Recital
Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara/MG.

MÉTODOS DE ANÁLISE DE CONCORRENTES: UM ESTUDO DE CASO EM TRÊS EMPRESAS DO SETOR SUPERMERCADISTA NA CIDADE DE ALMENARA-MG

COMPETITION ANALYSIS METHODS: A CASE STUDY IN THREE COMPANIES OF THE SUPERMARKET SECTOR IN THE CITY OF ALMENARA-MG

Eduardo Batista Braga SANTOS
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais
eduardo47.braga@gmail.com

Thânia Rodrigues OLIVEIRA
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais
thania.rod.ifnmg@gmail.com

Deivson Vinicius BARROSO
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais
deivson.vinicius07@gmail.com

Luiz Célio Souza ROCHA
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais
luizrochamg@hotmail.com

Resumo

A presente pesquisa busca demonstrar quais métodos de Análise de Concorrentes são utilizados com maior frequência por gestores do setor supermercadista na cidade de Almenara-MG. O estudo baseou-se na literatura de Guilding (1999), Herrig (1992), Auster e Choo (1993) e Choo (1999). Adotou-se a metodologia adotada do estudo de caso, utilizando-se de entrevistas com roteiro semiestruturado junto ao gestor de cada uma das três empresas que participaram do estudo. Dentre os principais resultados, destacou-se: a Precificação Estratégica e o Benchmarking como as práticas mais utilizadas, sendo apoiadas principalmente pelas fontes pessoais internas e externas. Dentre as fontes mais utilizadas destacaram-se os funcionários e os clientes, ambos considerados como fontes de fácil acesso e de grande importância. Outro aspecto observado durante as entrevistas foi a falta de conhecimento técnico dos gestores entrevistados. Essa falta de conhecimento gera perda de eficiência organizacional, pois não há uma metodologia estabelecida e clara para a análise do ambiente competitivo no qual as empresas estão inseridas.

Palavras-chave: Métodos de análise de Concorrentes. Setor Supermercadista. Pequenas e Médias Empresas. Estudo de Caso.

Abstract

In order to make more effective strategic decisions, managers have adhered to competitive environment analysis techniques. From this perspective, this research seeks to demonstrate which methods of Competitor Analysis are most frequently used by managers of the supermarket sector in the city of Almenara-MG. The study was based on the literature of Guilding (1999), Herrig (1992), Auster and Choo (1993) and Choo (1999). The methodology adopted was the case study, using semi-structured interviews with the manager of each of the three companies that participated in the study. Among the main results, it was highlighted: Strategic Pricing and Benchmarking as the most used practices, being supported mainly by personal internal and external sources. Among the most used sources are the employees and customers, both considered as sources of easy access and of great importance. Another aspect observed during the interviews was the lack of technical knowledge of the managers interviewed. This lack of knowledge generates loss of organizational efficiency, since there is no established and clear methodology for the analysis of the competitive environment in which the companies are inserted.

Keywords: Methods of Competitor Analysis. Supermarket Sector. Small and Medium Enterprises. Case Study.

INTRODUÇÃO

Desde o início do período pós-industrial (1945 a 1970) a competitividade entre as empresas do setor de bens e serviços tem se tornado cada vez mais acirrada (CANCELLIER, 2013), gerando a necessidade de novas estratégias organizacionais no intuito de alavancar os lucros empresariais, diminuindo os dispêndios relacionados à produção e à venda (MARCO 1999; CASELLA, 2008). Para isso, foi necessário que as organizações desenvolvessem ferramentas estratégicas, melhorando assim a gestão estratégica e o posicionamento competitivo das empresas (CANCELLIER, 2013).

Uma ferramenta utilizada para o auxílio da gestão organizacional é a Análise de Concorrentes, que faz parte da Gestão Estratégica de Custos (GEC) (BARTZ; STAUDT; SOUZA, 2005). Essa análise tornou-se indispensável para o estabelecimento de um bom planejamento estratégico e, consequentemente, o alcance da vantagem competitiva (BROCK, 1984). Entretanto, estudos mostram que gestores de organizações de pequeno porte não utilizam essa técnica com grande frequência, pois eles geralmente atribuem maior relevância para os fatores mercadológicos que os cercam (DAFT; SORMUNEN; PARKS, 1988). Esses fatores mercadológicos não são suficientes para que tais organizações consigam segurança em suas decisões, que por vezes estão atribuídas à obtenção de informações cujo caráter seja relevante no mercado e sejam obtidas de forma confiável, auxiliando assim na tomada de decisão por parte dos gestores (WALTERS; JIANG; KLEIN, 2003).

A partir deste contexto, a presente pesquisa objetivou responder à seguinte questão-problema: quais os métodos de Análise de Concorrentes são utilizados com maior frequência por empresas do setor supermercadista da cidade de Almenara?

O presente estudo tem sua justificativa baseada na crescente competitividade entre as empresas do setor varejista, que buscam novos métodos para obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Tem-se ainda que os estudos relacionados ao tema, em sua maioria, foram realizados em empresas de grande porte (MCEWEN, 2008), tornando escasso o conteúdo relacionado a organizações menores (CANCELLIER, 2013).

Em relação à justificativa teórica, o trabalho busca reunir diversos estudos relacionados à Análise de Concorrentes, conteúdo acadêmico que servirá para futuras pesquisas.

Em busca de prováveis soluções para o presente problema, a pesquisa em questão tem como objetivo geral: identificar quais métodos de Análise de Concorrentes vêm sendo utilizados com maior frequência por gestores para tomada de decisão no setor de supermercados da cidade de Almenara-MG.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Segundo Lima (2001), não há um critério único para a classificação das empresas quanto ao seu porte, sendo assim, a definição de micro, pequenas e médias empresas pode variar de acordo com cada país (SALES; SOUZA NETO, 2004). No Brasil, há pelo menos três definições do que são essas empresas de pequeno porte, sendo elas: a lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que define Micro e Pequenas Empresas (MPE's) de acordo com o seu faturamento anual (BRASIL, 2006); a classificação apresentada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, que define as empresas de acordo com o número de funcionários; e a definição apresentada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, que classifica os estabelecimentos de acordo com o faturamento bruto anual.

