

19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

## **ASCENSÃO DOS SUPERMERCADOS EM MOMENTO DE PANDEMIA: UMA ANÁLISE DO CICLO DE VIDA E DA CONCORRÊNCIA**

### **RISE OF SUPERMARKETS IN THE TIME OF PANDEMIC: A LIFE CYCLE AND COMPETITION ANALYSIS**

#### **ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES**

Leonardo Conceição, Universidade de Passo Fundo, Brasil, [leonardo25.conceicao@gmail.com](mailto:leonardo25.conceicao@gmail.com)

Jean Carlos Benetti, Universidade de Passo Fundo, Brasil, [jeanc.benetti@gmail.com](mailto:jeanc.benetti@gmail.com)

Luana Fiorentin, Universidade de Passo Fundo, Brasil, [luanafiorentin@outlook.com](mailto:luanafiorentin@outlook.com)

Ana Claudia Machado Padilha, Universidade de Passo Fundo, Brasil, [anapadilha@upf.br](mailto:anapadilha@upf.br)

#### **Resumo**

O objetivo da pesquisa é compreender qual é o estágio do ciclo de vida dos supermercados X e Y em momento de pandemia, e entender quais estratégias particulares estão sendo adotadas, bem como as estratégias provenientes da participação de uma rede, que estão sustentando essa posição. Para tal, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, em dois supermercados de diferentes redes, utilizando-se para a análise dos resultados o modelo adaptado do ciclo de vida de Wegner, Alievi e Begnis (2015) e das cinco forças de Porter (1980). Os resultados mostram que os dois supermercados possuem o apoio das redes em que participam, entretanto, os supermercados diferem no ciclo de vida em que se encontram, fator determinado principalmente pelas estratégias adotadas por cada um deles. O que foi perceptível, é que o supermercado que procurou diferenciais competitivos se mantém em consolidação e maturidade, evitando assim, o declínio. Porém, o outro que não procurou ser competitivo, apresenta uma forte tendência a declinar e até mesmo a sofrer uma dissolução.

**Palavras-chave:** Estratégia de Supermercados; Redes de Cooperação; Competitividade; Ciclo de Vida.

#### **Abstract**

The objective of the research is to understand what is the stage of the life cycle of supermarkets X and Y in a pandemic moment, and to understand which particular strategies are being adopted, as well as the strategies resulting from the participation of a chain, which are supporting this position. To this end, an exploratory research, of a qualitative nature, was developed in two supermarkets of different chains, using the model adapted from the life cycle of Wegner, Alievi and Begnis (2015) and Porter's five forces to analyze the results. (1980). The results show that the two supermarkets have the support of the chains in which they participate, however, the supermarkets differ in the life cycle in which they find themselves, a factor determined mainly by the strategies adopted by each of them. What was noticeable is that the supermarket that sought competitive differentials remains in consolidation and maturity, thus preventing the decline. However, the other that did not seek to be competitive, has a strong tendency to decline and even to suffer a dissolution.

**Keywords:** Supermarket Strategy; Cooperation Networks; Competitiveness; Life Cycle.

## **1. INTRODUÇÃO**

Consolidar-se no mercado está cada vez mais difícil, pois exige que as organizações estejam em constante reestruturação, com estratégias tanto deliberadas, quanto emergentes,

para poder enfrentar a concorrência e qualquer tipo de imprevisibilidade; é uma tarefa árdua, ainda mais em momento de pandemia do Covid-19. Segundo a pesquisa “Pulso Empresa: Impacto do Covid-19 nas Empresas”, realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e publicada no dia 16 de julho de 2020, 716 mil empresas fecharam as portas desde o início da pandemia no Brasil e 17,6% dessas, não suportaram o declínio e encerraram o ciclo de vida.

Vários setores estão sendo impactados negativamente pelo Coronavírus, entretanto para o setor de supermercados, o reflexo está sendo diferente, segundo resultados de pesquisas da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) de abril de 2020, os brasileiros foram às compras para garantir os produtos necessários para enfrentar a quarentena imposta pelos governantes. Segundo a pesquisa, que mostra as vendas de aproximadamente 150 estabelecimentos de varejo no país, todos os itens da cesta de commodities tiveram suas vendas aumentadas em pelo menos 35%. Chamam a atenção as altas do arroz (94%), feijão (101%), leite (72%) e açúcar (60%).

Essas mudanças no comportamento do consumidor, exigem estratégias que acompanhem, afinal em um setor que está sendo “beneficiado” com a situação, a concorrência se torna mais um empecilho para lidar, além do Covid-19, e como considera Porter (1990), na presença de muitos concorrentes locais, a pressão para criar melhorias e inovações nas operações relativas aos concorrentes tornam-se maiores. E queremos enfatizar neste estudo a importância da estratégia de redes como diferencial para o momento.

Mediante o que foi exposto, a pesquisa busca compreender qual é o estágio do ciclo de vida dos supermercados em momento de pandemia, e entender quais estratégias particulares estão sendo adotadas, bem como as estratégias provenientes da participação de uma rede, que estão sustentando essa posição, e com estas informações fazer o cruzamento dos dados para avaliar a concorrência, instigando os demais empreendimentos a fazerem o mesmo.

Toda a pesquisa e análise dos resultados do estágio do ciclo de vida que os supermercados se encontram no momento de pandemia e também a comparação das estratégias competitivas entre os dois supermercados, foram embasadas em dois modelos principais, sendo: o modelo de ciclo de vida de redes de pequenas empresas originalmente elaborado Wegner, Alievi e Begnis (2015), que foi construído a partir de várias revisões teóricas; e o modelo das 5 forças de Porter. Sendo esses modelos e demais temáticas relacionadas, tratadas no referencial teórico, para contextualização e suporte para o entendimento do processo que foi seguido para alcançar o objetivo principal desta pesquisa.

Desta forma, busca-se proporcionar maior subsídio acadêmico aos supermercados, que fazem parte de um campo fértil e que muito pode ser estudado. Como não foi encontrado nenhum modelo teórico para avaliação do ciclo de vida dos supermercados, esse é mais um passo para instigar a aplicação do modelo original dos autores anteriormente citados, pois eles mesmos incentivam, em seu estudo, outros pesquisadores a testar ainda mais o modelo em um contexto e situações diferentes. Assim, o estudo auxilia no desenvolvimento dos supermercados, principalmente aos pequenos e médios empreendimentos, fornecendo um ferramental para basear a formulação de estratégias mais assertivas, ainda mais no atual contexto da pandemia, para superar os desafios, barreiras e seguir na constante busca da consolidação.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 CONCORRÊNCIA, ESTRATÉGIA, SUPERMERCADOS E REDES

Em administração, um dos fatores externos principais que influenciam a competitividade organizacional é a concorrência, entendida como a rivalidade entre empresas, onde cada uma busca o aumento dos lucros e procura ser interdependente em mercados justapostos (Cance, 2013).

