

## CONQUISTA E SUSTENTAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS NO SETOR SUPERMERCADISTA DE MINAS GERAIS

### **PAULO HENRIQUE DE OLIVEIRA**

*Doutor em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais  
Professor no Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Ouro Branco  
paulo.henrique@ifmg.edu.br*

### **PEDRO XAVIER DA PENHA**

*Mestre em Administração, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo  
Professor no Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Ouro Branco  
pedro.xavier@ifmg.edu.br*

## RESUMO

**Objetivo:** Neste trabalho, analisam-se os fatores determinantes para a conquista e sustentação de vantagens competitivas.

**Design/Metodologia/Abordagem:** Para tanto, foi realizado um estudo descritivo em quatro organizações do setor supermercadista de Minas Gerais. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e analisados a partir das técnicas da estatística descritiva e da análise de conteúdo.

**Resultados:** Os resultados revelaram que vantagens competitivas decorrem da diferenciação das estratégias utilizadas, e que o sucesso das mesmas depende da utilização de informações privilegiadas sobre as tendências do ambiente competitivo, uma vez que a imitação é uma prática constante no respectivo setor. Constatou-se, ainda, que vantagens competitivas sustentáveis são cada vez mais escassas nesse setor, sendo imprescindível a utilização de recursos e capacidades que não podem ser facilmente imitados pelos concorrentes, como é o caso do conhecimento estratégico resultante de relacionamentos mantidos ao longo do tempo entre gerentes, funcionários, clientes, fornecedores e demais parceiros estratégicos.

**Originalidade/valor:** O valor deste estudo decorre da análise integrada de quatro fatores determinantes para um melhor entendimento do fenômeno da vantagem competitiva sustentável no contexto de um dos mais importantes setores da economia mineira.

**Palavras-chave:** Vantagem competitiva sustentável. Fatores determinantes. Setor supermercadista. Pesquisa descritiva.

# OBTAINING AND SUSTAINING COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE SUPERMARKETER SECTOR OF MINAS GERAIS

## ABSTRACT

**PURPOSE:** In this paper, determinants factors for obtaining and sustaining competitive advantages are analyzed.

**Design / Methodology / Approach:** Therefore, was performed a descriptive study in four organizations in the supermarket sector of Minas Gerais. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed by means of the techniques of descriptive statistics and content analysis.

**Results:** The results revealed that competitive advantages resulting from the differentiation of the strategies used, and that the success thereof depends on the use of privileged information on trends in the competitive environment, since imitation is a constant practice in the respective sector. It appears also that sustainable competitive advantages are increasingly scarce in this sector, it is imperative to use resources and capabilities that cannot be easily imitated by competitors, such as the resulting strategic knowledge over time maintained relationships between managers, employees, customers, suppliers and other strategic partners.

**Originality / value:** The value of this study stems from the integrated analysis of four determining factors for a better understanding of the phenomenon of sustainable competitive advantage in the context of one of the most important sectors of the economy of Minas Gerais.

**Keywords:** Sustainable competitive advantage. Determinants factors. Supermarket sector. Descriptive research.

## I INTRODUÇÃO

Neste artigo, caracterizado como um estudo de natureza descritiva, tem-se como objetivo analisar os fatores que são determinantes para a conquista e sustentação de vantagens competitivas pelas organizações nos mercados em que estão inseridas ao longo do tempo. A pesquisa de campo foi realizada em quatro organizações do setor supermercadista de Minas Gerais. Os dados foram coletados por meio da realização de entrevistas semiestruturadas com os gerentes responsáveis pelo processo estratégico dos respectivos empreendimentos e analisados a partir das técnicas da estatística descritiva e da análise de conteúdo.

A análise da literatura levou em consideração a transição ocorrida na economia global neste início de século XXI, que passou de uma economia industrial para uma nova ordem econômica e social, em que a informação competitiva (inteligência) e o conhecimento assumem o *status* de recursos estratégicos para as organizações que operam em ambientes caracterizados por uma intensa e dinâmica competição (MILLER, 2002; Blenkhorn e Fleisher, 2005, LIEBOWITZ, 2006), uma vez que criam as condições necessárias para a inovação contínua de processos, bens e serviços (GRANT, 1996; SPENDER, 1996; HERRING, 2002).

E no atual modelo de competição baseado na informação e no conhecimento, em que vantagens competitivas tendem a ser rapidamente imitadas ou superadas pelos concorrentes (SIRMON *et al.*, 2010, d'aveni, dagnino e smith, 2010), a inteligência competitiva emerge como uma importante atividade de apoio à tomada de decisão estratégica (FULD, 1995; TYSON, 1998; MILLER, 2002) e o conhecimento tácito, a partir da vertente teórica da Visão Baseada no Conhecimento (*Knowledge-Based View – KBV*, no inglês), como potencial fonte de vantagem competitiva sustentável, uma vez que esse tipo de recurso intangível tende a ser heterogêneo, valioso, raro, insubstituível e custoso de ser imitado ou desenvolvido pelos concorrentes (GRANT, 1991; SPENDER, 1996; BARNEY e CLARK, 2007).

Com a consolidação do paradigma da hipercompetição no início deste século XXI (SIRMON *et al.*, 2010, d'aveni, dagnino e smith, 2010) cria-se, então, um cenário propício para se debater os temas da Rivalidade Competitiva, Inteligência Competitiva, Estratégia Empresarial, Conhecimento Estratégico e Vantagem Competitiva Sustentável dentro de uma abordagem integrada. Assim, ao levar em consideração o caráter interdisciplinar da Ciência da Administração, mais especificamente no tocante às teorias sobre conhecimento, estratégia, competição e vantagem competitiva sustentável, esta pesquisa pretende trazer contribuições e *insights* relevantes para o desenvolvimento desses objetos de estudo por meio do entendimento das práticas organizacionais fundamentadas nas relações existentes entre os mesmos.

Portanto, a realização desta pesquisa se justifica pela carência de estudos científicos que explorem, efetivamente, os respectivos objetos de pesquisa dentro de uma perspectiva integrada e orientadas para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis pelas organizações em seus respectivos mercados de atuação. Para a prática empresarial, os resultados encontrados se tornam importantes na medida em que orientem os gestores estratégicos das organizações, especialmente do setor supermercadista, na otimização do desempenho das mesmas por meio da identificação e análise dos movimentos e intenções dos seus concorrentes estratégicos e do aumento da eficácia dos processos decisórios utilizados para o delineamento de estratégias que permitam a conquista de vantagens competitivas sustentáveis.