Além das características físicas, essas empresas diferem das grandes organizações em seu estilo de gestão. Enquanto nas grandes empresas há um número considerável de gestores responsáveis por lidar com as situações da empresa, nas pequenas empresas geralmente há apenas um ou dois gestores, sendo estes, na maioria dos casos, os proprietários. Este estilo gerencial dá aos pequenos empreendimentos um caráter mais centralizado, onde o gestor se torna responsável por desempenhar diversas funções dentro da organização (FONSECA *et al*., 2004).

Em Minas Gerais, essas empresas de micro e pequeno porte representam cerca de 743.391 empreendimentos (SEBRAE, 2015), correspondendo a uma quantidade de aproximadamente 99% das empresas atuantes no Estado (CABRAL; SILVA; MAGALHÃES, 2012). Cerca de 82% dessas empresas concentram-se nas regiões interioranas e são responsáveis por aproximadamente 77% dos empregos disponíveis pelas MPE's, tornando Minas Gerais o segundo Estado com maior geração de empregos provenientes de Micro e pequenos empreendimentos (GUEDES, 2011). De acordo com Guedes (2011), o setor comercial possui a maior massa trabalhista, sendo responsável por empregar cerca de 41% das pessoas, seguido do setor de serviço com 26%, logo após o setor industrial com 24% e por último o de construções com 9%.

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 1, n. 1, mai/ago 2019.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

Dentre as diversas empresas caracterizadas como MPE's, existem as do setor varejista. Segundo Kotler (2006), entende-se como varejo todo e qualquer estabelecimento que tenha a sua renda proveniente principalmente da venda de produtos ou da prestação de serviços a terceiros. Esse ramo possui grande relevância no atual cenário, pois consegue suprir boa parte da oferta e demanda existente na sociedade, tornando-se de grande relevância para a economia brasileira e mundial, além de auxiliar a economia regional (PARENTE, 2007).

Dentre as variações de varejo encontra-se o setor supermercadista (BERNARDO *et al*. 2015). Segundo Knoke (1963), não há uma definição única para os supermercados, entretanto alguns autores apresentam conceitos relacionados a essa classificação. Kotler (2000) define os supermercados como estabelecimentos alocados em comunidades que tem como objetivo satisfazer as necessidades da população que a rodeia. Rojo (2003 p. 150) define que "um supermercado é composto de seções como mercearia, açougue, frios, laticínios, frutas e verduras e uma linha básica de não-alimentos, como produtos de limpeza, perfumaria e utensílios domésticos". Esse modelo de varejo que surgiu primeiro nos Estados Unidos da América, na década de 1930 (KNOKE, 1963), foi implementado no Brasil em 1953, tendo seu primeiro estabelecimento no Estado de São Paulo (MOTOMURA, 2011).

Atualmente, esses empreendimentos possuem uma relevante participação na economia do país. Segundo a GVCEV (2011), uma pesquisa feita pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) revelou que esse setor conta com mais de 81,1 mil lojas, empregando aproximadamente 919,8 mil pessoas no território brasileiro, podendo ser encontrados em diversos formatos, tais como os minimercados, supermercados compactos, e supermercados convencionais, havendo ainda outros modelos, dependendo do porte e da região onde estão situados (PARENTE, 2007). Daí a importância de se realizar pesquisas em empresas do setor varejista, mais especificamente no setor de supermercados.

1.2 ANÁLISE DE CONCORRENTES

Santos (2010) define concorrentes como organizações que competem por uma maior participação de mercado, buscando obter maiores lucros e agindo para diminuir a rentabilidade das demais empresas. Essa competição evita a formação de monopólios e diminui o risco de formação de truste, além de ajudar no crescimento do número de empresas ofertantes de um mesmo produto, incentivando assim o surgimento de novas tecnologias (KOTLER, 2011).

Analisar os concorrentes faz parte de um conjunto de práticas que a empresa deve elencar ao estabelecer o seu planejamento estratégico, o qual é uma importante ferramenta utilizada para o alcance dos objetivos traçados pela organização (ALMEIDA, 2001). Neste contexto é que surge a Análise de Concorrentes, pois esta prática tem por objetivo observar o ambiente externo das empresas no intuito de proporcionar melhores informações para o desenvolvimento de estratégias que visam o estabelecimento de vantagens competitivas.

Kotler (1998) destaca duas modalidades de concorrentes, aqueles que atuam de forma direta, disponibilizando os mesmos recursos, em ofertas semelhantes para o mesmo público; e aqueles que concorrem indiretamente, aos quais é atribuída a denominação de concorrentes latentes, pois procuram maneiras novas ou diferentes para satisfazer a mesma clientela. O autor ainda caracteriza os bons e os maus concorrentes. Os bons concorrentes são aqueles que agem de acordo com os conceitos legais e éticos do mercado, respeitando a formação de preço,

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 1, n. 1, mai/ago 2019.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

incentivando o desenvolvimento de novas empresas, além de motivarem outras organizações a abaixarem os preços de seus produtos para que se tornem igualmente competitivas. Já os maus concorrentes não seguem a mesma linha de pensamento, tentando a todo custo retirar as demais empresas do mercado, a fim de obterem maiores lucros (KOTLER, 1998).

Para um bom entendimento do ambiente externo, é necessário que se identifique e analise os competidores existentes (COSTA, 2010). Com o objetivo de identificar os concorrentes, Kotler (2000) apresenta cinco perguntas básicas que devem ser utilizadas: Quem são? Quais os seus padrões de reação? Quais os seus objetivos? Quais as suas estratégias? Quais as suas forças e fraquezas?

Após a identificação dos concorrentes, é necessário que a empresa conheça a forma com que esses rivais atuam no mercado, identificando os seus pontos fortes e fracos, a fim de obter maiores vantagens competitivas. Para obter conhecimento sobre o ambiente externo, é necessário que sejam adotadas algumas práticas estratégicas, dentre as quais será destacada neste trabalho a Análise de Concorrentes. Esta prática serve para auxiliar a tomada de decisão por parte dos gestores, pois, segundo Beal (2000), o monitoramento é o primeiro passo para um bom alinhamento estratégico com o ambiente trabalhado, permitindo que a empresa desenvolva um conjunto de estratégias condizentes às ações de seus competidores, mantendo-se um passo à frente deles (AMIT; DOMOWITZ; FERSHTMAN, 1988; COSTA, 2010).