Para um melhor entendimento dos princípios da competição que nutrem a concorrência, se faz necessário compreender suas cinco forças, apresentadas em um modelo proposto por Porter (1980). Este arcabouço teórico permite uma melhor análise estrutural da organização, pois relaciona as influências que garantem a atratividade do mercado, sendo então as cinco forças, quais sejam: barreiras à entrada de novos competidores (dificuldade que uma empresa enfrenta para entrar em um mercado específico), intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes (preços, publicidade, introdução de produtos, serviços complementares ou garantias), produtos substitutos (produtos que podem substituir os já existentes, seja pela oferta de preços baixos ou pelo benefício por ele apresentado), poder de negociação dos compradores (compradores e clientes acabam baixando os preços e abrem a possibilidade para barganhar uma qualidade melhor ou outro tipo de assistência complementar), e poder de negociação dos fornecedores (fornecedores são poderosos quando não há produtos substitutos, quando o produto é valioso para o negócio do comprador ou quando uma mudança de fornecedor geraria para o comprador custos muito elevados).

As cinco forças de Porter permitem entender as oportunidades e as ameaças que as empresas possuem, este conjunto de fatores possibilita a compreensão da intensidade da concorrência e das rentabilidades, bem como, se tornando primordial para a formulação de estratégias futuras (Novo & Padilha, 2017). Uma empresa que tem destaque no mercado possui uma estratégia competitiva alicerçada em conjuntos de planos, políticas, ações e programas que se mantêm de forma sustentável perante seus concorrentes. O conhecimento detalhado dessa estrutura possibilita que as empresas lidem de forma diferente em momentos inesperados (Brasileiro & Morandi, 2014).

Neste momento em que o mundo foi assolado por uma pandemia, em decorrência da Covid-19, doença respiratória causada pelo vírus SARS-CoV-2, que surgiu na cidade de Wuhan, capital da província de Hubei, na China, em dezembro de 2019 (Organização Mundial da Saúde - OMS, 2020), e que se alastrou rapidamente provocando consequências avassaladoras, tanto econômicas, políticas e sociais, as empresas lutam para terem o menor prejuízo possível. Segundo o Diário Oficial da União do Brasil, devido a pandemia, foram propostas as medidas para o enfrentamento da emergência em Saúde Pública de importância Nacional, através da nº 340, de 30 de março de 2020, quais sejam: incentivo para higienização das mãos, utilização de máscaras, distanciamento social, fechamento de lugares públicos e particulares, proibição de aglomeração (cancelamento de eventos, fechamento escolas e universidades) e apontando restrições específicas sobre o uso de transporte público e de viagens aéreas. Sendo permitido apenas, a circulação limitada somente para necessidades básicas, como a ida a supermercados e a farmácias, por exemplo (Pescarini, Aquino, Silveira, Aquino & Souza Filho, 2020).

Entretanto, mesmo a pandemia tendo afetado diversos setores de forma negativa, os supermercados registram aumento de vendas. Segundo dados apresentados pelo Índice Nacional de Vendas da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), divulgados em 15 de julho de 2020, houve um aumento de 5,63% nas vendas dos supermercados quando comparado ao mesmo período de janeiro a maio de 2019. No mês de maio de 2020, as vendas

subiram cerca de a 11,9% em comparação com o mesmo período do ano passado, tendo um aumento de 3,75% em relação a abril de 2020. Esse aumento se dá pelas mais diferentes estratégias adotadas pelo setor e principalmente por manterem vantagens competitivas sustentáveis. Quanto mais empresas participam desse mercado emergente, é preciso aumentar a investigação com relação a dinâmica da concorrência (Chen & Tang, 2020).

Nessa dinâmica de análise, emerge a estratégia enquanto ferramenta competitiva. Seu conceito tem sua origem fomentada no segmento militar, em que sua principal função como mecanismo que possibilita as forças militares em período de guerra a vencer seus inimigos (Tavares, 2007).

A estratégia utilizada no segmento empresarial possui seus primeiros indícios cerca de 1940 com trabalhos como, por exemplo, de Barnard (1938) em que o autor prega a necessidade dos gestores em dar maiores atenções ao desenvolvimento no que tange os fatores estratégicos. Após o fim da segunda guerra mundial os estudos relacionados ao campo da estratégia começaram a ser mais aprofundados, com diferentes enfoques realizados pelos autores da época.

A estratégia é compreendida por meio da integração de um conjunto de atividades de uma organização, em que a organização necessita desempenhar atividades de forma adequada e integrativa, em seus diversos setores, em que a falta de adaptação entre as execuções das atividades impossibilita a estratégia diferenciada bem como a impossibilidade de estabilidade organizacional (Porter, 1996). Cyert e March (1963), visualizam a empresa como uma unidade básica, que busca seu desenvolvimento através do processo de resolução de conflitos, fuga de incertezas, aprendizagem organizacional, e a busca orientada por entender os problemas. Para que isso ocorra, se faz necessário que a organização tenha objetivos bem determinados e que sejam alinhados internamente, como uma forma de estratégia para a obtenção de resultados.

Adicionalmente, a formulação de estratégias torna-se indispensável às organizações, visto que auxiliam em diversos fatores, como por exemplo, a identificação de forças, fraquezas, missão, visão e valores em prol da obtenção de vantagem competitiva (Lima, 2012).

A vantagem competitiva deve ter como componente primordial a cooperação com a estratégia, oferecendo oportunidade que aumentam a sinergia (Ansoff, 1965). A estratégia, segundo Da Silva e Barbosa (2002), possui foco em fatores ligados a clientes, gestão dos recursos, concorrentes, mercadológicos conectados com as estratégias de relacionamento. Para Granovetter (1985), toda a ação do indivíduo está ligada em uma rede de relacionamentos sociais e isso influencia a economia, uma vez que, existe uma transação de confiança com as pessoas que fazem parte deste círculo e as informações presentes ali alteram o resultado final.

Para Alex (2010), a estratégia possui desenvolvimento de fatores de competitividade que possibilitam às organizações o aperfeiçoamento organizacional em conjunto com desenvolvimento de valor agregado e competitivo, auxiliando-as no posicionamento da perante a sociedade, concorrentes, clientes, produção e dentre outros aspectos que são pertinentes à estabilidade organizacional.

Nesse sentido, inserem-se os supermercados. A origem dos supermercados, configurado como auto-serviço, em que existe a seleção de produtos sem a necessidade de auxílio de colaboradores da organização, surgiu por volta de 1915 (Connor & Schiek, 1997). Esse novo conceito proporcionou aos gestores da época a aumentar o giro de seus estoques, diminuir os custos com mão-de-obra.