Estruturalmente, este artigo está organizado em cinco partes. Na primeira, apresenta-se o objetivo de pesquisa, o resumo da metodologia utilizada para o alcance do mesmo e as justificativas acadêmicas e empresariais; em seguida, faz-se uma análise da literatura sobre os temas tratados neste artigo; na terceira parte, apresenta-se o percurso metodológico para a consecução do objetivo delineado; na quarta e quinta partes, apresentam-se os resultados do estudo de campo e as considerações finais, com a apresentação das limitações e a indicação de sugestões para a realização de futuras pesquisas sobre os temas em questão.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 BREVE ANÁLISE DAS TEORIAS SOBRE VANTAGEM COMPETITIVA**

Nessas últimas décadas, um conjunto de modelos e teorias foram desenvolvidos por pesquisadores do campo da estratégia com o objetivo de identificar os fatores determinantes da conquista e sustentação de vantagens competitivas por determinadas organizações que competem em mercados consumidores altamente complexos e dinâmicos, sejam eles provenientes dos ambientes internos ou externos às organizações.

Autores de referência da abordagem teórica da Organização Industrial como Mason (1939), Bain (1956) e Porter (1980, 1985) defendem a tese de que as diferenças de desempenhos existentes entre as organizações decorrem da estrutura da indústria em que elas estão instaladas e que a manutenção de posições privilegiadas e, conseqüentemente, a conquista de desempenhos superiores, dependem da construção de barreiras à entrada de novos concorrentes no setor e de retaliações aos já existentes; estas normalmente operacionalizadas por meio de estratégias genéricas baseadas em custo, diferenciação e foco (PORTER, 1985). Esse pensamento econômico do fenômeno da vantagem competitiva dominou a literatura da estratégia até a primeira metade da década de 1980.

Um pouco mais tarde, precisamente a partir da segunda metade desta mesma década (1980), o foco das discussões se deslocou da estrutura da indústria como o principal determinante do comportamento e desempenho organizacionais (Estrutura-Conduto-Desempenho – E-C-D) para as características internas e específicas de cada organização (recursos, capacidades e competências essenciais) em decorrência dos estudos embrionários realizados por autores como Wernerfelt (1984), Rumelt (1984), Peteraf (1993) e Barney (1986, 1991).

Estes estudos, fortemente apoiados na Teoria do Crescimento da Firma de Penrose (1959), deram origem ao que se chama na literatura recente da estratégia de Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View* – RBV) e seu “apêndice”, a *Knowledge-Based View* (KBV). Os pesquisadores dessas abordagens teóricas sustentam a tese, em contraposição aos da Organização Industrial, de que as diferenças de desempenhos existentes entre as organizações que competem em um mesmo mercado dependem de duas suposições fundamentais: *heterogeneidade* de recursos e capacidades controlados pelas organizações e *imobilidade* dos mesmos ao longo do tempo (BARNEY, 1991; BARNEY e CLARK, 2007).

E um recurso estratégico que tem chamado a atenção dos pesquisadores de diversos campos das Ciências Humanas e Sociais Aplicadas (por exemplo, Filosofia, Gestão do Conhecimento e Estratégia) é o *conhecimento tácito*, especialmente pela sua dificuldade de ser imitado, desenvolvido com facilidade ou “adquirido” rapidamente no mercado de mão-de-obra pelos concorrentes (DIERICKX e COOL, 1989; NONAKA e TAKEUCHI, 1995; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; GRANT, 1996; SPENDER, 1996).

Especialmente nos contextos da RBV e da KBV, o conhecimento estratégico tem sido definido por seus autores como um recurso valioso para as organizações na medida em que permite a elas a conquista e sustentação de vantagens competitivas em seus mercados consumidores por meio da inovação contínua de processos, bens e serviços (GRANT, 1991; NONAKA e TAKEUCHI, 1995; TEECE *et al.*, 1997; DAVENPORT e PRUSAK, 1998) e a inteligência competitiva como uma capacidade potencializadora do processo estratégico e, conseqüentemente, do desempenho organizacional (FULD, 1995; MILLER, 2002).

## 2.2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: MONITORANDO E ANTECIPANDO AS AÇÕES E INTENÇÕES DOS CONCORRENTES

Quando se discute assuntos como competição, estratégia no nível de negócios e vantagem competitiva, uma atividade, função ou processo que começa a chamar a atenção dos pesquisadores e estrategistas contemporâneos é a inteligência competitiva (IC), especialmente pela sua importância no apoio informacional à tomada de decisão estratégica de organizações que

enfrentam ambientes de negócios turbulentos e altamente dinâmicos (FULD, 1995; BERGERON e HILLER, 2002; MILLER, 2002; HERRING, 2002).

Entendida como um conjunto interligado de ações coordenadas, a IC tem apoiado o processo estratégico por meio do fornecimento instantâneo de informações privilegiadas sobre os movimentos realizados ou intencionados pelos concorrentes. Assim, verifica-se que o valor de uma atividade de inteligência está relacionado com a sua capacidade de disponibilização de produtos de inteligência acionáveis que permitam aos estrategistas anteciparem possíveis ameaças que possam colocar em risco a sobrevivência e o crescimento de suas organizações nos mercados em que atuam ao longo do tempo. Dentre os principais tipos de produtos de inteligência gerados estão: recomendações, relatórios formais, sugestões e *insights* relevantes sobre a dinâmica competitiva existente no mercado (FULD, 1995; MILLER, 2002; HERRING, 2002; BERGERON e HILLER, 2002; ABRAIC, 2010).

Estruturalmente, a atividade de IC tem sido analisada a partir das etapas de planejamento, coleta, análise e disseminação (MILLER, 2002; HERRING, 2002). Na primeira etapa, são identificadas as necessidades de inteligência e os responsáveis pelas decisões estratégicas em seus respectivos empreendimentos. A ferramenta 5W1H (*What, Who, Where, When, Why e How Much*) é um importante mecanismo que pode ser utilizado pelos profissionais de inteligência nesta etapa do processo. Em seguida, realiza-se o processo de coleta de dados. Nesta etapa, são pontos críticos de sucesso a escolha adequada das fontes de informação, que podem ser internas e/ou externas à organização, além da infraestrutura tecnológica adotada para o armazenamento, recuperação e processamento de grandes volumes de dados e informações.