A Análise de Concorrentes tem se tornado uma ferramenta indispensável para um desenvolvimento eficaz da gestão estratégica competitiva (BROCK, 1984; AMIT *et al*., 1988). O uso correto dessa prática permite uma análise detalhada da atual situação das empresas concorrentes, de seus custos e sua situação financeira, além da avaliação do seu comportamento competitivo (HEINEN; HOFFJAN, 2005).

Porém, analisar os concorrentes não tem sido uma tarefa fácil, e muito menos precisa (ROCHA *et al*., 2000), principalmente quando se trata de pequenas e médias empresas. Isso acontece pois, na maioria das vezes, os dados mais importantes estão fora do alcance dos analistas (BROCK, 1984; AMIT *et al*., 1988). Brock (1984) alega que as informações que normalmente são utilizadas de forma mais confiável, não são disponibilizadas pelas empresas, cabendo aos gestores analisar informações menos precisas, tais como os clientes, fornecedores, pesquisa de mercado e os próprios concorrentes.

Para que o levantamento desses dados aconteça de forma confiável, é necessário a utilização de um sistema formal de análise dos concorrentes, contendo os objetivos futuros dos concorrentes, os pontos fortes e fracos, além de questões estratégicas (PORTER, 1980).

1.3 MÉTODOS DE ANÁLISE DE CONCORRENTES

Os métodos de Análise de Concorrentes são baseados na GEC (BARTZ *et al*., 2005) que, segundo Santos (2010) e Friedrich e Souza (2014), tem o objetivo de desenvolver estratégias, valendo-se dos dados obtidos por meio de observações do ambiente externo. Por esse motivo, essa prática tem ganhado adesão de muitos estudiosos preocupados com o alinhamento estratégico organizacional (DIEHL; GONÇALO, 2005).

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 1, n. 1, mai/ago 2019.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

No atual cenário competitivo, em que quase todas as empresas possuem livre acesso às informações do ambiente onde atuam, o diferencial está justamente em como os gestores lidam com essas informações e em quais os benefícios eles conseguem extrair delas (MARCO, 1999).

Herring (1992) menciona em seu artigo que a inteligência gerencial por si só não é suficiente para uma boa formulação de estratégias, havendo a necessidade de analisar os múltiplos conceitos que envolvem a organização, incluindo a competição existente naquele mercado. Além disso, o autor descreve seis práticas relacionadas à inteligência competitiva que podem ser atribuídas aos objetivos da análise do ambiente competitivo (Quadro 1).

Quadro 1 – Práticas relacionadas à inteligência competitiva

Descrever o ambiente competitivo	Essa análise deve definir o ambiente competitivo no qual a empresa está atuando, observando as forças e fraquezas daquele cenário, além de definir e analisar os concorrentes, clientes, produtos, a estrutura industrial na qual todos eles atuam e os vários tipos de competição, tais como preço, desempenho e tecnologias empregadas.
Prever o futuro do ambiente competitivo	Essa prática pode contribuir para uma previsão de como um mercado vai evoluir ao longo dos anos, auxiliando assim em futuros negócios, ao analisar um determinado período de tempo futuro.
Desafiar os pressupostos subjacentes	Com a utilização dessa prática de inteligência competitiva, é possível desafiar os pressupostos subjacentes, ou seja, as questões econômicas, tecnológicas, políticas, bem como relacionadas ao mercado e aos clientes; fatores esses que afetam as estratégias da empresa.
Identificar e compensar as deficiências expostas	Essa prática pode ser utilizada para reconhecer e compensar as próprias fraquezas da organização. Uma empresa bem preparada deve estar ciente de suas próprias fraquezas antes que os concorrentes as conheçam.
Usar a inteligência para implementar e ajustar a estratégia para o ambiente em mudança	Após uma estratégia ter sido formulada e testada, ela ainda poderá passar por duas fases de implementação. A primeira acontece com a percepção dos concorrentes em relação a essa estratégia. Já a segunda fase ocorre quando os concorrentes passam a estabelecer medidas para combater essa estratégia. É nesse momento que a empresa estrategista deve estruturar uma espécie de segurança em relação à estratégia implementada, para que a mesma prevaleça por mais tempo.
Determinar quando uma estratégia não é mais sustentável	Após a estratégia ser implementada, é necessário que haja certo cuidado por parte da organização em observar os diversos contextos no qual ela está sendo implementada, no intuito de evitar que a mesma se torne obsoleta e venha atrasar os processos da organização.

Fonte: HERRING, 1992 (adaptado).

Para que a análise do ambiente consiga satisfazer os objetivos citados por Herring (1992) é necessário analisar determinados aspectos relevantes no ambiente organizacional das empresas competidoras. Para tanto, são apresentadas, no Quadro 2, seis práticas de análise dos concorrentes.

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 1, n. 1, mai/ago 2019.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

Quadro 2 – Métodos de Análise de Concorrentes

Avaliação dos Custos dos Concorrentes	Essa prática tem o objetivo de avaliar o custo unitário da produção dos itens ofertados por uma empresa rival, analisando as instalações de produção, economias de escala, design dos produtos e tecnologias (JONES, 1988 *apud* GUILDING, 1999).
Acompanhamento da Posição Competitiva	Representa a forma mais holística de se analisar um competidor, exigindo o acompanhamento das principais estratégias e decisões da empresa, tais como as vendas, participação de mercado, custo unitário e retorno sobre vendas, ou seja, busca apreciar a empresa como um todo, tentando sintetizar suas ações e estratégias (SIMMONDS, 1986).
Avaliação das Demonstrações Financeiras	Nessa modalidade há uma análise quantitativa dos dados de uma empresa concorrente, observando suas demonstrações publicadas, tais como o Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) (GUILDING, 1999).
Custeio Estratégico	Consiste na análise dos custos e das estratégias de mercado, objetivando desenvolver e identificar informações superiores (GUILDING, 1999).
Precificação Estratégica	Envolve a análise do processo de precificação dos produtos expostos pelos concorrentes, a fim de desenvolver um preço condizente com o mercado, possibilitando melhor competição entre os ofertantes do mesmo produto (GUILDING, 1999).
Engenharia Reversa	Consiste no processo de utilizar-se dos produtos de outras empresas a fim de analisá-los, identificando os processos e componentes utilizados em sua fabricação, tendo como objetivo estabelecer o custo de cada produto e as tecnologias utilizadas em seu processo fabril (HOFFJAN; HEINEN, 2005; BARTZ *et al*., 2005). Essa prática gera redução nos custos de produção, uma vez que não há necessidade de grandes investimentos para obter conhecimento sobre a elaboração de determinado item (BARTZ *et al.,* 2005).
Benchmarking	Se caracteriza como um processo contínuo que busca informações sobre os concorrentes, identificando melhores estratégias e práticas, através de observações e de comparações, podendo ser considerada como uma forma de análise abrangente, englobando as demais práticas de análise do ambiente competitivo (KOTLER, 2000).

