

Área temática: Estratégia e organizações

Título do trabalho: Operações em serviços: posicionamentos, recursos e estratégias funcionais da rede de supermercados Comercial Carvalho

AUTORES

NELSON ALVES DE SOUZA FILHO

Universidade Federal de Pernambuco
nelsonfilho@yahoo.com

WALTER FERNANDO ARAÚJO DE MORAES

Faculdade Boa Viagem
wfam@br.inter.net

Resumo

Diante do cenário competitivo da indústria brasileira de supermercados, no qual a competição se intensificou após a estabilização da economia e com a chegada de competidores internacionais, são analisados os posicionamentos, recursos competitivos e estratégias funcionais da rede de supermercados Comercial Carvalho com base em um modelo integrativo. A análise qualitativa dos resultados revelou os principais posicionamentos frente a cada uma das cinco forças competitivas de Porter (1986), os recursos competitivos de acordo com o modelo VRIO de Barney (2002) e as principais estratégias das áreas funcionais (WHEELEN e HUNGER, 1991). A pesquisa permite afirmar que o Comercial Carvalho compete por meio de posicionamentos específicos em face de cada uma das cinco forças competitivas da indústria, possui dois recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e para os quais a empresa está organizada para explorar, que são atendimento ao cliente e origem local e, por fim, implementa estratégias competitivas específicas em cada uma das áreas funcionais que maximizam os recursos produtivos e aumentam a efetividade da empresa com cooperação entre essas áreas.

Abstract

Considering the competitive scene of the Brazilian supermarket industry, in which competition was intensified after the stabilization of the economy and the entry of international firms, this study proposes the analysis of industry position, competitive resources and functional strategies of Comercial Carvalho Supermarkets. In 2005, this reached the 19th position in the Brazilian supermarkets ranking, according to the Brazilian Association of Supermarkets – ABRAS. With a predominant presence in the state of Piauí, the chain has been successful both in competing against multinationals firms and smaller local competitors. A qualitative analysis of the results reveals the main industry position according to Porter's (1986) five competitive forces, the competitive resources supported by Barney's (2002) VRIO Model, and the main functional strategies proposed by Wheelen and Hunger (1991b) in terms of human resources, finances, operations and marketing.

Palavras-chave: Varejo; Serviços; Estratégias.

1. Introdução

O cenário competitivo da indústria de supermercados no Brasil tem passado por profundas transformações nas últimas três décadas. Dois fatos foram particularmente relevantes e seus efeitos se propagam até hoje. Primeiro a internacionalização da indústria caracterizada pela chegada das grandes redes mundiais; e segundo a estabilização da economia após a implementação do Plano Real.

O cenário no qual as grandes redes varejistas de capital nacional e internacional se expandem para diversas regiões do país representa uma ameaça competitiva para as empresas incumbentes. A rede de supermercados Comercial Carvalho com sede em Teresina (capital do Piauí) é atualmente a 19ª cadeia em volume de vendas no Brasil, segundo *ranking* da Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS, e está enfrentando com relativo sucesso as ofensivas competitivas dos líderes da indústria de varejo de alimentos.

A pergunta que norteou a pesquisa em pauta é: como a rede de supermercados Comercial Carvalho compete, a partir de seus posicionamentos, recursos competitivos e estratégias funcionais?

A próxima seção revisa alguns aspectos relevantes da literatura sobre posicionamentos, recursos competitivos e estratégias funcionais. Na subseção denominada proposta de modelo integrativo é mostrada a formulação que colige os três paradigmas da área. Em seguida são apresentados os procedimentos metodológicos e a análise dos resultados. Por fim, na última seção as conclusões são sumarizadas.

2. Fundamentação teórica

2.1 Posicionamento competitivo

O posicionamento competitivo compreende o modo como a empresa se posiciona em relação às cinco forças competitivas (PORTER, 1986), são elas: rivalidade entre as empresas existentes; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos compradores; ameaça de novos entrantes; ameaça de produtos ou serviços substitutos.