O Quadro 1 lista algumas das principais fontes de informação que podem ser acessadas pelos profissionais de inteligência.

Com a base de dados sobre o ambiente competitivo armazenada na tecnologia computacional da organização apropriada, a etapa seguinte volta-se para a mineração, processamento e análise dos mesmos. Neste momento, o papel dos profissionais de inteligência assume extrema importância, uma vez que a construção dos produtos de inteligência exige habilidades e competências especiais de tais profissionais, como por exemplo, astúcia, persistência, criatividade e inovação, relacionamento interpessoal, capacidades de análise e síntese, visão holística do setor e da organização (MILLER, 2002; LIEBOWITZ, 2006; OLIVEIRA e LACERDA, 2007).

**Quadro 1 - Fontes de informação para a atividade de inteligência competitiva**

Fontes Internas - (Pessoas e Departamentos)	Fontes Externas - (Terceiros)
Funcionários da Organização	Agência de Publicidade da Organização
Engenharia	Bancos
Finanças	Consultores
Recursos Humanos	Clientes
Centro de Informação	Distribuidores
Produção	Imprensa Geral ou Setorial
Marketing	Fabricantes de Equipamentos
Suprimentos	Analistas Financeiros
Relações Públicas	Governo
Pesquisa e Desenvolvimento	Sindicatos
Vendas	Advogados
	Especialistas em Patentes
	Ex- Funcionários
	Fornecedores
	Associações Setoriais

**Fonte:** GORDON (2004, p. 230 – 232)

A última etapa da atividade de IC se preocupa com o modo de como os produtos de inteligência devem ser repassados para os decisores estratégicos e os momentos adequados para que tal processo aconteça. Assim, é de suma importância que os profissionais de inteligência identifiquem as tecnologias de comunicação mais adequadas para o atendimento oportuno das necessidades informacionais dos respectivos estrategistas organizacionais. Dentre os principais métodos de disseminação da inteligência estão os meios eletrônicos, como o *e-mail* e a *intranet* da organização, os meios materiais formais, especialmente os formulários e os relatórios padronizados e os informais, como conversas espontâneas. Destaca-se, também, que a disseminação da inteligência também pode acontecer por meio de telefonemas e reuniões formais (MILLER, 2002; HERRING, 1999; 2002).

### 2.3 CONHECIMENTO ESTRATÉGICO E VANTAGEM COMPETITIVA

O estudo do conhecimento humano, especialmente na sua dimensão tácita, tem ocupado a agenda de muitos acadêmicos contemporâneos, especialmente por sua capacidade de atuar como potencial fonte de vantagem competitiva sustentável para as organizações que enfrentam ambientes competitivos complexos, dinâmicos e imprevisíveis (GRANT, 1991, 1996; SPENDER, 1996).

Nonaka e Takeuchi (1995) têm associado o processo de criação do conhecimento com a conquista de vantagem competitiva por meio da inovação contínua de processos, serviços e bens disponibilizados pelas organizações aos seus mercados consumidores mais rapidamente que os concorrentes. Davenport e Prusak (1998), por sua vez, têm argumentado que o sucesso e a sobrevivência de uma organização dependem, cada vez mais, de como os seus gestores entendem o conhecimento e de como ele é aplicado em benefício do alcance dos objetivos e metas da organização.

Em decorrência, constata-se que, nesses tempos determinados por acirrada competição, o conhecimento humano tem assumido o *status* de recurso estratégico para os estrategistas contemporâneos, uma vez que é essencial para a elaboração de estratégias baseadas na inovação e tende a ser custoso de ser desenvolvido ou copiado pelos demais concorrentes, conforme defendem os autores da RBV e da KBV.

Autores da incipiente abordagem teórica no campo da estratégia de negócios, a *Knowledge-Based View* – KBV, têm associado o conhecimento tácito, ou seja, aquele que está armazenado na mente das pessoas, com estratégias competitivas baseadas na inovação de produtos e, estes, como potenciais fontes de sustentação de vantagens competitivas para as organizações que enfrentam ambientes competitivos turbulentos e imprevisíveis (GRANT, 1991; SPENDER, 1996; DIERICKX e COOL, 1989). Polanyi (1967), por exemplo, já chamava a atenção em décadas passadas para o valor estratégico do conhecimento tácito ao destacar que as pessoas sabem muito mais do que conseguem expressar em palavras.

Ao resgatar as ideias destes autores, Davenport e Prusak (1998, p. 10) indicam que os pesquisadores de muitas áreas do conhecimento “estão voltando a sua atenção para uma das dinâmicas essenciais contidas na caixa: o conhecimento subjacente em rotinas e práticas que a organização transforma em produtos e serviços”. Para estes autores, muitas organizações estão lutando hoje em dia para entender melhor o que sabem, o que precisam saber e o que fazer a esse respeito (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Partindo-se da informação como ponto inicial, os autores ainda defendem que o conhecimento se produz na mente das pessoas e depende de quatro processos fundamentais, quais sejam: comparação, consequência, conexões e conversação. Segundo eles, para uma melhor caracterização desta dimensão do conhecimento, as seguintes questões precisam ser respondidas, ou seja: (a) de que forma as informações relativas a uma determinada situação se comparam a outras situações conhecidas? (b) que implicações estas informações trazem para as decisões e tomadas de ação; (c) quais as relações deste novo conhecimento com o conhecimento já acumulado? e (d) o que as outras pessoas pensam desta informação?

Quanto ao processo de construção do conhecimento na dimensão organizacional, Nonaka e Takeuchi (1995) desenvolveram o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização). De acordo com os autores, cada um desses processos reflete uma combinação entre dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. O primeiro é subjetivo, ligado ao corpo por meio da experiência; é simultâneo, ou seja, aqui e agora e orientado para a prática. Já o segundo, é objetivo e associado com a racionalidade (mente), é sequencial (lá e então) e digital (NONAKA e TAKEUCHI, 1995).