Fonte: Elaborado pelos autores.

A aquisição das informações dos competidores está relacionada à seleção e ao uso de fontes que podem ser classificadas de diferentes formas, e utilizadas só ou em conjunto (CANCELLIER, 2013). Segundo Auster e Choo (1993) e Choo (1999), as fontes para a aquisição das informações relacionadas ao ambiente externo são classificadas em fontes internas, aquelas acessadas de dentro da organização, podendo ser pessoais ou impessoais, e; fontes externas, conseguidas através de agentes externos à empresa, também podendo ter a mesma classificação, pessoais ou impessoais.

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 1, n. 1, mai/ago 2019.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

O Quadro 3, a seguir, contém algumas das fontes de dados utilizadas para a análise dos competidores, tendo como base os autores, Auster e Choo (1993), Choo (1999), Dixon e Smith (1993), e Marco (1999).

Quadro 3 – Fonte de dados para a análise dos concorrentes

FONTES INTERNAS		
Pessoais	Empregados da empresa; gerentes; associados.	Auster e Choo (1993)
Impessoais	Relatórios gerenciais.	Auster e Choo (1993); Choo (1999)
FONTES EXTERNAS		
Pessoais	Clientes; concorrentes; funcionários de órgãos governamentais; funcionário dos concorrentes; fornecedores em comum e ex-empregados da concorrência.	Auster e Choo (1993); Choo (1999); Dixon e Smith (1993); Marco (1999).
Impessoais	Reportagem na mídia industrial; jornais; periódicos; indústria; *newsletters*; estatísticas; reportagem comercial e financeira; revistas especializadas; viagens; observações físicas; associações comerciais; repertórios das companhias; estatísticas governamentais; relatórios anuais; patentes; produtos de concorrentes e internet.	Auster e Choo (1993); Dixon e Smith (1993); Marco (1999).

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Choo (1999) afirma que, apesar da grande variedade de informações disponíveis, as pequenas empresas acabam por utilizar, na maioria das vezes, as fontes pessoais internas e externas para o monitoramento do ambiente. Esses dados, porém, são de baixa confiabilidade e alta fluidez no cenário competitivo, devido à falta de sistemas de informações formais que possibilitem a armazenagem e a seleção dos dados coletados (MCEWEN, 2008).

Além das fontes apresentadas, Souza, Borgert e Gasparetto (2016) afirmam que outro aspecto relevante para a análise são os recursos humanos existentes na empresa, pois parte do valor da empresa está centrado em como os seus funcionários trabalham e agem dentro das organizações.

Outro ponto importante a ser discutido é como as informações obtidas deverão ser apresentadas para os funcionários da organização, pois essas informações só terão utilidade se forem divulgadas dentro da organização. Isso dependerá das características que cada organização possui, pois, empresas de grande porte se diferem das pequenas devido ao seu tamanho, fluxo de informação e de caixa, estratégias empregadas e outras características. Daí a importância de verificar a aplicação de tais estratégias em micro, pequenas e médias empresas.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

A presente pesquisa foi desenvolvida em forma de multicasos, pois segundo Yin (2001) o estudo multicasos possibilita levantar evidências relevantes e de maior confiabilidade se

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 1, n. 1, mai/ago 2019.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

comparado aos estudos de casos únicos. A seleção dos casos foi baseada em amostragem não probabilística por acessibilidade. Quanto à sua natureza, este estudo é classificado como uma pesquisa descritiva, por descrever fatos relacionados ao uso dos métodos de Análise de Concorrentes, utilizando-se de técnicas padronizadas para a coleta dos respectivos dados. Este trabalho possui uma abordagem qualitativa, pois pode ser atribuída maior relevância à qualidade das informações obtidas sem que haja a necessidade de se estabelecer um grande número de elementos a serem estudados. Com relação ao levantamento bibliográfico acerca do tema proposto, serviu de embasamento para as posteriores análises e discussão dos resultados.

O instrumento de coleta de dados utilizado ao longo da pesquisa foi a entrevista presencial que, segundo Marconi e Lakatos (2003), trata-se de uma conversação estabelecida de maneira metódica com o intuito de obter informações verbais dos entrevistados. Essa entrevista foi realizada com um roteiro semiestruturado, dispondo de perguntas previamente estabelecidas, possibilitando obter dos entrevistados respostas claras, além de permitir a livre argumentação dos entrevistados perante as questões propostas (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O estudo foi realizado na cidade de Almenara, localizada na região nordeste do Vale do Jequitinhonha, Minas Gerais. Segundo o IBGE (2017), atualmente o município é considerado uma cidade de pequeno porte, apesar de ser uma das cidades polo da região. O município possui uma estimativa populacional de 41.794 habitantes, tendo ainda, segundo o censo de 2010, uma densidade populacional de 16,9 habitantes por quilômetros quadrado, possuindo, em 2016, o total de 816 empresas atuantes no mercado, que empregavam aproximadamente 5.424 pessoas (IBGE, 2016).

As entrevistas foram realizadas com três gestores de três empresas diferentes do setor supermercadista da cidade de Almenara-MG, no ano de 2017. Tais profissionais são responsáveis pela gestão estratégica das empresas onde atuam, analisando o ambiente competitivo, além de trabalharem na formação de preços e estratégias de promoção.

