

VANTAGENS COMPETITIVAS DO *MIX* DE VAREJO SOB A ÓTICA DA VRIO: UM ESTUDO DE CASO EM UM SUPERMERCADO INDEPENDENTE

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar as vantagens competitivas a partir do *mix* de varejo em um supermercado independente, sob a ótica do modelo de Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO) proposto por Barney e Hesterly (2007) e da literatura sobre *mix* de varejo, vantagem competitiva e a *Resource-Based Review* (RBV). Esta pesquisa é caracterizada como relato de um caso com abordagem qualitativa, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com os clientes e a proprietária do supermercado, além de um roteiro de observação não participante. A partir da análise de conteúdo dos dados coletados nas entrevistas e da observação não participante foi possível identificar que as variáveis do *mix* de varejo: localização, atmosfera da loja, público-alvo e atendimento são estratégias de diferenciação e consideradas como vantagem competitiva em relação à concorrência.

Palavras chave: VRIO; RBV; Vantagens Competitivas; *Mix* de Varejo; Supermercado Independente.

RETAIL MIX COMPETITIVE ADVANTAGES UNDER THE VRIO PERSPECTIVE: A CASE STUDY IN AN INDEPENDENT SUPERMARKET

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the competitive advantages based on the retail mix in an independent supermarket, from the perspective of model Value, Rarity, Imitability and Organization (VRIO) proposed by Barney and Hesterly (2007) and of the literature on retail mix, on competitive advantage and on the Resource-Based View (RBV). This research is characterized as a case study with a qualitative approach, carried out through semi-structured interviews with customers and the owner of the supermarket, as well as a non-participant observation script. Based on the data collected content analysis, it was possible to identify that the retail mix variables - location, store atmosphere, intended audience and attendance - are strategies of differentiation and considered as a competitive advantage when compared with the competition.

Keywords: VRIO; RBV; Competitive Advantages; Retail Mix; Independent Supermarket.

Lisiane Caroline Rodrigues Hermes¹
Cassiana Maris Lima Cruz²
Laura Santini³

¹ Doutoranda pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI. Professora da Universidade de Passo Fundo - UPF. Brasil. E-mail: lisianehermes@upf.br

² Doutora em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUC/RS. Pesquisadora da Universidade de Passo Fundo - UPF. Brasil. E-mail: cassiana@upf.br

³ Bacharel em Administração pela Universidade de Passo Fundo - UPF. Brasil. E-mail: laurasantini@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Em consequência do crescimento e da modernização da competição, percebidos em praticamente todos os setores econômicos mundiais (Chen, 2010), o que cabe aos estrategistas é conduzirem suas organizações à conquista de vantagens competitivas sustentáveis e desempenhos financeiros superiores em seus respectivos mercados (Oliveira, Gonçalves, De Paula, 2012).

Com um cenário desafiador, o ambiente empresarial está cada vez mais dinâmico, alterando suas configurações em grande velocidade. As organizações passaram a desenvolver estratégias mais agressivas e inovadoras para manutenção de sua competitividade. Em especial cita-se o varejo de supermercados que tem conquistado importância nos últimos anos principalmente por sua proximidade com o cliente (Baker, Levy, Grewal, 1992). O setor de supermercados no Brasil é um setor importante para a economia do país, uma vez que vem crescendo e consolidando-se em grandes grupos empresariais, segundo a Associação Brasileira de Supermercados (Abrás, 2014).

Nesse contexto, é importante para os supermercados denominados independentes, também chamados de individuais por não terem bandeira e não pertencerem a nenhuma rede, a manutenção da competitividade. Os independentes e as associações de pequenos supermercados têm se desenvolvido rapidamente como decorrência das pressões exercidas pelos fornecedores do varejo nacional em relação a questões como logística, concorrência com as grandes redes que possuem maior poder de barganha. Dessa maneira, considera-se que as estratégias mercadológicas ou estratégias de mercado para supermercados independentes podem ser multiformes, como, as ancoradas em produtos, ou estratégias centradas em políticas e em gestão de preços, embasadas no processo de distribuição, associadas a fatores de comunicação com o mercado, ou também estratégias mistas que associam mais de um elemento do *mix* mercadológico (Parente, 2000).

Por considerar que o varejo de supermercados independentes está em crescimento constante e ampliando sua estrutura e poder de negociação, este estudo tem por objetivo analisar as vantagens competitivas a partir do mix de varejo em um supermercado independente, sob a ótica do modelo VRIO. A contribuição da pesquisa visa ao desenvolvimento de um novo olhar ou perspectiva de abordagem do tema *mix* de varejo, especialmente pela escolha de análise de recursos internos proposto por Barney e Hesterly (2007) que consideram valor, raridade, imitabilidade e organização como fontes de vantagens competitivas. O modelo VRIO é um

mecanismo que integra a perspectiva de posicionamento e a Visão Baseada em Recursos (RBV). Assim, a escolha pela RBV se dá por está trazer uma perspectiva interna, isto é, de dentro das organizações, e verificar suas vantagens competitivas a partir de aspectos fundamentalmente endógenos, mas que também podem ser observados por meio da interação da empresa com o ambiente, em elementos tais como reputação e relacionamento (Rumelt, 1984; Barney, 1991).

A justificativa de observar uma empresa por meio da lente teórica dos recursos constitui a tentativa de explicar os elos complexos entre a vantagem competitiva e suas fontes. Nesse sentido, o estudo aborda as vantagens competitivas do *mix* de varejo adotadas por um supermercado independente. A discussão ocorre sob o arcabouço teórico da vantagem competitiva e da RBV. Dessa forma, a contribuição acadêmica está centrada na articulação de referenciais teóricos utilizados no campo da estratégia e do marketing, levando em consideração que as duas áreas da gestão organizacional podem estar integradas na busca pela vantagem competitiva. Isto posto, esta pesquisa pretende dar repostas a algumas perguntas ainda pouco discutidas pela literatura de marketing e estratégia, tais como: (1) Quais as estratégias adotadas em cada um dos elementos do mix de varejo?; (2) Como o mix de varejo, na condição de recurso interno, pode ser visto como estratégia de diferenciação?; e (3) De que forma a combinação dos elementos do mix de varejo se articulam para resultarem em vantagem competitiva em relação a concorrência?

Assim, os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa caracterizam-se como pesquisa qualitativa de caráter exploratório e descritivo, realizada em um supermercado independente no interior do Estado do Rio Grande do Sul (RS).

Para que o objetivo do estudo fosse atingido, o estudo foi organizado em quatro seções além desta introdução. Na sequência, apresenta-se o referencial teórico, seguido da metodologia e da análise e apresentação dos resultados. Por fim, as considerações finais e algumas proposições de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Vantagem Competitiva e a Visão Baseada em Recursos (RBV)

As fontes determinantes da vantagem competitiva dividem-se em duas correntes teóricas: (a) a que reconhece a vantagem competitiva a partir da capacidade de adaptação da empresa ao ambiente externo (Porter, 1980; Winter, 2003); e (b) a que

defende o desempenho superior da empresa como um fenômeno originado dos recursos e capacidades internas (Barney, 1991, 2002; Teece, Pisano and Shuen, 1997; Wernefelt, 1984).

Barney, McWilliams e Turk (1989) afirmam que uma empresa terá vantagem competitiva sustentada quando, além de colocar em prática uma estratégia criadora de valor que não seja praticada ao mesmo tempo por outras concorrentes atuais ou potenciais, também essas outras empresas não conseguirem replicar os benefícios da estratégia adotada. Rumelt (1984) afirma que uma vantagem competitiva será sustentada apenas se continuar a existir depois que os esforços para replicar essa vantagem cessarem. O autor ainda sugere que a busca por fonte de vantagem competitiva sustentada deve se concentrar na heterogeneidade e na imobilidade dos recursos da empresa.