Quando se analisa o modelo SECI, observa-se que o processo de *socialização* se refere à concessão de conhecimento a partir do compartilhamento de experiências, enquanto o processo de *exteriorização* corresponde à tradução do conhecimento tácito em “conceitos específicos por meio da utilização de metáforas, analogias e modelos (...) é provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva” (CHOO, 2003, p.39). Já a *combinação* é o processo pelo qual “se constrói conhecimento explícito reunindo conhecimentos explícitos provenientes de várias fontes. (...) Pode ser construído através da troca de memorandos, conversas telefônicas, reuniões, entre outras” (CHOO, 2003, p.39). Por fim, a *internalização* é o processo pelo qual o conhecimento explícito funde-se ao conhecimento tácito; “as experiências adquiridas em outros modos de construção de conhecimento são internalizadas pelos indivíduos na forma de modelos mentais ou rotinas de trabalho comuns” (CHOO, 2003, p.39).

Este autor ainda faz a seguinte ponderação sobre o processo de construção do conhecimento:

Na conversão do conhecimento, a organização cria constantemente novos conhecimentos, convertendo o conhecimento tácito e pessoal dos indivíduos que têm insights criativos em conhecimento explícito e partilhado, por meio do qual a organização dá origem a novos produtos e gera inovações. (...) Na construção do conhecimento, a organização identifica e fomenta atividades que criem conhecimentos capazes de fortalecer suas capacidades essenciais, permitindo que cresçam com o tempo. Essas atividades criadoras do conhecimento são: resolução compartilhada de problemas, experimentação e prototipagem, implementação e integração de novos processos e ferramentas e importação de conhecimento. (...) Na conexão do conhecimento, a organização forma alianças com outras organizações, visando transferir o conhecimento que está incorporado nos relacionamentos, nas culturas de trabalhos e nos estilos operacionais da organização parceira. (CHOO, 2003, p. 366).

### 3 MÉTODO

Para o alcance do objetivo proposto, que partiu da necessidade de analisar os fatores determinantes para a conquista e sustentação de vantagens competitivas pelas organizações instaladas em ambientes caracterizados por uma intensa e dinâmica competição, foi conduzido um estudo de caso descritivo em quatro empreendimentos do setor supermercadista de Minas Gerais. Por motivo de sigilo, eles foram identificados pelos algarismos 1, 2, 3 e 4.

Quando se analisa a fundamentação teórica do estudo de caso como método de pesquisa, Vergara (2007, p. 49) tem argumentado que o mesmo é “circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, organização, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”. Collis e Hussey (2005, p.73) complementam afirmando que o respectivo método normalmente é utilizado quando “o objetivo é restrito a descrever a prática corrente”.

Na perspectiva de Yin (2001), em sintonia com os autores supracitados, associa-se o método do estudo de caso a circunstâncias em que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, ou seja, situações em que o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e o foco desta estratégia de pesquisa se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Para este autor, a estratégia do estudo de caso, comumente mediada por questões do tipo “como” e “porque”, contribui de forma inigualável para a compreensão holística de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos (YIN, 2001).

Complementando as ideias dos autores supracitados, Collis e Hussey (2005, p. 328) definem a pesquisa descritiva como sendo “um estudo cujo objetivo é descrever fenômenos do modo que existem; ele identifica e obtém informações sobre as características de um determinado problema ou questão”. O Quadro 2 apresenta o perfil dos participantes da pesquisa e de suas respectivas organizações.

**Quadro 2 - Perfil dos participantes e das suas respectivas organizações**

CRITÉRIOS	ORGANIZAÇÃO 1	ORGANIZAÇÃO 2	ORGANIZAÇÃO 3	ORGANIZAÇÃO 4
Número de Funcionários	12	400	790	130
Cargo do Participante	Gerência Geral	Gerente Geral	Gerente Comercial	Gerente Comercial
Experiência no Cargo	9 anos	10 anos	5 anos	13 anos
Porte	Pequeno	Médio	Grande	Médio

**Fonte:** Dados da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas com os responsáveis pelas atividades de monitoramento dos concorrentes (inteligência competitiva) e tomada de decisão estratégica (estratégias competitivas). As entrevistas foram realizadas *in loco* e levaram em consideração as seguintes variáveis: ambiente competitivo, monitoramento dos concorrentes (inteligência competitiva), gestão do conhecimento estratégico e valor dos mesmos para a conquista e sustentação de vantagens competitivas. O tempo médio de duração das entrevistas com cada participante ficou em torno de 2 horas.

Para a análise dos dados, utilizaram-se as técnicas da estatística descritiva e da análise de conteúdo, uma vez que a finalidade desta última é produzir inferência, mediante vestígios e índices postos em evidência na coleta de dados (BARDIN, 2009).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em relação à *percepção dos profissionais responsáveis pelo processo de monitoramento dos concorrentes acerca da intensidade da rivalidade competitiva existente no setor supermercadista*, todos percebem o ambiente em que as suas organizações atuam como altamente competitivo, conforme exposto pelo entrevistado da Organização 1: “a competição é acirrada e há diversas lojas no mesmo seguimento de mercado muito próximas, na mesma região”. Visão esta em sintonia com a percepção do entrevistado da Organização 2, ao argumentar que o aumento da concorrência “forçou muitos hortifrutigranjeiros a se tornarem redes de supermercados”. Para o entrevistado da Organização 3, “a competição é forte e está em pleno crescimento”. Já o entrevistado da Organização 4 não teceu comentários aprofundados sobre o nível da competição existente em seu mercado, apenas informou que o ambiente é bastante competitivo e que esta percepção pode ser fundamentada pela experiência de mais de 20 anos de atuação da sua organização no mercado.