O modelo das cinco forças competitivas permite realizar a análise estrutural das indústrias e suas três premissas são: o grau da competição em uma indústria depende da intensidade das cinco forças básicas; a meta da estratégia competitiva é encontrar uma posição (dentro da indústria) na qual a empresa possa melhor defender-se, antecipar-se ou influenciar o equilíbrio das forças a seu favor; e os conhecimentos das fontes (de cada força) “põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia (...) [e] as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças” (PORTER, 1986). Nesse trabalho são identificados os posicionamentos da empresa em relação a cada uma das forças.

A seguir apresentam-se as principais características do modelo VRIO (das características de valor, raridade, imitabilidade e organização) e da Visão Baseada em Recursos (VBR).

2.2 Visão baseada em recursos

O segundo paradigma refere-se aos recursos da empresa para o enfrentamento de seus concorrentes. Segundo a VBR, as empresas podem ser consideradas como uma coleção de recursos produtivos, e diferentes empresas possuem diferentes conjuntos de recursos. Esta é a hipótese da heterogeneidade de recursos. Assume-se também que alguns desses recursos são muito custosos para copiar e inelásticos em oferta. Essa é a hipótese da imobilidade de recursos (BARNEY, 2002).

Decorre dessas hipóteses (heterogeneidade e imobilidade) as características que devem ser investigadas para identificação dos recursos competitivos, que são: valor, raridade,

imitabilidade e organização. O recurso é valioso quando capacita a empresa a responder às ameaças e oportunidades do ambiente. É raro quando é controlado por apenas um pequeno número de empresas competidoras. Tem a característica de imitabilidade desde que as empresas sem o recurso incorram em uma desvantagem de custo em obtê-lo ou desenvolvê-lo. E a característica de organização existe quando as diretrizes e procedimentos da empresa são organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar (BARNEY, 2002).

Adiante discorre-se a respeito das estratégias de nível funcional.

2.3 Estratégias funcionais

O terceiro paradigma refere-se às estratégias competitivas das principais funções, tais como marketing, operações, recursos humanos e finanças. Existe uma hierarquia de estratégias segundo a qual seus diferentes níveis correspondem aos níveis da estrutura organizacional nos quais as estratégias são formuladas. Dessa forma, a estratégia funcional é formulada nos departamentos funcionais (WHEELLEN e HUNGER, 1991a; HIGGINS e VINCZE, 1989).

Decorrencia dessa perspectiva de hierarquia é o fato que as estratégias funcionais devem estar alinhadas e subordinadas às estratégias de negócio, e estas às corporativas. O principal objetivo da estratégia funcional é: “maximizar a produtividade dos recursos corporativos e divisionais de modo que uma competência distintiva seja desenvolvida para prover vantagem competitiva à companhia ou unidade de negócio” (WHEELLEN e HUNGER, 1991b).

Estudo anterior (MORAES, FLORÊNCIO e OMAKI, 2001) sobre empresas brasileiras (não necessariamente supermercados) agrupou as principais estratégias de cada área funcional. Apresentou como uma de suas principais conclusões o fato que o desempenho superior resulta da conjunção de estratégias e que as estratégias mais utilizadas pelas empresas analisadas tendem a se concentrar em até cinco por função.

Abaixo são explicados os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa de campo acerca dos posicionamentos, recursos competitivos e as estratégias funcionais da rede de supermercados Comercial Carvalho.

3. Procedimentos metodológicos

A estratégia de pesquisa é de estudo de caso qualitativo. Essa estratégia foi utilizada, pois, de acordo com Yin (2005), ela é adequada quando “faz-se uma pergunta do tipo ‘como’ ou ‘porque’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”. O critério de seleção do caso foi predominantemente o da intencionalidade (amostra proposital), haja vista que: “o poder e a lógica da amostragem intencional está na ênfase do entendimento em profundidade” (PATTON, 2002).