Após o período pós-guerra, o segmento supermercadista ampliou sua variedades e combinações de produto e serviços em conjunto da ampliação de seus espaços físicos, como espaços destinados a estacionamento e carrinhos mais modernos (Connor & Schiek, 1997).

No Brasil, os primeiros supermercados foram implementados inicialmente em áreas de grandes concentrações populacionais e que apesar das vantagens econômicas de escalas que o segmento mercadista proporciona em relação ao varejo tradicional, algumas barreiras e desafios impediram o crescimento de maneira rápida, como por exemplo os hábitos de compra e barreiras legais (Cyrillo, 1987).

Nas décadas subsequentes, o setor dos supermercados se estabelece em definitivo no Brasil e superando diversas barreiras, como por exemplo, desaceleração e a necessidade de adaptação a crises econômicas como as altas taxas de inflação de 1994 (Cyrillo, 1987). Segundo a Revista SuperHiper (2001), o setor de supermercados caracterizados por supermercado convencional e hipermercado buscaram transformar suas lojas, em mercados mais compactos com a implementação de produtos como hortifruti, padarias e açougues.

O segmento de supermercados possui diferentes tipologias e classificações, bem como, a constituição de rede, que é caracterizada por igual ou mais que seis lojas, enquanto que cinco ou menos caracterizam-se por redes independentes (Brito, 1998).

As estratégias ligadas aos supermercados, segundo Werner e Segre (2002), são as estruturas desde o seu entendimento até seu planejamento, que lhe possibilita possuir competitividade frente aos seus concorrentes, até aos aspectos ligados a competência do indivíduo e da organização, que partem do entendimento dos supermercados das noções sobre aspectos de imprevisibilidade, comunicação e serviços até aos fatores associados aos tipos de competências que os supermercados adotam em suas cadeias de valores, em que se destacam, as estratégias de fusões ou incorporações, estratégia de segmentação, estratégia de associações, estratégias de lançamentos de marca própria e estratégia de adoção de tecnologias, em que este setor jamais poderá deixar de lado a excelência operacional se visa ser competitivo.

Na tentativa das organizações possuírem vantagem competitiva e estabilidade, as organizações de pequeno e médio porte estão instituindo a realização de redes de cooperação, de forma a possibilitar não somente a proteção das empresas mas também promover processos mais integrativos e conseqüentemente vislumbrar a possibilidade de atingimento de vantagem competitiva (Filho & Pires, 2001).

A estratégia competitiva foi se alterando ao longo do tempo, e foi através da visão de que se podia vencer batalhas militares se adaptando às condições necessárias, que este sentido foi adotado pelas organizações, na busca pela adaptação aos ambientes externos e internos, realizando ações já traçadas e organizadas. Principalmente em momentos de imprevisibilidade, a estratégia é uma necessidade básica, pois ela tem o papel de amparar a organização na busca por uma solução aos problemas existentes (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000).

Em um cenário adverso, as empresas precisam incrementar sua capacidade competitiva e conseqüentemente sua estratégia. Parte disso, a busca por uma modalidade associativa, como as redes de cooperação, onde acontece uma transição que leva as organizações a romperem com a barreira do isolamento para chegarem a um modelo cooperativo. Desta forma, a vantagem competitiva parte das estratégias adotadas pela empresa em momentos de crise (Vale, Amâncio & Lima, 2006). As estratégias de cooperação são fundamentais para o sucesso das organizações, pois possibilita a troca de ideias, experiências e o desenvolvimento de uma visão estratégica mais ampla e clara, pois existe uma análise conjunta da situação a ser enfrentada. Portanto, uma rede cooperativa garante a capitalização dos relacionamentos e a criação de valor para o mercado (Mozzato & Gollo, 2011).

As redes de cooperação surgiram a partir dos anos 80, com o objetivo de ajudar as empresas a se consolidar e suprir as exigências competitivas que a virada do século apresentava, sendo assim, através de ações conjuntas e da transação de recursos seria possível alcançar as

metas propostas. As redes então passam a ser um conjunto de estruturas dinâmicas e interconectadas (Miles & Snow, 1986). A utilização das redes de cooperação no campo organizacional permitiu um ambiente competitivo, gerador de ações lineares, mas descentralizadas, garantindo vantagens competitivas significativas (Thompson, 2003).

Segundo Verschoore e Balestrin (2008), é possível destacar as principais vantagens competitivas: escala e poder de mercado (o grande número de associados de uma rede proporciona ganhos de escala e garante o poder de mercado), acesso a soluções (os associados da rede podem desenvolver melhor seus serviços, produtos e infraestrutura), aprendizagem e inovação (o compartilhamento de conhecimento, informações e ideias dentro de uma rede geram ações inovadoras criadas pelos seus integrantes) e as relações sociais (os laços que ligam os indivíduos envolvidos com a rede de cooperação acabam por gerar ganho pessoal, não somente econômico, uma vez que, os participantes acabam por ter uma sensação de pertencimento e de família).

Entretanto, as redes apresentam desvantagens. Segundo Ribault, Martinet e Lebidois (1995), elas existem só por vontade de seus dirigentes, não de forma jurídica precisa. O risco de instabilidade é sempre presente, sendo que a rede de cooperação só existe devido ao respeito mútuo entre os parceiros, se isso for perdido, a rede pode se desfazer com rapidez.

Independente das desvantagens existentes nas redes de cooperações, os consumidores do século XXI estão cada vez mais exigentes e as organizações precisam fazer parte das redes para ter vantagens competitivas, algo que não conseguiriam isoladamente e sem as facilidades proporcionadas pela cooperação presente nelas (Verschoore & Balestrin, 2008). A colaboração parte de entender diferentes aspectos de um problema, e mesmo com limitadas visões e diferentes percepções, achar uma solução para contorná-lo, portanto, se tornando um dos mais importantes instrumentos de ganhos, principalmente para empresas de menor porte (Gray & Wood, 1991). Existem diversas vantagens para as aglomerações produtivas, pois elas possibilitam a cooperação para financiar bens e serviços que beneficiem a empresa, a compra de matérias-primas de forma conjunta, o marketing, a conexão entre a inteligência de mercado, seguro-desemprego, e ainda, maior formação técnica dos trabalhadores (Carpio, 2020).

Importante ressaltar, o estudo de Wegner et al. (2015) sobre o ciclo de vida de redes de pequenas empresas do ponto de vista gerencial, o modelo proposto, expresso na figura 1, permite que os gerentes identifiquem o estágio de um de uma rede de pequenas empresas analisando suas características. O conhecimento de todos os aspectos envolvidos em cada estágio do ciclo de vida leva a ações para desenvolvimento de características para auxiliarem nos avanços em direção à consolidação mais gerenciáveis (Wegner et al., 2015).