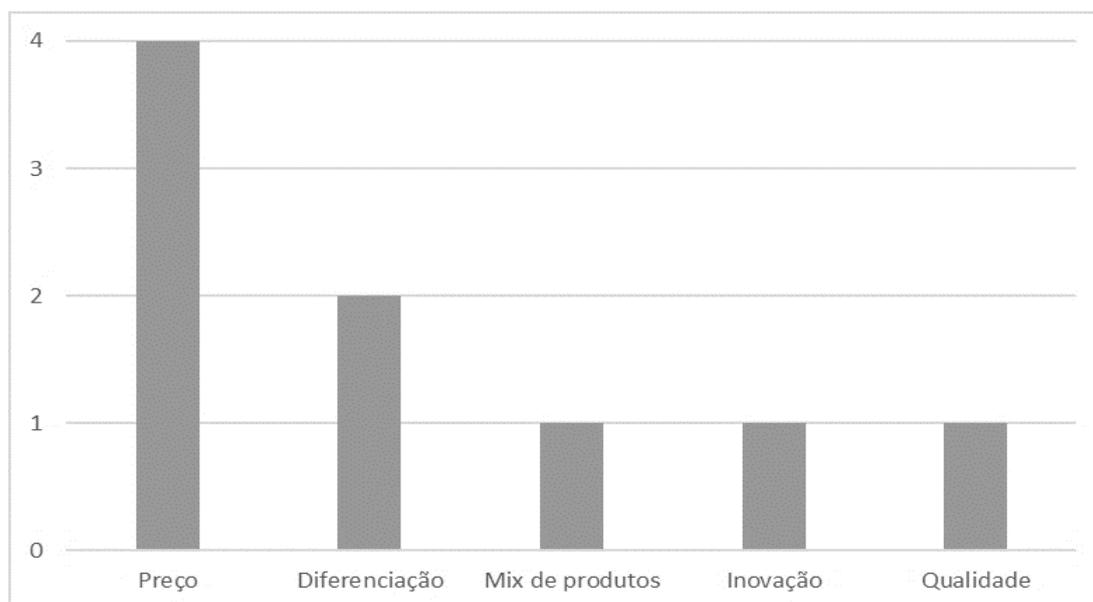
A partir da análise das respostas acima, observa-se que os profissionais dos supermercados analisados percebem os seus mercados como altamente competitivos, no entanto, o nível da competição é percebido de diferentes formas e afeta cada um dos supermercados em seus aspectos particulares, especialmente na proximidade com os concorrentes, nas mudanças realizadas pelos empreendimentos para se adequarem às ameaças e oportunidades ambientais e na estrutura dos serviços e preços praticados pelos mesmos para vencerem a competição.

Levando-se em consideração as *estratégias competitivas mais utilizadas pelos gerentes dos supermercados analisados* para vencerem a concorrência, os entrevistados apontaram preço, inovação de processos, mix de produtos, diferenciação e a qualidade dos produtos disponibilizados aos seus mercados consumidores como as principais delas. Estes tipos de estratégias se enquadram

nas estratégias genéricas (Liderança em Custos e Diferenciação) apresentadas por Porter (1980) em décadas anteriores. Especificamente em relação à estratégia baseada no preço, o entrevistado da Organização 3 fez o seguinte comentário: “os nossos concorrentes trabalham com a margem mais baixa para competirem com preços mais agressivos”.

A Figura 1 resume as principais estratégias utilizadas pelos estrategistas das organizações do setor supermercadista para vencerem a concorrência.

**Figura 1** – Tipos de estratégias competitivas mais utilizadas pelos supermercados



**Fonte:** dados da pesquisa (n = 4)

Ao analisar o gráfico da Figura 1, constata-se que todos os profissionais entrevistados (100%) apontaram o preço como a principal estratégia competitiva utilizada pelos concorrentes, seguida de perto pela estratégia de diferenciação de produtos e serviços (50%) e pelas estratégias baseadas na qualidade, inovação e na composição do mix de produtos (25% cada uma). Especificamente em relação ao resultado inexpressivo dessa última estratégia competitiva (mix de produtos), o mesmo pode ser em decorrência do fato de que os supermercados normalmente trabalham com os mesmos tipos de fornecedores, especialmente com grandes organizações multinacionais como Gessy Lever, Coca-Cola e Procter & Gamble, que possuem linhas de produtos bastante diversificadas e com grande destaque na mídia nacional.

Ao analisar *quais destas estratégias competitivas permitem aos supermercados conquistarem e sustentarem vantagens competitivas*, todos os respondentes apontaram que as estratégias devem estar voltadas para o mercado consumidor, como àquelas com maior probabilidade de terem sucesso no longo

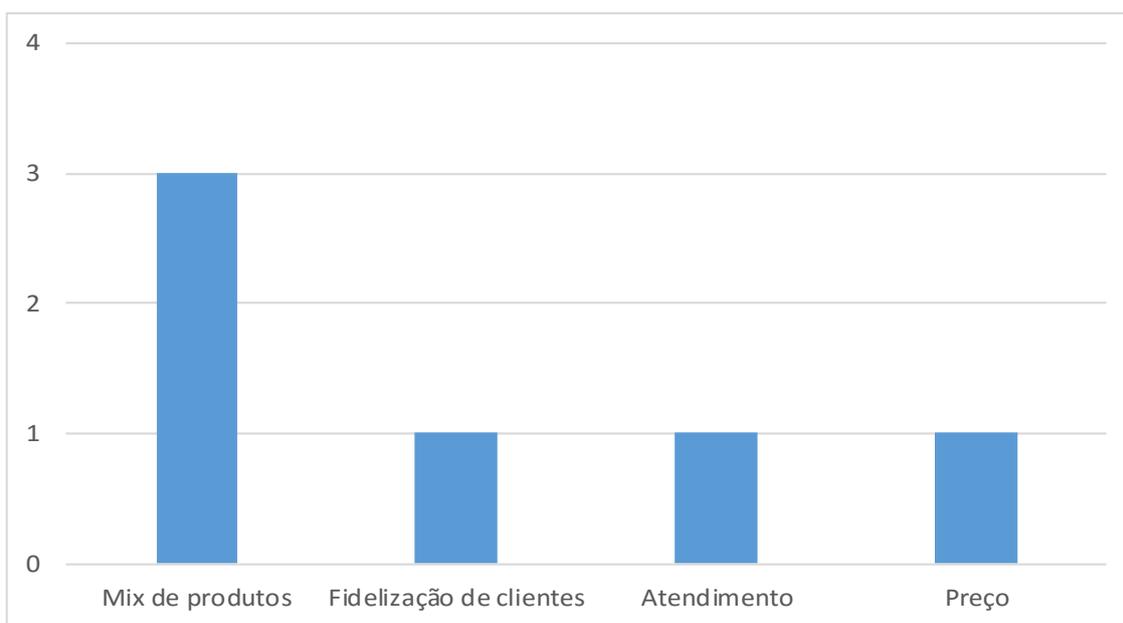
prazo, especialmente porque os clientes, na percepção dos entrevistados, estão cada vez mais exigentes. Entretanto, o entrevistado da Organização 1 fez a seguinte ressalva: “entendemos que, estratégia por longo período de tempo, não seria a forma correta. As estratégias precisam ser renovadas ou recriadas periodicamente no sentido de acompanharem a flexibilidade do mercado”.