Whittington (2001) é conclusivo ao afirmar que o ambiente externo se apresenta como uma variável determinante nas decisões estratégicas. Estudos anteriores desenvolvidos por Lawrence e Lorsch (1973) apontam que ambientes dinâmicos exigem das empresas alto grau de diferenciação, diferentemente de ambientes mais estáticos, nos quais o grau de diferenciação pode ser menor. Tais fundamentos teóricos, considerados relevantes no desenvolvimento das escolas de estratégia, sofreram forte influência da teoria organizacional contingencial da escolha estratégica (Coraiola, Mello, Jacometti, 2012).

A corrente teórica que atribui o posicionamento na indústria como elemento fundamental para obtenção de vantagem competitiva encontra em Porter (1989) seu principal expoente e aborda esta teoria sobre as seguintes perspectivas: (a) menor custo; (b) diferenciação; (c) enfoque. A primeira perspectiva surge a partir da premissa da gestão em produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência que seus competidores, ou seja, oferecê-lo a custos menores. A segunda surge da oferta de valor excepcional e superior, em termos de qualidade do produto, características excepcionais ou de serviço agregado, a fim de que os consumidores possam perceber atributos que justifiquem preços mais elevados. A terceira sugere que, para se obterem vantagens competitivas pela oferta de produtos e serviços com menores custos, ou pela diferenciação dos mesmos em um segmento de mercado mais localizado ou restrito, uma organização precisa focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Dessa maneira, assim como a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas.

Porter (1989) atribui à estrutura da indústria uma forte influência sobre o desempenho das empresas. Conforme o autor, a estratégia adotada

pela empresa se reflete sobre seu desempenho, tanto de forma direta, quanto indireta através de sua influência sobre a estrutura da indústria e, por consequência, sobre a natureza da competição. Enfatiza ainda que é necessário optar por uma das estratégias, sob pena da empresa ficar sem posicionamento, e em uma situação estratégica pobre.

Barney (1991, 2002) considera vantagem competitiva a implementação de uma estratégia que agregue valor, sem que outro concorrente esteja simultaneamente implementando a mesma estratégia ou outra estratégia que produza benefícios (para a empresa e para o mercado) equivalentes.

Complementando a ideia, Porter (1980, 1989) considera que a vantagem competitiva surge a partir das atividades individuais da empresa. O autor aponta para o conceito de determinantes ou condutores, como escala, conhecimento acumulado, inter-relacionamento entre atividades, padrão de utilização da capacidade, localização, timing do investimento na atividade, fatores institucionais (tais como regulamentação), extensão da integração vertical, dentre outros.

Já Hill e Deeds (1996) entendem que os determinantes de sucesso duradouro derivam da habilidade das empresas em: gerar inovações que agreguem valor; erguer barreiras à imitação; e superar a inércia organizacional para rapidamente imitar as inovações valiosas dos concorrentes. Podem ser considerados como recursos de uma empresa as vantagens, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, entre outros, além de todo o conhecimento intrínseco acumulado pela organização.

Com base na teoria de recursos (RBV), uma empresa garante vantagem competitiva através de um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis (Penrose, 1959) e não através de sua atuação no domínio produto-mercado (Rumelt, 1991). Na opinião de Barney (1991, 2002), os recursos devem exibir as seguintes características para poderem se tornar forte fonte de vantagem competitiva: (1) potencial para a criação de valor, ou seja, devem explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças do ambiente, permitindo a redução dos custos ou o incremento de receitas da empresa; (2) serem raros entre os competidores atuais e potenciais da empresa; (3) serem imperfeitamente imitáveis; e (4) serem imperfeitamente substituíveis.

Para Hitt, Ireland, Hoskisson (2013) o ambiente organizacional interno é composto por recursos, capacitações e competências essenciais. Os recursos são todos os insumos envolvidos no processo de produção de bens e serviços de uma determinada empresa. Podem ser tangíveis, ou seja, aqueles que podem ser mensurados, e intangíveis, os que estão enraizados na empresa, os conhecimentos

acumulados ao longo do tempo e que não podem ser mensurados nem negociados. Já as capacitações são os meios, as tecnologias e as facultades utilizadas para determinar a escolha dos recursos a serem destinados para um determinado fim, ou seja, as capacitações estão amplamente apoiadas no conhecimento acumulado pelos líderes e pela empresa de modo a otimizar o uso dos recursos, evitar desperdício e também direcionar o uso dos recursos para a obtenção de vantagens competitivas. As competências essenciais, por sua vez, são o alinhamento de recursos e capacitações em favor do aprendizado organizacional.

Conforme Barney (1991, 2002), o caminho do sucesso passa pela criação de condições específicas que permitam à organização a condição de identificar aqueles recursos considerados relevantes na obtenção da vantagem competitiva quando da implementação de uma estratégia, sem que seus concorrentes sejam capazes de implementarem simultaneamente ou mesmo imitá-la.

Barney e Hesterly (2007, 2011) salientam que são premissas fundamentais da RBV a heterogeneidade e a imobilidade de recursos. Em outros termos, empresas diferentes possuem diferentes recursos e capacidades, as quais estas podem ser duradouras, por serem custosas para imitar, desenvolver ou adquirir.

A partir disso, Barney e Hesterly (2007) criaram uma forma de identificar se um recurso ou capacidade é um ponto forte ou fraco da organização. A esse processo os autores chamam de estrutura de análise VRIO. Esse modelo depende de dois pressupostos fundamentais: heterogeneidade dos recursos e imobilidade dos recursos. A heterogeneidade dos recursos pressupõe as diferenças inerentes ao conjunto de recursos e capacidades da empresa. A imobilidade dos

recursos, por outro lado, estabelece que alguns recursos são inelásticos de acordo com a oferta ou custo. Decorrem dessas variáveis, heterogeneidade e imobilidade, as características que devem ser investigadas para identificação dos recursos competitivos, que são: valor, raridade, imitabilidade e organização. Um recurso sofre influência da combinação de três forças fundamentais do mercado: a escassez desse recurso, a demanda gerada no mercado e sua apropriação pela empresa. Por isso, um recurso não pode ser avaliado isoladamente (Barney, Hesterly, 2007, 2011).

Assim o modelo estabelece as seguintes questões: (1) A questão de valor – os recursos e capacidades da organização permitem responder adequadamente aos riscos e às oportunidades do meio envolvente, agregando vendas ou reduzindo custos? (2) A questão de raridade – esse recurso está sendo utilizado por um pequeno número de concorrentes? (3) A questão de imitabilidade – o custo para obter ou desenvolver esse recurso na concorrência é elevado? (4) A questão de organização – existem normas ou procedimentos organizados para tirar o máximo de proveito desses recursos de valor, raridade e imitabilidade?

A partir das respostas a esses questionamentos, consegue-se identificar também como esse recurso contribui em termos de implicações competitivas (este pode trazer desvantagem ou igualdade competitiva, como também vantagem competitiva temporária ou sustentada), bem como em termos de performance econômica (abaixo do normal, normal ou superior ao normal) e finalmente se é considerado um ponto fraco, forte e competência distintiva ou forte e competência distintiva sustentada.

O Quadro 1 apresenta o modelo VRIO, de acordo com Barney e Hesterly (2007).

Quadro 1 – Modelo VRIO

	Recurso valioso?	Recurso raro?	Recurso custoso de imitar?	O recurso será explorado pela empresa?	Implicações competitivas
Empresa	Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
	Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária
	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2007).

Recursos e capacitações, quando valiosos, raros, que custam caro para serem imitados e não substituíveis por equivalentes estratégicos, configuram-se como competências essenciais, que

por sua vez são fontes de vantagem competitiva para as empresas (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2013).

O modelo VRIO, segundo Barney e Hesterly (2007) pode ser usado para identificar

implicações competitivas dos recursos e capacidades de uma empresa – se são uma fonte de desvantagem competitiva, paridade competitiva, vantagem competitiva temporária ou vantagem competitiva sustentável – e até que ponto constituem forças ou fraquezas.