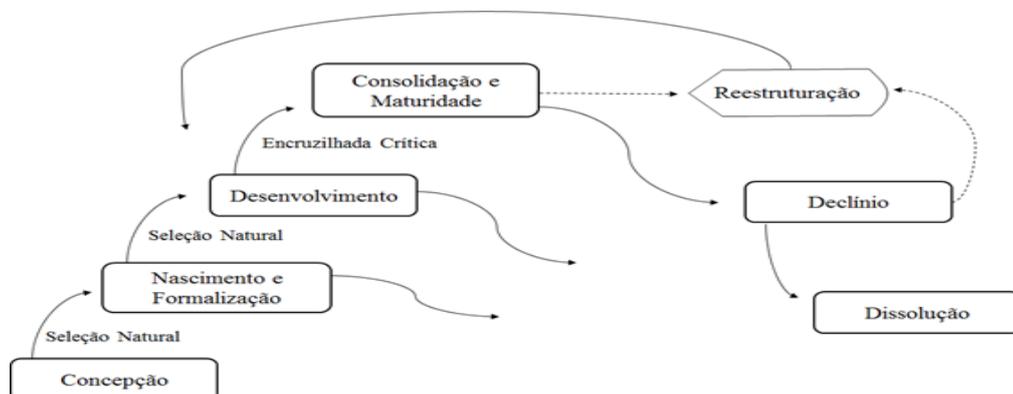


Figura 1 - Modelo de ciclo de vida de redes de pequenas empresas.

Fonte – Wegner, Alievi e Begnis (2015, p. 48).

Ainda referenciando os mesmos, “o modelo consiste em seis estágios ou fases que caracterizam um padrão de desenvolvimento que os SFNs podem passar durante a vida (concepção; nascimento e formalização; desenvolvimento; consolidação e maturidade; declínio; dissolução). Cada estágio do ciclo de vida apresenta recursos que se distinguem em relação a dimensões específicas”. Abaixo, descrição dos estágios:

- **Concepção:** analisa o momento em que os empresários avaliam possibilidade de começar a atuar em rede de cooperação;
- **Seleção Natural:** durante o percurso rumo a consolidação, muitas empresas podem não conseguir prosperar e cair direto para a dissolução;
- **Nascimento e Formalização:** analisa o momento em que as redes de pequenas empresas deixa de ser um projeto e formaliza-se;
- **Desenvolvimento:** a estrutura de gestão e os principais processos são definidos e ajustados, resultando em melhorias na estrutura de governança;
- **Encruzilhada Crítica:** o estágio de consolidação é muito difícil de ser alcançado e exige adaptações mais extremas, sendo nomeadas como encruzilhada crítica;
- **Consolidação e Maturidade:** atuação mais profissional da rede de pequenas empresas, com contratação de gerente executivo, funcionários para administrar a rede. A governança começa a ser executada por uma Organização Administrativa de Rede;
- **Reestruturação:** não é um estágio explícito do ciclo de vida, mas uma situação necessária para garantir que a rede persista a longo prazo;
- **Declínio:** momento de enfraquecimento das redes, por falta de melhorias e processos, também podendo envolver a atuação da governança;
- **Dissolução:** momento de afastamento dos membros da rede, com participação baixa ou nula das atividades e descumprimento das regras da governança.

### 3. MÉTODO

O estudo, compreende-se em um estudo de caso, referente a dois supermercados de diferentes redes, sendo segundo Eisenhardt (1989), o estudo de caso, é uma estratégia de pesquisa que concentra em entender a dinâmica presente em configurações únicas; também a tratativa da pesquisa foi exploratória de categoria qualitativa, tendo em vista que resulta em melhor visão e entendimento da situação (Malhotra, 2012), e foi feita de forma descritiva, sendo os questionamentos preenchidos pelos respondentes, devido a pouca disponibilidade de tempo dos mesmos e do distanciamento social exigido durante a pandemia.

Por aprofundar as estratégias particulares e as de rede, os mercados e as redes não serão identificados. Nomeou-se: Mercado X - Rede X, Mercado Y - Rede Y, para que a exposição das informações não afetem os mesmos perante o comércio local. Mesmo de forma confidencial, os métodos utilizados proporcionam aos demais comércios, (importante frisar os pequenos empreendimentos) um ferramental para analisar seu ciclo de vida, refletindo sobre a história através de etapas, que identificam quais as variáveis que mantém o comércio em determinado estágio (sempre objetivando a consolidação), assim instigando um dos princípios básicos para a formulação de estratégias, que é analisar o passado, para entender o presente e poder projetar ações futuras. Também, com a apresentação através desses modelos (Ciclo de Vida e 5 Forças), os mercados em geral podem aperfeiçoar sua atuação, com acompanhamento

constante, inspirando-se em supermercados que estão em ascensão, mesmo em momento de pandemia.

A escolha dos supermercados seguiu os seguintes critérios: atuação tanto no ambiente físico quanto online; mais de 15 anos de atuação; possui mais de uma unidade de mercado; faz parte de uma rede; são líderes na região que atuam; se estabelecem na região norte do RS. Melhores descrições sobre os supermercados e sobre as redes que os mesmos pertencem, serão tratadas mais adiante junto com a análise dos resultados.

Os elementos apresentados na Figura 1 são pertinentes por tratarem dos estágios que a presente pesquisa busca identificar, os quais foram adaptados ao contexto estudado, trazendo uma nova perspectiva de análise. Ressalta-se que os modelos de ciclo de vida encontrados na literatura concentram-se principalmente em alianças estratégicas (Jiang, Li & Gao, 2008; Spekman, Forbes, Isabella & Macavoy, 1998), relacionamento com clientes e fornecedores (Zineldin, 2002) e parcerias (Dwyer, Schurr & Oh, 1987).

A pesquisa foi guiada por esse ciclo, mas em vez de considerar as redes, considerou-se as informações sobre os supermercados pesquisados. Para cada supermercado, será apresentado o ciclo preenchido, bem como o estágio em que os mesmos se encontram. O questionário foi feito seguindo a lógica do modelo, com as devidas adaptações ao contexto estudado (Figura 2).