As principais evidências do presente caso foram obtidas nas entrevistas junto aos funcionários-chave da empresa. Foram entrevistados cinco diretores com tempo médio de 12 anos de empresa (a empresa tem 19 anos). Além de quatro coordenadores (cargo hierarquicamente acima dos gerentes) com tempo médio de quase oito anos na empresa e três gerentes com tempo médio de seis anos. Todos responderam à pergunta feita sobre os recursos competitivos da empresa, mas só dez respostas foram consideradas, pois houve erro na formulação das duas primeiras perguntas realizadas para dois gerentes. As demais perguntas foram respondidas pelos entrevistados que afirmavam ter domínio sobre o assunto em questão. O modelo do roteiro de entrevista se encontra no anexo. As observações diretas e a documentação da empresa também foram aproveitadas para consubstanciar a análise.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, em sua grande maioria pelo próprio autor. Os trechos das transcrições foram dispostos em uma tabela ordenados de

acordo com a temática correspondente. Em seguida, as colunas de respostas foram impressas para a análise detalhada das citações. Esse procedimento permitiu identificar as citações mais frequentes, considerando-se o contexto observado. As observações diretas correspondem às visitas às dependências de diversas lojas, ao centro de distribuição e observação das campanhas publicitárias de supermercados na televisão. Essas observações aumentaram a capacidade de compreensão dos assuntos revelados pelos entrevistados em seus depoimentos.

Abaixo é apresentada a análise dos resultados. Por meio da figura 1 é possível visualizar os principais posicionamentos, recursos e estratégias funcionais. Em virtude de limitações de quantidade de páginas, apresenta-se um mínimo de citações extraídas das entrevistas. Desse ponto em diante, ao longo do texto, será feita referência à empresa apenas por meio do nome Comercial Carvalho para ser fidedigno ao modo como os entrevistados se referem à empresa, ou seja, citando apenas a expressão “o Comercial Carvalho (...)”.

4. Análise dos resultados

A seguir, é apresentado o modelo integrativo (na figura 1) que engloba os posicionamentos, os recursos competitivos e as estratégias funcionais da rede de supermercados Comercial Carvalho. Ele tem inspiração no modelo das cinco forças (PORTER, 1986), mas acrescenta os recursos e estratégias funcionais em uma só ilustração. Nele a empresa é representada por quatro círculos que representam o conjunto de recursos da empresa. Cada recurso possui as características de valioso, raro, difícil de imitar e para os quais a empresa está organizada para explorar. A intersecção desses quatro círculos corresponde ao recurso competitivo VRIO que permitem a empresa ter uma vantagem competitiva em relação aos demais concorrentes.

Os demais elementos da figura correspondem às estratégias funcionais e aos posicionamentos do Comercial Carvalho em relação a cada uma das cinco forças de Porter (1986).