Dessa maneira, destaca-se especial interesse em analisar o setor de supermercados individuais a partir da perspectiva teórica de vantagem competitiva. Diversas ações estratégicas estão sendo adotadas pelas empresas do setor de supermercados, como: variedade de produtos, atendimento, prestação de serviços, lançamentos de marca própria, adoção de novas tecnologias, introdução de novos processos organizacionais, enfoque logístico, comércio eletrônico, gerenciamento de relacionamento com o consumidor, novos formatos de lojas, segmentação de mercado e profissionalização do corpo gerencial, com o objetivo de aumentar a competitividade da organização (Almeida, 1997; Parente 2000; Parente, Kato, 2001; Zamberlan, Sparemberger, 2009).

Vasconcelos e Cyrino (2000) argumentam que a fonte de vantagem competitiva apresentada na RBV está no acesso privilegiado a recursos únicos e de difícil imitação. É importante ressaltar que a obtenção a manutenção da vantagem competitiva são na realidade, resultado de três fatores: (1) os custos para adquirir ou desenvolver os recursos e capacitações necessárias; (2) os benefícios proporcionados pela vantagem; e (3) a apropriação destes benefícios pela empresa (Grant, 1991).

2.2 O varejo de supermercados e o *mix* de varejo

Segundo Parente e Kato (2001) o varejo faz parte do sistema de distribuição entre os produtores e os consumidores. Desempenha o papel de intermediário, atuando como elo entre o nível do consumo e o nível do atacado ou da produção. Os mesmos autores ressaltam a existência de uma interdependência entre o varejo e os outros participantes do canal, pois todos formam um complexo sistema de marketing que busca atender às necessidades dos consumidores finais. Assim, a construção de alianças e parcerias entre esses torna-se peça fundamental para melhor atender às demandas, por melhor alocação de recursos, por alavancagem mais eficaz de competências diferenciadas e por maior flexibilidade e agilidade, necessárias para o atingimento de novos patamares de competitividade (Oliveira, Cândido, 2009)

De acordo com Tamashiro et al. (2009), há dois tipos básicos de varejo: o varejo com loja e o sem loja. O varejo com loja congrega alimentos, mercadorias em geral e serviços. É dentro dessa classificação que se enquadram os supermercados independentes, objeto do presente estudo. Já o varejo

sem loja são considerados aqueles estabelecimentos que não possuem estrutura física para o atendimento aos consumidores, as vendas geralmente ocorrem no estilo porta-a-porta, por meio eletrônico (e-commerce), ou por catálogo.

Levy e Weitz (2000) definem supermercados como o local onde as pessoas compram gêneros alimentícios, de higiene, limpeza e beleza. Novaes (2001) complementa ao afirmar que os supermercados, tradicionalmente eram lojas de venda de gêneros alimentícios que, com o tempo, passaram a oferecer diversificadas espécies e tipos de mercadorias, utensílios domésticos, calçados, roupas e eletroeletrônicos, atraindo para dentro de sua loja significativo número de pessoas as quais poderiam encontrar tudo o que necessitavam em um único local.

Na visão de Zamberlan e Sparemberger (2009) os supermercados deram às pessoas acesso a novos produtos e preços mais baixos, ganhando, dessa forma, espaço e diminuindo a distância entre consumidor e mercadoria. O supermercado, que é um local onde se encontra o consumidor, tornou-se uma oportunidade especial para atraí-lo, a fim de identificar e compreender plenamente seus desejos e necessidades. Um supermercado por sua vez é caracterizado pelo autosserviço e pela generalidade uma vez que procura atender o consumidor no mais amplo espectro de suas necessidades. Sua importância é grande na vida do homem urbano, pois o supermercado acompanha o desenvolvimento econômico e social do país.

É nesse contexto que o varejista independente precisa inovar em estratégias de marketing de varejo para se manter competitivo. No segmento supermercadista, a busca por novos formatos, novas estratégias e ações localizadas são cada vez mais necessárias e constantes diante da concorrência enfrentada (Moreira, Sousa, Moreira, 2014). Assim, pode-se considerar que nos supermercados os espaços tornaram-se alvo de investimento e locais essencialmente estratégicos. Dessa maneira, o *mix* de varejo adequado tem papel cada vez mais importante nas táticas de vendas a varejo, e à medida que o autosserviço se difere em números de lojas e tráfego de consumidores, mais e mais produtos se tornam alvo de obter lugares promocionais e de destaque (Parente, Limeira, Barki, 2008).

Moreira, Sousa e Moreira (2014) afirmam que o setor supermercadista tem o compromisso e o desafio de criar mecanismos de atratividade e interatividade no Ponto De Venda (PDV), visando à conquista, à retenção e à fidelização de sua clientela. E nesse processo a busca pela melhor localização, pelo *mix* ideal de produtos e serviços a preços competitivos passam a ser o desafio para os

empresários a fim de garantir a satisfação de seus clientes e a manutenção da empresa no mercado.

Bonne e Kurtz (1998) afirmam que o *mix* de varejo compreende as estratégias de mercadorias, o serviço ao cliente, a definição de preços, a análise de público-alvo, promoção, localização/distribuição e a atmosfera da loja. Para os autores, esses elementos, bem coordenados, projetam a imagem do varejo, ou seja, esses componentes formam as estratégias da empresa varejista, para assim atrair o seu público-alvo. Na mesma visão, Mason, Mayer e Ezell (1991) explicam que o *mix* de varejo é composto por localização, *mix* de produtos, preço, propaganda e promoção, pessoal de vendas, serviços oferecidos, público alvo e localização.

Para este estudo levou-se em consideração o *mix* de varejo proposto por Parente (2000), sendo: **localização**, (estacionamento, localização dos concorrentes); **mix de produtos** (extensão de linhas e amplitude de produtos, exposição de produtos); **preço** (condições de pagamento, descontos, vendas a prazo); **propaganda e promoção** (*merchandising*, propaganda, cartazes, *displays*); **pessoal de vendas** (atendimento, uniforme, conhecimento sobre os produtos e serviços oferecidos); **serviços oferecidos** (suporte e assistência); **público alvo** (gênero, frequência de compra, faixa etária, periodicidade de compra) e **atmosfera de loja** (fachada, limpeza, organização, iluminação, cores, aroma e som).

Parente (2000) ressalta que o principal atributo desse conjunto de variáveis é a localização da loja. Mattar (2011), complementa ao afirmar que a primeira variável de observação do consumidor em seu processo de escolha também é a acessibilidade. Na perspectiva de Boone e Kurtz (1998), a escolha de um local para instalação da empresa depende do tipo de mercadorias comercializadas, dos recursos financeiros disponíveis, do público alvo e da disponibilidade de pontos comerciais.

Nesse sentido, Moreira, Sousa e Moreira (2014) admitem que uma estratégia de localização bem definida é capaz de elencar fatores determinantes para a viabilidade de um negócio no ramo supermercadista, tais como: (1) potencial da demanda, com a identificação da população e renda da área de influência, bem como a densidade da demanda; (2) tráfego de pedestres, pela quantidade e perfil das pessoas que transitam pelo local; (3) acesso e o fluxo de veículos, baseado na quantidade e tipos de veículos, assim como a lentidão do trânsito e a facilidade de acesso ao ponto; (4) facilidade de estacionamento e número suficiente de vagas para clientes; (5) concorrentes, medidos pela quantidade e capacidade competitiva e (6) características e vocação da região para lojas mais sofisticadas ou populares;

A esse respeito, Blackwell, Engel e Miniard (2008) são complementares ao afirmar que a

localização interfere na decisão do cliente, pois este avalia o tempo e dificuldade encontrada para o acesso ao produto ou serviço desejado. Os autores enfatizam que os consumidores escolhem um produto ou serviço pela acessibilidade percebida. Além do atributo localização, antes da tomada da decisão de compra o consumidor busca informações sobre o estabelecimento escolhido e seu *mix* de produtos e serviços com o objetivo de minimizar os riscos de insatisfação após a realização da compra.