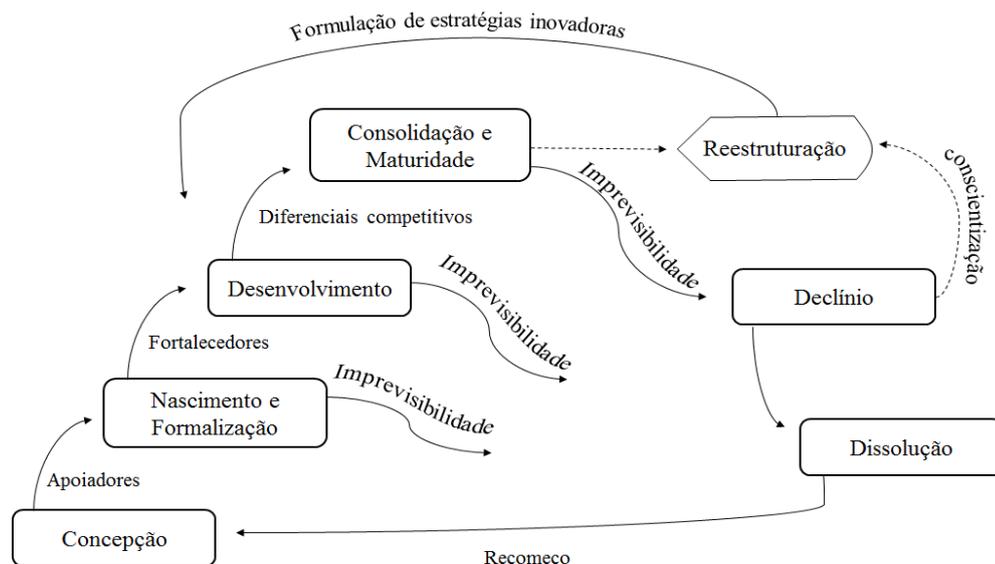


Figura 2 - Modelo de Ciclo de Vida para Supermercados.  
Fonte - Adaptado pelos autores com base em Wegner et al., (2015).

Abaixo descrição dos estágios, referente a adaptação do modelo de Wegner et al., (2015), para estudar o ciclo de vida dos supermercados:

- **Concepção:** avaliará o momento em que os empresários decidiram abrir o empreendimento. Entender a origem da ideia do supermercado;
- **Apoiadores e Fortalecedores:** entenderá todos os apoiadores e fortalecedores que o supermercado tem (marcas principais, fornecedores, cooperadores, atuação em redes, etc.), que proporcionaram o Nascimento e a Formalização e impulsionam o Desenvolvimento e a Consolidação através dos Diferenciais competitivos;
- **Nascimento e Formalização:** quando efetivamente o mercado nasceu e começou a formalização de parcerias;

- **Desenvolvimento:** momento em que o supermercado começou a se expandir, fatores que promoveram ou promovem o desenvolvimento;
- **Diferenciais Competitivos:** analisar quais são os diferenciais que desde a concepção, foram conquistados e construídos em conjunto com os apoiadores e os fortalecedores para sustentar a chegada até a consolidação;
- **Consolidação e Maturidade:** referência no local em que atua. Expansão. Atendimento em multicanais. Crescimento de metas e resultados. Treinamentos. Layout padronizado. Parceria com grandes marcas. Fidelização de clientes e funcionários. Gerente exclusivo para cada unidade. Entendimento sobre a concorrência e sobre cooperação;
- **Reestruturação:** não é um estágio explícito do ciclo de vida, mas uma situação necessária para garantir que o supermercado persista a longo prazo;
- **Declínio:** momento de estagnação. Rotina sem a incorporação de estratégias. Acomodação. Ausência parcial de planejamento (falta de planejamento para algumas áreas do supermercado, bem como dos tópicos tratados na “Consolidação e Maturidade”). Falta de consciência ou de interesse para promover reestruturação;
- **Dissolução:** pode ser ocasionada por vários motivos e o contexto de avaliação, vai depender de cada supermercado. Importante avaliar o comprometimento do dono ou dos sócios com o empreendimento. Ausência total de planejamento e sem perspectivas de continuidade;
- **Imprevisibilidade:** importante destacar que qualquer imprevisibilidade se não superada, pode ocasionar a dissolução. Por isso não é uma etapa do ciclo, mas sim uma categoria a ser considerada, pois em todas as etapas, a imprevisibilidade está presente;
- **Conscientização:** no mesmo sentido que a imprevisibilidade, é necessário estar atento às mudanças no andamento das atividades do supermercado para que em caso de declínio, rapidamente seja efetivada uma reestruturação;
- **Formulação de estratégias:** está presente no esquema para analisar a formulação de estratégias inovadoras e destacar a sua necessidade para, em caso de declínio, promover estratégias que auxiliem no desenvolvimento, com diferenciais competitivos para novamente alcançar a consolidação e a maturidade, sempre considerando as imprevisibilidades que podem ocasionar o declínio;
- **Recomeço:** em caso de dissolução, pode haver um recomeço, aí o ciclo de vida começa novamente.

O processo de identificação do estágio do ciclo de vida dos supermercados em momento de pandemia, através do novo modelo proposto, foi guiado por um questionário de caráter qualitativo e, conforme já citadas, muitas variáveis podem ser avaliadas entre um estágio e outro, sendo importante adentrar nas estratégias, tanto internas (particulares de cada supermercado), quanto externas (consideradas as estratégias provenientes das redes), para compreender o sucesso ou o fracasso dos empreendimento e a dinamicidade frente à concorrência.

<b>PERFIL DOS SUPERMERCADOS</b>	
<b>MERCADO X</b>	<b>MERCADO Y</b>
Com quase 28 anos de atuação, o Mercado X é líder na cidade em que atua. Possui atualmente 4 unidades. Domina o segmento e é exemplo na região norte do Rio Grande do Sul. Os primeiros 15 anos de atuação, foram em formato de bar e armazém, somente com uma unidade e com o tempo foi se expandindo, inclusive nos canais de atuação, que hoje é muito efetivo tanto no ambiente físico quanto online (um complementa o outro). Os supermercados, são coordenados pelos descendentes dos fundadores, filhos do casal. Dois irmãos com uma visão empreendedora e que mudaram para melhor o rumo do negócio, com o apoio de parceiros comerciais estratégicos, em especial, com uma rede de supermercados.	Com mais de 20 anos de atuação, atualmente o Mercado Y é coordenado por um único proprietário. Houve um momento em que o supermercado era coordenado por 2 sócios, porém o atual adquiriu a parte do outro. Com foco no atendimento ao cliente, possui um alto padrão, com uma bela estrutura. É referência na cidade, graças aos seus diferenciais e a facilidade de acesso, que é dada através das duas unidades que o mercado possui. Além da atuação no ambiente físico, também se fortalece com a divulgação online, mas não há complementaridade. O ambiente online é utilizado somente para divulgação e ações de marketing. O Mercado Y, segue seu propósito, que é o atendimento ao cliente, com o apoio da Rede Y, onde consegue diferenciais para se destacar dos demais supermercados da região.