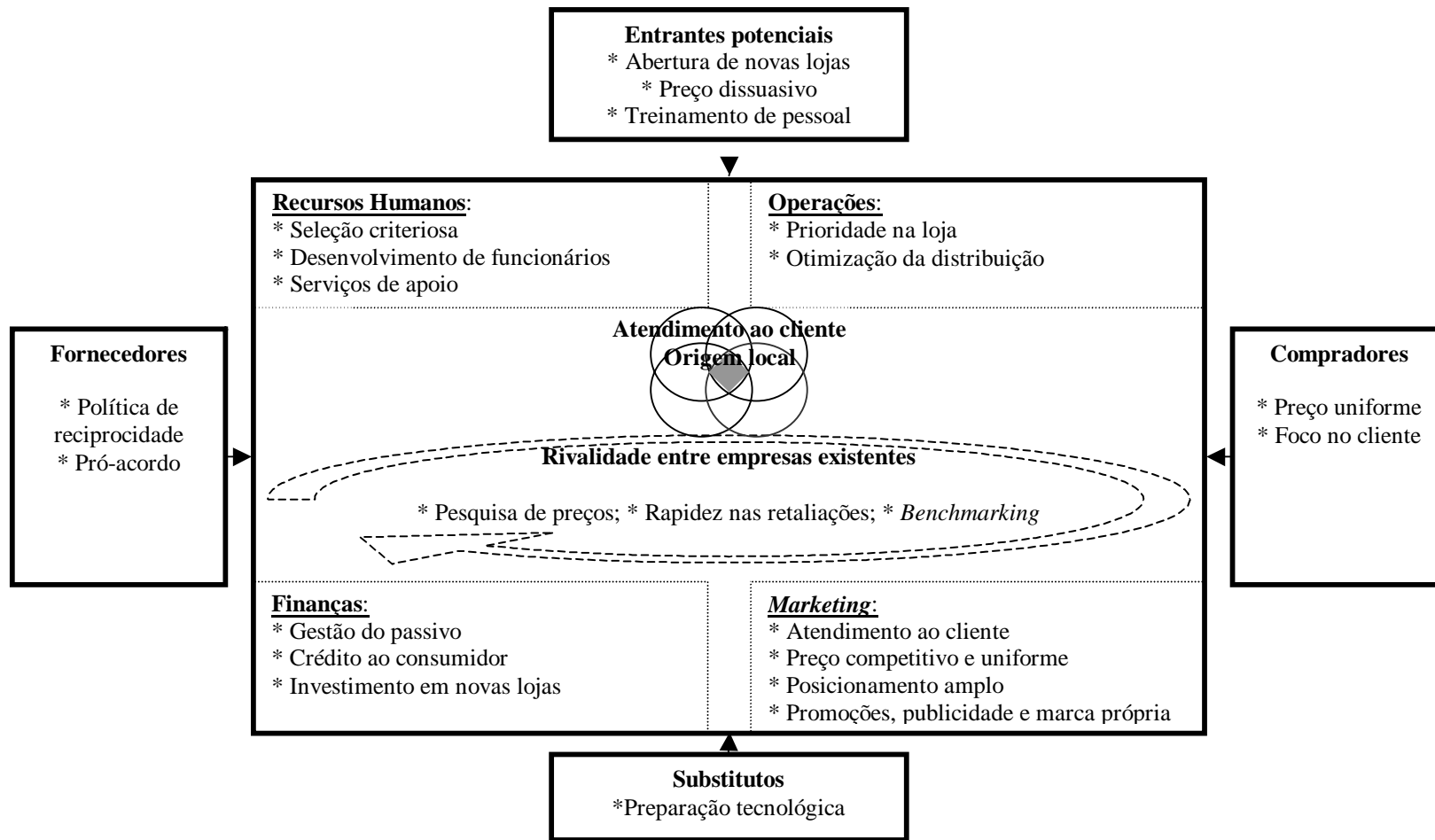


Figura 1 – Posicionamentos, recursos competitivos e estratégias funcionais do Comercial Carvalho
 Fonte: Elaborado pelo autor

Diante dos fornecedores de mercadorias o posicionamento predominante é o de reciprocidade, a partir do qual a empresa tenta manter uma relação equilibrada no tocante ao poder de negociação. As concessões são feitas a depender da contrapartida do fornecedor, visando o ganho mútuo de volume de vendas. Em relação ao poder de negociação dos funcionários (fornecedores de trabalho), identifica-se o posicionamento de antecipação a litígios (pró-acordo), visando à boa produtividade dos funcionários.

Quanto ao poder de negociação dos compradores o posicionamento do Comercial Carvalho em relação a essa força caracteriza-se por uma política de preço uniforme e foco no cliente. O foco no cliente se revela por meio do atendimento uniforme; a adequação do *mix* de produtos da loja à demanda; e o suporte a situações especiais por meio do serviço de ouvidoria.

O posicionamento em relação à intensidade da rivalidade entre as empresas existentes, de modo geral, tem sido marcado pela pesquisa e acompanhamento de preços, rapidez nas decisões de retaliação, e *benchmarking*. Dessa forma a empresa procura influenciar o equilíbrio de forças de modo a obter vantagens em relação aos competidores.

O posicionamento face à ameaça de novos entrantes tem sido o de se antecipar à entrada por meio de abertura de novas lojas (e reforma das existentes); preço de entrada dissuasivo; e treinamento de pessoal.

Em certo sentido é possível afirmar que o posicionamento da empresa em relação aos produtos ou serviços substitutos já se manifestou por meio de preparação tecnológica, em meados do ano de 2001. Naquela ocasião, procurou-se operar com vendas pela internet, mas não houve demanda suficiente.

Por outro lado, com relação aos recursos competitivos, as citações mais recorrentes das entrevistas indicam que os gestores apontam o atendimento ao cliente e a origem local como os principais recursos da empresa. Utiliza-se o termo local em vez de regional, pois a empresa atua predominantemente no Piauí e originou-se nesse estado.