Já o *mix* de produtos é definido por Parente (2000) como um conjunto de todos os produtos e itens que uma empresa põe à venda. É composto de várias linhas de produtos e classificado de acordo com sua abrangência, extensão, profundidade e consistência específica. A partir dessas ferramentas, a empresa pode adaptar-se às situações propostas pelo mercado analisando suas vendas, lucros e perfil do mercado, e assim expandir seus negócios. A variedade, quantidade e qualidade dos produtos oferecidos também têm relação com a escolha do consumidor. As empresas podem optar por fornecer grande sortimento de produtos, definidos em função de sua classificação, uso final e estilo de vida, ou podem se especializar, apresentando pouca variedade, mas grande quantidade de produtos, voltados para um segmento específico de consumidores. Para Lazzarini et al. (2015), o sortimento de produtos de modo geral, é maior nos canais de supermercados, o que permite uma diferenciação no processo de sortimento de supermercados independentes e hipermercados, por exemplo.

Boone e Kurtz (1998) destacam a importância dos varejistas desenvolverem estratégias mercadológicas a partir das categorias gerais, e específicas, sua profundidade e extensão de sortimentos. Dessa forma, entende-se que conhecer e compreender o desejo e as necessidades dos consumidores é fator indispensável para construção da vantagem competitiva.

Moreira, Sousa e Moreira (2014) entendem que antes de decidir o *mix* de produtos deve ser realizada uma pesquisa a fim de conhecer muito bem a região e sua clientela. Associado ao *mix*, planejar um ambiente que seja adequado ao público alvo, atrativo aos clientes que busca diferenciação de produtos faz parte da definição da estratégia pretendida. No entanto, considerando mais uma vez o supermercado independente, considera-se importante obter vantagens competitivas em outras áreas de atuação, tais como atendimento e serviços oferecidos aos clientes, uma vez que o sortimento de produtos e os preços não oferecem concorrência com as grandes lojas e tendem a ser muito parecidos entre os pequenos

A variável preço é, via de regra, considerada um atributo determinante no processo

de escolha do consumidor (Blackwell, Engel, Miniard, 2008). Os estudos de Ailawadi e Keller (2004) revelam evidências em favor de que a percepção do preço determina a escolha por um estabelecimento comercial, influenciando também na construção do posicionamento estratégico da empresa. Diversos estudos definem o atributo preço como variável determinante na escolha de um estabelecimento (Tamashiro et al., 2009; Marques, Baccaro, Merlo, 2006; Guimaraes, Botelho, 2010). Dessa forma, a definição correta da estratégia de preços nos produtos torna-se essencial, pois são eles que informam o posicionamento de valor pretendido pela empresa, produto ou marca. A percepção do preço causa um impacto direto na satisfação do consumidor, afetando o desempenho das vendas e a fidelidade dos clientes (Parente, 2000).

A propaganda e a promoção constituem um elemento do *mix* de varejo responsável pela criação de uma marca e de um posicionamento, ou seja, resumem as percepções dos consumidores sobre a empresa e sua imagem abrangente (Parente, 2000). A propaganda inclui imagem e informação. Representam os componentes visuais e palavras que auxiliam os consumidores a projetar expectativas sobre sua experiência com uma empresa. A propaganda também propicia maiores detalhes sobre os produtos, preços, localização, horário de funcionamento da empresa, influenciando assim, as decisões de compra do consumidor.

Nesse mesmo contexto a promoção pode ser definida como um elo de comunicação entre comprador e vendedor. As empresas utilizam meios diferentes de promoção para atrair seus clientes, essas podem utilizar uma comunicação direta, que é realizada pelo pessoal de vendas, ou uma comunicação indireta realizada por meio de anúncios nos meios de comunicação e nas promoções de venda. Contudo, em sua grande maioria, as empresas, como estratégia promocional, mesclam diferentes elementos de promoção para, assim, atingir de forma mais eficaz o seu público alvo, fornecendo informações precisas para ajudá-los nas suas decisões de compra (Boone, Kurtz, 1998, p. 21).

Moreira, Sousa e Moreira (2014) argumentam que os **pequenos supermercadistas**, procuram meios de custos mais baixos, como encartes, tabloides, folhetos, volantes, carro de som, pedágios ou blitz. A distribuição de impressos de porta em porta também é uma alternativa muito utilizada.

As variáveis, pessoal de venda e qualidade do atendimento prestado ao consumidor, a mesma têm impacto significativo sobre a satisfação e lealdade do consumidor junto a um estabelecimento (Parente, 2000; Blackwell, Engel, Miniard, 2008). Os estudos de Furuta e Barizelli (2002) e Guimarães e Botelho (2010) indicam que o atendimento está

entre os requisitos principais na perspectiva do consumidor.

Os serviços ofertados são elementos importantes de diferenciação da empresa com os demais concorrentes, contribuindo para a satisfação do consumidor. Eles podem variar de acordo com o tipo de negócio e das expectativas dos consumidores. Para os mesmos autores os serviços podem ser descritos da seguinte forma: pré-compra, pós-compra, equipamentos de autosserviço, retorno de mercadorias, entrega de produtos, crédito e bom serviço em geral. Esses elementos contribuem para a construção de diferenciais competitivos frente aos demais concorrentes (Parente, 2000, Barki, Botelho, Parente, 2013).

Conforme Parente (2000), para proporcionar serviços de qualidade, a organização precisa adequá-los às necessidades e desejos dos clientes e criar valor para os mesmos, indicando que os serviços são personalizados e que raramente poderão ser padronizados. Em geral, os serviços são percebidos subjetivamente, e a principal forma de percepção está voltada à experiência prévia do consumidor com determinado serviço. Somente se pode exprimir opinião no que diz respeito ao serviço após experimentá-lo. Além do envolvimento do cliente no processo, a característica percebida nos serviços é que a maioria desses consiste em ações e interações, ou seja, o cliente é mais que um consumidor; é, também, participante da produção do serviço (Nusbaumer, 1984).

A atmosfera da empresa pode contribuir para aumentar as chances de um consumidor comprar produtos que, de outra forma, talvez não fossem percebidos. Da mesma maneira que pode expressar a personalidade e a imagem do estabelecimento ao consumidor, proporcionando prazer e contentamento, e assim influenciar no tempo e nos recursos gastos durante as compras (Parente, 2000; Parente et al., 2012). Os autores também consideram que aspectos do estabelecimento comercial, como música e decoração, afetam a percepção do consumidor em relação ao tempo gasto na loja e influenciam os consumidores. Passam a percepção de positividade e tornam o ambiente mais atraente e prazeroso.

Parente, Limeira e Barki (2008) são complementares ao afirmar que a atmosfera da loja representa sua personalidade e sua imagem, devido às suas características físicas e comodidades, que atraem e satisfazem as necessidades e desejos dos consumidores. O ambiente externo da loja como arquitetura, vitrines, letreiros e entrada do estabelecimento, são elementos que atraem o público-alvo.

3 METODOLOGIA

O presente estudo tem por objetivo analisar as vantagens competitivas a partir do mix de varejo em supermercado independente, sob a ótica do modelo VRIO. Para tanto, o delineamento adotado caracteriza-se como pesquisa qualitativa (Stake, 2000), de caráter exploratório (Onwuwgbuzi, Leech, 2005) e descritivo, uma vez que se busca o conhecimento do problema com a intenção de torná-lo mais explícito. Quanto ao procedimento técnico, constitui-se em relato de um caso, o qual segue os pressupostos de Yin (2010).