Tabela 1 - Perfil dos Supermercados.  
Fonte - Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

<b>PERFIL DAS REDES</b>	
<b>REDE X</b>	<b>REDE Y</b>
Rede que o Mercado X é associado. Tem sua sede localizada também no norte do RS. Fundada em 2005, tem 15 anos de atuação e conta com o apoio de 48 supermercados, espalhados por mais de 30 cidades do RS. Vêm crescendo cada vez mais, sendo um importante canal para beneficiar a todos os envolvidos; tem como objetivo principal a compra centralizada de produtos em grande escala obtendo preços mais baixos, gerando para os associados maior competitividade, permitindo que seus clientes façam suas compras com melhores preços.	Rede que o Mercado Y é associado. Tem sua sede no norte gaúcho. Fundada 1999, tem 21 anos de atuação, e conta com o apoio de 60 supermercados, espalhados por mais de 40 cidades do RS. Com atendimento personalizado, busca sempre seguir o objetivo de melhorar o nível de serviços dentro das lojas e reduzir os preços ofertados através das compras em grande escala, e também, fortalecer as lojas junto aos fornecedores e consumidores. É considerada uma das principais centrais de compra do estado.

Tabela 2 - Perfil das Redes.  
Fonte - Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Quanto à análise dos dados, a técnica utilizada foi a análise de conteúdo das entrevistas realizadas. Para Bardin (2007), na análise de conteúdo, o texto é um meio de expressão do sujeito, com o qual o analista busca categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as represente.

#### **4. Análises dos Resultados**

##### **4.1 ANÁLISE DO SUPERMERCADO X**

Associados hoje a Rede X, que auxilia em promoções, proporciona um grande diferencial que é na compra, possibilitando preços mais baixos e também motiva reuniões entre os empresários associados para trocas de experiências; há uma cooperação e parceria harmônica entre os associados da rede, os mesmos compartilham informações sobre produtos novos para inserção e sobre margem de lucro, dentre outras estratégias, afinal eles compreendem que quando um associado evolui, acaba evoluindo a rede e é um processo de evolução conjunta.

Muito da superação das imprevisibilidades, inclusive a imposta pelo Covid-19, é graças a essas parcerias.

Nas palavras de um dos proprietários: *“A direção dos nossos mercados sempre pensou no cliente, se colocando no lugar dele, buscando manter preços baixos e prezando pela qualidade dos produtos, e mantém essa visão. Então isso gerou uma boa aceitação do público, forçando em menos de dois anos a expansão da loja. Com o passar do tempo surgiu a oportunidade de adquirir mais uma loja. E, há cerca de um ano, compramos mais duas lojas, multiplicando nosso empreendimento de dois para quatro lojas, podendo oferecer maior conforto e comodidade ao cliente na hora da compra. A incerteza de sucesso sempre vai existir, mas é isso que nos motiva a sempre querer ser melhores”*.

Referente às estratégias internas, o supermercado X possui vários diferenciais competitivos, com destaque para o atendimento personalizado em todas as unidades com uma equipe treinada para oferecer satisfação na hora da compra, fazendo com que ele se sinta em casa (atendimento estilo familiar que eles prezam desde o nascimento); possui *layout* padronizado em todas as unidades; trabalham com divulgação estratégica, atuando fortemente no meio digital. Para gerar movimentação constante todos os dias da semana e auxiliar na compra dos produtos (inclusive dos perecíveis), os proprietários categorizam as promoções por dias da semana, sendo tituladas como: Terça Verde (promoção de hortifruti), Quarta do Pão e Leite, Quinta das Carnes, Ofertas do Final de Semana. Os clientes se adaptam a uma rotina de acompanhamento de promoções, gerando assim facilidade na administração do estoque e do fluxo de pessoas, principalmente no momento da pandemia.

Sobre a pandemia, nas palavras do respondente: *“O começo foi bem difícil, pois tivemos vários funcionários afastados e tivemos que enfrentar todo o pânico e a incerteza do que iria acontecer, com o passar do tempo percebemos que com todo cuidado possível, com álcool gel, máscaras e higienização da loja iríamos seguir em frente, o nosso segmento não foi prejudicado, tendo até um aumento significativo nas vendas. Com essa pandemia o mercado mudou muito, nosso ramo não sofreu grandes mudanças, mas mudou a forma em que as pessoas compram. Ofertamos aos nossos clientes a possibilidade de fazer seus pedidos por redes sociais (assim o físico e o online se complementam) e isso nos fez ver a necessidade de venda online projetando em breve a implantação de e-commerce”*.

Também, importante destacar que o sucesso de uma organização se dá pela organização e segundo o respondente: *“As ideias novas surgem todos os dias, em forma de promoções, brindes, eventos e patrocínios, levando sempre a nossa marca até as pessoas por vários meios. Temos metas sim e graças a Deus até hoje sempre alcançamos elas com muito sucesso, temos sempre pequenas metas todos os dias, toda semana, todo o mês, o nosso ramo é assim a cada mês uma nova batalha”*. Ainda complementa: *“O mercado passou por momentos de estabilizar, mas nunca de declínio, graças a Deus aumentamos nossas vendas mensalmente. Já foi pensado em fechar sim, mas pelo empreendimento exigir bastante de nós proprietários, mas como um de nós sempre fala “eu não nasci para desistir de nada” então é esse o nosso pensamento e o que nos motiva a sempre crescer”*.

Esse pensamento, e perante todas as outras respostas, é evidente que os administradores têm consciência de seu negócio e da concorrência. Eles objetivam ampliar as unidades, inclusive em outros municípios. Querem seguir com o atendimento e com bons preços. Também querem fortalecer ainda mais os setores de bebidas, frutas, carnes e frios, que são os pontos fortes do empreendimento. Segundo o proprietário: *“são produtos que atraem cada vez mais o cliente e são chave para fidelização”*. Há açougueiros capacitados, treinados para cortes de carnes, profissionalizando ainda mais o atendimento.

Nesse aspecto, entende-se que o supermercado X encontra-se no estágio e Consolidação e Maturidade, com diversos diferenciais competitivos, que acabam inspirando outros supermercados locais. Sempre estão se reestruturando, com conscientização e busca de estratégias inovadoras, para superar todas as imprevisibilidades e evitar o declínio.