Essa ressalva está em sintonia com os estudos realizados por D’Aveni (1995), Sirmon (2010) e D’Aveni, Dagnino e Smith (2010) sobre hipercompetição e vantagem competitiva temporária, especialmente quando se argumenta que a sustentação de vantagens competitivas por longos períodos de tempo é conseguida pelo somatório de pequenas conquistas no curto prazo. O entrevistado da Organização 2, corroborando o argumento do entrevistado anterior, também argumenta que “os clientes deste mercado são muito exigentes”. Para o entrevistado da Organização 3, “os clientes estão sempre a procura de bons preços e de qualidade nos serviços”, visão esta em sintonia com a perspectiva do entrevistado da Organização 4, conforme argumenta: “os clientes estão cada vez mais exigentes quanto à qualidade de nossos produtos”.

Complementando este quesito da pesquisa, outra questão abordada no roteiro de perguntas foi em relação ao *diferencial competitivo desenvolvido pelos supermercados dos gerentes pesquisados e se este diferencial podia ser sustentado ao longo do tempo*. Para o entrevistado da Organização 1, o diferencial competitivo do seu supermercado está na manutenção de um mix diversificado de produtos e que atenda às diversas camadas do seu público-alvo. Este entrevistado acredita que a fidelização do cliente é a principal forma de sustentar o diferencial competitivo desenvolvido por sua organização.

Esta visão está em sintonia com a resposta dos profissionais das Organizações 2 e 3, destacando que, na opinião deste último entrevistado, este diferencial competitivo não pode ser sustentado, pois, segundo ele, “nada é por longo período, neste mercado tudo se copia”. Finalmente, para o entrevistado da Organização 4, o mix de produto, o atendimento e o preço são os principais fatores que determinam o diferencial competitivo de sua organização e que o mesmo pode ser sustentado porque “é o que o cliente procura”.

A Figura 2 apresenta os diferenciais competitivos destacados pelos profissionais entrevistados com base na percepção deles sobre a questão de sustentação dos mesmos.

**Figura 2** – Diferencial para a sustentação de vantagem competitiva

**Fonte:** dados da pesquisa (n = 4)

De acordo com o gráfico, observa-se que para a grande parte dos profissionais pesquisados (75%), o diferencial competitivo baseado no mix de produtos pode ser sustentado por longos períodos de tempo, desde que associado com ações que privilegiem a fidelização dos clientes por meio de um atendimento de qualidade e por preços adequados. Para o entrevistado da organização 3, diferenciais competitivos não podem ser sustentados por longos períodos de tempo em decorrência da grande imitação que ocorre nesse setor.

Esta constatação está em sintonia com os estudos de D’Aveni (1995) e D’Aveni, Dagnino e Smith (2010), e com os dos pesquisadores da abordagem teórica conhecida como Visão Baseada em Recursos, com especial destaque para Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) e Barney (1991). Conforme salientam esses autores, um recurso ou capacidade organizacional para ser fonte de vantagem competitiva não pode ser imitado com facilidade pelos concorrentes.

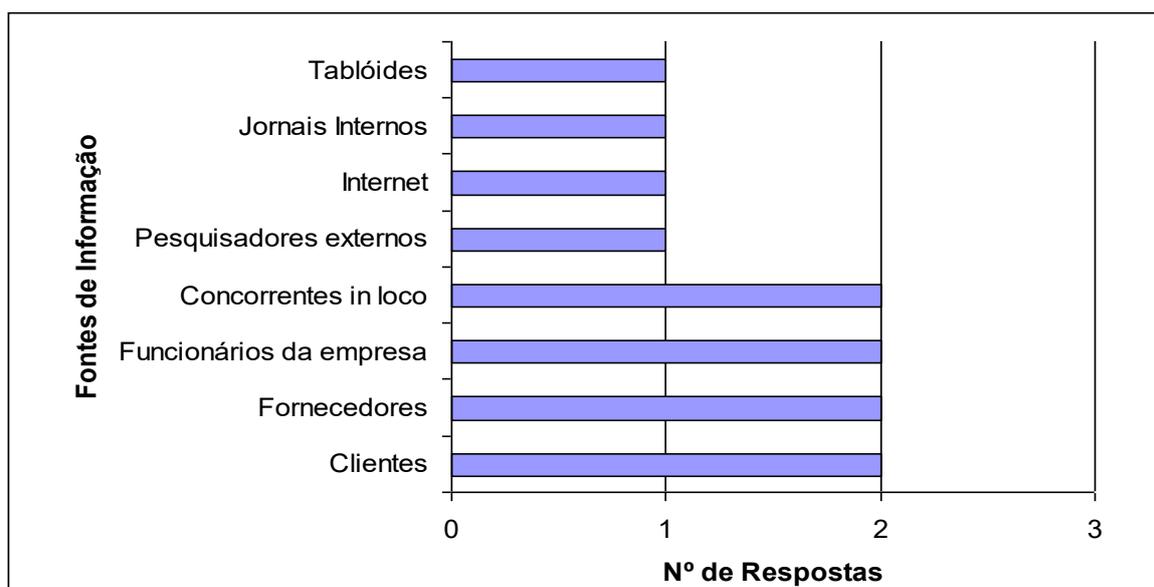
Complementando a pergunta anterior, ainda foi questionado aos gerentes dos supermercados pesquisados se *vantagens competitivas podem ser sustentadas* em seus mercados. Para o entrevistado da Organização 1 “determinadas vantagens competitivas são mutáveis, portanto, afirmar uma sustentação por longos períodos não é a forma correta. Com a competição atual, as vantagens e outros fatores de uma sustentação precisam ser revisados sempre”. Por outro lado, para o entrevistado da Organização 2, uma vantagem competitiva pode ser sustentada, desde que se tenha a “inovação sempre caminhando lado a lado”. Já para o entrevistado da Organização 3, vantagens competitivas não podem ser sustentadas, pois, segundo ele, “todas as vantagens

também são copiadas”. Por fim, o entrevistado da Organização 4 acredita que vantagens competitivas podem ser sustentadas e que tal sustentação é importante porque sem ela “não se fideliza o cliente”. Para medir o desempenho de tais vantagens competitivas conquistadas, três dos quatro empreendimentos pesquisados utilizam alguma medida quantitativa, como por exemplo, indicadores de fluxo de clientes, de crescimento das vendas mensais e diárias.