O objeto selecionado foi de forma intencional. Sendo que para o desenvolvimento desta pesquisa, aplicou-se o modelo VRIO, proposto pelos autores Barney e Hesterly (2007), em um supermercado independente. O objeto deste estudo, aqui denominado de supermercado Alfa e com atuação no segmento desde 1997, está localizado na região norte do estado do Rio Grande do Sul. O Supermercado Alfa é administrado pela idealizadora do empreendimento, seu esposo e o seu irmão. Contam também com 16 funcionários que trabalham nos setores administrativo, caixa, açougue, hortifrúti, limpeza, reposição e serviços de entrega de mercadorias.

Na coleta de dados, foram utilizados três instrumentos: um roteiro de entrevista para os

clientes, um roteiro de entrevista para a proprietária; e um roteiro de observação não participante para os pesquisadores. Os roteiros de entrevistas e o roteiro de observação foram baseados na matriz VRIO, proposta por Barney e Hesterly (2007), e complementados com questões oriundas da literatura sobre *mix* de varejo, proposta por Parente (2000). O intuito dos três instrumentos de pesquisa foi levantar a percepção dos consumidores finais, da proprietária e a visão dos pesquisadores sobre os recursos que levam a vantagem competitiva na organização.

As questões abordadas nos roteiros de entrevistas são apresentadas no quadro 2 e atendem às recomendações de Yin (2010) para estudos de caso. O roteiro de observação contemplou a seguinte ordem de análise dos componentes do mix de varejo: localização (estacionamento, localização dos concorrentes); *mix* de produtos (extensão de linhas e amplitude de produtos, exposição de produtos); preço (condições de pagamento, descontos, vendas a prazo); propaganda e promoção (merchandising, propaganda, cartazes, displays); pessoal de vendas (atendimento, uniforme, conhecimento sobre os produtos e serviços oferecidos); serviços oferecidos (suporte e assistência); público alvo (gênero, frequência de compra, faixa etária, periodicidade de compra) e atmosfera de loja (fachada, limpeza, organização, iluminação, cores, aroma e som).

Quadro 2 - Questões dos roteiros de entrevistas com a proprietária do supermercado e os clientes finais.

QUESTÕES	SUJEITOS DE PESQUISA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Como é feita a gestão de compra do supermercado? 2. Como são definidos os produtos e as marcas? 3. Como é definida a ordem de exposição dos produtos? 4. Como os produtos são expostos dentro do supermercado? 5. Como são criadas as promoções? 6. Como é feita a contratação dos funcionários? 7. Como são definidas as variáveis layout e ambiente do supermercado? 8. Como são definidas as variáveis layout e ambiente do supermercado? 	Proprietária do supermercado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Como você percebe a localização do supermercado? 2. Como é na sua visão a distribuição dos produtos no supermercado? 3. Como você fica sabendo das promoções de venda dos supermercados? 4. Como é o atendimento no supermercado? 5. Como é o interior do supermercado? Descreva-o. 6. O que mais lhe chama atenção no supermercado? 	Clientes finais do supermercado

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

A coleta dos dados primários foi realizada mediante a entrevista com vinte consumidores finais que realizaram suas compras no supermercado; além de uma entrevista com a proprietária do supermercado e a participação dos pesquisadores com o roteiro de observação não participante. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas no MicrosoftWord®, para que depois fossem analisadas. Na observação não participante realizada pelos pesquisadores os dados foram registrados em um caderno de campo, seguindo as variáveis do roteiro de observação já mencionados.

O *corpus* gerado a partir das entrevistas e da observação foi analisado predominantemente pelo método da descrição (Bardin, 2000; Mozzato, Grzybovick, 2011). A entrevista com a proprietária e as entrevistas com os clientes foram gravadas e transcritas na sequência, possibilitando aos pesquisadores identificar e ressaltar as falas significativas articulando-as a teoria na análise dos dados. Dessa forma, os dados coletados foram tratados pela análise de conteúdo. Na sequência foi gerado um quadro síntese, como orienta Bauer e Gaskell (2002) e posteriormente apresentada uma síntese das três visões (clientes, proprietária e pesquisadores), demonstrando pontos em comum e divergências.

A seguir, tendo por base as características do modelo VRIO: recurso valioso, recurso raro, imitabilidade difícil e organizacionalmente utilizado, os atributos encontrados em comum nas três visões foram analisados com o objetivo de distinguir as vantagens competitivas.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Em relação ao primeiro item do *mix* de varejo, localização, constatou-se uma consonância em relação a variável de acordo com as três percepções: clientes, proprietária e pesquisadores. Todos constataram que o supermercado está em local conveniente e de fácil acesso, o que pode ser identificado como uma vantagem competitiva em relação à concorrência, uma vez que o concorrente mais próximo não possui estacionamento próprio e não está localizado na área central da cidade. Nas palavras da proprietária, isso se evidencia quando ela declara “*que o supermercado tem uma localização privilegiada em relação aos seus concorrentes e o local possui um tráfego expressivo de pessoas e veículos*”. Parente e Kato (2001) referem que a determinação de localização de uma nova loja, muitas vezes, torna-se um trabalho de extremo cuidado, pois uma má localização pode ser fatal para a empresa, comprometendo toda uma estrutura antes montada, organizada e planejada.

Quanto ao *mix* de produtos, os clientes participantes da pesquisa são unânimes em afirmar que o supermercado apresenta variedade de produtos que atendem às necessidades dos consumidores e garantem uma diferenciação em relação à concorrência, o que possibilita um posicionamento por benefício enfatizando que o *mix* de produtos tem boa qualidade (Barki, Botelho, Parente, 2013). Outro item analisado que compõe essa variável foi a exposição dos produtos nas gôndolas, foi considerada satisfatória. Contudo, o setor da padaria não teve avaliação positiva para os pesquisadores e para os clientes. Todos observaram a necessidade de maior espaço e diversificação nos produtos. Para os pesquisadores, no que tange à amplitude do *mix* desses produtos, a análise revela que se trata de amplitude estreita (Parente, 2000) com um pequeno número de categorias. De acordo com o cliente A “*o supermercado possui variedade de produtos, mas poucas variações de tamanho e a padaria poderia ter mais opções de produtos*”.

Quanto à variável preço, para os pesquisadores a mesma apresenta condições compatíveis com os demais supermercados da cidade. Para a proprietária, “*os preços estão de acordo com as definições que a empresa condicionou*.” Já para os clientes essa variável está de acordo com suas condições, considerando como boas as possibilidades de pagamento oferecidas pelo supermercado. Não foi identificado nas respostas o impacto das promoções de vendas, ou seja, os clientes não percebem diferencial neste elemento de análise.

No que se refere à propaganda e promoção existe um esforço estratégico de ações no PDV por parte do supermercado, o que é comprovado pelos pesquisadores e pela proprietária. No entanto, os clientes são pouco atraídos pelas ações, pois estas não os chamam a atenção. O cliente percebe a presença de cartazes, diferentes tipos de exposição de produtos, mas são indiferentes aos mesmos. Isso pode caracterizar o perfil do consumidor a ser atingido, que não privilegia ações dessa natureza (Blackwell, Miniard, Engel, 2011). Vale ressaltar, segundo a proprietária, que as principais estratégias elaboradas no PDV são utilizadas em setores de cama, mesa, banho, bazar e brinquedos. O cliente C relata que “*não fica sabendo das promoções de vendas através da rádio, não tem acesso a encartes e os cartazes no PDV não chamam atenção*”.

Quanto ao pessoal de vendas as respostas dos clientes indicam avaliação favorável em relação às suas atitudes. Na opinião dos entrevistados, a equipe que atua no supermercado Alfa está capacitada e presta um bom atendimento. No entanto, para a proprietária, o atendimento do pessoal de vendas não é satisfatório. Justifica seu entendimento um “*expressivo grau de rotatividade*

da equipe”. Já na visão dos pesquisadores, os colaboradores da empresa prestam um atendimento satisfatório.