Com relação ao atendimento ao cliente, o Diretor Operacional destaca a presença de pessoas para atender os clientes e a existência de interação entre os clientes e os funcionários das lojas: “(...) Existe o corpo-a-corpo, porque o Carvalho são lojas médias, lojas tradicionais, convencionais, e os clientes estão corpo-a-corpo com o funcionário ali nas informações e tudo” (entrevista, outubro de 2005).

O Gerente da loja da Avenida Frei Serafim enfatiza o atendimento ao cliente e atribui a causa do bom atendimento ao fato da empresa ter origem local: “Eu vejo no Comercial Carvalho o atendimento, a importância que ele dá para o nosso cliente, eu vejo isso como fundamental, porque nós somos daqui nós conhecemos a cultura daqui. (...) Mas o ponto fundamental do Comercial Carvalho são as nossas raízes” (entrevista, outubro de 2005).

Por sua vez, o Gerente da loja Carvalho Alternativo da Avenida João XXIII, afirma que deve-se à origem local o resultado expressivo em uma pesquisa de opinião que aponta a marca Comercial Carvalho como a mais lembrada, dentre os supermercados de Teresina:

(...) A identificação do cliente com o Comercial Carvalho por sermos piauienses, (...) 82% dos teresinenses, dos piauienses, dizem que compram no Comercial Carvalho e muito por isso, por sentirem, meio que entre aspas, como o dono do Comercial Carvalho, por representar ele fora do âmbito do Piauí. (...) O ambiente é meio que família, o cliente chega meio como se fosse o dono (entrevista, outubro de 2005).

A marca Comercial Carvalho tem aproximadamente 82% de *share of mind* dos consumidores teresinenses, revelado por instituto de pesquisa de opinião de Teresina. O *share of mind* indica o percentual de lembrança das pessoas em relação a uma empresa ao se referirem a determinado setor. O estudo que revelou esse índice tem circulação restrita às empresas que participaram do evento de premiação. O Comercial Carvalho não participou do

evento de premiação, mas teve acesso aos dados relacionados à sua marca, por meio de sua diretoria.

Dentre as dez respostas dos gestores consideradas para a questão de recursos, oito continham citação relacionada ao atendimento ao cliente, ou à origem local e conseqüentemente a identificação do cliente com a marca e a empresa. É possível verificar que alguns respondentes não dissociam o recurso atendimento do recurso origem local, ou seja, consideram a origem local como causa pelo atendimento diferenciado ao cliente e vice-versa.

Identifica-se que os clientes atribuem importância ao atendimento pessoal, segundo a percepção dos gestores, em decorrência de costumes locais de compra de carnes e outros produtos frios. Nesse mesmo sentido (atendimento direto ao cliente) o Gerente da loja da Avenida Frei Serafim afirma: “(...) E a gente vê que os nossos concorrentes pouco trabalham com carne na rola [carne com osso exposto no balcão de carnes] que é um dos produtos que vende que o cliente gosta, e nós temos aquele atendimento direto com o cliente mesmo” (entrevista, outubro de 2005). Portanto, apesar do supermercado se caracterizar pelo auto-atendimento, há indícios que o cliente prefira a loja que mantém algumas seções com atendimento pessoal.

Na área de recursos humanos foram entrevistados o Diretor Administrativo e a Assistente Social que estava na função da Gerente de Recursos Humanos (suplente). O departamento de recursos humanos da empresa tem foco nas atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. As principais estratégias de recursos humanos são: seleção criteriosa – consiste em recrutar e selecionar candidatos com segundo grau completo e que residam próximo à loja; desenvolvimento de funcionários – envolve o treinamento e desenvolvimento de funcionários com o auxílio de parceiros, tais como, o Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena e Micro Empresas – SEBRAE e o Serviço Nacional do Comércio – SENAC; o programa de recrutamento interno chamado de oportunidades de crescimento; as equipes-piloto para atuarem nas lojas da expansão para outras cidades ou estados (Maranhão, por exemplo); e o rodízio anual de gerentes de loja. Por fim existem os serviços de apoio que compreendem a equipe de ouvidores internos e de assistência social; e a abordagem pró-ativa na prevenção de furtos ocasionados por funcionários. Esses serviços visam manter uma assistência em situações especiais que ocorrem no cotidiano dos funcionários.