Em relação ao *monitoramento dos concorrentes* no mercado, todos os profissionais responderam que as suas organizações realizam tal processo e ressaltaram a importância do mesmo. O entrevistado da Organização 1, por exemplo, fez a seguinte ponderação: “entendemos ser rotina de uma organização monitorar os seus concorrentes diretos. Utilizamos para tal prática, o acompanhamento *in loco*, informações de terceiros e o acompanhamento dos tabloides”. Já o entrevistado da Organização 2 respondeu que é importante manter um contato contínuo com os concorrentes “verificando a qualidade, o preço e a exposição dos seus produtos”. O entrevistado da Organização 3, por sua vez, explicou que a sua organização sempre faz pesquisas diárias para coletar dados e informações sobre os produtos e preços praticados pelos seus concorrentes no mercado. O entrevistado da Organização 4 ainda destaca que “todo o movimento feito pela concorrência tem que ser analisado, especialmente as suas estratégias de preços”.

Para a coleta de informações, os profissionais das organizações pesquisadas utilizam as seguintes fontes de informações: funcionários da própria organização, fornecedores, jornais internos, clientes, internet, tabloides e pesquisa *in loco* nos próprios concorrentes. A Figura 3 lista as fontes de informações mais citadas pelos respondentes.

Analisando-se a *importância do conhecimento estratégico* dos funcionários para a conquista e sustentação de vantagens competitivas, todos os profissionais pesquisados responderam que o mesmo é muito importante. Para o entrevistado da Organização 1, por exemplo, “a bagagem de conhecimento trazido e armazenado por cada gestor e/ou colaborador tem papel importante para a gestão do dia-a-dia. Entretanto, procuramos sempre reciclá-los com o objetivo de aprimorar seus conhecimentos através de cursos externos”. O entrevistado da Organização 2, em uma perspectiva mais econômica do conhecimento, argumenta que “nossos funcionários são tratados como ativos da organização”. Já o entrevistado da Organização 3 associa o conhecimento com as mudanças ocorridas no mercado, conforme explicita: “os profissionais, principalmente, os compradores, têm muita informação da variação do mercado”. Por fim, nas palavras do entrevistado da Organização 4, “gestores com conhecimento conseguem obter resultados de suas equipes por meio da consecução de suas metas”.

**Figura 3** – Fontes de informações utilizadas no processo de inteligência competitiva

Fonte: dados da pesquisa (n = 4 observações)

Outro ponto importante destacado pelos respondentes é que os demais profissionais, com conhecimentos relevantes sobre os concorrentes, são incentivados a compartilharem esses conhecimentos, e tal processo acontece, principalmente, por meio de reuniões mensais para tratar da análise dos resultados alcançados em um determinado mês e na proposição de novas metas e estratégias, como também, por meio de conversas formais e informais realizadas no ambiente interno da organização sobre os movimentos estratégicos realizados pelos concorrentes, conforme explica o entrevistado da Organização 1: “de modo geral, contatos no ciclo de relacionamento da organização sempre trazem informações de interesse para nova estratégia. Com base em tais informações são estabelecidas as estratégias necessárias”. O entrevistado da Organização 2 ressalta a importância do conhecimento sobre os movimentos dos concorrentes, pois, segundo ele, “em nosso ramo de atividade, todos devem estar totalmente cientes dos fatos que mudam o mercado”. Já o entrevistado da Organização 3, em sintonia com o da Organização 1, argumenta que os conhecimentos relevantes sobre os concorrentes são compartilhados em reuniões mensais para revisar as metas e as estratégias utilizadas naquele mês. Por fim, o entrevistado da Organização 4 respondeu que a sua organização não sabe ao certo onde estão os profissionais com conhecimento relevantes sobre os seus concorrentes.

No que se refere ao *armazenamento e aplicação do conhecimento relevante sobre os concorrentes em benefício das organizações pesquisadas*, o entrevistado da Organização 1 respondeu que “os conhecimentos são armazenados (anotados) para posterior tomada de decisão e este processo é

definido por meio de reuniões com os gestores”. Para o entrevistado da Organização 2, o processo de armazenamento e aplicação de conhecimentos relevantes sobre os concorrentes depende de alguns fatores, especialmente das políticas desenvolvidas pelos concorrentes, pois segundo ele, “se forem boas (políticas dos concorrentes), passam por nossos laboratórios, após a sua aprovação, para posterior adequação aos nossos sistemas de trabalho”. Já o entrevistado da Organização 3 respondeu que em sua organização tem um banco de pesquisa sobre todas as negociações realizadas com os fornecedores, como também, sobre às informações relevantes de seu mercado consumidor. O entrevistado da Organização 4 não emitiu opinião sobre o tema em questão.

Importante destacar que nenhuma das organizações pesquisadas utiliza indicadores para mensurar o nível de conhecimento dos seus profissionais sobre os concorrentes, o que pode ser explicado pela dificuldade de mensurá-lo quantitativamente. Essa dificuldade tem sido alvo de debates entre os pesquisadores ligados, principalmente, aos campos da Economia, Administração e Ciência da Informação e parece ainda estar longe de se encontrar uma solução ou consenso sobre tal dificuldade, apesar de algumas escalas terem sido utilizadas.

O último item da pesquisa analisou *como o monitoramento do ambiente competitivo e o conhecimento relevante armazenado na mente dos funcionários sobre os concorrentes poderiam contribuir para a conquista e sustentação de vantagens competitivas*. As respostas dadas caminharam para diversas direções. Por exemplo, para o entrevistado da Organização 1, o monitoramento do concorrente é muito importante, mas é o conhecimento estratégico que terá mais peso na tomada de decisões estratégicas orientadas para a conquista e sustentação de vantagens competitivas. Para o entrevistado da Organização 2, monitoramento do concorrente e conhecimento estratégico sobre os mesmos podem ajudar as organizações a sustentarem vantagens competitivas, desde que se considerem itens como ética, transparência, efetividade e competência. Na perspectiva do entrevistado da Organização 3, no setor supermercadista a informação é muito importante, como também, profissionais capacitados e experientes. Por fim, o entrevistado da Organização 4 faz a seguinte ponderação: “temos que estar sempre à frente da concorrência e que todo o conhecimento que tivermos sobre o mesmo para melhorar o nosso desempenho é válido”.