A escolha dos supermercados teve como critério a disponibilidade das empresas quanto aos dados e a realização das entrevistas. Essa escolha foi feita devido ao pequeno número de empresas denominadas Supermercados na cidade onde ambientou-se a pesquisa. Os gestores das empresas utilizadas no estudo optaram por não divulgar a identidade de suas organizações. Nesse caso, optou-se por atribuir as denominações de A, B e C para as referidas organizações.

É importante destacar que durante a entrevista foram utilizados recursos multimídias de gravação de áudio, e também foi realizada a transcrição das respostas obtidas.

Quanto à análise dos dados, ocorreu de forma descritiva e qualitativa, inicialmente foi feita a descrição das empresas utilizadas no estudo. Após serem descritas as características das referidas empresas, foi feita uma análise quanto a utilização das práticas de avaliação dos concorrentes e a utilização das fontes para a obtenção das informações necessárias, descrevendo a importância dada pelos gestores para a utilização de cada uma delas.

Em seguida, os dados obtidos foram tabulados e analisados. A fim de demonstrar quais métodos são utilizados com maior frequência pelas três empresas, foi atribuído um valor numérico para as respostas obtidas com os tópicos Análise de Concorrentes e fontes para análise dos concorrentes. Posteriormente, foi feito um somatório dos valores atribuídos a cada uma das respostas mencionadas, obtendo um valor geral quanto à utilização dessas práticas dentro das três empresas, demonstrando quais práticas possuem maior adesão por parte dos gestores.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

As organizações que compuseram o presente estudo, aqui denominadas como empresas A, B e C, fazem parte de um conjunto de empresas que atuam no ramo de supermercados na cidade de Almenara-MG. As três organizações são consideradas, respectivamente, empresa de médio porte, empresa de pequeno porte e uma microempresa.

Em relação à gestão, as empresas B e C se encaixam nas características apresentadas por Fonseca *et al.* (2004), quanto ao modelo gerencial dos pequenos empreendimentos, pois elas possuem uma gestão mais centralizada, em que poucos gestores responsáveis são pela sua administração. A empresa B possui dois gestores, o gerente geral e o diretor, o qual também é o proprietário. No caso da empresa C, ela possui apenas um gestor, sendo o seu proprietário e responsável por lidar com todas as eventualidades gerenciais de sua organização.

Diferente das duas empresas citadas anteriormente, a empresa A possui um estilo de gestão mais descentralizado, funcionando com um total de onze gestores, cada um atuando em uma área específica dentro da organização. Esse estilo de gestão melhora a distribuição das tarefas entre os administradores, evitando sobrecarga de funções desempenhadas e melhorando o fluxo de informações dentro da organização, aumentando, assim, a eficiência.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os gestores das três empresas relataram utilizar algumas práticas de Análise de Concorrentes, mesmo não havendo um amplo conhecimento por parte dos mesmos em relação a essas práticas. Esse fato gerou algumas dificuldades de interpretação durante as entrevistas.

Em relação aos objetivos descritos por Herrig (1992), para os quais os métodos de Análise de Concorrentes são utilizados, os gestores relataram utilizar a prática de Análise de Concorrentes para descrever o ambiente competitivo; prever o futuro ambiente competitivo; desafiar os pressupostos subjacentes; identificar e compensar as deficiências expostas; utilizar-se da inteligência competitiva a fim de implementar e ajustar novas estratégias para o ambiente em mudança; e determinar quando uma estratégia não é mais sustentável. Apenas o gestor da empresa A relatou não utilizar as práticas de Análise de Concorrentes para descrever o ambiente competitivo. Esses objetivos são utilizados pelos gestores através principalmente das práticas de Acompanhamento da Posição Competitiva, Precificação Estratégica e *Benchmarking*.

Em relação à utilização dos métodos de Análise de Concorrentes utilizado pelas três empresas, foi realizada a tabulação dos dados obtidos junto aos gestores, permitindo uma análise comparativa a partir dos quadros expostos a seguir. O Quadro 4 apresenta a respostas dos entrevistados em relação à utilização das práticas de Análise de Concorrentes.

Quadro 4 – Utilização dos métodos de Análise de Concorrentes

Empresa	Avaliação dos Custos dos concorrentes	Acompanha-mento da posição competitiva	Avaliação das Demonstrações Financeiras	Custeio Estratégico	Precificação Estratégica	*Benchmarking*
A	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
B	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
C	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelo que é possível perceber observando no Quadro 04, há certa similaridade entre a utilização dos métodos dentro das três empresas, exceto no caso das empresas B e C que não utilizam a prática de Avaliação dos Custos dos Concorrentes. Mesmo sendo relatado que a prática de *Benchmarking* não é utilizada na empresa C, durante a entrevista foi possível perceber que essa prática é utilizada de forma indireta pelo gestor, através da utilização das práticas de acompanhamento da Posição Competitiva e da Precificação Estratégica. De acordo com o que foi apresentado pelos entrevistados, as demais práticas citadas são utilizadas por todas as empresas que participaram do estudo.

Entretanto, de acordo com o que é apresentado pela literatura, algumas dessas práticas não são adequadas para modelo de empresa ao qual pertencem os supermercados. A exemplo disso, tem-se a Avaliação dos Custos dos Concorrentes mencionada pelo gestor da empresa A. Segundo o que relata Jones (1988) *apud* Guilding (1999), esta é uma prática que está relacionada à avaliação do custo unitário de cada produto do competidor, e da aplicação das tecnologias necessárias para a sua fabricação. No entanto, empresas do setor supermercadista não possuem a produção como atividade operacional. Dessa forma, a afirmação do entrevistado da empresa A, ao dizer que faz uso dessa prática dentro da organização, entra em desacordo com o que é descrito na literatura de Jones (1988), apresentada por Guilding (1999).

A prática de Custeio Estratégico também não se encaixa no modelo das referidas empresas. Segundo Guilding (1999), essa prática tem por finalidade analisar os custos de produção de uma empresa, observando as estratégias de mercado empregadas por ela. Porém, as empresas A, B e C não trabalham com a elaboração de produtos, não possuindo dessa forma dispêndios relacionados a custos de produção, o que torna a afirmação dos gestores quanto à utilização desse método discordante com o que é apresentado na literatura por Guilding (1999).