Na área de operações foram consideradas as entrevistas com o Diretor Operacional, dois Coordenadores Operacionais, com o Gerente da loja Comercial Carvalho da Avenida Frei Serafim e com o Gerente da loja Carvalho Alternativo da Avenida João XXIII. As principais estratégias de operações são: prioridade na loja – um conjunto de esforços concentrados na manutenção de lojas bem abastecidas, organizadas, limpas e no controle das despesas de loja; otimização da distribuição – estratégia implementada por meio da utilização de centros de distribuição de mercadorias para lojas; e programação do uso da frota.

Os entrevistados da área financeira foram a Diretora Financeira e o Coordenador Financeiro. As principais estratégias de finanças são: gestão do passivo – rigor no controle dos pagamentos para evitar atrasos indesejados; crédito ao consumidor – oferta de variadas formas de crédito ao consumidor; e investimento em novas lojas – captação de recursos para abertura de novas lojas. Cerca de 70% dos recursos financeiros captados junto a bancos de financiamento são direcionados para a abertura de novas lojas.

Os depoimentos sobre o marketing advêm do Diretor Comercial, Diretor de Marketing, Coordenadores Operacionais e Gerentes de loja. As principais estratégias de marketing são: atendimento ao cliente – por meio da manutenção de pessoal para atender os clientes no balcão de frios e carnes; preço competitivo e uniforme – consiste em uniformidade dos preços nas diversas lojas; pesquisa de preços diárias nos concorrentes; posicionamento amplo – abrangência de diversos segmentos de mercado com as duas marcas de lojas:

Comercial Carvalho e Carvalho Alternativo; e promoções, publicidade e marca própria – são campanhas publicitárias de baixo custo; promoções periódicas nas lojas; e produtos com marca própria.

As lojas do Comercial Carvalho estão presentes em todos os bairros da cidade de Teresina, bem como em cidades do interior do Piauí e Maranhão. Dessa forma obtém-se uma cobertura ampla e o atendimento de diversos segmentos de mercado. As lojas com a marca Carvalho Alternativo (5 em Teresina e 2 no interior do Piauí) comercializam produtos com preços em média 5% mais baixos que nas lojas Comercial Carvalho. Nelas não são oferecidos serviços e confortos adicionais, tais como sacolas de compras, por exemplo.

Na seção seguinte são apresentadas as conclusões acerca dos achados da pesquisa.

5. Conclusões

Essa pesquisa analisa como a rede de supermercados Comercial Carvalho compete, a partir de seus posicionamentos, recursos competitivos e estratégias funcionais.

A pesquisa permite afirmar que o Comercial Carvalho compete por meio de posicionamentos específicos em face de cada uma das cinco forças competitivas da indústria, possui dois recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e para os quais a empresa está organizada para explorar, que são atendimento ao cliente e origem local e, por fim, implementa estratégias competitivas específicas em cada uma das áreas funcionais que maximizam os recursos produtivos e aumentam a efetividade da empresa com cooperação entre essas áreas.

Os gestores do Comercial Carvalho enfatizaram a atenção dada ao atendimento das necessidades dos clientes, em linha com os costumes locais de compras em supermercados. Dessa forma, a empresa preserva o contato direto de alguns funcionários com os clientes, em especial no balcão de frios e carnes. Essa prática (de preservar o contato humano) parece coerente com a natureza da maioria das atividades de serviços, notadamente nas situações em que os próprios consumidores requerem esse tipo de tratamento.

Há evidências, nas análises sobre os posicionamentos, da existência de atitude de pró-atividade dos gestores face às forças competitivas, embora a empresa já ocupe posição de destaque no mercado observado. Essa atitude de pró-atividade é revelada no posicionamento em relação às forças de poder de negociação dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, e parece coerente com a preocupação de se manter uma atitude de ação e alerta permanente diante de cenários competitivos em mutação.

Além disso, a empresa possui, na maior parte dos casos, posicionamentos claros e bem definidos mesmo diante de forças competitivas que se caracterizam por serem de realização incerta no futuro, tais como, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos. Ao invés de denotar despreparo ou ausência de posicionamentos em relação a cada uma das forças, os gestores demonstraram alinhamento e consciência nas respostas às questões de posicionamento, recursos e estratégias funcionais.

