exércitos, não vai pra guerra. Agora se vc conhece os dois exércitos, a probabilidade de vc ganhar a guerra é maior. Então vc tem que estar antenado.
	<b>E3V1</b>	[...] Qual a empresa que é a maior, a navegação mais legal dooo, ah, é uma empresa de telefonia lá na Inglaterra. Pô legal, vamo pegar esse elemento de navegação dos caras.
	<b>E4V2</b>	[...] Há, sem dúvida. Nada cria, tudo se copia, entendeu [...] Pão de Açúcar. O nível de serviço e a boa percepção que os clientes tinham do Pão de Açúcar. Que tinha um cliente fiel, que não abria mão de lá e sabia que pagava mais caro, mas com a intenção de ter um nível de serviço. Então, houve a cópia, houve.
	<b>E5V2</b>	[...] Sempre. Esse mercado é muito dinâmico, não só a concorrência Brasil, como concorrência de fora. Não só mercado direto como indireto também, especialistas. Então esse mercado é muito dinâmico.
	<b>E6V2</b>	[...] Sim. Tem acompanhamentos muitos fortes do tipo de promoção que está sendo feito. Então, a gente imita mais as promoções dos concorrentes. Como o negócio de varejo no Brasil é muito promocionado, vc tem que ver que tipo de promoção que o cara ta fazendo.
Adaptação contínua	<b>E1V1</b>	[...] Mas o que eles fazem de bom tem que copiar. Eles copiam a gente no que a gente faz de melhor, a gente copia eles no que eles fazem de melhor. Não tem vergonha disso não.
	<b>E2V1</b>	[...] É uma vantagem, né. Já tão correndo atrás. Né, tamo diferenciando. São temporárias. [...] Comprar um novo canal, não é se diferenciar. É se igualar. É vantagem competitiva. Não tem eu quero aquele, é recurso. Se diferenciar, é trazer novidade.
	<b>E3V1</b>	[...] uma estratégia de preço, é uma estratégia que não é uma estratégia que vc faz uma vez e senta. É uma coisa que exige um trabalho diário. [...] a empresa busca aprender com seus concorrentes também. Então tá sempre muito antenada com o que eles estão fazendo, né e procura entender do que ela pode tirar daquele daquele posicionamento pra poder se defender, uma postura pra melhorar ou qualquer que seja o sentido.
	<b>E4V2</b>	[...] Eu vou copiar o que ele faz de nível de serviço mas eu vou entregar o que ele vê

		de bom em mim. Então o que que tem bom no Pão de Açúcar, nível de serviço. O que que tem de bom no Carrefour, o preço. Faz uma loja que tem os dois.
	<b>E5V2</b>	[...] o mercado é muito dinâmico. E um copia o outro. Então, tem estratégias que são mais duradouras. É, e outras estratégias são rapidamente copiadas. O importante é a gente esteja sempre um passo à frente, sempre renovando e relançando é inovações [...]Esse mercado é muito dinâmico, não só a concorrência Brasil, como concorrência de fora. Não só mercado direto como indireto também, especialistas. Então esse mercado é muito dinâmico. E além de inovar, tem muita coisa que a gente pode aprender para copiar ou pra aperfeiçoar.
	<b>E6V2</b>	[...] Formato de loja, ele tem que acompanhar o perfil de consumo. Se a gente não continuar desenvolvendo o perfil de consumo, a gente não continuar indo atrás onde o cara ta comprando, a gente vai morrer. [...] pra planejamento estratégico, é você olhar pra que canais vc vai trabalhar, que formatos você vai trabalhar daqui pra frente. [...] fica claro, na época, que as empresas que mais estavam crescendo, eram os formatos atacadistas. Eles tomaram uma força muito grande. [...] Mas o Atacadão, o Assai [...] vc olhava os indicadores de um pro outro e crescimentos muito fortes. E o Carrefour e o Pão de Açúcar, não estavam nesse segmento, só o Walmart. Então daí, estrategicamente era interessante qualquer um dos dois adquirir o Atacadão. Tanto é que o Atacadão recebeu oferta de vários.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise das entrevistas