Existe ainda a Avaliação das Demonstrações Financeiras que, segundo Guilding (1999), tem como objetivo avaliar as demonstrações publicadas pelos concorrentes. Essa prática é mais comumente utilizada em empresas de capital aberto, por publicarem periodicamente as demonstrações financeiras consolidadas para os usuários externos, não sendo comum que empresas de capital fechado disponibilizem suas demonstrações para os elementos externos da empresa. Além disso, pelo que foi possível perceber durante a entrevista nas empresas B e C, os gestores entenderam que a pergunta se referia a observação das demonstrações contábeis da própria empresa e não das empresas rivais, demonstrando, assim, a falta de conhecimento dos gestores em relação aos termos técnicos relacionados ao tema.

Apesar de as empresas A, B e C não utilizarem as práticas de Avaliação dos Custos dos Concorrentes, Custeio Estratégico e Avaliação das Demonstrações Financeiras, há algumas

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 1, n. 1, mai/ago 2019.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

práticas que se encaixam no modelo ao qual elas pertencem. A exemplo, tem-se o Acompanhamento da Posição Competitiva que, segundo Simmonds (1986), é a prática responsável por acompanhar as principais estratégias e decisões de um competidor. Além dessa, há ainda a Precificação Estratégica e o *Benchmarking*, que são utilizadas como forma de obter vantagem competitiva em relação às demais empresas, compensando as fraquezas expostas.

Dentre as práticas utilizadas há uma certa similaridade entre as três empresas, sendo que a diferença está na frequência com que cada técnica é utilizada. Essa frequência é apresentada no Quadro 5.

Quadro 05 – Frequência de utilização das fontes de Análise de Concorrentes

Empresa	Avaliação dos Custos dos concorrentes	Acompanha-mento da posição competitiva	Avaliação das Demonstrações Financeiras	Custeio Estratégico	Precificação Estratégica	*Benchmarking*
A	Semanal	Eventual	Mensal	Mensal	Semanal	Semanal
B	-	Semanal	Mensal	Quinzenal	Semanal	Semanal
C	-	Eventual	Eventual	Mensal	Mensal	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à utilização dessas práticas, tem-se como similaridade as empresas A e B, que possuem características de gestão similares, atribuindo maior relevância para a utilização das práticas de análise dos concorrentes, ao contrário da empresa C, que não faz grande utilização desses meios, o que é expresso na baixa frequência com que esses métodos são utilizados pelo gestor.

Ao observar o Quadro 5, é possível perceber que a Avaliação das Demonstrações Financeiras, a Precificação Estratégica e o *Benchmarking* possuem a mesma frequência nas empresas A e B, sendo que a Avaliação das Demonstrações Financeiras é utilizada mensal, a Precificação Estratégica e o *Benchmarking* são utilizados semanais. Com base nessa informação pode-se afirmar que é atribuída a mesma relevância para cada um desses métodos em ambas empresas. Vale relembrar que a Avaliação das Demonstrações Financeiras e a Prática de Custeio Estratégico não são utilizadas por esses gestores, por elas não se encaixarem no modelo operacional e gerencial das referidas empresas. Nesse caso, há similaridade nas empresas A e B, apenas na Precificação Estratégica e *Benchmarking.*

Já as outras práticas não possuem uma frequência similar entre as empresas A e B, o que demonstra a atribuição de diferentes perspectivas de importância desses métodos para cada uma das empresas. A empresa C, por não atribuir a mesma relevância às práticas de Análise de Concorrente, se diferiu das outras duas empresas, exceto na prática de Acompanhamento da Posição Competitiva, possuindo a mesma frequência que na empresa A. Dentre as práticas relatadas pelo proprietário, todas possuem baixa frequência em sua utilização, corroborando mais uma vez com a afirmação do gestor de não atribuir a devida relevância para esses métodos.

Com o objetivo de demonstrar quais práticas possuem maior ou menor adesão por parte das empresas estudadas, foram atribuídos valores numéricos (pesos) às respostas obtidas durante a entrevista, com o intuito de ordená-las. Os pesos atribuídos foram: 4 para a frequência semanal,

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 1, n. 1, mai/ago 2019.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

3 para a frequência quinzenal, 2 para a frequência mensal e 1 para a frequência eventual. O resultado é demonstrado no Quadro 6.

Quadro 6 – Pontuação da utilização dos métodos de Análise de Concorrentes

Empresa	Avaliação dos Custos dos concorrentes	Acompanha-mento da posição competitiva	Avaliação das Demonstrações Financeiras	Custeio Estratégico	Precificação Estratégica	*Benchmarking*
A	4	1	2	2	4	4
B	0	4	2	3	4	4
C	0	1	1	2	2	0
∑	4	6	5	7	10	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Com a análise do Quadro 6, é possível perceber que a Precificação Estratégica e a Prática de *Benchmarking* possuem maior frequência dentro das três empresas. Isso acontece por serem de fácil utilização e estarem relacionadas às observações feitas naturalmente pelos gestores e funcionários das organizações, sendo a prática de *Benchmarking* ainda mais comum por englobar de forma indireta todas as outras práticas. Dentre as práticas condizentes com o ambiente das empresas estudadas, o Acompanhamento da Posição Competitiva é a prática que possui menor frequência. Essa frequência gera certa desvantagem para as empresas, pois, segundo Guilding (1999), o Acompanhamento da Posição Competitiva é de grande relevância para as organizações, por possibilitar uma análise complexa do ambiente onde atuam, melhorando a vantagem competitiva em relação às demais empresas.

A utilização desses métodos apoia-se em um conjunto de fontes internas e externas, que podem ser utilizadas só ou em conjunto. Em relação à utilização das fontes para a análise dos concorrentes, observou-se que cada empresa atribui certo grau de relevância para determinadas fontes, assim como é demonstrado no Quadro 7.