Por fim, enfatiza-se que a prática gerencial na indústria de supermercados pode ser beneficiada das análises dos posicionamentos, recursos competitivos e estratégias funcionais integradas em um único modelo para fins de avaliação da competitividade da empresa.

Com relação às implicações para a prática de pesquisa em operações de serviços e administração estratégica, espera-se contribuir para o entendimento do fenômeno da competitividade com a proposição do modelo integrativo, no qual os posicionamentos, recursos competitivos e estratégias funcionais são identificados de forma sintética em uma única ilustração, a partir da análise de uma organização individual.

Referências

BARNEY, Jay B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

HIGGINS, James M.; VINCZE, Julian W. Strategic management begins with mission and goals. In: _____. *Strategic management: text and cases*. 4 ed. New York: The Dryden Press, p. 2-16, 1989.

MORAES, Walter F. A. FLORÊNCIO, Clarice N. OMAKI, Eduardo T. *Uma década de sucesso: estratégias competitivas de grandes empresas brasileiras exitosas*. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., Campinas, 2001. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2001/dwn/enanpad2001-eso-1229.pdf>>. Acesso em: 17 de fevereiro de 2005.

PATTON, Michael Quinn. Strategic themes in qualitative inquiry. In: _____. *Qualitative research and evaluation methods*. 3ed. Thousands Oaks: Sage Publications, p. 37-73, 2002.

PORTER, MICHAEL E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

WHEELEN, Thomas L.; HUNGER, J. David. Hierarchy of strategy. In: _____. *Strategic management and business policy*. 4 ed. New York: Addison-Wesley, p. 19-25, 1991a.

_____. Functional strategy. In: _____. *Strategic management and business policy*. 4 ed. New York: Addison-Wesley, p. 207-219, 1991b.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO

Objetivo específico 1: Analisar quais são os posicionamentos da rede de supermercados Comercial Carvalho, em face do poder de negociação dos fornecedores, do poder de negociação dos compradores, da rivalidade entre concorrentes existentes, da ameaça de novos entrantes e da ameaça de produtos substitutos.

P.1 Como se caracteriza o poder de negociação (de barganha) de cada tipo de fornecedor?

P.2 Qual o posicionamento (em termos de estratégia) do Comercial Carvalho em relação ao poder de negociação de cada tipo fornecedor?

P.3 Como se caracteriza o poder de negociação (de barganha) de cada tipo de cliente?

P.4 Qual o posicionamento (em termos de estratégia) do Comercial Carvalho em relação ao poder de negociação de cada tipo de cliente?

P.5 Como se caracteriza a rivalidade de cada tipo de concorrente?

P.6 Qual o posicionamento (em termos de estratégia) do Comercial Carvalho em relação à

rivalidade de cada tipo de concorrente?
P.7 Quais os prováveis entrantes em potencial?
P.8 Qual tem sido/será o posicionamento do Comercial Carvalho em relação aos novos entrantes?
P.9 Quais os serviços percebidos como substitutos das atividades exercidas pelos supermercados?
P.10 Qual tem sido/será o posicionamento do Comercial Carvalho em relação aos substitutos?
Objetivo específico 2: Analisar quais são os recursos competitivos possuídos pela rede de supermercados Comercial Carvalho, em termos de suas características de valor, raridade, dificuldade de imitação e organização.
P.11 Quais os recursos considerados valiosos (para responder às ameaças e oportunidades do ambiente de negócios), difíceis (mais custosos) para os concorrentes imitarem, que os concorrentes também possuem, e como a empresa está organizada para explorá-los?
Objetivo específico 3: Analisar quais são as estratégias competitivas, dos níveis funcionais, implementadas pela rede de supermercados Comercial Carvalho, nas áreas de marketing, operações, recursos humanos e finanças.
P.12 Quais as principais estratégias de marketing implementadas pelo Comercial Carvalho?
P.13 Quais as principais estratégias de finanças utilizadas pelo Comercial Carvalho?
P.14 Quais as principais estratégias de recursos humanos utilizadas pelo Comercial Carvalho?
P. 15 Quais as principais estratégias de operações utilizadas pelo Comercial Carvalho?

Quadro 1 – Roteiro de entrevistas