#### 4.2 ANÁLISE DO MERCADO Y

O supermercado Y, não forneceu muitas informações. Sua concepção se deu através da identificação de uma oportunidade de negócio. Iniciaram o empreendimento de maneira familiar, na cidade em que a família residia, após houve a divisão da sociedade, e ao adquirir 50% das ações do sócio, o atual administrador implantou o empreendimento na cidade em que atualmente está instalado. Contou com apoiadores, em especial os de origem bancária, o administrador, comentou que sempre recorre a eles em caso de necessidade de ampliação de capital de giro. Durante toda a jornada, fortaleceu-se e continua se fortalecendo com o auxílio de muitos fornecedores e da participação associativa com a Rede Y, que facilita a aquisição de mercadorias em grande quantidade, com um preço bem mais baixo do que se fosse adquirir individualmente. O espírito de cooperação é adotado por este Supermercado; entre os associados da rede, há o compartilhamento de ideias, e em caso de falta de estoque, eles promovem empréstimo de mercadoria. Hoje, o setor mais forte no supermercado é o açougue.

Nas palavras do respondente, sobre o desenvolvimento: *“Identificamos há uns nove ou 10 anos atrás a oportunidade de ampliação devido a reforma da sala atual e graças a oferta de aluguel do proprietário da sala. Depois disso foi feita a aquisição de mais dois supermercados na cidade”*.

A empresa não apresentou muitos diferenciais competitivos, como o Mercado X, também trabalham com divulgação online, e dividem as promoções em dias da semana, tituladas como: Quinta do Lanche, Quarta do hortifrúti, Ofertas do Fim de Semana. Não há vendas de forma online, o que promove uma falta de complementaridade entre o ambiente físico e digital. Também, não há personalização de layout nas redes sociais, muitas vezes o mesmo post é utilizado várias vezes, o que não desperta atenção do consumidor, visto que sempre é necessário trabalhar com imagens e cores que provoquem engajamento. O cliente, pode ignorar o conteúdo somente com um cliente, o que pode tornar inútil o esforço.

Sobre a pandemia, o mercado adotou higienização constante das áreas comuns, horário específico para os grupos de risco e cuidado com a saúde dos colaboradores. Não mudaram as estratégias, e não possuem cronogramas e metas. Pós-pandemia, eles pretendem manter os cuidados.

Quando foi questionado sobre qual é o foco do supermercado e aonde querem chegar, o mesmo respondeu: *“O nosso foco é atender bem todos os nossos clientes buscando sempre a qualidade e o melhor preço”*. Ele considera esse foco a principal vantagem competitiva.

Com isso, nota-se que não há tanta consciência do empresário, perante ao empreendimento e a concorrência, muito menos a situações do ambiente externo, por não adaptarem as estratégias para enfrentar a pandemia. Também não há uma preocupação em ampliar o negócio, visto que eles não possuem cronogramas e nem metas. Então, com as informações que foram obtidas, pode-se concluir que o supermercado Y, ainda está em processo de Desenvolvimento, mesmo com anos de atuação, não está em estágio de Consolidação. Ignorados os detalhes, não se sabe se ele já alcançou o estágio de Consolidação e Maturidade, em algum momento, e com o declínio, precisou reestruturar as estratégias de forma inovadora e com constante consciência, retornando hoje para o Desenvolvimento. Mas, com a análise atual, pode-se dizer que o empreendimento tem uma forte tendência a declinar e deve cuidar, pois dependendo da imprevisibilidade, pode sofrer até dissolução.

### 4.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

FORÇAS	MERCADO X	MERCADO Y
<b>Entrante Potenciais</b>	O Mercado X domina o município em que atua, sendo difícil a atuação de novos entrantes, devido ao alto investimento necessário para se equiparar ao nível dele, e o retorno acabar sendo mais demorado, pois a cidade não tem uma população expressiva e há também pequenos empreendimentos de mercados na região. O local dificulta a entrada de potenciais novos concorrentes.	As características desse tópico, muito se assemelham ao Mercado X, entretanto a cidade de atuação desse supermercado, tem a população quase três vezes maior que a do Mercado X, então, há maior demanda, o que sempre proporciona brechas para novos entrantes potenciais.
<b>Concorrentes (Rivalidade)</b>	Há muitos interesses estratégicos. Capital de giro para ampliar o negócio. Comunicação diferenciada entre outros diferenciais competitivos, inclusive o que se relaciona ao capital humano, que é difícil de ser copiado.	Acaba sendo um pouco frágil perante a concorrência por falta de diferenciais competitivos, o mesmo atua de forma mediana em comunicação, dificilmente assim o mercado será um “ <i>Top of Mind</i> (estará na cabeça do cliente)”.
<b>Substitutos</b>	Há produtos substitutos. Mas, o mercado tem algumas marcas específicas que só esse mercado trabalha.	Não houve identificação se esse mercado tem alguma marca exclusiva.
<b>Compradores</b>	É forte nesse ponto, pois atua como associado de uma rede.	É forte nesse ponto, pois atua como associado de uma rede.
<b>Fornecedores</b>	O supermercado acaba sendo mais sensível, ainda mais agora, pois precisa acompanhar as altas de preços e lidar com a disponibilidade dos produtos; muitos acabaram faltando.	O supermercado acaba sendo mais sensível, ainda mais agora, pois precisa acompanhar as altas de preços e lidar com a disponibilidade dos produtos; muitos acabaram faltando.

Tabela 3 – Análise da concorrência com base nas 5 forças de Porter realizado pelos autores.

Fonte - Elaborado pelos autores (2020).

## 5. CONCLUSÃO

O objetivo da pesquisa foi compreender qual é o estágio do ciclo de vida dos supermercados X e Y em momento de pandemia, e entender quais estratégias particulares estão sendo adotadas, bem como as estratégias provenientes da participação de uma rede, que estão sustentando essa posição.

Os supermercados possuem diversas variáveis, abrangendo muitas temáticas para pesquisa. O modelo proposto, pode ser utilizado por consultores e em outros estudos. Para constante aprimoramento do mesmo, sugere-se a aplicação e adaptação (inclusive como coletar os dados), sempre que necessário, pois entende-se que cada empreendimento tem sua particularidade e também há influência do contexto vivenciado (como foi o caso do Covid-19 neste estudo). O importante é manter a essência, que é descobrir o estágio do ciclo de vida, para assim ter um norte no planejamento.

Também, é importante estudar os supermercados pós-pandemia, adentrando nas estratégias e verificando se a reestruturação e formulação de estratégias se mantém forte mesmo em momento de “estabilidade”. E visando essa estabilidade, também é interessante considerar o lado das redes, que não foi o foco deste estudo, mas que em pesquisas futuras, podem ser consideradas, ampliando a análise da concorrência também a nível de rede, identificando se o sucesso da rede tende a influenciar o sucesso dos supermercados associados e vice-versa.

Para estudos futuros, sugere-se adentrar mais nas estratégias e questões de concorrência com aplicação do questionário de forma presencial, o que não foi possível neste momento. A entrevista presencial, proporciona a abstração de informações que podem engrandecer o resultado.