Quadro 07 – Utilização das fontes para análise dos concorrentes

Empresa	Fontes de dados internas pessoais	Fontes de dados internas impessoais	Fontes de dados externas pessoais	Fontes de dados externas impessoais
A	Sempre	Frequentemente	Sempre	Algumas vezes
B	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Sempre
C	Sempre	Algumas vezes	Algumas vezes	Raramente

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando o Quadro 7 é possível perceber que a empresa A atribui maior relevância para as fontes internar e externas pessoais, dando destaque para os funcionários e os clientes, estes que

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 1, n. 1, mai/ago 2019.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

constituem fontes de fácil acesso para os gestores. Na empresa B, a maior relevância é atribuída às fontes externas impessoais, estas que constituem fontes mais confiáveis de informações devido ao seu caráter formal e imparcial. Já a empresa C apresentou uma menor frequência quanto a utilização dessas fontes de análise. Esse fato ocorre devido à pouca importância dada pela gestão às práticas de análise do ambiente externo. Apesar de o gestor C não se preocupar em analisar o ambiente competitivo, este atribuiu grande relevância para as fontes internas pessoais, dando maior importância para os funcionários da empresa.

Para demonstrar a utilização das fontes dentro das três empresas foram atribuídos valores numéricos (pesos) às respostas obtidas durante a entrevista, com o intuito de ordená-las. Os pesos atribuídos foram: 4 para a frequência "Sempre", 3 para a frequência "Frequentemente", 2 para a frequência "Algumas vezes" e 1 para a frequência "Raramente". A pontuação obtida pelas empresas é expressa no Quadro 8.

. Quadro 08 – Pontuação da utilização das fontes para análise dos concorrentes

Empresas	Fontes de dados internas pessoais	Fontes de dados internas impessoais	Fontes de dados externas pessoais	Fontes de dados externas impessoais
A	4	3	4	2
B	3	3	3	4
C	4	2	2	1
Σ	11	8	9	7

Fonte: Dados da pesquisa.

As fontes mais utilizadas dentro das empresas A, B e C foram as fontes internas pessoais, corroborando com a afirmação de Cancellier (2013) ao afirmar que é comum a utilização das fontes pessoais e informais para a obtenção das informações relacionadas aos concorrentes. Porém, Mcewen (2008) apresenta um problema quanto à utilização dessas fontes, pois elas são de baixa confiabilidade e possuem alta fluidez no cenário competitivo, fato este que pode prejudicar a formulação de estratégias com base nas informações adquiridas.

Em contrapartida, as fontes externas impessoais foram as que obtiveram a menor adesão por parte dos gestores entrevistados. Este fato confere uma possível perda na qualidade das informações adquiridas, pois essas fontes possuem maior confiabilidade para a obtenção das informações necessárias à análise. Mesmo esse sendo o conjunto de fontes com menor adesão dos gestores de maneira geral, na empresa B ela foi a que teve maior utilização, demonstrando certa diversidade entre as informações obtidas.

Além disso, as três empresas utilizam alguns dos métodos de Análise de Concorrentes descritos, no entanto, durante a entrevista foi possível identificar uma falta de conhecimento técnico e teórico por parte dos gestores sobre tais métodos, dificultando o entendimento dos entrevistados sobre alguns termos utilizados durante as entrevistas. Por esse motivo, é necessário que esses gestores busquem aprofundar-se em estudos relacionados ao tema, tendo em vista que uma boa utilização dessas práticas contribui para o melhoramento da vantagem competitiva.

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 1, n. 1, mai/ago 2019.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação dos métodos de Análise de Concorrentes tem se tornado uma das principais estratégias utilizadas pelos gestores para o melhoramento da eficiência competitiva no atual mercado de negócios. No setor varejista, a utilização de algumas dessas práticas, tais como a Precificação Estratégica, o Acompanhamento da Posição Competitiva e o *Benchmarking*, estão servindo para o melhoramento da eficiência organizacional, uma vez que a competitividade neste setor vem se tornando cada vez mais acirrada, exigindo dos gestores a aplicação de estratégias mais elaboradas, baseando-se não somente no ambiente interno da organização.

Em relação aos métodos de Análise de Concorrentes, percebeu-se que as empresa A e B atribuem grande relevância para tais práticas. Já a empresa C, possui um posicionamento contrário às empresas A e B em relação à utilização desses métodos, sendo relatado pelo próprio gestor da empresa C, que existe a utilização de algumas das práticas descritas, no entanto, o mesmo não atribui grande relevância para elas.

A realização desse estudo permite que pessoas interessadas pelo assunto possam obter conhecimento para a realização de novas pesquisas ou replicação do presente estudo em outros setores do mercado. Além disso, existem poucas pesquisas voltadas para Análise de Concorrentes em empresas pequenas.

Considerou-se como limitação do estudo a realização de entrevista com apenas um gestor responsável por cada empresa, não havendo uma representação fiel da opinião de todos os gestores presentes em cada uma das organizações, exceto no caso da empresa C, que possui apenas um gestor responsável por toda a empresa.

Para a elaboração de futuras pesquisas, tem-se como oportunidade a realização de um estudo utilizando a mesma metodologia aplicada no presente trabalho, mas pesquisando as demais empresas do setor varejista, a fim de proporcionar uma melhor visão de como esses métodos podem atuar em diferentes tipos de empresas, demonstrando as peculiaridades de cada seguimento, gerando uma melhor representatividade dessas práticas no mercado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel.** Editora Atlas SA, 2001.

AMIT, R.; DOMOWITZ, I.; FERSHTMAN, C. Thinking one step ahead: The use of conjectures in competitor analysis. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 5, p. 431-442, 1988.

AUSTER, E.; CHOO, C. W. Environmental scanning by CEOs in two Canadian industries. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 44, n. 4, p. 194, 1993.

BARTZ, D.; STAUDT, T.; SOUZA, M. A. Gestão estratégica de custos: uso da engenharia reversa na análise dos custos de concorrentes. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 2, n. 3, p. 167-175, 2005.

BEAL, R. M. Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. **Journal of small business management**, v. 38, n. 1, p. 27, 2000.

BERNARDO, J. M. ; FERREIRA, T. A.; MARTINS, G. **O comportamento do Consumidor no varejo supermercadista**. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2015, Rio de Janeiro. XI CNEG - Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2015.