## 5 CONCLUSÃO

Neste artigo, analisaram-se quatro importantes assuntos para os empresários e pesquisadores do campo da estratégia na atualidade: inteligência competitiva (monitoramento dos concorrentes), conhecimento estratégico, estratégia competitiva e vantagem competitiva sustentável. Constata-se que a abordagem teórica da “hipercompetição” e a sua relação com a dificuldade de se sustentar

vantagens competitivas por longos períodos de tempo nesses tipos de ambientes, associado com os estudos dos autores das abordagens teóricas da RBV e da KBV acerca dos recursos e capacidades estratégicos das organizações que possam atuar como potenciais fontes de vantagens competitivas sustentáveis, são corroborados, em grande parte, pela atuação e práticas dos supermercados mineiros analisados.

A busca de vantagem competitiva sustentável por meio do controle de recursos e capacidades superiores, com especial destaque para o atendimento eficaz das necessidades dos clientes, qualidade dos produtos e serviços disponibilizados, preço e desenvolvimento de mix de produtos diferenciados, associado com a utilização de informações privilegiadas sobre as tendências do ambiente competitivo (inteligência competitiva), frequentemente se difunde pelo setor analisado, afetando a sua estrutura e dinâmica interna, à medida que os concorrentes imitam as inovações adotadas pelos demais concorrentes instalados no mercado consumidor. Percebe-se, através da retórica dos gerentes entrevistados, que vantagens competitivas sustentáveis são cada vez mais escassas ou nulas neste tipo de negócio, sendo imprescindível a utilização de recursos outrora ‘não-estratégicos’, tal como, o conhecimento resultante de relacionamentos mantidos ao longo do tempo com clientes, fornecedores e demais parceiros estratégicos.

Outra questão relevante, apurada pelas entrevistas, refere-se ao aumento da exigência dos clientes e a necessidade das organizações manterem fontes de dados auxiliares ao atendimento de suas necessidades. Portanto, pode-se inferir que a inteligência competitiva torna-se prática corrente, ainda que não consciente a nomenclatura entre os gerentes que participaram da pesquisa. Como apontado por um dos profissionais, sua organização enfatiza o intercâmbio e armazenamento de conhecimentos e informações; havendo, assim, a renovação ou recriação do conhecimento tácito.

Em decorrência, pode-se ponderar que as relações entre inteligência competitiva e vantagem competitiva sustentável, tendo como elo o conhecimento estratégico ou tácito, constituem prática fundamental ao sucesso organizacional contemporâneo, uma vez que novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades, criar novos produtos e serviços, além de aperfeiçoar os já existentes. Desta forma, defende-se que a utilização de sistemas de inteligência competitiva e, portanto, a manutenção de ricos fluxos de informação sobre o ambiente competitivo e a solidificação de conhecimentos tácitos proporcionam a criação de valor e, conseqüente, obtenção de vantagem competitiva, tendo em vista a aquisição de posições de difícil imitação, o desenvolvimento de pró-atividade e a facilitação de tomada de decisões estratégicas mais rápidas e eficazes.

A principal limitação inerente ao estudo decorre da incapacidade de se entrevistar os clientes dos respectivos empreendimentos, uma vez que o estudo do fenômeno da vantagem competitiva dentro de uma abordagem holística deve levar em consideração a percepção e o valor que os respectivos clientes conferem aos diferenciais competitivos apresentados pelas organizações com as quais mantêm relações de compras. Apesar desta limitação aparente, o estudo ganha em relevância pelo aprofundamento que o método utilizado permite ao pesquisador na análise dos fenômenos, que no caso desta pesquisa são as práticas de alguns dos mais importantes temas para os pesquisadores do campo da estratégia na atualidade.

## REFERÊNCIAS

- ABRAIC - Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva. (<http://www.abraic.org.br>). Acesso em 20/06/10.
- BAIN, J. S. *Barriers to new competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 4ª. Edição, 2009.
- BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, v. 32, n.10, p. 1231-1241, 1986.
- \_\_\_\_\_. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v.17, p.99-120, 1991.
- \_\_\_\_\_.; CLARK, Delwyn N. *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. NY: Oxford University, 2007.
- BERGERON, P. HILLER, C.A. Competitive intelligence. *Annual Review of Information Science and Technology*, v.36, p. 353-390, 2002.
- BLENKHORN, D. L.; FLEISHER, C. S. Performance assessment in competitive intelligence: An exploration, synthesis, and research agenda. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 4, p.4-22, 2005.
- CHOO, C. W. *A empresa do conhecimento: como as empresas usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 2003.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- D'AVENI, R. A.; DAGNINO, G. B.; SMITH, K. G. The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, v. 31, n. 13, p. 1371-1385, 2010.
- DAVENPORT T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v.35, p.1504-1511, 1989.
- FULD, L. *The new competitor intelligence*. New York: John Wiley & Sons, 1995.
- GORDON, J. H. *De olho na concorrência: como vencer a batalha por mercado e clientes*. São Paulo: Futura, 2004.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, p. 114-135, Spring, 1991.
- \_\_\_\_\_. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organizational Science*, v. 7, n. 4, p. 375-397, 1996.
- HERRING, J. P. Tópicos fundamentais de inteligência: processo para identificação e definição de necessidades de inteligência. In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. *Inteligência Competitiva na Prática*. Editora Campus, São Paulo, 2002. p.274-291.
- LIEBOWITZ, Jay. *Strategic intelligence: business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management*. [S.l.]: Auerbach, 2006.
- MASON, E.S. Price and production policies of large-scale enterprise. *American Economic Review*, v.XXIX, p.64-71. March, 1939.
- MILLER, J. P. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, Hirotaka. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press, 1995.
- OLIVEIRA, P. H.; LACERDA, J. Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva, *Ci. Inf.*, Brasília, v. 36, n. 2, p. 46-53, maio/ago. 2007.
- PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University, 1959. (third edition, 1995).
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v.14, p.179-191, 1993.
- POLANYI, M. *The tacit dimension*. London: Routledge and Kegan Paul, 1967.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
- \_\_\_\_\_. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.
- RUMELT, R. P. Toward a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. *Competitive strategic management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.

SIRMON, D. G.; HITT, M. A.; ARREGLE, JL; CAMPBELL, T. The Dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: investigating the bases of temporary competitive advantage. *Strategic Management Journal*, v.31, p.1386 – 1409, 2010.

SPENDER, J.C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, v.17, p.45-62, 1996.

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

TYSON, K. W.M. *The complete guide to competitive intelligence*. Lisle (Chicago): Kirk Tyson International, 1998.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 9º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*, Porto Alegre: Bookman, 2001.