Os serviços oferecidos pelo estabelecimento, como entrega em domicílio e busca dos clientes em casa para fazer compras agregam valor. Foi observado na pesquisa que os pesquisadores, a proprietária e os clientes são unânimes em afirmar que este elemento é um diferencial competitivo, sendo considerado um recurso valioso da empresa. Para Barney (1991) recursos e capacidades são valiosos quando são capazes de qualificar uma firma a explorar as oportunidades ambientais e/ou neutralizar as ameaças.

O público-alvo do estabelecimento é composto por mulheres entre 41 e 60 anos, que realizam suas compras sozinhas, uma vez por mês. Na sua maioria são oriundas da zona rural do município. Dificilmente vêm ao supermercado Alfa acompanhadas. As clientes F e H declararam que para a ida ao supermercado “fazem uma lista dos itens necessários e que dificilmente compram algum produto que esteja fora da mesma.” Isso corrobora com a fala da proprietária que afirma que “a maioria das clientes realizam compras mensais, são oriundas do interior do município, possuem uma lista de compras e estão entre idade de 39 e 55 anos.”

A atmosfera da loja é um elemento muito importante para atrair a atenção dos clientes. Ela é fator dominante na percepção que o sujeito constrói sobre uma marca. Se construída corretamente, dentro das particularidades de seu público alvo, a atmosfera de loja é capaz de aumentar vendas, criar lealdade e construir uma relação emocional do consumidor com a marca (Mattar, 2011). Sendo assim, um dos aspectos salientados pela proprietária é a limpeza, afirmando “que tem preocupação constante na manutenção e limpeza do estabelecimento.” Na percepção dos pesquisadores e dos clientes, é observado o ambiente limpo e organizado. Os pesquisadores salientam que não existe a constatação de sons que possam caracterizar alguma ação promocional ou até mesmo a utilização de aromas para identificar algum produto específico. Quanto à fachada do supermercado, constatou-se que a mesma é de fácil visualização e também auxilia na localização do mesmo. Além disso, o espaço interno é bem distribuído para que os clientes consigam percorrer os corredores. No entanto observou-se que a loja não possui sinalização interna que direcione os clientes para as diferentes seções do supermercado.

Em complemento a esta análise descritiva, a seguir apresenta-se o Quadro 2, que sintetiza as estratégias do mix de varejo do supermercado Alfa, nas três percepções do escopo de análise da pesquisa: pesquisadores, proprietária e clientes.

Quadro 3- Síntese das estratégias adotadas no mix de varejo dos pesquisadores, da proprietária e dos consumidores finais.

Variável Analisada	Percepção dos Pesquisadores	Percepção da Proprietária	Percepção do Cliente
Localização	Local conveniente de fácil acesso e possui um amplo estacionamento.	Localização adequada e estacionamento que facilita os consumidores.	Local conveniente de fácil acesso. O estacionamento é considerado um fator determinante de escolha pelo supermercado.
Mix de Produtos	Ampla extensão da linha de produtos, entretanto possui poucas variações. Apresenta um planograma de apresentação dos produtos que facilita a visualização dos produtos pelo consumidor final. No entanto, há pouca variedade de panificados.	Não vislumbra ter muitas variações, a extensão da linha de produtos está adequada para satisfazer os clientes. Considerando que oferece o que é essencial ao cliente. Assim, a elaboração do planograma de exposição foi planejado, pensando na facilidade de manuseio e visualização dos produtos.	Apresenta variedade de produtos, no entanto poucas variações de tamanho. Consideram a exposição satisfatória, pois leva em conta a facilidade de visualização.

<p>Preço</p>	<p>Grande parte das vendas é a prazo, sendo que 100% das vendas a prazo são realizadas com cartão de crédito. Oferece descontos em compras maiores ou em promoções no setor de cama, mesa e banho.</p>	<p>A maioria das vendas acontece a prazo. Oferece a opção de crediário cartão à vista, ou em parcelas. Descontos em promoções e compras maiores no setor de cama, mesa e banho.</p>	<p>Possui boas condições de pagamento e compatível com os demais supermercados da cidade.</p>
<p>Propaganda e Promoção</p>	<p>Percebem-se algumas ações em determinadas áreas como: cama, mesa e banho. Nas demais áreas somente ações de fabricantes. Utilizam displays. Utiliza cartazes somente para promoções de vendas em determinados produtos e setores.</p>	<p>Faz propaganda na rádio local, na frequência AM. Além disso, está na política da empresa patrocinar eventos. Os eventos que supostamente possam trazer maior retorno em termos de marketing para a empresa. Também oferece brindes dados a entidades e comunidades do interior. Cartazes são utilizados no interior do supermercado e na vitrine para anunciar promoções de vendas.</p>	<p>Afirmam que desconhecem alguma ação promocional. No entanto relatam que a presença de cartazes não chama a atenção. 100% dos clientes declaram não tem conhecimento das propagandas no rádio.</p>
<p>Pessoal de Vendas</p>	<p>A apresentação do pessoal de vendas é satisfatória. Todos usam uniforme e crachá. Bom atendimento, sendo cordiais e dispostos a auxiliar os consumidores finais.</p>	<p>O atendimento do pessoal de vendas é bom, poderia ser melhor, mas como o recrutamento é feito pela proprietária e não exige experiência anterior, o funcionário aprende na prática do dia-a-dia. Acredita que o conhecimento dos produtos oferecidos depende do tempo de permanência do funcionário na empresa. Rotatividade de pessoas.</p>	<p>Bom atendimento.</p>
<p>Serviços Oferecidos</p>	<p>Possui esse serviço de entrega a domicilio e busca de clientes em casa para realização das compras. Estes serviços só são realizados para os moradores da cidade. Aqueles residentes na área rural não são contemplados.</p>	<p>Oferece serviço de entrega a domicilio e está disponível para os clientes que moram próximo. Este serviço é realizado sem custo. Também dispõe de serviço de busca em casa para realização das compras. Para os clientes residentes na zona rural estes dois serviços também são feitos, porém com custo adicional.</p>	<p>Oferece serviço de busca e entrega dos produtos.</p>

<p>Público Alvo</p>	<p>A maioria dos consumidores que frequentam o supermercado são mulheres. Sendo clientes oriundos da zona rural do município e realizam compras mensais, os demais clientes realizam compras semanais. Na sua maioria realizam as compras sozinhas nos horários da manhã a partir das 10h00minh e no turno da tarde a partir das 14h00minh até às 18h 30min.</p>	<p>O público alvo são mulheres. Vindas da área rural do município, geralmente, realizam compras mensais. Os demais clientes são da cidade e realizam compras semanais.</p>	<p>Mulheres. Entre 41 a 60 anos Realizam uma compra mensal. Fazem as compras normalmente sozinhas e algumas vezes com algum familiar.</p>
<p>Atmosfera da Loja</p>	<p>Ambiente limpo e organizado. Não utiliza nenhum tipo de aromatizante. Possui som ambiente. A fachada é bem conservada, no entanto pouco iluminada. Não possui nenhum tipo de iluminação interna especial para alguma área.</p>	<p>Busca manter o ambiente limpo e organizado, através de uma funcionária que cuida da limpeza. Não utilizamos nada específico em relação a aromatização. O som é ambiente e as músicas são variadas. Em relação a fachada busca manter o letreiro com o nome, logomarca e slogan em bom estado. Internamente busca manter todas as áreas bem iluminada, realizando manutenção frequente.</p>	<p>Ambiente limpo, organizado e bem iluminado. Relatam que percebem a presença de sonorização, mas que isso é irrelevante. Percebem a fachada como bem visível e conservada.</p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

A partir desse quadro é possível constatar a relação direta entre as variáveis estratégicas do *mix* varejista e as decisões sobre as estratégias que garantem vantagem competitiva. Entende-se que as variáveis localização, pessoal de vendas e atmosfera de loja são recursos que dão ao supermercado Alfa a possibilidade de diferenciar-se da concorrência. A vantagem competitiva de uma empresa depende, em parte, das estratégias e programas funcionais e de como a organização compete (Grant, 1991). Barney (1991) complementa afirmando que os recursos são definidos como qualquer atributo, tangível ou

intangível, físico ou humano, intelectual ou relacional, que possa ser implantado para alcançar uma vantagem competitiva em seus mercados de atuação.