BRASIL. Lei Complementar º 123, de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 2 jul. 2018.

BROCK, J. J. Competitor analysis: some practical approaches. **Industrial Marketing Management**, v. 13, n. 4, p. 225-231, 1984.

CABRAL, R. de J.; SILVA, M. K.; MAGALHÃES, M. G. **Panorama do papel da Micro e Pequenas empresas no mercado de trabalho na cidade de Pouso Alegre-MG**. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 9ª Ed. Resende, RJ, 2012.

CANCELLIER, É. L. O monitoramento de concorrentes na pequena empresa: um estudo de caso em empresa catarinense. **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 11, n. 1, p. 25-38, 2013.

CASELLA, B. M. **Análise de custos de concorrentes: estudo exploratório no setor de celulose e papel.** São Paulo, SP. Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, USP, 2008.

CHOO, C. W. The art of scanning the environment. **Bulletin of the Association for Information Science and Technology**, v. 25, n. 3, p. 21-24, 1999.

COSTA, S. A. **Gestão externa de custos: um estudo no âmbito da gestão estratégica de custos**. São Leopoldo, RS, 2010. Mestrado em Ciências Contábeis,[Quebra da Disposição de Texto]Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS.

DAFT, R. L.; SORMUNEN, J.; PARKS, D**.** Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study. **Strategic management journal**, v. 9, n. 2, p. 123-139, 1988.

DIEHL, C. A.; GONÇALO, C. R. **Gestão estratégica de custos: uma estrutura para análise da estratégia praticada aplicada em empresas de serviços**. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC, 2005.

DIXON, R.; SMITH, D. R. Strategic Management Accounting. **International Journal of Management Science**. v. 21, n. 6, p. 605-618, 1993.

FONSECA, M. R. *et al*. **Características gerenciais das micro e pequenas empresas e as de seus empreendedores: alternativas para gestão financeira**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET). Resende, RJ, 2004.

FRIEDRICH, L. R.; SOUZA, M. A. **Análise da Utilização de Custo de Concorrentes: um estudo em empresas do segmento metal mecânico do RS**. In: Congresso USP de controladoria e contabilidade, 2014.

GUEDES, S. **Micro e pequenas empresas geram 1,6 milhão de empregos em MG. 2011.** EXAME. Disponível em: https://exame.abril.com.br/pme/micro-e-pequenas-empresas-geram-1-6-milhao-de-empregos-em-mg/. Acesso em: 17 fev. 2018.

GUILDING, C. Competitor-focused accounting: an exploratory note. **Accounting, Organizations and Society**, v. 24, n. 7, p. 583-595, 1999.

GVCEV – CENTRO DE EXCELÊNCIA EM VAREJO DA FGV-EAESP ANÁLISE. **Análise setorial supermercados. 2011**. Disponível em: https://cev.fgv.br/sites/cev.fgv.br/files/Analise%20Setorial_Supermercados_2011.pdf. Acesso em: 3 jul. 2018.

HEINEN, K. C.; HOFFJAN, A. The strategic relevance of competitor cost assessment–An empirical study regarding competitor accounting. **Journal of Applied Management Accounting Research**, v. 3, n. 1, p. 17-34, 2005.

HERRING, J. P. The role of intelligence in formulating strategy. **Journal of Business Strategy,** v. 13, n. 5, p. 54-60, 1992.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cadastro central de empresas, Almenara. 2016**. IBGE. Disponível em: https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/almenara/pesquisa/19/29763?tipo=ranking&indicador=29764&ano=2016. Acesso em: 04 jul. 2018.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades, Almenara. 2017**. IBGE. Disponível em: https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/almenara/panorama. Acesso em: 04 jul. 2018.

KNOKE, W. O supermercado no Brasil e nos Estados Unidos: confrontos e contrastes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 3, n. 9, p. 91-103, 1963.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do milênio**. 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LIMA, E. **As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas**. Anais do II Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas-EGEPE. Londrina, PR, 2001.

MARCO, S. A. Inteligência competitiva: definições e contextualização. **Transinformação**, v. 11, n. 2, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2003.

MCEWEN, T. Environmental scanning and organizational learning in entrepreneurial ventures. **The entrepreneurial executive**, v. 13, p. 1, 2008.

MOTOMURA, M. **Quando surgiram os supermercados?.** 2011. Mundo estranho. Disponível em: https://mundoestranho.abril.com.br/historia/quando-surgiram-os-supermercados/. Acesso em: 21 abr. 2018.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. Editora Atlas, 2000.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas S.A, 2007.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** New York: Free Press, 1980.

ROCHA, W.; CARNEIRO, C. M.; ARAUJO, O. C. **Análise de Custos de Concorrentes-Proposta de um Modelo de Relatório para Análise de Posicionamento Estratégico**. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2000.

ROJO, F. J. (Org.) Varejo. **Gestão de Marketing: Professores do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP e Convidados**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SALES, A. H.; SOUZA NETO, S. P. **Empreendedorismo nas micro e pequenas empresas no Brasil. Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração**. Curitiba: Anais da ENANPAD, 2004.

SANTOS, R. P. **Análise de custo dos concorrentes: um estudo exploratório entre teoria e prática.** São Paulo: Mestrado em Controladoria e Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, USP, 2010.

SEBRAE-NA/ Dieese. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios. 2015**. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/anu%C3%A1rio%20do%20trabalho%202015.pdf. Acesso em: 2 jul. 2018.

SIMMONDS, K. The accounting assessment of competitive position. **European Journal of marketing**, v. 20, n. 1, p. 16-31, 1986.

SOUZA, F. F.; BORGERT, A.; GASPARETTO, V**.** Análise de concorrentes: oportunidades baseadas em pesquisas em contabilidade. **Revista Capital Científico-Eletrônica** (RCCe), v. 14, n. 4, p. 43-59, 2016.

WALTERS, B. A.; JIANG, J. J.; KLEIN, G. Strategic information and strategic decision making: the EIS/CEO interface in smaller manufacturing companies. **Information & Management**, v. 40, n. 6, p. 487-495, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman editora, 2015.

Recebido em: 2 maio 2019

Aceito em: 20 set. 2019