Pensando em ampliar as análises, pode ser feita uma análise de supermercados de outras regiões, e até em maior proporção amostral (quem sabe a nível de pequena, média e grande empresa). Podendo identificar o ciclo de vida mais frequente de mercados de uma região, dando uma visão mais sistêmica da “saúde” deste setor, gerando resultados que possam até servir de estímulo para auxílio governamental. Tudo com intuito de melhorar a economia.

Contudo, conclui-se que com esse estudo, foi alcançado algo muito maior do que o objetivo principal. Em momento de crise, precisa-se ampliar as oportunidades, e só é possível identificar as oportunidades, quando há consciência do próprio negócio, bem como dos concorrentes; feitos que são obtidos através dos modelos que nesse artigo foram mencionados, o modelo proposto pelos autores sobre o Ciclo de Vida dos Supermercados e as 5 Forças de Porter, mais um passo para auxiliar os empresários, e espera-se que muitos outros venham para cada vez mais construir uma economia fortalecida, com o subsídio teórico no auxílio na tomada de decisões.

## REFERÊNCIAS

- Alex, D. (2010). Análise estratégica de mercado. Disponível em: <<https://administradores.com.br/producao-academica/analise-estrategica-de-mercado>>. Acesso em: 21/07/2020.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*, Harmondsworth: Penguin.
- Bardin, L. (1997). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Brasileiro, A. F., & Morandi, T. A. (2014). As forças e estratégias de Michael Porter no ramo audiovisual: estudo de caso de uma produtora de São João Del-Rei (mg). *Iniciacom*, v. 6, n. 1.
- Brito, D. (1998). Qual é o formato correto de sua loja. *SuperHiper*, v.24, n.277, p.74-77, set.
- Cance, É, L. P. de L. (2013). O monitoramento de concorrentes na pequena empresa: um estudo de caso em empresa catarinense. *Contextus – Revista Contemporânea De Economia E Gestão*, 11(1), 25-38. <https://doi.org/10.19094/contextus.v11i1.32155>.
- Carpio, S. (2020). La cooperación entre firmas en el desarrollo regional: una revisión. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*. <https://doi.org/10.17163/ret.n19.2020.07>.
- Chen, L., & Tang, W. (2020). Analysis of Network Effect in the Competition of SelfPublishing Market. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-18762020000300105>.
- Connor, J. M., & Schiek, W. A. (1997). *Food processing: an industrial powerhouse in transition*. 2.ed. New York: John Wiley & Sons.
- Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). (2020, abril 9). Corona vírus muda padrão de consumo do brasileiro. Disponível em: <https://www.abras.com.br/clipping.php?area=1&clipping=70469>.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. London: Blackwell.
- Cyrillo, D.C. (1987). *O papel dos supermercados no varejo de alimentos*. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas.
- Dou, Diário Oficial da União do Brasil. (2020). Portaria Nº 340, de 30 de março de 2020. Disponível em: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-340-de-30-demarco-de-2020250405535>. Acesso em 27 jun. 2020.

- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(4), 11-27.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Building theories form case study research. *Academy of Management Review*. New York, New York, v. 14 n. 4.
- Filho, N., C., & Pires, L. H. (2001). *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510.
- Gray, B., & Wood. J. (1991). Collaborative alliances: Moving from practice to Theory. *Applied Behavioral Science*, vol. 27, number 1 and 2, March/June.
- IBGE. Dados da PNAD-COVID 19. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/>.
- Jiang, X., Li, Y., & Gao, S. (2008). The stability of strategic alliances: characteristics, factors and stages. *Journal of International Management*, 14(2), 173-189. doi: 10.1016/j.intman.2007.09.002.
- Lima, A. (2012). Missão, visão e valores para o sucesso empresarial. Disponível em:< <https://administradores.com.br/artigos/missao-visao-e-valores-para-o-sucesso-empresarial>> . Acesso em: 21/07/20.
- Da Silva, C, L,M., & Barbosa, S, de L. (2002). Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 3, p. 7-32.
- Malhotra, N, K. (2012). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organizations: new concepts for new forms. *California Management Review*, 28(3), 62-73.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mozzato, A. R., & Gollo, S. S., (2011). Redes de cooperação como vantagem competitiva: estudo de caso de uma rede de supermercados no Rio Grande do Sul. <https://dx.doi.org/10.17058/redes.v16i2.1969>.
- Novo, B., & Padilha, F. (2017). Cinco forças de porter: a prática nas empresas. *Seminário de Gestão e Tecnologia*, v. 1, n. 1, p. 10-18.
- Organização Mundial da Saúde (OMS). (2020). Disponível em: <https://www.saude.gov.br/component/tags/tag/oms>. Acesso 28 jul. 2020.
- Pescarini, J., Aquino, E., Silveira, E., Aquino, R., & Souza Filho, J. 2020. Social distance measures to control the COVID-19 pandemic: Potential impacts and challenges in Brazil. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.116>.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M, E. (1990). *The Competitive Advantages of Nations*, Macmillan, London.
- Porter, M. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*.
- Ribault, M., Martinet, B., & Lebidois, D. (1995). *A gestão das tecnologias*. Coleção gestão & inovação. Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Spekman, R. E., Forbes, T. M., Isabella, L. A., & Macavoy, T. C. (1998). Alliance management: a view from the past and a look to the future. *Journal of Management Studies*, 35(6), 747-772. doi: 10.1111/1467-6486.00118

- Revista Superhiper. (2001, Maio). Revista da Associação Brasileira de Supermercados. São Paulo, v.27, n.309.
- Tavares, F. (2007). O conceito da estratégia empresarial. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Conceito\\_da\\_estrategia\\_empresarial.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Conceito_da_estrategia_empresarial.htm)>. Acesso em: 21/07/20.
- Thompson, G. F. (2003). *Between hierarchies and markets: the logics and limits of network forms of organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Vale, G., Amâncio, R., & LIMA, J. (2006). Criação e gestão de redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões. *Revista De Administração*, 41(2), 136-146. <https://doi.org/10.1590/S0080-21072006000200002>.
- Verschoore, J. R., & Balestrin, A. (2008). Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. *Revista de Administração Eletrônica*, v. 1, n. 1, p. 1-21.
- Wegner, D., Alievi, R. M., & Begnis, H. S. M. (2015). The Life Cycle of Small-firm Networks: An Evaluation of Brazilian Business Networks. *Brazilian Administration Review*, v.12, n.1, p.39-62.
- Werner, A., & Segre, L. M. (2002). Uma análise do segmento de supermercados: estratégias, tecnologias e emprego. *Boletim Técnico do SENAC*, v. 28, n. 1, p. 46-56.
- Zineldin, M. (2002). Developing and managing a romantic business relationship: life cycle and strategies. *Managerial Auditing Journal*, 17(9), 546-558. doi: 10.1108/02686900210447542.