Para registrar os dados encontrados até então em relação aos recursos internos que se configuram como vantagem competitiva, apresenta-se a seguir o Quadro 4, relacionando as variáveis do *mix* de varejo com o modelo VRIO. Barney e Hesterly (2007) entendem que o uso dos recursos internos da organização faz de seus recursos um fator preponderante da sua vantagem competitiva.

Quadro 4 – VRIO e mix de varejo do supermercado Alfa.

Elementos do mix de varejo	Percepção em comum nas três visões	Recurso valioso?	Recurso raro?	Recurso custoso de imitar?	O recurso será explorado pela empresa?	Implicações competitivas
Localização	Fácil acesso e boa localização	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Mix de produtos	Pouca profundidade das linhas de produtos. Fácil visualização	Não	-	Não	-	Desvantagem competitiva
Preço	Vendas a prazo e condições e pagamento	Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária
Propaganda e promoção	Ações de merchandising e presença de cartazes	Não	-	Não	-	Desvantagem competitiva
Pessoal de vendas	Bom atendimento	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Serviços e ofertas	Serviços de entrega e busca	Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária
Público-alvo	Mulheres oriundas da zona rural, na sua maioria	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Atmosfera de loja	Ambiente limpo e organizado	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Com base na teoria da RBV e levando em consideração o modelo VRIO, se um recurso não for valioso, não permitirá a empresa neutralizar ameaças ambientais ou explorar oportunidades. Se um recurso for valioso, mas não for raro, então, provavelmente, será fácil de imitar. Se um recurso for valioso e raro, porém fácil de imitar, então será provável que a empresa só alcance uma vantagem competitiva temporária usando o recurso. O desejável é que uma empresa tenha um recurso ou capacidade valiosa, rara e cara de imitar.

A RBV adota a perspectiva de “dentro para fora” ou específica da empresa sobre o motivo pelo qual as organizações têm sucesso ou fracassam. Os recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (Barney, 1991) possibilitam que a empresa desenvolva e mantenha vantagens competitivas; que ela utilize esses recursos e vantagens competitivas para um melhor desempenho (Grant, 1991).

Assim, após a análise dos resultados da pesquisa, pode-se confirmar que os elementos

localização, pessoal de vendas e atmosfera de loja do *mix* de varejo garantem vantagem competitiva sustentável ao supermercado Alfa. Isso se deve à convergência entre a percepção em comum dos pesquisadores, da proprietária e dos clientes, sob a ótica do modelo VRIO. Conforme constatado no estudo, quando uma empresa tiver um recurso ou capacidade que é valiosa, rara e cara de imitar a organização poderá ganhar uma vantagem competitiva. Ainda, esses elementos do *mix* de varejo estão sendo explorados pela empresa e, dentro da lógica da RBV, o valor de um recurso é estabelecido externamente, o que representa a ligação do recurso com o mercado (Barney, 2002). Dessa maneira, o alinhamento de recursos e capacitações possibilitam a aplicação de estratégias que criam valor ao supermercado, o que reforça os pressupostos de Barney (2002).

Como desvantagem competitiva estão os elementos *mix* de produtos e propaganda e promoção. Esses elementos são tidos como recursos

não valiosos e não difícil de imitar. Para Barney (2002) e Barney e Hesterly (2011), se um recurso não for valioso, não permitirá à empresa neutralizar ameaças ambientais ou explorar oportunidades, chamando a atenção da empresa para que ela observe esses recursos e invista em melhorias.

E como vantagem competitiva temporária estão os elementos preço e serviços, pois quando um recurso for valioso e raro, porém fácil de imitar, então é provável que a empresa alcance só uma vantagem competitiva temporária. Para proporcionar vantagem competitiva e uma força distintiva, um recurso, além de ser valioso, precisa ser controlado por poucos concorrentes, embora essa vantagem seja temporária. Para tanto, a firma deve explorar esse recurso que é considerado valioso e raro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um cenário competitivo em que se encontram os supermercados independentes, direcionar esforços em busca de estratégias que atraíam o cliente torna-se uma vantagem competitiva. Desse modo, o objetivo deste estudo foi analisar as vantagens competitivas a partir do *mix* de varejo em um supermercado independente, sob a ótica do modelo VRIO, proposto por Barney e Hesterly (2007), que permite identificar vantagem competitiva.

A partir da análise dos resultados obtidos, pôde-se constatar que o supermercado Alfa apresenta vantagem competitiva sustentável nos elementos do *mix* de varejo: localização, pessoal de vendas e atmosfera de loja. Os resultados indicam que a localização do supermercado é um elemento estratégico que influencia os clientes a irem ao PDV. Além disso, observou-se que as estratégias adotadas de preço e serviços oferecidos são consideradas vantagem competitiva temporária. De acordo com a visão da RBV, a sustentabilidade de uma vantagem é tão importante quanto a criação de uma nova vantagem (Barney and Hesterly, 2007).

No que tange às variáveis *mix* de produtos e propaganda e promoção são considerados como desvantagem competitiva. A desvantagem competitiva do *mix* de produtos se dá em razão da pouca variedade de linhas de produtos. Quanto à variável propaganda e promoção mesmo praticando algumas ações de *merchandising* e promocionais, para o cliente ainda são indiferentes. À vista disso, indica-se uma apuração desses elementos para que os mesmos possam ser explorados de tal forma que sejam percebidos pelos consumidores.

Tendo por base os resultados da pesquisa, pode-se dizer que os processos e rotinas na busca pela melhor gestão dos elementos do *mix* de varejo, como localização, *mix* ideal de produtos e serviços,

estratégias de comunicação, atmosfera de loja e precificação dos produtos fazem parte da lógica que propicia e gera a diferenciação. A partir do reconhecimento pela gestão da organização da importância do recurso interno (raro, valioso, insubstituível e inimitável) é que deve-se investir na qualificação e na combinação dos elementos do *mix* de varejo podendo, assim, obter vantagem competitiva superior à concorrência.

O trabalho aponta para algumas considerações pertinentes em relação às contribuições acadêmicas e gerenciais. Em um primeiro momento, este estudo inova no sentido de articular o modelo VRIO com o *mix* de varejo, demonstrando a sua pertinência e contribuindo no sentido de provocar novos olhares sobre as temáticas no campo da estratégia e marketing. Além disso, o reconhecimento da importância do *mix* de varejo como recurso interno e de domínio dos gestores faz com que se reflita sobre a criação de vantagens competitivas. E ainda, a utilização da RBV como referencial teórico para sustentação reafirma a proposta de um olhar para dentro das organizações, em especial o varejo de supermercados independentes. Não obstante, destacam que alguns aspectos limitaram o âmbito de análise da pesquisa dentre eles o fato de ser único e em uma cidade do interior do estado e a falta de estudos comparativos.

Como contribuições gerenciais, é possível inferir que os gestores das organizações possuem mais uma ferramenta que apoia a tomada de decisão. Considerando os resultados deste estudo, algumas indicações pontuais foram evidenciadas e merecem especial atenção pela gestora. Para os elementos com vantagem competitiva temporária como sugestão gerencial propõe-se aprofundar a investigação, no sentido de aprimorar esses recursos. Nesse caso, na perspectiva do *mix* de varejo é interessante a melhoria e a sustentação do valor para o cliente, levando-o à compreensão maior de atributos de recursos sustentáveis (Grant, 1991). Ademais, o estudo apresenta um quadro dos recursos internos que podem ser utilizados como vantagem em relação a concorrência, além daqueles que já o são, auxiliando dessa maneira no planejamento estratégico da empresa.

Como proposição para estudos futuros, sugere-se analisar o *mix* de varejo de maneira separada, ou seja, aprofundar cada um dos elementos que compõem o *mix*, verificando em que ponto esses componentes contribuem para a manutenção ou não de vantagem competitiva, por meio de um estudo multicase. Além disso, realizar estudos comparativos entre supermercados de médio e grande porte, pertencentes ou não a redes. Também, desenvolver estudos quantitativos mensurando o grau de relação entre cada um dos elementos do *mix*

do varejo e o seu grau de dependência e influência para a criação de vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

- Abras. (2015). Associação Brasileira De Supermercados. *Boletim economia*, s/1, 2014. Disponível em: <www.abras.com.br> Acesso em: 02 de março, 2015.
- Ailawadi, L. K., & Keller, K. L. (2004). *Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities*. *Journal of Retailing*, 80(4), 331-342
- Almeida, F. R. S. L.(1997). *Análise de localização no contexto de redes varejistas: levantamento das principais técnicas e práticas*. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, 32(2), 36-46.
- Baker, J., Levy, M., & Grewal, D. (1992). *An experimental approach to making retail: Store environmental decisions*. *Journal of Retailing*,68(4).
- Bardin, L. (2000). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barki, E., Botelho, D., & Parente, J. (2013). *Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes*. *Revista de Administração de Empresas*, 53(6), 534-538.
- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*,17(1), 99-120.
- _____. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2002.
- Barney, J., & Hesterly, W.S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- _____. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Barney, J. B., McWilliams, A., & Turk, T. (1989). *On the relevance of the concept of entry barriers in the theory of competitive strategy*. In: Annual Meeting Of The Strategic Management Society, San Francisco, 1989. Proceedings of... Strategic Management Society: São Francisco.
- Buaer, M.W., & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Blackwell, R. D., Engel, J. F., & Miniard, P.(2008). *Comportamento do Consumidor*. São Paulo: Thomson Pioneira.
- Boone, L. E. & Kurtz, D. L. (1998). *Marketing contemporâneo*. Rio de Janeiro: LCT.
- Chen, M. J. (2010). *Navigating in a hypercompetitive environment: the roles of action aggressiveness and TMT integration*. *Strategic Management Journal*, 31(3), 410 – 430.
- Coraiola, D. M., Mello, C. M., & Jacometti, M. (2012). *Estruturação da estratégia-como-prática organizacional: possibilidades analíticas a partir do institucionalismo organizacional*. *Revista de Administração Mackenzie*,13(5),204-231.
- Furuta, E. C., & Barizelli, N. (2002). *Razões de escolha de supermercados de vizinhança como local de compra*. Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA). Universidade de São Paulo.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Grant, R. M. (1991). *The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications for strategic formulation*. *California Management Review*, 20(2), 114-135.
- Guimarães, R. M., & Botelho, D. (2010). *Atributos relevantes na escolha de lojas de conveniência*. *Revista eletrônica de administração*, 16(1), 113-123.
- Hill, C. W. & Deeds, D. L. (1996). *The importance of industry structure for the determination of the firm profitability: a Neo-Austrian perspective*. *Journal of Management Studies*, 33(4), 429-451.
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E. (2013). *Administração Estratégica*. São Paulo: Thomson, 2013.
- Lanzzarini, J. C., Angelo, C. F., Fouto, N. M. M. D., & Luppe, M. R. (2015) *Uma análise da definição do sortimento nos supermercados brasileiros e sua influência nas vendas*. *Revista Brasileira de Marketing*, 33 (4), 502-512.

- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Harvard University Press, Boston.
- Levy, M., & Weitz, B. A. (2000). *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas.
- Marques, D. S. P., Baccaro, T. A., & Merlo, E. M. (2006). *Varejo de doces: atributos valorizados pelos consumidores de lojas especializadas e a concorrência com hipermercados*. In: Encontro de Marketing, 2, 2006. Rio de Janeiro. Anais do... Rio de Janeiro: Anpad.
- Mason, J. B., Mayer, M. L., & Ezell, L. (1991). *Retailing*. New York: Richard Irwin & Sons.
- Mattar, F. N. (2011). *Administração de Varejo*. Rio de Janeiro: Campus.
- Mintzberg, H. et al. (2000). *Safari de estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Moreira, H. S., Sousa, C. V., Moreira, M.A.(2014). *Marketing de Varejo em Ambiente Competitivo: Estratégias Adotadas por Pequenos Varejistas Supermercadas da Região Metropolitana de Belo Horizonte/MG*. In: Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 8, 2014. Goiânia. Anais do... Goiania, Egepe.
- Mozzato, A. R., & Grzybovick, D. (2011). *Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios*. Revista de Administração Contemporânea, 15(4), 731-747.
- Novaes, A. G. (2001). *Sistemas Logísticos: Transporte, Armazenagem e Distribuição Física de Produtos*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Nusbaumer, J. (1984). *Les services: nouvelle donne de l'économie*. Paris: Economica.
- Oliveira, V. M., & Cândido, G. A. (2009). *As Contribuições Dos Conceitos E Modelos De Redes Organizacionais No Setor Varejista: Um Estudo Exploratório Em Pequenos Supermercados No Estado Da Paraíba*. Revista Eletrônica de Administração - REAd, 15(3), 702-728.
- Oliveira, P. H., Gonçalves, C. A., & De Paula, E. A. M. (2013). *A visão baseada em recursos da inteligência competitiva*. Revista de Ciência da Administração, 15(35), 141 – 151.
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2005). *Sampling designs in qualitative research: Making the sampling process more public*. Paper presented at the 497 The Qualitative Report September 2006 annual meeting of the Southwest Educational Research Association, New Orleans, LA.
- Parente, J. (2000). *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia*. São Paulo: Atlas.
- Parente, J., & Kato H. T. (2001). *Área de Influência: um estudo no varejo de supermercados*. Revista de Administração de Empresas, 41(2), 46-53.
- Parente, J., Limeira, T. M. V., & Barki, E. (2008). *Varejo para a baixa renda*. Porto Alegre: Bookman.
- Parente, J., Brandão, M., Miotto, A., & Plutarco, F. (2012). *Polos varejistas de rua ou shopping centers? Comparando as preferências da baixa renda*. BBR-Brazilian Business Review, Edição Especial BBR Conference, 162-189.
- Penrose, E. (1959). *The theory of growth of the firm*. London: Basil Blackwell.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- _____.(1989). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- Rumelt, R. (1984). *Towards a strategic theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- _____. (1991). *How much does industry matter?* Strategic Management Journal, 12(1),167-185.
- Stake, R.E. (2000). *Case studies*. In: Denzin NK, Lincoln YS (eds). Handbook of qualitative research. London: Sage.
- Tamashiro, H. R. S., Martins, I. P., Giraldo, J. M. E., & Carvalho, D. T. (2009). *Processo de compra e os atributos de loja valorizados pelos consumidores: um estudo comparativo com consumidores paulistas*. Revista Brasileira de Marketing, 8(2), 160-187.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, 18(7), 509-53.
- Vasconcelos, F. C., & Cyrino, A. B. (2000). *Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e a teoria organizacional*. Revista Administração de Empresas, 40(4), 20-37.
- Zamberlan, L., & Sparemberger, A. (2009). *Gestão de varejo: estratégias e comportamento do consumidor*. Ijuí: Ed. Unijuí.
- Wernerfelt, B. (1984). *A Resource-Based View of the firm*. Strategic Management Journal, 5(1), 171-180.
- Winter, S. G. *Understanding dynamic capabilities*. Strategic Management Journal, 24(10), 991-995.
- Whittington, R. (2001). *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman.