

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO - CSE**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**MARIA HELENA JOSÉ BRITTO**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO SETOR SUPERMERCADISTA:**  
**ESTUDO DE CASO DO HIPPO SUPERMERCADOS**

**ORIENTADOR: PROF. DR. LUIZ CARLOS CARVALHO JÚNIOR**

**FLORIANÓPOLIS**  
**JUNHO 2008**

**MARIA HELENA JOSÉ BRITTO**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO SETOR SUPERMERCADISTA:  
ESTUDO DE CASO DO HIPPO SUPERMERCADOS**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Econômicas da Universidade Federal de  
Santa Catarina, como requisito para  
obtenção do título de Bacharel em Ciências  
Econômicas.**

**ORIENTADOR: PROF. DR. LUIZ CARLOS CARVALHO JÚNIOR**

**FLORIANÓPOLIS  
JUNHO 2008**

**MARIA HELENA JOSÉ BRITTO**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO SETOR SUPERMERCADISTA:  
ESTUDO DE CASO DO HIPPO SUPERMERCADOS**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas, aprovado pela Banca Examinadora com nota \_\_\_\_\_.**

**BANCA EXAMIDORA:**

---

**PROF. DR. LUIZ CARLOS CARVALHO JUNIOR  
PROF. ORIENTADOR**

---

**PROF. PHD. FERNANDO SEABRA  
MEMBRO DA BANCA**

---

**PROF. DR. RENATO FRANCISCO LEBARBENCHON  
MEMBRO DA BANCA**

## **RESUMO**

O presente trabalho aborda o estudo das estratégias competitivas, tendo como objeto de análise o Hippo Supermercados, de Florianópolis, Santa Catarina. A revisão da literatura deteve-se na conceituação de competitividade, estratégia e tipos de estratégias. O campo exploratório do estudo foi delimitado pelo interesse em observar a utilização de estratégias no setor supermercadista. Após a revisão teórica e contextualização do setor supermercadista, o estudo procurou situar o Hippo Supermercados e sua inserção e visibilidade no setor em questão. A metodologia e as fontes de dados colhidas junto à administração do supermercado e aos clientes foram bases para análise e conclusão final do trabalho.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA.....	07
1.2 OBJETIVOS.....	08
1.2.1 Objetivo Geral.....	08
1.2.2 Objetivo Específico.....	09
1.3 METODOLOGIA.....	09
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>10</b>
2.1 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA.....	10
2.1.1 Origem da Estratégia.....	11
2.1.2 Importância da Estratégia.....	13
2.2 CADEIA DE VALOR.....	15
2.3 NÍVEIS DE ESTRATÉGIA.....	17
2.4 ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO.....	18
2.5 ESTRATÉGIA GENÉRICA.....	21
2.5.1 Liderança de custo.....	22
2.5.2 A estratégia de diferenciação de produtos.....	23
2.5.3 Estratégia de enfoque.....	25
2.6 OPÇÕES DE ESTRATÉGIA.....	26
2.6.1 Diversificação de atividades.....	26
2.6.2 Estratégia de Integração vertical.....	28
2.6.3 Terceirização.....	29
2.6.4 Internacionalização de atividades.....	30
2.6.5 Estratégia de cooperação entre empresas.....	32
2.7 COMPETITIVIDADE E CONCORRÊNCIA.....	32
2.7.1 Padrão de Concorrência.....	34
2.8 COMPORTAMENTO DO MERCADO COM ESTRATÉGIAS E CONCORRÊNCIAS.....	35
<b>3 O SETOR SUPERMERCADISTA E SUA IMPORTÂNCIA NA ECONOMIA.....</b>	<b>37</b>
3.1 VISÃO GERAL.....	37
3.2 UM POUCO DA HISTÓRIA DOS SUPERMERCADOS.....	39
3.3 SÍNTESE DA EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO AUTO-SERVIÇO DE VAREJO E PERSPECTIVAS ATUAIS.....	41
<b>4 AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DO HIPPO SUPERMERCADOS.....</b>	<b>45</b>
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	45
4.2 VISÃO ESTRATÉGICA DO HIPPO.....	51
4.3 ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELO HIPPO SUPERMERCADOS.....	52
4.3.1 As estratégias utilizadas pelo Hippo Supermercados: pontuando a análise.....	58
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>60</b>
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>62</b>

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 01	Integração Vertical.....	21
Figura 02	Mapa da Ilha de Santa Catarina, com localização em relação ao litoral do Estado e ao município de Florianópolis e destacando o bairro do Centro.....	46
Figura 03	Mapa da localização das duas lojas do Hippo Supermercados, dando-se destaque à Matriz.....	47
Figura 04	Fachada do Hippo Supermercados – Loja Matriz.....	47
Figura 05	Marca da empresa.....	48
Figura 06	Pelúcia Hippo – “Hippinho”.....	48
Figura 07	Reflexão de Porter - slide de apresentação do Hippo Supermercados...	49
Figura 08	Organograma Hippo Supermercados.....	50
Figura 09	Visão do Hippo Supermercados.....	51
Figura 10	Selos de qualidade Hippo.....	52
Figura 11	Cartão Fidelidade Hippo.....	53
Figura 12	Sacola Retornável.....	55
Figura 13	Edições da Revista Nutrir&Saber, de setembro de 2007 a junho de 2008.....	57
Figura 14	Edição da Revista Hippo Criança, novembro de 2007.....	57

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA

Os avanços tecnológicos mudaram consideravelmente o modo de vida contemporâneo. No princípio do século XX, o telefone possibilitava falar com pessoas distantes; mais tarde, a televisão e, depois, os primeiros computadores evoluíram na área de comunicação e informática; hoje tem-se acesso aos mais sofisticados aparelhos comandados por *chips* minúsculos, computadores portáteis e de bolso, que colocam o ser humano a par do que acontece no mundo em questão de segundos ou, melhor ainda, no momento exato em que acontecem.

De acordo com Schilling (2007):

Enquanto que, no passado, os instrumentos da integração foram a caravela, os galeões, os barcos à vela, os barcos a vapor e os trens, seguidos do telégrafo e do telefone, a globalização recente se faz pelos satélites e pelos computadores ligados na Internet.

Sem dúvida, o avanço das tecnologias de informação e comunicação, além de viabilizar o acesso mais rápido, contribui também para um processo cada vez maior de globalização, aqui, neste trabalho, entendido como integração e interdependência econômica.

A facilidade das comunicações entre as mais diversas partes do mundo abre, para todos os setores da sociedade humana, novas perspectivas de mercado, nas quais o volume de interesses no âmbito econômico e financeiro disponibiliza sinais de concorrência cujas ações estratégicas serão objeto de pesquisa nesta investigação.

A princípio, o escambo, depois as tascas e as vendas, as mercearias, as padarias e outros pequenos negócios a varejo evoluíram na direção dos atuais supermercados. Assim, acompanhando o progresso trazido pelas novas tecnologias e conseqüentes inovações, os supermercados se transformaram em grandes cadeias de distribuição, não só de alimentos, mas de itens de consumo e de serviços cada vez mais procurados pelo homem moderno.

Essa acentuada demanda por consumo de bens e de serviços vêm exigindo dos supermercadistas o desenvolvimento e a aplicação de estratégias competitivas que

garantam seu espaço no mercado. Segundo Michel E. Porter (1999), a estratégia competitiva em relação às ações ofensivas e defensivas de uma empresa que objetiva criar uma posição sustentável dentro da organização supõe “ações que são uma resposta às cinco forças competitivas [...] determinantes da natureza e do grau de competição que cerca uma empresa”<sup>1</sup> e, com isso, ela se torna capaz de enfrentar com sucesso as forças concorrentes e assim obter um retorno maior sobre o seu investimento. A grande motivação para tal ação em investimento estratégico é exatamente a sustentação do próprio negócio. O mundo é dinâmico e a economia mundial é a ferramenta que impulsiona os mais ousados empreendimentos com o objetivo de alavancar o desenvolvimento financeiro.

O Brasil, dentro desse contexto econômico, também conta com um número considerável de empreendedores responsáveis por grandes investimentos. O setor supermercadista é um deles e torna-se cada vez mais ávido por inovações com o intuito de melhor atender ao consumidor e assim garantir um maior retorno, o qual traduza aumento no faturamento e incremento da economia. Com lojas distribuídas em todos os Estados brasileiros, vêm diversificando produtos e serviços os quais, para manterem-se sustentáveis, exigem diferentes ações ou estratégias. Tais ações possuem um número ilimitado de itens que devem ser desenvolvidos em cada rede de Supermercados: qualidade de atendimento, política de preço, variedades de produtos, perfil do cliente, eficiência operacional, custos operacionais e qualidade de produtos e serviços. Além do emprego de mão de obra proporcionado pelo setor, os supermercados movimentam vários outros segmentos que devem ser analisados, pois são parte do lucro gerado.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as estratégias competitivas do Hippo Supermercados.

---

<sup>1</sup> Excerto traduzido disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Estrat%C3%A9gias\\_competitivas\\_gen%C3%A9ricas](http://pt.wikipedia.org/wiki/Estrat%C3%A9gias_competitivas_gen%C3%A9ricas)



### 1.2.2 Objetivo específico

Como objetivos específicos, pretende-se conceituar as estratégias, enfatizando sua definição, importância e níveis; analisar o setor supermercadista sob uma perspectiva histórico-evolutiva e analisar as estratégias competitivas utilizadas pelo Hippo Supermercados.

## 1.3 METODOLOGIA

Optou-se por uma metodologia que permitiu a obtenção de informações através de pesquisa bibliográfica e jornalística e de entrevistas com gestores do Hippo e alguns dos seus clientes, a fim de caracterizar a estrutura funcional do supermercado.

O Hippo Supermercados disponibilizou todas as informações apontadas como relevantes à pesquisa e à metodologia aplicada, tais como entrevistas com os diretores, depoimentos de consumidores e colaboradores do Hippo Supermercados, além de um contato direto junto à T12 Agência de Publicidade, responsável por toda estratégia utilizada no Hippo Supermercados, o que permitiu obter indicadores na análise do tema mercadológico e uma avaliação das estratégias competitivas desse setor supermercadista.

O Hippo Supermercados, situado no centro da cidade de Florianópolis (SC), em área privilegiada, considerada nobre, há dez anos em funcionamento, atende a uma clientela em sua maioria de nível econômico elevado, ofertando produtos mais voltados a esses clientes. Assim, considerando-se os objetivos deste estudo e o contexto da pesquisa, tem-se por finalidade a identificação das estratégias competitivas utilizadas pelo Hippo Supermercados e a verificação dos resultados obtidos nesses anos de funcionamento.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada e agregou ao estudo fontes teóricas, que além de terem permitido estabelecer as estratégias competitivas em termos de literatura, foram suporte à análise dos dados colhidos. A pesquisa exploratória realizada no Hippo Supermercados obteve informações acerca da história, perfil do supermercado, sua atuação no mercado, estratégias competitivas utilizadas e interesse do consumidor pelo supermercado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA

Em relação ao termo estratégia, muitos são os conceitos abordados sem que haja definição capaz de determinar apenas uma direção: há multiplicidade de caminhos que, segundo alguns autores, apontam para a adoção de um plano que reúne, de forma integrada, objetivos, políticas e ações das empresas com vista ao sucesso.

Freire (1997, p. 17) vê a estratégia como uma forma de disciplina sobre a administração, sendo solução tanto para o sucesso a que almeja toda a empresa como fator emergencial no sentido de “apagar incêndios” em tempos de crise. Isso quer dizer que, de forma geral, há uma identificação entre o êxito a que a empresa se propõe e as táticas que vai utilizar para alcançar tal sucesso. Diz ainda que as estratégias empresariais, em todos os países e em todos os setores de atividade, apresentam regularmente níveis de sucesso superiores à média, em virtude da adoção de ações qualificadas por sua excelência: a “estratégia de uma empresa assenta, pois, na gestão criteriosa dos seus recursos distintivos para criar produtos e serviços que alcancem uma aceitação no mercado superior à da concorrência”. Não basta, pois, apenas, considerar teoricamente os conceitos estratégicos, mas executar as ações detalhadamente planejadas, levando em conta a natureza das metas a serem alcançadas.

No que se refere ao assunto deste trabalho, interessa principalmente mostrar a relação entre o sucesso empresarial e as estratégias utilizadas para atingir esse objetivo. Dessa análise, conclui-se que as estratégias podem ser estabelecidas de acordo com as necessidades da empresa frente ao concorrente, direcionando-as também à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização. Assim, as necessidades da empresa detectadas, tornam-se um dos princípios norteadores da estratégia. Freire (1997) lembra que as decisões estratégicas caracterizam-se por serem importantes, não serem facilmente reversíveis e envolverem uma alocação de recursos para um período de tempo relativamente longo.

Para Graig e Grant (1996, p. 4), a estratégia é um

tema unificador que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização. A estratégia pode ser decidida em termos explícitos e até

mesmo ser documentada. Entretanto, mesmo que a organização não articule uma estratégia não significa que não a possua.

Por outro lado, H. Mintzberg (2000, p.20) enfatiza vários aspectos da estratégia, quer sob o ponto de vista do plano, quer do padrão, da posição e da perspectiva:

Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Segundo D.P.R. Oliveira (1999, p.20), as empresas tendem a estabelecer caminhos, cursos, programas e ações com vistas a alcançar os objetivos pré-estabelecidos: “a estratégia está relacionada à definição do conjunto produto-mercado proposto pela empresa em dado momento”. É preciso “utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa”.

Na verdade, a estratégia proporciona ferramentas para tornar a empresa altamente competitiva, superar a concorrência e potencializar essas oportunidades. A exigência de um comprometimento nas organizações passa pela gestão integrada, que sob essas condições, torna-se referência para o sucesso final. Oliveira (1999, p.22) ainda ao referir-se à forma de se chegar à situação pretendida, diz que é importante que o “executivo tenha sempre em mente a satisfação das necessidades de grupos significativos que cooperam para assegurar a existência contínua da empresa”, entre outros, os consumidores, administradores, investidores e acionistas.

### 2.1.1 Origem da estratégia

A palavra estratégia tem sua origem no grego *strategía* e no latim *strategia*, e, segundo o **Novo Dicionário da Língua Portuguesa** (1986, p. 726), é a “arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e ou aviões, visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis às futuras ações táticas sobre determinados objetivos”. Em termos militares, as suas raízes remontam às conquistas e defesas cujo objetivo é vencer o inimigo, conquistar e controlar territórios.

Freire (1997, p. 18), em **A Estratégia**, capítulo I, “Pensamento Estratégico”, afirma que a origem do termo grego *strategos* é o resultado da combinação de *stratos* (exército) com *-ag* (liderar). Portanto, *strategos* significa: “função do general do exército”. Em vista disso, a estratégia é por ele definida como “a disposição das tropas com vista a alcançar a vitória sobre o inimigo. A estratégia concebida pelo general traduz-se depois num plano de campanha que determina as ações ofensivas e defensivas a levar a cabo”.

Para um estudo de nível organizacional, as estratégias militares fornecem subsídios que complementam e relembram a obra “A Arte da Guerra”, escrita pelo chinês Sun Tzu, em 400-320 a.C. Essa obra serve até os dias de hoje como fonte de informação para a implementação teórico-prática no campo da batalha empresarial a que se refere esta pesquisa. Para o pleno êxito de uma empresa, tal como acontece na guerra, a vitalidade da organização não pode ser afetada.

Conforme Sun Tzu (apud Freire, 1997, p.25), “não se deve entrar em guerra se não se tiver a certeza da vantagem, não se deve usar as tropas se não se tiver a certeza da vitória e não se deve lutar se não se estiver em perigo”. Assim, no campo empresarial, ainda segundo o mesmo autor, a gestão não deve envolver o dispêndio desnecessário de recurso: “Tanto os planos estratégicos empresariais como militares devem, pois, promover a realização dos objetivos propostos com o mínimo de custos e dentro do menor espaço de tempo possível” .

A teoria das estratégias ofensivas de Sun Tzu motiva Freire (1997, p. 25) a citar alguns itens considerados importantes para que a estratégia ganhe nível de competência:

a melhor estratégia é atacar a estratégia do inimigo; a segunda melhor estratégia é destruir as alianças do inimigo; a terceira melhor estratégia é atacar as tropas do inimigo e a pior estratégia é atacar cidades fortificadas.

O planejamento de uma estratégia, ainda conforme Sun Tzu, deve respeitar quatro princípios fundamentais: Princípio da escolha do local de batalha (correspondente à seleção dos mercados onde a empresa vai competir); Princípio da concentração das forças (organização dos recursos da empresa), Princípio do ataque (implementação das ações competitivas da empresa) e Princípio das forças diretas e indiretas (gestão das contingências).

Para Graig e Grant (1996), a aplicação da estratégia às organizações empresariais está intimamente relacionada ao aumento da complexidade e da incerteza

que as companhias enfrentam. Tanto no âmbito empresarial quanto no âmbito militar, focos diversificados em relação aos objetivos estratégicos têm sua relevância. No meio empresarial, a conquista é o controle de mercados, e, no meio militar, a conquista é o controle de territórios. Freire considera que, nas empresas, a criação de uma vantagem competitiva sustentável é a razão de ser da estratégia empresarial .

Seguindo o pensamento de Freire (1997), dado que o conceito de estratégia teve origem no meio militar, é importante identificar as similaridades que, ainda hoje, subsistem entre a formulação de uma estratégia militar e de uma estratégia empresarial, tanto a nível dos objetivos, como da natureza das análises efetuadas e dos resultados obtidos. Tal origem é muito antiga como referido por Quinn e comentado por Roger Evered:

*Strategos* referia-se, inicialmente, a um papel (um general no comando de um exército). Posteriormente, passou a significar “a arte do general”, ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia seu papel. Ao tempo de Péricles (450 a.C.), passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder). E, à época de Alexandre (330 a.C.), referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governação global. (Apud MINTZBERG, 2000, p. 20).

Assim, através dos tempos, o sentido de estratégia foi evoluindo sem, contudo, deixar de ser o procedimento que leva a empresa ou a organização a defender-se com armas específicas segundo a sua natureza, dentro do que é previsível e, preparando-se ainda mais para o imprevisível.

### 2.1.2 Importância da estratégia

A finalidade da estratégia é estabelecer os caminhos e as ações que devem ser partilhados pela equipe para alcançar os objetivos da empresa, obedecendo a um plano e seguindo o direcionamento pretendido. A necessidade de uma estratégia surge porque os agentes devem levar em consideração milhares de variáveis externas que a afetam. O princípio fundamental para o estudo do gerenciamento estratégico é a de que, por meio da elaboração e da implementação de estratégias eficazes, é possível aumentar o desempenho empresarial. Na avaliação de Graig e Grant (1996), o sucesso de estratégias bem sucedidas envolvem metas, compreensão do ambiente, avaliação dos recursos e objetivos de longo prazo.

A importância da estratégia consiste em maximizar os ganhos e minimizar as perdas. É um diferencial competitivo e tem levado muitas organizações ao contínuo investimento, trazendo resultados no campo econômico-financeiro. Para Porter (1999), a essência da formulação de uma estratégia é relacionar a empresa com seu ambiente, enquanto que, para Freire (1997), a estratégia é o conjunto de decisões e ações da empresa que, de uma forma consistente, visa proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência.

Considerando o seu histórico, analisando a sua situação (pontos fortes e fracos) e as suas metas, a empresa projeta ações, observando a cada passo o nível de estratégia que deverá ser executado. Uma empresa sem estratégia simplesmente corre o risco de se transformar num fracasso, já que o mercado vive em constante mudança.

Logo, torna-se essencial para a empresa dar ênfase à estratégia, unindo um conjunto de planos e programas com o objetivo de ampliar ou manter de modo sustentável suas vantagens competitivas frente à concorrência. Nesse contexto, Freire (1997, p.20) coloca os seguintes critérios como aliados ao sucesso da estratégia na gestão da organização: “Sobrevivência a longo prazo [continuidade e independência], Crescimento sustentado [evolução de vendas e do valor da empresa], Rentabilidade adequada [retorno financeiro] e Capacidade de inovação [flexibilidade]”.

Dada a importância da estratégia no âmbito empresarial, pode-se afirmar, a partir de D.P.R. Oliveira (1999), que as características das decisões são partes de avaliações desenvolvidas por especialistas do setor, entre elas:

- conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente;
- diretrizes e regras formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no seu ambiente;
- determinação de metas básicas em longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas. (CHANDLER JR.1962:13). é o conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los (BUZZELL et al.,1977:16);
- conjunto de objetivos e de políticas importantes (TILLES, 1963: 113);
- conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo (SIMON, 1971:79) (Apud OLIVEIRA, 1999, p.24).

Em relação à amplitude, as estratégias empresariais são classificadas em: macroestratégia, estratégia funcional e microestratégia. É imprescindível que, ao analisar esses aspectos, sejam também levados em consideração os riscos atribuídos e a maneira como as atitudes estratégicas são tomadas na busca de soluções.

## 2.2. A CADEIA DE VALOR

O valor de uma empresa nasce e cresce com ela, desde o seu planejamento de abertura, aos registros e às atividades de execução. “ O valor é medido pela receita total, reflexo do preço, que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender” (PORTER, 1999, p.34). Sua rentabilidade depende do valor que alcança ao ultrapassar os custos da sua criação e da sua produção. O valor não é o custo.

A cadeia de valores consiste no valor total da empresa. A diferença entre o valor total e o custo é a margem, que pode ser medida de diversas formas. As atividades de valor, para Porter (1999, p. 34), empregam “insumos adquiridos, recursos humanos (mão de obra e gerência) e alguma forma de tecnologia para executar a sua função”.

Para uma análise da cadeia de valor, é essencial que, ao identificar o que é estratégia, a mesma possa ser utilizada como ferramenta para competição no mercado, podendo-se dizer que tal competição só é possível se a cadeia de valor em uma empresa for realizada de forma competente.

Toda organização é constituída por um conjunto de atividades que desenvolvidas criam valor e o resultado traduz-se em cadeia de valor, ou seja, o elo dessas atividades de apoio e atividades primárias são elementos que formam a cadeia de valor. A referida cadeia pode direcionar a valorização de um empreendimento e, segundo Porter (1999, p. 33) “a cadeia de valor compreende todas as operações necessárias para colocar um produto à disposição do consumidor final”. Para esse autor, “toda a empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas essas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores”. A maneira como cada atividade da organização é executada, irá determinar o grau de vantagem competitiva frente ao mercado, e, portanto, a formação de uma cadeia de valor capaz de enfrentar essa competitividade.

Da abrangência de valor tem-se as atividades primárias formadas pela logística interna (recebimentos, armazenamento e distribuição de insumos no produto, controle de estoque e transformação dos insumos no produto final, embalagens, montagem e manutenção de equipamentos bem como operações de produção) e pela logística externa (armazenamento de produtos acabados, procedimentos de pedidos e programação, manuseio de matérias e distribuição do produto para compradores).

Em qualquer empresa, pode-se dizer que as atividades primárias estão presentes no valor que a empresa poderá alcançar no seu nível de desempenho de competitividade. Da mesma forma, as atividades de apoio são relevantes para compor a cadeia de valor de uma empresa quer sejam projetos, aquisição de grupos diferentes de insumos adquiridos e engenharia de processo de seleção de tecnologia. Nessa atividade, inclui-se a aquisição de produtos, pois dessa aquisição se irá beneficiar a empresa que dela souber obter maior valor. A gerência de recursos humanos é responsável pela qualificação de mão de obra que irá responder pela operação não só de máquinas e equipamentos, mas de todo o valor operacional da empresa. A infra-estrutura da organização envolve uma série de atividades, podendo ser também fonte de vantagem competitiva.

Ainda, para Porter (1999, p. 33), a partir do conceito de “cadeia de valores” é possível visualizar a importância da tecnologia da informação na competição. A cadeia de valores identifica as várias atividades diferenciadas, do ponto de vista tecnológico e econômico, que a empresa utiliza para o seu negócio. São as chamadas "atividades de valor" (VIEIRA, 2008). Também, segundo Barney e Hesterly (1997, p. 165), “uma cadeia de valor é o conjunto de atividades que deve ser concretizado para levar um produto ou serviço da matéria-prima ao ponto em que pode ser vendido para o consumidor final”.

As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores que podem resultar em vantagens competitivas. Uma interessante colocação a respeito de cadeia de valores é a família a que pertence, cuja finalidade é relevante para o modo como cada produto particular é usado quer individualmente, quer em grupo.

É importante ressaltar, junto com Porter (1999, p. 49), que a cadeia de valor em relação ao escopo competitivo pode apresentar-se por segmento (variedades de produtos produzidos e de compradores atendidos), escopo vertical (uma empresa poderá contar com a capacidade de assistência técnica ou pode executar essas atividades internamente), escopo geográfico (poderá a empresa atender diferentes áreas geográficas) e escopo da indústria (inter-relações em potencial entre cadeias de valores necessárias para competir e indústrias relacionadas).

É baseado no diagnóstico da cadeia de valores de uma empresa que se tem a dimensão da sua capacidade de competição.



### 2.3. NÍVEIS DE ESTRATÉGIA

Na revisão da literatura observou-se que autores como Wright, Kroll e Parnell (2000) classificam a estratégia empresarial nos seguintes níveis: empresarial e corporativo, da unidade e negócio e funcional, pois, segundo afirmam, os três níveis estão intimamente interligados.

O nível empresarial é determinado por decisões que a alta administração deve analisar para a sustentação de cada setor. É fato que todas as organizações precisam de alguma direção estratégica, com o objetivo de reduzir riscos e dificuldades, aumentando a eficácia e a eficiência da empresa. A estratégia de nível empresarial é muito utilizada na administração dos negócios sendo um dos níveis mais elevados para tomada de decisões. Esse nível trata de questões mais amplas tais como determinar o rumo e os objetivos da organização, atendendo a algumas etapas: planejamento financeiro, planejamento corporativo, análise setorial e posicionamento competitivo e vantagem estratégica específica da empresa.

A estratégia empresarial pode ser aplicada por meio de uma avaliação dos aspectos do negócio: em qual setor a empresa deve operar; observar os pontos fortes e pontos fracos da empresa; analisar as oportunidades. A escolha do método mais adequado para a estratégia empresarial irá dar maior desempenho a vários departamentos que compõem uma organização. Da mesma forma, deve-se observar o ambiente externo onde a empresa está inserida e levantar os obstáculos e tendências de mercado como também vantagens. Com a utilização da estratégia de nível empresarial, a empresa pode se concentrar nos esforços da realização de metas e resultados e definir recursos e competências necessários ao desempenho das atividades como patrimônio de sucesso e motivo para uma reestruturação.

A estratégia funcional diz respeito à funcionalidade dos objetivos planejados que irão direcionar as ações da unidade de negócios bem como o desempenho da organização e envolve a coordenação de uma estrutura capaz de atender aos setores de uma empresa frente ao mercado competitivo de forma sustentável. Essa estratégia está relacionada aos objetivos implantados pela empresa para que, após seu funcionamento, possam ser consolidadas pelas diretrizes determinadas pela organização como, por exemplo, a área de marketing, produção, finanças, pesquisa e desenvolvimento e também recursos humanos.

A estratégia em nível de negócio consiste em ações desenvolvidas pelas empresas para que se mantenham em vantagem competitiva num único setor do mercado atuante, focada no segmento de mercado de produtos. A liderança em custo e a diferenciação de produto são determinantes para o sucesso da organização e, portanto, esse nível de estratégia é essencial no que diz respeito ao empenho que a empresa deve exercer para competir em determinado setor.

A unidade de negócio é atendida pelas necessidades quanto ao aumento da rentabilidade, crescimento das vendas, aumento da fatia de mercado, entre outros. Hoje em dia, as organizações optam por desenvolver essa estratégia como uma visão de sustentação e expansão, fortalecendo os recursos organizacionais e buscando responsabilização por resultados e enfoque (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000).

Por sua vez, Graig e Grant (1996) definem apenas dois níveis de estratégia da empresa: a corporativa e a empresarial. A estratégia corporativa refere-se às decisões relativas aos negócios em que a empresa deve entrar e sair, e como deve distribuir os recursos entre os diferentes negócios em que está envolvida. A estratégia empresarial refere-se aos meios pelos quais a empresa busca vantagem competitiva em cada um de seus negócios mais importantes. Os dois principais níveis de estratégia também correspondem à estrutura organizacional da corporação multiempresarial típica. A estratégia corporativa é de responsabilidade da matriz. A responsabilidade primária pela elaboração da estratégia empresarial fica com cada uma das divisões. Finalmente, as estratégias empresariais são articuladas em detalhes e implementadas por meio de estratégias em nível funcional.

#### 2.4 ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Estratégia de crescimento é um posicionamento a nível de futuro; isto é, é uma ação decorrente do sucesso, das mudanças da empresa ou das demandas do nicho de mercado em que ela atua, tais como o aumento da capacidade produtiva e tecnológica e a abertura de novas unidades.

Quase sempre, as empresas começam a existir como organização com apenas um único negócio. Dessa maneira, a evolução de seus objetivos pode surpreender quanto à permanência do mesmo mercado com o mesmo produto, ou sofrer uma perda substancial em função da diminuição da demanda de seus produtos. Tal vulnerabilidade pode ocorrer como Edith Penrose (apud TACHIZAWA, 2000, p. 77) explicitou: “As

organizações procuram realizar seus planos potenciais, mas nunca os alcançam (para mais ou para menos) pelo dinamismo próprio do meio ambiente”. Trata-se, portanto, da conceituação de estratégia de crescimento que dependerá das opções existentes.

Ainda conforme Tachizawa (2000, p. 77),

A estratégia de crescimento tem por objeto definir o posicionamento futuro da organização em termos de produto ou unidade estratégica de negócios. O objeto central é definir para onde ela vai, em que áreas irá atuar, com quais produtos ou serviços irá se posicionar, ou seja, definir um padrão de crescimento futuro, verificar quais são as melhores alternativas e indicar onde ela estará no futuro.

Normalmente, as empresas trabalham com ampliação de mercado e desenvolvimento de produto, possibilitando inúmeras ampliações da capacidade produtiva. Dessa forma, o crescimento de uma empresa de forma sustentável, passa cada vez mais pela análise do mercado de atuação, de seus concorrentes e acima de tudo de seus clientes e consumidores.

Um fato irreversível é o aumento da competitividade, e para dominar esse obstáculo, todas os setores que entre si competem devem observar o concorrente, analisando tendências e lembrar que “não estão sozinhos no mercado” e, portanto, o caminho da inovação e diferenciação devem se fazer presentes. Dado o perfil da empresa, é importante traçar um objetivo estratégico para direcionar seu crescimento. O crescimento poderá ser interno ou estável (crescimento de estabilidade, alianças estratégicas, estratégia de redução e de fusões).

Muitas empresas iniciam sua atividade envolvendo um único negócio e se especializam nesse único setor. No entanto, aumenta a vulnerabilidade em virtude de uma possibilidade de diminuição da demanda por parte do consumidor ou de entrada de concorrente com vantagens superior a empresa já existente. No entanto, existe uma porcentagem de empresas que, visando um maior lucro, operam em vários setores diversificando seus produtos e diminuindo o risco e as incertezas.

Para as empresas que operam em um único segmento de mercado, o objetivo deverá estar relacionado ao aumento das vendas e a maior participação no mercado com conseqüente aumento do valor da empresa. O crescimento pode resultar de ações internas por meio de vendas, da capacidade de produção e da força e trabalho e do crescimento interno horizontal e crescimento interno vertical.

A estratégia de crescimento define-se a partir de alguns padrões, tais como o de expansão e o de diversificação, que pode ser tanto lateral quanto vertical.

Há expansão, quando há escala de produção do mesmo produto ou serviço, abertura de filiais, crescimento em vendas, aumento da fatia de mercado e da capacidade produtiva de seu mix de produto em maior escala e desenvolvimento de novos produtos entre outros.

A diversificação compreende lançamentos de novos produtos onde a empresa passa atuar em mais uma área de negócio comercial, ou quando a empresa desenvolve outro produto, atuando na mesma área comercial, o que podemos chamar de diversificação concêntrica (aproveitamento da mesma tecnologia e oferta de uma diversidade maior de produtos no mesmo mercado) e diversificação conglomerada (ramo diferente de negócios).

A diversificação, ainda, poderá ser aplicada como uma alternativa de redução de riscos, quando a empresa encontra-se em desvantagem com seu concorrente. Também pode ocorrer o aproveitamento de alguma matéria prima que possa ser reaproveitada no lançamento de um outro produto. Poderá ser também uma busca de oportunidade num determinado setor que ofereça altas taxas de crescimento e rentabilidade.

A diversificação lateral consiste na criação e nos lançamentos de novos produtos realizados dentro da empresa, usando a mesma capacidade no campo de sua especialização, ou seja, nas suas áreas de competência. A diversificação lateral também é acolhida pela estratégia de inovações quando um produto já está em seu modelo ultrapassado, por exemplo.

Na Integração Vertical a produção passa a ser totalmente integralizada pela empresa e deixa de utilizar contratação de terceiros para sim administrar a sua própria produção tanto de matéria prima, como a sua distribuição. Esse modelo pode ser compreendido tal como ilustrado abaixo, conforme modelo adaptado de Tachizawa (2000, p. 89):

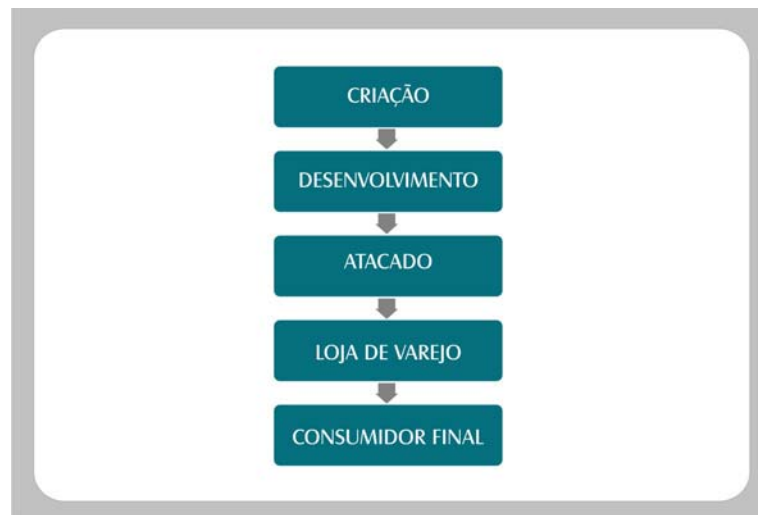


Figura 01 : Integração Vertical  
Fonte: Adaptado Tachizawa (2000)

## 2.5 ESTRATÉGIA GENÉRICA

As estratégias genéricas são ferramentas eficazes das empresas para obter sucesso frente aos concorrentes e alcançar maior retorno de investimento, mesmo que a longo prazo. Segundo Porter (2004), são métodos alternativos viáveis para lidar com as forças competitivas. A empresa que fica no meio-termo está em uma situação estratégica extremamente debilitada e tem que tomar uma decisão fundamental. Ou ela adota as medidas necessárias para obter a liderança de custo, ou orienta-se para um alvo determinado (diferenciação) a fim de atingir alguma supremacia de estratégia de Enfoque. Thompson e Strickland (2000, p.177) acreditam que “a vantagem competitiva de uma estratégia de enfoque de baixo custo é a habilidade de atender membros do nicho a um custo mais baixo que o custo dos rivais.”

A escolha entre essas opções está necessariamente baseada nas capacidades e nas limitações da empresa. Raramente uma empresa está ajustada para as três. Deve-se escolher a estratégia mais adequada às virtudes da empresa e que seja mais difícil de ser replicada por seus concorrentes.

Os mesmos autores acima citados destacam as estratégias genéricas utilizadas para enfrentar o concorrente: a de liderança de custo baixo (baixo custo para uma grande faixa de clientes), a de estratégia de grande diferencial (diferencia o produto da empresa em relação ao mesmo produto oferecido por rivais de maneira a atrair uma

grande faixa de compradores). A estratégia de fornecedor de menor custo oferece aos clientes mais valor pelo dinheiro, combinando a ênfase de custo baixo com ênfase de diferenciação classe A.

A estratégia de enfoque ou nicho de mercado baseia-se em custos menores e concentra-se em um segmento mais estreito de compradores e tende a superar a concorrência dos rivais na base de menor custo para servir os membros do nicho. A estratégia de enfoque ou nicho de mercado fundamenta-se na diferenciação: oferece aos membros do nicho um produto ou serviço personalizado de acordo com seus gostos e sua necessidade.

### 2.5.1 Liderança de Custo

A liderança de custo caracteriza-se por ser uma importante estratégia competitiva que possibilita retorno acima da média, apesar da presença de concorrentes. É uma estratégia utilizada pela empresa para manter-se líder no mercado, operando seus produtos com baixo custo a fim de obter vantagem frente ao seu concorrente sem perder a qualidade dos produtos. Ou seja, a empresa vai analisar sua cadeia de valor, isto é, todos os processos internos e externos, e trabalhar com o intuito de eliminar tudo o que gere custos desnecessários.

De fato, a empresa está focada em esforços que possam manter a margem satisfatória, atraindo assim os consumidores. Uma empresa com poder de compra tem mais condições de avançar em investimentos e consegue comprar equipamentos especializados que não podem ser mantidos por empresas menores. Uma empresa com alto volume de produção tem como diluir seu custo fixo. Outras fontes de vantagem de custo podem ser identificadas pelas tecnologias existentes na empresa, como reflexo de habilidade no gerenciamento de seu negócio, tanto para empresas de serviços como manufaturadas.

Para Thompson e Strickland (2000), a estratégia de provedor de menor custo, origina-se da equiparação com os rivais em relação a fatores-chave com qualidade, desempenho do produto, tudo a um custo mais baixo que o custo dos rivais. Um dos insumos produtivos mais importantes em quase todas as empresas é a mão de obra. Segundo Sílvia Possas (1999), se as relações com fornecedores podem ser de molde a diminuir custos, o mesmo se dá com a mão-de-obra. De alguma forma, a empresa que lidera a custos significantes frente ao concorrente poderá ser observada quanto à

neutralização de ameaças externas. Uma estratégia de liderança de custos contribui para o aperfeiçoamento de outros entrantes e conseqüentemente uma introdução de tecnologia a ser adaptada para esses fins. Na verdade, quanto maior o poder de diluição de custos, maior as circunstâncias de permanência no mercado competitivo.

Com um volume de maior produção, as empresas podem levar a custos menores: usando maquinários especializados, construindo fábricas maiores, aumentando a especialização dos empregados, diminuindo os custos fixos entre mais unidades de produção. A liderança em custo influencia no posicionamento mercadológico e na rentabilidade da empresa.

### 2.5.2 A estratégia de diferenciação de produtos

A diferenciação de produto, para Barney (1994, p. 131), consiste numa “estratégia de negócio por meio da qual as empresas buscam ganhar vantagem competitiva, aumentando o valor percebido de seus produtos ou serviços em relação ao valor percebido dos produtos ou serviços de outras empresas”. A organização cria essa diferenciação, aliando mais valor à sua marca; o cliente, então, percebe que está comprando um produto similar ao concorrente da empresa, mas que estará comprando pela diferenciação, ou seja, pela melhor qualidade.

Barney (1994, p. 131) afirma ainda que existe diferenciação de produto quando os consumidores percebem os produtos de determinada empresa como mais valiosos do que os de outra empresa: “os produtos vendidos por duas empresas diferentes podem ser muito similares, mas se os consumidores acham que o primeiro é mais valioso que o segundo, então, o primeiro produto tem uma vantagem de diferenciação”. Portanto, os produtos similares com um atrativo na confiabilidade de sua produção tornam-se valiosos no resultado de uma vantagem competitiva.

As empresas, atendendo ao seu nível de criatividade, podem diferenciar seus produtos nos seguintes aspectos: característica do produto, complexidade do produto (um detalhe entre um produto e outro), reputação (relação entre o cliente e a empresa), atendimento e suporte (nível de atendimento associado ao produto), mix e produtos (consumidores adquirem vários produtos e serviços de uma mesma empresa), canais de distribuição (decisões sobre os locais de distribuição dos produtos: estratégia que abrange a decisão da localização da empresa em relação ao seu público alvo),

customização do produto (tratamento personalizado ao cliente), *timing* do lançamento do produto (lançar o produto na época adequada), *marketing* de consumo (publicidade que busca mudar a percepção do cliente) e associação entre funções de uma mesma empresa e associação com outras empresas (BARNEY, 1994, p. 132).

Gerar vantagem competitiva de maneira que a empresa possa neutralizar suas ameaças, aumentando suas oportunidades e tornando seus produtos mais atraentes do que produtos substitutos, é um valor acrescido ao produto para torná-lo diferenciado. Em se tratando de estratégia de diferenciação de produto, esse objetivo estratégico da empresa é atrair o consumidor, muito embora, nesse caso, a diferenciação tem sua base explícita.

Operar com qualidade e criatividade, tornando difícil a agilidade do concorrente em alcançar esse objetivo, uma vez que já estão aparadas pela habilidade nas inovações, é mérito da organização que se empenha para obter tal êxito.

A dificuldade em base de diferenciação poderá ser exemplificada pelo alto custo de investimentos na tecnologia e na direção da empresa que irá construir recursos capazes de vencer obstáculos. No momento em que a empresa decide optar pela estratégia de diferenciação do produto, mesmo que se adapte de forma temporária, e a curto prazo, ela estará atingindo um nível elevado de clientes dispostos a tornarem-se seguidores das inovações feitas. Pode haver empresas que utilizam a diferenciação como ponto de experimentação.

As bases para a diferenciação de produtos de uma empresa estão associadas ao grau de dificuldades de seus concorrentes em imitá-la. A diferenciação de produto aplicada por uma empresa de forma sustentável poderá levá-la ao aumento de venda, refletindo numa baixa de custo e conseqüentemente a uma posição de liderança de custo.

Sílvia Possas (1999) destaca a questão da diferenciação de produtos como sendo o mecanismo central da concorrência, desde que essa diferenciação proporcione à empresa maior remuneração por meio de estratégia que procure garantir ao mesmo tempo a sua sobrevivência no mercado. Os fatores que promovem essa diferenciação são responsáveis pela determinação das vantagens competitivas da organização. Organizações com produtos diferenciados são organizações competitivas.

Dessa forma, é importante colocar o sentido da diferenciação de produtos adotados por uma empresa aos diversos atributos requeridos para programar uma estratégia de diferenciação com sucesso. Estratégia de diferenciação significa



diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Em suma, essa diferenciação pode ocorrer de várias maneiras, embora a estratégia não permita que a empresa ignore os custos mesmo que eles não sejam o seu alvo primário.

### 2.5.3 A estratégia de Enfoque

Estratégia de Enfoque é a observação de e a dedicação a um segmento de todo o mercado. A atenção e a forma como as empresas se especializam em dar um diferencial a baixo custo em determinado produto ou serviço, é realmente uma estratégia de enfoque, já que, levadas pelo conhecimento, as empresas procuram reduzir custos, aumentando de forma atrativa a qualidade e a credibilidade suficientes que venham inibir a concorrência, conquistando o consumidor final.

A estratégia de enfoque tem por objetivo principal atender as necessidades específicas de determinado grupo comprador, segmento de linha de produtos e/ou mercado geográfico. A empresa adota uma estratégia genérica de enfoque com diferenciação, em que o recorte são clientes corporativos e aqueles que buscam configurações mais sofisticadas, denotando uma preocupação com a gestão da marca (PORTER, 1999).

De acordo com Thompson e Strickland (2000, p.177), “a vantagem competitiva de uma estratégia de enfoque de baixo custo é a habilidade de atender membros do nicho a um custo mais baixo que o custo dos rivais”. Uma empresa que pratica a estratégia de enfoque na diferenciação ou no baixo custo, certamente torna-se atrativa. O tamanho do segmento é adequado para proporcionar lucratividade. O segmento tem perspectiva de crescer se a empresa for eficiente e se a capacidade de relacionar-se com clientes e compradores for favorável. A competência da empresa relaciona-se a suas habilidades e às condições de operacionalizar uma estratégia de enfoque para servir nichos de mercado, criando barreiras que inibam entradas de empresas de fora.

Os riscos de uma estratégia de Enfoque podem ocorrer quando o concorrente descobre os meios para se igualar à empresa que utiliza a estratégia de enfoque no mercado alvo. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular. Segundo Porter (2004), a estratégia de enfoque sempre implica algumas limitações na parcela total do mercado que pode ser atingida. O enfoque envolve necessariamente um *trade-off* entre rentabilidade e o

volume de vendas. Como na estratégia de diferenciação, a estratégia de enfoque pode ou não envolver um *trade-off* com a posição global de custo.

## 2.6 OPÇÕES ESTRATÉGICAS

Algumas opções estratégicas são feitas com o intuito de alavancar e dar condições de as empresas crescerem com margem sustentável de lucro. Neste trabalho, abordam-se as opções de diversificação de atividades, integração vertical, terceirização e internacionalização de atividades.

### 2.6.1 Diversificação de atividades

Estatisticamente, o grau de sucesso da estratégia de diversificação aumenta quando se alcança sinergia traduzida pela redução de custos e/ou pela potencialização do grau de diferenciação dos produtos disponibilizados. A diversificação de atividades pode ser dividida em: diversificação de produtos (novos produtos nos mesmos mercados), diversificação de mercados (os mesmos produtos em mercados diferentes) e diversificação total (novos produtos em mercados diferentes).

A diversificação de atividades poderá ser uma estratégia adotada pela empresa no momento em que as situações são necessárias ou lucrativas, ou que estejam ameaçando o potencial de crescimento de seus negócios. Segundo Freire (1997), a diversificação empresarial pode ser parcial ou totalmente relacionada com o negócio base da empresa, ou pelo contrário, não relacionada com nenhuma das atividades realizadas interiormente. A diversificação consiste, portanto, na entrada em novas indústrias com naturezas competitivas distintas.

De acordo com Freire (1997), as razões pelas quais as empresas procuram diversificar, suas atividades são: explorar as fontes de vantagem competitiva em mais de um negócio (capitalizar nas suas competências centrais); limitar a atuação dos concorrentes (aumentar o poder negocial); utilizar ativos tangíveis ou intangíveis comum (partilhar custos, como instalações fabris ou patentes tecnológicas, para atividades de mais uma indústria); entrar em negócios com padrões de fluxos de caixa diferentes (balancear recursos financeiros); entrar em novos negócios com potencial de crescimento para compensar a estagnação no negócio base (manter o crescimento);

diminuir a variabilidade das receitas através da atuação em negócios contracíclicos (reduzir custos).

As vantagens e desvantagens da diversificação podem ser encontradas em diversificação relacionada e não relacionada. A diversificação relacionada proporciona o aproveitamento de tecnologia e acesso a novos mercados relacionados; a diversificação não relacionada permite que os excessos da tesouraria de uma atividade simplesmente sejam usados para suprir as necessidades financeiras de outro negócio.

A diversificação corporativa opera em vários setores simultaneamente; nesse caso, passa a ser entendida como estratégia de diversificação de produto. Quando uma empresa opera em múltiplos mercados geográficos, diz-se que é estratégia de diversificação de mercado. Quando ambas as estratégias atuam simultaneamente como setoriais e geográficos, então é estratégia de diversificação produto-mercado.

A relação cadeia de valor e diversificação compreendem as atividades de insumos e de produção, armazenagem e distribuição, vendas e marketing, atendimento e suporte técnico dos revendedores. Para exemplificar, as empresas também têm investido em qualidade para ampliar vendas e mudar a imagem dos seus produtos, através da diversificação de estratégias de promoção e venda, de embalagens, da produção de marcas próprias.

Por diversificação, se entende o ato de investir quando a empresa lança novos produtos destinados a novos mercados. Nesse caso, a nova base tecnológica e comercial é diferente da que a empresa já possui. A empresa poderá atuar em outras áreas de sua especialização. A diversificação poderá ser aplicada como uma alternativa de redução de riscos, quando a empresa encontra-se em desvantagem com seu concorrente e também como aproveitamento de alguma matéria prima que possa ser reaproveitada no lançamento de um outro produto. Poderá ser também uma busca de oportunidade num determinado setor que ofereça altas taxas de crescimento e rentabilidade.

A estratégia mais forte do desenvolvimento de uma empresa é, para Oliveira (1999), a estratégia de diversificação. Essa estratégia pode assumir alguns aspectos, dentre eles a diversificação horizontal (concentração do capital, pela compra ou associação com empresas similares), diversificação vertical (produção de novo produto ou serviço, entre o seu mercado de matérias-primas e o consumidor final do produto), diversificação concêntrica (aproveitamento da mesma tecnologia ou força de vendas, oferecendo uma quantidade maior de produtos no mesmo mercado), diversificação conglomerativa (sem aproveitamento da mesma tecnologia ou força de vendas).

## 2.6.2 Estratégia de Integração Vertical

A integração vertical consiste, segundo Freire (1997),

na execução de várias funções da cadeia operacional de um negócio sob a égide de uma só empresa. Inversamente, a desintegração vertical ocorre quando diferentes organizações são responsáveis pela execução de atividades distintas. Por conseqüência, a decisão de integrar verticalmente incide essencialmente sobre o grau de internalização e de externalização das diferentes funções ao longo da cadeia operacional.

A vantagem competitiva sustentável será valiosa numa estratégia de integração vertical se a empresa estiver plenamente organizada para implementar um produto difícil de ser imitado.

Na visão de Rezende e Tachizawa (2000, p. 88) a integração vertical pode

agregar fases ao processo produtivo, aumentando o número de produtos ou processos intermediários para uso próprio que anteriormente eram manufaturados ou comercializados por terceiros, variando desde a produção da matéria-prima à distribuição ao consumidor final.

O processo de integração vertical pode se dar através de integração vertical para frente (interagir diretamente com o consumidor final) ou integração vertical para trás (próxima de ganhar acesso a matérias primas). A quase-integração vertical requer menores investimentos, mas não possibilita o acréscimo da diferenciação nem o aumento das barreiras à entrada de novos concorrentes, uma vez que os parceiros independentes podem também servir à concorrência. Outra alternativa é a integração vertical parcial que requer menores investimentos financeiros e envolve um menor risco operacional. Tem ainda a possibilidade de aumentar o poder de negociação da empresa sobre seus fornecedores e clientes.

Freire (1997) destaca os benefícios da estratégia vertical: economia na produção e distribuição (menores custos de transporte interno); economia de informação e coordenação; economia de estabilidade de relacionamento; expansão da base tecnológica (para melhor conhecimento e gerenciamento da matéria-prima e possíveis produtos acabados); garantia de estabilidade da procura (matéria-prima) e oferta (cadeias de varejo, protegendo a empresa contra possíveis declínios na demanda); aumento da capacidade de diferenciação do produto ou serviço e de barreiras à entrada,

através do oferecimento de uma gama de produtos e serviços mais completa ao mercado, a preços mais competitivos; entrada em negócios de elevada atratividade.

Freire (1997) também enfatiza os riscos quanto à estratégia vertical: perpetuação de ineficiências (perda da qualidade); aumento do risco operacional (aumento dos custos fixos); perda de acesso a tecnologias externas; (oportunidade tecnológica avançada); redução da ligação ao mercado; menor flexibilidade operacional (sendo necessário à empresa atingir elevados níveis de produtividade e rentabilidade em todas as atividades internalizadas, não podendo por isso optar facilmente pelo recurso a fornecedores externos sem perda de eficiência das operações internas).

### 2.6.3 Terceirização

Rezende (1997) afirma que não se pode negar o fato de a terceirização apresentar-se, hoje, como uma possibilidade de decisão ideal para muitos negócios empresariais. Porém essas ações devem ser analisadas e avaliadas para ver se possuem condições de dar resposta satisfatória às práticas empresariais. Ainda no mesmo contexto, o autor comenta que o processo de terceirização, quando aplicado com critérios consistentes, traz resultados favoráveis, como, por exemplo, a melhoria da competitividade, o aumento do lucro, a ampliação da flexibilidade técnica e econômica e a redução de burocracias.

Em alguns casos, ocorre confusão entre terceirização com desverticalização, quando nem todo o movimento de terceirização significa a desverticalização. A dificuldade da estratégia de terceirização ocorre principalmente quando não se consegue uma efetiva parceria, implicando em insegurança e dependência do fornecedor em áreas que podem ser consideradas estratégicas.

A terceirização pode ser atrativa. A terceirização pode ajudar as empresas a reduzir custos e focar seus esforços naquelas funções de negócio importantes para sua vantagem competitiva. Quando bem feita, a terceirização cria valor – valor que as empresas podem compartilhar com seus proprietários, seus acionistas [...] a terceirização está se tornando uma tendência nos negócios. (FONTES, 2003, apud BARNEY E HESTERLY, 1994, p. 174).

No entanto, segundo Barney e Hesterly (1994), as empresas podem ganhar vantagens competitivas por meio de suas decisões de desintegralização vertical, a decisão de terceirizar uma atividade que costumava ser desempenhada internamente.

#### 2.6.4 Internacionalização de atividades

Autores afirmam que a internacionalização de uma empresa consiste, em primeiro lugar, na extensão das suas estratégias de produto-mercado e de integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional. Ela deve ser determinada na abertura da empresa, para que os seus negócios possam expandir-se para além das fronteiras e aumentar com isso o seu volume de receitas, rentabilizando a capacidade produtiva instalada. É mais uma modalidade de negócios estrategicamente favorável ao empresário que quer buscar sua oportunidade, potencializando a capacidade de suas atividades e alcançando o retorno de seus investimentos. Portanto, é necessário identificar o nível de integração para obter melhor redução de custos e assim aumentar a sua margem de lucratividade. É necessário, também, complementar a análise geral das vantagens e desvantagens da internacionalização com avaliação detalhada dos méritos e demérito

Segundo Kluynner e Pearce II (2006, p. 141) a “formulação de uma estratégia global requer, ainda, a análise de outras dimensões para avaliar quais elementos estratégicos podem ser globalizados e em qual grau”. Consiste na:

- Participação de mercado: analisando os mercados sob a ótica da perspectiva de volume de vendas, fontes de iniciativa e liderança tecnológica e de rivalidade. Assim, uma empresa pode ter uma região como principal campo de atuação, mas grande parte de sua tecnologia é obtida em outra localidade, e seu volume de vendas, pertencente a outro mercado;

- Concentração de atividades: analisando se a terceirização é viável, se é possível eliminar operações duplicadas em diferentes partes do mundo e reduzir o número de locais de manufatura e se é possível realocar atividades de valor agregado para locais mais eficazes em custo, o que exige a capacidade de gerenciar e coordenar atividades em diferentes localidades;

- Coordenação do processo decisório: integrar, coordenar e controlar atividades em escala global, podendo assumir formas de alavancagem de diferenciais regionais nos custos, compartilhamento de recursos-chave, busca por posições de marca e sistema de distribuição global. É possível que as corporações precisem reorganizar suas operações e adotar estruturas corporativas globais, caracterizadas por sistemas de distribuição em

mercados-chave ao redor do mundo, ganhando assim volumes de produção e vendas em escala global.

- Padronização/posicionamento: visando reduzir custos, aumentar a qualidade e reconhecimento de marca, até onde o nível de customização mínima exigido permitir.

Segundo Freire (1999, p. 314), o processo de internacionalização de uma empresa envolve, à partida, duas decisões críticas: “para onde internacionalizar e como internacionalizar”. A seleção dos mercados prioritários de internacionalização deve obedecer a critérios de natureza estratégica, com vista a maximizar a competitividade conjunta das atividades no país de origem e no estrangeiro.

As modalidades de internacionalização de uma empresa podem ser agrupadas em três categorias distintas: transações (comercialização de mercadorias, serviços, patentes e marcas da empresa); investimentos direto (realização pela própria empresa da totalidade ou de parte das atividades da sua cadeia operacional ns mercados externos); projetos (envolvimento internacional em projetos específicos e limitados ao tempo).

Para Kluyner e Pearce II (2006, p.140) pode-se também “distinguir entre os níveis de internacionalização: multinacionais ou multidomésticas” (quando as necessidades dos mercados e as condições do setor variam de país para país e quando é necessário um alto grau de localização, para se adaptar às diferenças de preferências locais e de estruturas de distribuição); internacionais (quando há a importância de gerenciar internacionalmente o ciclo de vida do produto, ou seja, quando as inovações criadas no mercado interno são disseminadas para mercados externos por meio de organizações afiliadas, transferindo, desse modo, tecnologia para o exterior e descentralizando as operações) e globais e transnacionais (quando há possibilidade de estabelecer algum grau de padronização em alguma parte da estratégia corporativa).

Algumas partes da cadeia de valor são padronizadas e outras são adaptadas às demandas locais, de acordo com o grau de especificidade que uma região ou mercado exige, ou seja, busca-se alcançar eficiências globais preservando a capacidade de resposta local, o que exige grande capacidade de coordenação da cadeia de valor.

Após a identificação pela empresa dos critérios que determinam as suas posições estratégicas para o mercado externo, a mesma deve concentrar sua atenção nos seguintes fatores: enquadramento legal, acesso ao mercado, experiência, competição, risco, controle, retorno, natureza dos ativos, custo, recursos e produtos.

Conhecidos os fatores que influenciarão seu bom desempenho, caberá à empresa prosseguir de maneira a alcançar seu objetivo maior que é seu crescimento frente ao mercado e a concorrência.

#### 2.6.5 Estratégia de cooperação entre empresas

Brandenburger e Nallebuff (1996, p.49) apontam para a afirmação que há “cooperação quando fornecedores, organizações e consumidores juntam-se para criar valor. Mas, quando é preciso dividir o mercado, isto é competição”. Nas organizações é fato que todos os seus negócios envolvidos no mercado estão sempre competindo e em alguns momentos cooperando. A premissa consiste no fato de que competindo com empresas e cooperando com empresas, ambas são visíveis no mundo dos negócios.

A cooperação entre as empresas é uma forma de expandir, visando parcerias e ganhos mútuos, embora em alguns casos exista a colaboração de empresas entre si e, em outros, a falta de interesse em ver seus adversários, obtendo vantagens nesses mesmos objetivos comuns. É um relacionamento de interesses, cuja finalidade consiste em aperfeiçoar, delimitar e capacitar e é determinante para o sucesso no mundo globalizado. É necessário que as estratégias de cooperação entre as empresas tenham equilíbrio no mercado para obviamente resultar em benefício a consumidores, fornecedores e prestadores de serviços.

### 2.7 COMPETITIVIDADE X CONCORRÊNCIA

A concorrência é o motor básico da dinâmica capitalista, proclama Sívia Possas (1985, apud MOURA, 2004). É o processo definidor das margens de lucro: é o processo de enfrentamento dos vários capitais (as firmas) em um espaço econômico (a indústria ou mercado), mediado pelas estruturas de mercado, pois aí se configuram as especificidades dos ramos de atividade capitalista que os distinguem entre si no processo competitivo.

A vantagem competitiva para Cynthia e Porter (1988): “continua sendo essencial para uma empresa à perfeita compreensão da estrutura do seu setor e o seu posicionamento correto para que possa ganhar uma vantagem competitiva sustentável”.



Lia Haguenaer (1989) define competitividade como a

capacidade de uma indústria (ou empresa) produzir mercadorias com padrões de qualidade específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos em níveis iguais ou inferiores aos que prevalecem em indústrias semelhantes no resto do mundo, durante um certo período de tempo. (Apud MOURA, 2004, p.4).

Estratégias e concorrências já se fazem cada vez mais presentes nas diversas situações do mercado. Assim, o crescimento de uma empresa de forma sustentável, passa cada vez mais pela análise do mercado de atuação, de seus concorrentes e acima de tudo de seus clientes e consumidores. O varejo supermercadista é um dos setores onde se visualizam por vários ângulos o movimento estratégico competitivo por estarem em evidência os fatores que provocam a concorrência, tendo em vista que é o setor que compreende as necessidades de consumidores e fornecedores, refletindo os movimentos oscilantes da economia.

A concorrência veio como termômetro na condução de estratégias de uma empresa, dando a ela um formato e uma direção às ações que visam defendê-la para que permaneça no mercado, mesmo com suas competições. Pode-se dizer que a concorrência traz em seu significado um forte parâmetro nas decisões e na direção para melhor obter espaço no mercado superando o concorrente.

Kupfer (2003, p.3) define competitividade como sendo “A capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Para Moura (2004), a adoção de estratégias que promovam vantagens competitivas é fator condicionante para a sobrevivência das organizações. Como vantagens competitivas entendem-se a transformação e desenvolvimento de conhecimento e da capacidade de incorporação deste conhecimento no processo de relacionar e utilizar em favor da organização. As vantagens competitivas são, portanto, características decorrentes do nível de competitividade da empresa.

De fato, tal como apontam Werner e Segre (2008):

O crescente nível de competição tem levado as organizações a desenvolverem estratégias que visam a torná-las menos vulneráveis às mudanças que vêm ocorrendo nos ambientes externo e interno. O processo de globalização (financeiro, produtivo e comercial), a introdução de nova tecnologia e a implantação de novos processos organizacionais leva alguns segmentos a um cenário de fusões, incorporações e reestruturação, com o objetivo de manter a competitividade. Para minimizar os efeitos negativos deste ambiente turbulento, deve-se estimular a elaboração de um

planejamento estratégico. Este planejamento precisa ser desenvolvido levando-se em consideração o cenário político, econômico e cultural nos quais a empresa visa a atuar.

Dos pontos convergentes nas diferentes teorias apresentadas chega-se, junto com Lia Haguenaer (1989, apud MOURA, 2004) ao seguinte conceito de competitividade: a competitividade seria, então, resultado de características intrínsecas e extrínsecas da empresa que permitem manter a mesma competência para sustentar uma vantagem ao longo do tempo. Essa vantagem proporciona à empresa condições diferenciadas em relação a concorrência: lucros maiores que os anteriores e que os demais.

### 2.7.1 Padrão de Concorrência

Se existem padrões de concorrência, cabe questionar como cada um deles se define no interior de um espaço concorrencial específico. Nesse sentido, a competitividade denota a “função de adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico” (KUPFER, 1991, p.26).

Ferraz (1995) sugere que, associado à noção de concorrência, possa ser operacionalizado um conceito correlato de padrão de concorrência, nos seguintes termos: em cada espaço de competição (mercado ou indústria, região, nação) vigoraria um padrão definido como um conjunto de formas de concorrência que se revelam dominantes nesse espaço.

Antes de estabelecer-se uma definição de padrão de concorrência, é necessário mencionar o papel representado pela indústria (aspectos estruturais), uma vez que são as indústrias que estabelecem as regras do jogo competitivo, regras essas que vão determinar as estratégias mais apropriadas a cada setor.

Como aponta Ferraz (1995), os “fatores estruturais [...] apresentam especificidades setoriais mais nítidas na medida em que têm sua importância diretamente relacionada ao padrão de concorrência dominante em cada indústria”. O padrão de concorrência seria, portanto, um vetor particular, contendo uma ou mais dessas formas, vetor esse resultante da interação das forças concorrenciais presentes no espaço de competição (as características estruturais e as condutas praticadas pelas

firmas que nele atuam). Em outras palavras, as empresas buscariam adotar, em cada instante, estratégias de conduta (investimentos, inovação, marketing, compras e financiamento) voltadas para capacitá-las a concorrer por preço, esforço de venda, diferenciação de produtos, e outros, compatíveis com o padrão de concorrência setorial.

A questão transfere-se, então, para como as características estruturais de um mercado e as condutas das empresas que nele atuam interagem no estabelecimento ou transformação das formas de concorrência dominantes. Segundo Guimarães (1987), o caminho adequado para padrões de competição está na combinação de dois mecanismos de competição – preço e diferenciação de produtos – representados por classe industrial: a indústria competitiva por preço; a indústria competitiva por preço e produto; a indústria oligopolista diferenciada (pelo produto e não pelo preço). A indústria oligopolista pura - não existe competição nem por preço e nem por produto.

No mundo empresarial e de negócios termos como Estratégia, Concorrência e Competitividade são bastante recorrentes. Em vista disso, considerou-se fundamental o registro dessas palavras, o seu conceito e seu uso, segundo diferentes autores, para agora, então, introduzir a pesquisa Estratégias Competitivas do Hippo Supermercados (Florianópolis, Santa Catarina).

O objetivo que se pretende é a análise do setor supermercadista, sob perspectiva evolutiva no âmbito econômico e das correspondentes estratégias competitivas, apresentando uma análise das estratégias utilizadas pelo referido Hippo Supermercados.

## 2.8 COMPORTAMENTO DO MERCADO COM ESTRATÉGIAS E CONCORRÊNCIAS

Todo empreendimento exige uma atenção quando da elaboração de planos estratégicos, planos de marketing, planos de vendas e, principalmente, planos de desenvolvimento de negócios.

Alguns indicativos da concorrência servem para mostrar novos caminhos e ponto onde a empresa deve melhorar. Quando observamos o concorrente, estamos também analisando seu comportamento no mercado e o desenvolvimento de produtos existentes como parâmetros comparativos. A empresa que se estabelecer no mercado deve regularmente supervisionar suas operações, observar o andamento no mercado e

prevenir-se para as mudanças que possam ocorrer, além de verificar a relação custo/benefício e suas compensações. Estando atenta, a empresa evita perdas, mantém melhores condições de liderança e tem mais condições de investir em estratégias para obter custos mais atraentes e retorno de lucratividade. Em todo negócio o foco deve existir no objetivo a investir e para lidar com um mercado competitivo quanto mais situações forem estudadas, melhor.

Observa-se que a concorrência se dá principalmente quando empresas com produtos e serviços disputam o mesmo nicho de mercado. Os principais fatores que influenciam a disputa pela fatia do mercado são preços, qualidade do produto, localização e disponibilidade desses produtos à vista do consumidor. Dessa maneira, as variáveis que dizem respeito diretamente à imagem do produto, como o *merchandising* que é feito, são tanto estratégias quanto a distribuição e o preço.

A existência de um número grande de empresas atuando no mesmo segmento de mercado – o que provoca uma concorrência acirrada – pode estimular o aperfeiçoamento tecnológico e a produtividade, ao mesmo tempo em que influencia positivamente a baixa do preço e a qualidade de produto de modo que tanto a oferta quanto a procura mantenham-se em constante equilíbrio.

Conclui-se, isso posto, que, de fato, nessa constante preocupação em manter-se no mercado de forma satisfatória, as empresas estão buscando estratégias inovadoras como forma de definir seus objetivos frente à sua organização.

### 3 O SETOR SUPERMERCADISTA E SUA IMPORTÂNCIA NA ECONOMIA

#### 3.1 VISÃO GERAL

O crescimento do setor supermercadista em relação à economia nacional e mundial tem levado pesquisadores a debruçarem-se sobre o tema a fim de apontarem às organizações – empresários, fornecedores, compradores, consumidores e colaboradores – caminhos que levem à compreensão de tal fenômeno. Além da questão do emprego, a dinâmica econômico-financeira dos supermercados é preponderante para a circulação dos bens de primeira necessidade, serviços e artigos de utilidades variadas, levando ao incremento da produção industrial. Tamanha é a abrangência de informações sobre esse tema que o estudo em si torna-se estimulante pelas possibilidades e inovações que ainda podem ser discutidas.

[...] cada ano, o setor de supermercados se consolida como um dos principais segmentos da economia. Para constatar essa realidade, basta olhar os números fornecidos pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). Desde 2003, o setor apresenta crescimento contínuo, chegando a R\$ 124 bilhões em 2006, o equivalente a 5% do PIB brasileiro. Diretamente, é responsável por 838 mil postos de trabalho, espalhados em 73,6 mil lojas em todo o país. Não bastasse isso, 13 redes estão na lista das 500 maiores companhias no Brasil. Notícias envolvendo o varejo são sempre destaque nos noticiários de economia e negócios e casos empresariais de empresas de auto-serviço são atualmente as grandes atrações das escolas de administração, marketing e negócio. (TANABE, 2008).

No caso específico dos supermercados, por exemplo, a prática do varejo consiste num dinâmico processo no âmbito da economia, uma vez que liga indústrias fornecedoras, atacadistas e distribuidores em torno da comercialização de produtos que atendam às necessidades do consumidor.

Ainda, em todo o momento, a ciranda de negócios, com o objetivo principal de compra e venda, justifica a utilização das mais diversas estratégias quanto à concorrência, e os empreendedores se preocupam em manter o equilíbrio, utilizando a tecnologia disponível para garantir o nível de demanda.

Outrossim, a economia brasileira tem espaço para crescimento, porém o comportamento frente às adversidades deve ser considerado com critérios e atitudes que estimulem a sociedade e os investidores a apostarem cada vez mais nesse segmento,

possibilitando vantagens de lucratividade tanto para quem compra quanto para quem vende.

Já o setor supermercadista, por participar do processo econômico nos mais diversos níveis, deve ser levado em consideração uma vez que a oscilação de suas vendas traduz o comportamento do consumidor. Alguns fatores são relevantes para a viabilidade econômica e financeira desse setor de forma que se tornem compensadores: a redução das desigualdades sociais, infra-estrutura e renda e construção de mercado de massa; isto é, transformar grande parte da população desassistida em consumidores, via aumento do salário mínimo.

É imprescindível que a economia do País seja administrada de forma equilibrada e séria. Planejamento e visão de desenvolvimento econômico e social, por exemplo. Espera-se do Governo Brasileiro políticas industriais e de serviços abrangentes, amparadas pelo investimento em áreas sociais, principalmente, em educação, para a formação de um gigantesco Mercado Interno.

A constante evolução do varejo em geral e no Brasil em particular, somada à revolução tecnológica vem produzindo uma busca constante de crescimento e expansão por parte das grandes organizações no contexto mundial. O Brasil vem se constituindo como um grande mercado, oferecendo perspectivas de crescimento para um grande número de operações de varejo, que para cá se desloca, trazendo capital, tecnologia e novas modalidades de comercialização. Nesse contexto, onde a importância do varejo na economia é crescente, uma reflexão se torna cada vez mais pertinente; como classificar as empresas que atuam neste setor tão heterogêneo. Essa classificação se torna cada vez mais fundamental para todos os envolvidos com este setor. Para as próprias empresas que nele estão para uma melhor análise da concorrência, para os fornecedores de produtos e serviços que precisam, de alguma maneira, segmentar seus clientes, para o governo que pode passar a adotar políticas fiscais e territoriais distintas e para o consumidor que passa a ter cada vez mais opções de comprar um mesmo produto em lojas como características tão diferentes (SALLES, 2008).

O varejo vem enfrentando desafios com o surgimento da globalização que junto traz abertura de novos mercados e o aumento cada vez maior da concorrência, implicando a geração de novas possibilidades para se estabelecer no mercado nacional. A fragilidade no poder aquisitivo do consumidor brasileiro leva o setor a ter mais agilidade no atendimento, redução de custos e maior eficiência na diversidade de produtos. Essa é uma estratégia que possibilita uma defesa maior pelo espaço no mercado em busca da diferenciação. De acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2008), as vendas em 2007 cresceram 5,92% em relação a

2006, tornando-se o maior aumento alcançado nas vendas dos últimos cinco anos. Segundo dados de Sussumo Honda, presidente da ABRAS:

O aumento da renda, a expansão do crédito e a diminuição de desemprego, além do desenvolvimento de programas sociais do governo federal, foram fatores favoráveis para o bom desempenho do setor supermercadista em 2007. A recuperação dos preços dos alimentos também favoreceu o aumento das vendas no ano. (PT SUL, 2008).

Vale ressaltar que a análise da evolução do processo econômico em relação aos supermercados mostra que esse é um dos setores que superou a economia com grande notoriedade no Brasil e no mundo. Quando praticamente nem se demonstrava estatisticamente a importância do que poderiam ser hoje, os supermercados foram aperfeiçoando seus serviços e formando suas redes de contatos, atendendo às necessidades de consumo.

### 3.2 UM POUCO DA HISTÓRIA DOS SUPERMERCADOS

Segundo Fabiano Silva (2005, apud MOURA, 2004), “os primeiros supermercados surgiram nos Estados Unidos há mais de 70 anos, com a empresa King Kullen (1930) do americano Michael Cullen.” Foi dela a idéia de iniciar o self-service (as pessoas se servem sozinhas) em um galpão em que vendia alimentos. O preço reduzido em relação a outros estabelecimentos do mesmo tipo que utilizavam o atendimento tradicional (funcionários levam os produtos até o cliente) fez com que sua empresa prosperasse rapidamente, possibilitando a abertura de mais dezesseis filiais no Estado de Nova York. Essa política de vendas com preços baixos foi se espalhando pelo mundo, chegando à Europa e ao Brasil nos anos 50.

O avanço trazido pela implantação do auto-atendimento e os *check-outs* (caixas) fez surgir, entre os anos 80 e os anos 90, a denominação de Supermercados e Hipermercados. Os Supermercados seriam aqueles “localizados em bairros, atendendo mais a vizinhança, preços médios e pouca autonomia na política de preços.” Hipermercados estariam “localizados em grandes áreas de intenso fluxo, destinado a compras de maior volume, preços mais baixos”. Conforme explicita Grinover (2001):

Depois do *boom* da chegada dos hipermercados aos grandes centros como São Paulo e Rio de Janeiro, as grandes redes estão mirando seus alvos para

ganhar espaço na acirrada das concorrências das lojas de vizinhança ou de bairro. Wal-Mart, Carrefour e Pão de Açúcar, este na verdade sempre voltou seus olhos para a vizinhança, estão anunciando novas lojas, menores, dimensionadas para atender a população que mora próximo ao ponto-de-venda e geralmente faz parte das classes C e D. 'Depois de seis anos de atuação no Brasil, identificamos a necessidade de estar mais perto do consumidor', diz Livia Azevedo, relações públicas do Wal-Mart, rede que está na sexta colocação do ranking da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), mas claramente corre para subir alguns degraus ao abrir sua primeira loja de vizinhança [...].

Desde a década de 50 até os dias de hoje, podemos afirmar que a urbanização teve sua contribuição para os incentivos em maiores investimentos desse setor. Luiz Rabi, economista-chefe do Bic Banco, explica que o salto se deve, sobretudo, à urbanização do País.

Censo de 1970, 56% da população viviam em cidades. Esse índice subiu para 76% em 1991. A partir de então, até hoje, o ritmo de crescimento do setor diminuiu, mas ainda assim foi 2,6 vezes superior ao da economia. Esse desempenho é fruto, segundo Rabi, do Plano Real, que inseriu milhares de pessoas no mercado de consumo, e da capacidade do setor de se adaptar à nova realidade [...] os supermercados adotaram estratégias eficientes, que sustentaram esse ritmo acelerado de crescimento. (SUPERMERCADO MODERNO).

As crises econômicas do Brasil de 86 e 90 foram marcantes na história do setor supermercadista, quando empresas faliram e outras entraram em concordatas, além da queda no consumo frente às instabilidades e incertezas econômicas e financeiras. Por outro lado, o surgimento dos hiper e supermercados geraram empregos, aumento da produtividade, surgimento de concorrências, de novas necessidades do consumidor e consequentemente novos produtos.

Sem desconsiderar que atentos a tudo os empreendedores desse setor ousaram em tecnologias e investimentos e aperfeiçoaram os empreendimentos. Sem dúvida, as idéias e incrementos advindos da criatividade do setor, o gerenciamento de *marketing*, o planejamento administrativo e a oferta de comodidade nas compras beneficiaram os consumidores de todas as regiões onde se implantaram esse ousado segmento de mercado.

Desde o seu surgimento, os supermercados no Brasil e no mundo vieram para ficar. E no cenário de seus benefícios, estão o consumidor, o fornecedor, a indústria e os prestadores de serviços, entre outros. Alday e Pinochet (2002, p.14) exemplificam como aconteceu o desenvolvimento desse setor:



Do ponto de vista histórico, as mercearias precederam os supermercados na função de fornecedoras finais de bens. Nestas fazia-se pedido junto ao balcão e o funcionário pegava item por item nas prateleiras, depois empacotava tudo, recebia o pagamento. Tudo se dava através de relacionamento pessoal entre os funcionários e cada cliente, e o segredo do sucesso era o tratamento personalizado. Depois veio o supermercado, que passou às mãos do consumidor a tarefa de pegar as mercadorias desejadas, passá-las no caixas e, mais recentemente, até ensacá-las. E o contato pessoal foi reduzido pela produção da linha de montagem. Cliente após cliente vão colocando as mercadorias na esteira do caixa que rapidamente passa cada artigo pela leitora óptica, entrega a nota e aguarda impaciente pela assinatura em uma folha de cheque, ou até mesmo através de um cartão magnético.

### 3.3 SÍNTESE DA EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO AUTO-SERVIÇO DE VAREJO E PERSPECTIVAS ATUAIS

No final da década de 50 e primórdios da década de 60, iniciou-se o auto-serviço de varejo de alimentos no Brasil, copiando modelos testados nos países de primeiro mundo. “Em Auto-Serviço – um enfoque macro econômico”, Cláudio Tolentino diz que

[...] do setor varejista de produtos domésticos, seguidos pelos de pequeno varejo, como panificadoras, mercearias e comerciantes de frutas, passaram a permitir que seus clientes tivessem opções mais diversificadas de produtos e os escolhessem sem o auxílio de atendentes, conhecendo de forma transparente seus preços e se dirigissem, também sem auxílio de carregamento, aos pontos de pagamento. Esse processo só foi possível com a adoção de novo ferramental incorporado às lojas do então denominado auto-serviço e, posteriormente conhecidas como supermercados, diferenciando-se, portanto, dos tradicionais mercados de bancas, tanto pela estratégia e tática, quanto por este ferramental. De início os passos evolutivos fixaram-se mais nas ferramentas do que na estratégia e tática.

Vale destacar nessa conclusão três instrumentos que viabilizaram o auto-serviço de varejo: as gôndolas, os carrinhos de compras e os *check outs*. Inicialmente havia que criar exposição de mercadorias que permitissem fácil acesso do consumidor e identificação imediata dos preços dos produtos. Assim vieram as gôndolas com porta-etiquetas de preços; o transporte dos produtos ao ponto de pagamento e empacotamento deveria ser eficiente, rápido e que exigisse pouco esforço, vieram então os carrinhos de compras; dever-se-ia, por fim, rapidamente facilitar o pagamento e o empacotamento das mercadorias adquiridas, gerando então os chamados *check outs*.

Seguindo no estudo das perspectivas de novas ferramentas e estratégias dos supermercados, é possível afirmar que em função do constante avanço tecnológico

pode-se falar em Supermercado do Futuro. De fato, em grandes cidades, tal como São Paulo, por exemplo, já são visíveis os investimentos em tecnologias nos supermercados, como é o caso da loja do Grupo Pão de Açúcar, localizado em região nobre e que atende um público consumidor exigente e com alto poder aquisitivo. Os princípios adotados por esse grupo são rapidez, eficiência e qualidade, atraindo para si maior demanda e garantindo seu espaço no mercado.

Outros exemplos, visíveis ao longo desses anos, denotam ao segmento supermercadista uma história de verdadeiro progresso, e com um futuro de grandes resultados econômicos e financeiros para o país.

#### Segundo fonte do jornal **Zero Hora**,

São Paulo ganhou na semana passada o supermercado mais avançado do país. A loja do Grupo Pão de Açúcar, no shopping Iguatemi, na região dos Jardins, recebeu investimentos de R\$ 7,9 milhões em novas tecnologias que prometem facilitar a vida do consumidor. Outras 14 empresas participaram do desenvolvimento das inovações para a loja. Entre as novidades, por exemplo, estão garrafas de vinhos com etiquetas que, além de informar o preço dos produtos, indicam os pratos para acompanhar a bebida. Basta aproximar a garrafa de um quiosque multimídia para receber informações como procedência, tipo de uva e preço [...] A principal inovação, porém, talvez sejam os carrinhos inteligentes, produzidos com plástico reciclado. Em caráter experimental, os clientes poderão utilizar cinco carrinhos com dispositivo PSA (Personal Shopper Assistant). O sistema registra os produtos escolhidos pelo consumidor e automaticamente contacta o caixa por meio de uma rede sem fio Wi-Fi ou radiofrequência. Quando se aproxima do caixa, o carrinho é identificado e a nota fiscal da compra, emitida. O cliente só precisa fazer o pagamento. O carrinho inteligente também tem um sistema de busca que auxilia o consumidor a encontrar produtos. Por meio de uma tela sensível ao toque, o usuário escolhe o produto a ser procurado e o carrinho indica a localização da mercadoria. Por enquanto, só é possível buscar por tipo de produto. O novo supermercado tem ainda balanças inteligentes para frutas, verduras e legumes que o cliente pode operar sozinho. Por toda a loja se encontram também os quiosques eletrônicos que oferecem receitas. O próprio consumidor pode escolher um ingrediente e imprimir a sugestão que achar melhor. A idéia é de auto-atendimento. O cliente seleciona e pesa os produtos, adiantando o processo e evitando filas nos caixas. O objetivo da loja *hi-tech* é testar as novas tecnologias em campo, junto aos usuários e avaliar o desempenho delas.

Esse movimento nas organizações supermercadistas, no que se refere à sobrevivência e estabilidade, são igualmente importantes na análise das conseqüências que trazem à sociedade onde estão inseridos e dos principais pontos a serem considerados ao desenvolvimento e suas compensações. Ao compreender os fatos que provocam impactos e incertezas, as organizações buscam estruturar-se estimuladas pela união em busca de estratégias que sejam úteis para enfrentar o desafio do mercado competitivo.

Importante observar que empreendimentos se fazem com investimentos e para adaptar-se às mudanças que ocorrem constantemente, sejam internas ou externas, o supermercadista necessita investir em alternativas para essa realidade. A informática, por exemplo, que invadiu todos os ambientes de comunicação, também está presente no mundo dos supermercadistas, influenciando de forma abrangente e positiva nas decisões, operando como facilitadora na redução de custos e otimização de processos. Como se refere Lukianocenko (2005), o sistema de informática apresenta um desenvolvimento contínuo, exigindo um diferencial específico, ferramentas analíticas que agilizem a tomada de decisão e que dêem autonomia proporcionando mobilidade aos executivos. Essa nova exigência da competitividade do varejo brasileiro tem de estar presente em todos os níveis de negócio, pois quem souber gerenciar melhor as informações, estará um passo à frente da concorrência.

Além do delineamento conceitual de competitividade e tipos de estratégias, buscou-se compreender o contexto do setor supermercadista na sua evolução e posicionamento atual.

A utilização do ferramental descrito provocou de imediato profunda mudança cultural no consumidor, que passou a exigir mais famílias de produtos – e vieram os perecíveis refrigerados e congelados – exigindo câmaras frigoríficas e açougues residentes; panificadoras e, por fim, o setor de magazine – roupas e artigos de vestuário – e eletrodomésticos em geral. Com este cenário, de evolução rápida, nas décadas de 70 e 80 os agora supermercados, aumentaram em muito suas áreas médias de loja, de 1.000 m<sup>2</sup> para algo em torno de 4.000 m<sup>2</sup>.

O pequeno varejo – pequenas lojas de bairro – pressionado, buscava alternativas de transformar-se em lojas de auto-serviço e a concorrência aumentou extremamente. Assim sobrou um único caminho, a multiplicação do número de lojas de cada empresa e crescimento rápido de escala de *market share*. Iniciou-se o processo de compras de lojas menores, pequenas redes de varejo e crescimento de pontos de venda.

Desde a década de 70, até o final da de 90, o advento das Grandes Redes Internacionais para o Brasil foi crescente. As lojas agora mediam entre 7.000 a 12.000 m<sup>2</sup>. Carrefour, Wall Mart e outras, passaram a adquirir redes locais e a ampliar em velocidade incrível os pontos de venda. A linha estratégica passou a ser a de fusões, aquisições e incorporações.

Esse movimento criou uma nova realidade: eliminaram-se os intermediários entre a indústria produtora e o varejo de ponta. As redes de varejo de auto-serviço

passaram a negociar aquisições em volumes significativos, para abastecimento de lojas via grandes centros de distribuição, conseguindo com isso diferencial de preços e eliminando completamente os tradicionais atacados e as lojas menores, notadamente nos grandes centros populacionais.

Disso resultou a consolidação de uma logística fundamental para reduzir o impacto de imobilizações em capital de giro e os fornecedores passaram a ser obrigados a fornecer em regime “*just in time*”, reduzindo mais ainda o ônus do capital e permitindo a prática de margens brutas reduzidas em giro operacional alto.

Não é difícil perceber o impacto dos modelos econômicos de mercados perfeitos nesse segmento econômico. A existência de grandes redes, com alto poder de compra junto à indústria, com voracidade por mercado, propicia, pela transparência de preços, diversidade de marcas, pronta entrega e alta concorrência, expressão muito próxima do mercado perfeito. Ainda, a informação é transparente, tanto em especificação do produto, quanto em preço e o consumidor tem este fato como suporte ao seu processo decisório de consumo.

## 4 AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DO HIPPO SUPERMERCADOS

### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O Hippo Supermercados (Hippo), organização comercial de estrutura familiar, cujo foco reside na comercialização de alimentos, foi inaugurado em 1997, sob a direção dos irmãos Estêvão, Jaime e Salésio Saqueti que, atualmente, junto com outros familiares, compõem o Comitê Diretivo da empresa.

Em duas lojas, hoje, o Hippo oferece uma média de 12.000 itens, entre alimentos, bebidas, cosméticos, material de limpeza e higiene pessoal e utensílios domésticos. Conta com 300 colaboradores (emprega pessoas portadoras de necessidades especiais) em seu quadro funcional e guarda cadastro de 10.000 clientes, dos quais 6.000 freqüentam diariamente as lojas do Supermercado, com passagem pelas 13 *Check-outs*.

O perfil do público alvo do Hippo, segundo pesquisas descritivas apontadas pela Agência de Publicidade, caracteriza-se como pertencente às classes A e B, com a idade média entre 35 a 70 anos. Embora sendo um supermercado de bairro não pertencente às grandes redes do Estado, o Hippo Supermercados atende clientes que para lá se dirigem em busca de qualidade, bom atendimento, instalações adequadas e infraestrutura capaz de satisfazer os mais exigentes.

Seu horário de funcionamento abrange seis dias consecutivos: de segunda a sexta-feira, das 8 às 22 horas; e nos sábados, das 8 às 21 horas.

O Hippo surgiu após a cisão do grupo Santa Mônica, ocupando o mesmo espaço físico, localizado à Rua Almirante Alvim nº 55, um dos pontos residenciais mais nobres da cidade de Florianópolis, Santa Catarina. Oferece um mix de produtos especiais e atraentes, tendo em vista a qualidade de vida e a satisfação do cliente. Suas metas concentram-se em serviços e produtos diferenciados. Assim, o Hippo Supermercados, hoje considerado um dos grandes empreendimentos de varejo da Grande Florianópolis, caracteriza-se pela excelência de seu atendimento e pelos excelentes produtos que põe à disposição em gôndolas projetadas para fácil acesso e manuseio.

A segunda loja, criada em razão da grande demanda, e também como mais uma oportunidade de negócios, foi instalada, em novembro de 2006, em outra região do centro da cidade, à Rua Almirante Lamego nº 761. Segundo Josiano Saqueti, Presidente Executivo do Hippo, essa filial “é mais uma Loja que segue com o conceito de

Supermercado de bairro, uma loja com excelente atendimento para atender as necessidades dos vizinhos”.

Segundo Souza e Leite (1997, p.169), “a localização dos supermercados está condicionada ao tipo de loja que se pretende instalar, ao tipo de público que se pretende atingir [...]. Assim, a importância da localização deve ser analisada sob dois aspectos principais: o financeiro e o mercadológico”. O primeiro, foi escolhido pelo padrão do poder aquisitivo da população de seu entorno; e o segundo, porque o local oferece vantagens para a comercialização a varejo de alimentos.



Figura 02: Mapa da Ilha de Santa Catarina, com localização em relação ao Litoral do Estado e ao município de Florianópolis e destacando o bairro do Centro.

Fonte: <http://www.brasil-turismo.com/mapas/mapa/mapa-florianopolis.gif>



Figura 03: Mapa da localização das duas lojas do Hippo Supermercados, dando-se destaque à Matriz.

Fonte: [http://www.hippo.com.br/2008/index2.php?pagina=Sobre\\_o\\_HIPPO](http://www.hippo.com.br/2008/index2.php?pagina=Sobre_o_HIPPO)



Figura 04: Fachada do Hippo Supermercados – Loja Matriz

Fonte: da autora.

Ainda no princípio, os gestores escolheram como símbolo da empresa a imagem de um hipopótamo, pela sua significação alegórica: animal forte, longo, dócil e amigo. Durante os dias que antecederam a inauguração da primeira loja, foi apresentada ao público uma campanha, exibindo a logomarca da empresa com o *slogan* “Florianópolis vai ganhar um Amigão”.



Figura 05: Marca da empresa.  
Fonte: T12 Agência de Publicidade

Meses depois, nova campanha publicitária prometia o Hippo, um bichinho de pelúcia para as crianças. No entanto, em razão de haver gerado uma grande procura, os mil bonecos Hippo encomendados foram insuficientes.



Figura 06: Pelúcia Hippo – “Hippinho”  
Fonte: <http://www.hippo.com.br/img/hippinho.gif>

Assim, surge o valor de uma marca que passa a representar o nome da empresa e os serviços que presta. A sua logística interna – embora nem sempre observada pelo público – somada à logística externa (PORTER, 1999), cria a cadeia de valores, o que confere ao Hippo Supermercados o estatuto de uma empresa solidificada, consciente de sua responsabilidade comercial e social.



O objetivo primeiro dos gestores do Hippo foi criar um supermercado que trouxesse aos clientes “algo mais na hora de fazer suas compras”. Para atingir seus propósitos, buscaram estratégias características dos níveis empresarial e funcional (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000), responsáveis diretos pela sustentação de cada setor criado, em especial, a penetração exitosa no mercado supermercadista, a fidelidade dos clientes atraídos pela nova empresa e o pioneirismo em procedimentos estratégicos, tais como, o cuidado com o ambiente físico, o conforto e a satisfação dos clientes. Com a concentração redobrada, já que as adversidades insistiam em aparecer devido à história da empresa antecedente, definiram recursos e competências necessárias ao desempenho adequado de atividades que refletissem a reestruturação desse novo negócio. Visaram o aumento da rentabilidade e o crescimento das vendas, para que lhes rendesse uma nova vantagem competitiva. Organizaram a empresa de forma a dividir as lideranças.



Figura 07: Reflexão de Porter - slide de apresentação do Hippo Supermercados  
Fonte: T12 Agência de Publicidade

Hierarquicamente, os sócios da empresa estabeleceram a Diretoria (Comitê Diretivo), a Gerência (Administrativa, Comercial, Operacional) e os Departamentos.

Compete à Gerência Administrativa responder pelos Departamentos Financeiro-Contábil, pelo Centro de Desenvolvimento da Gestão e pela Recepção e Telefonia Administrativa. À Gerência Comercial cabe a responsabilidade de responder pelos Departamentos de compra e venda. A Gerência Operacional cuida da Segurança, Informática, Divulgação e Manutenção da organização.

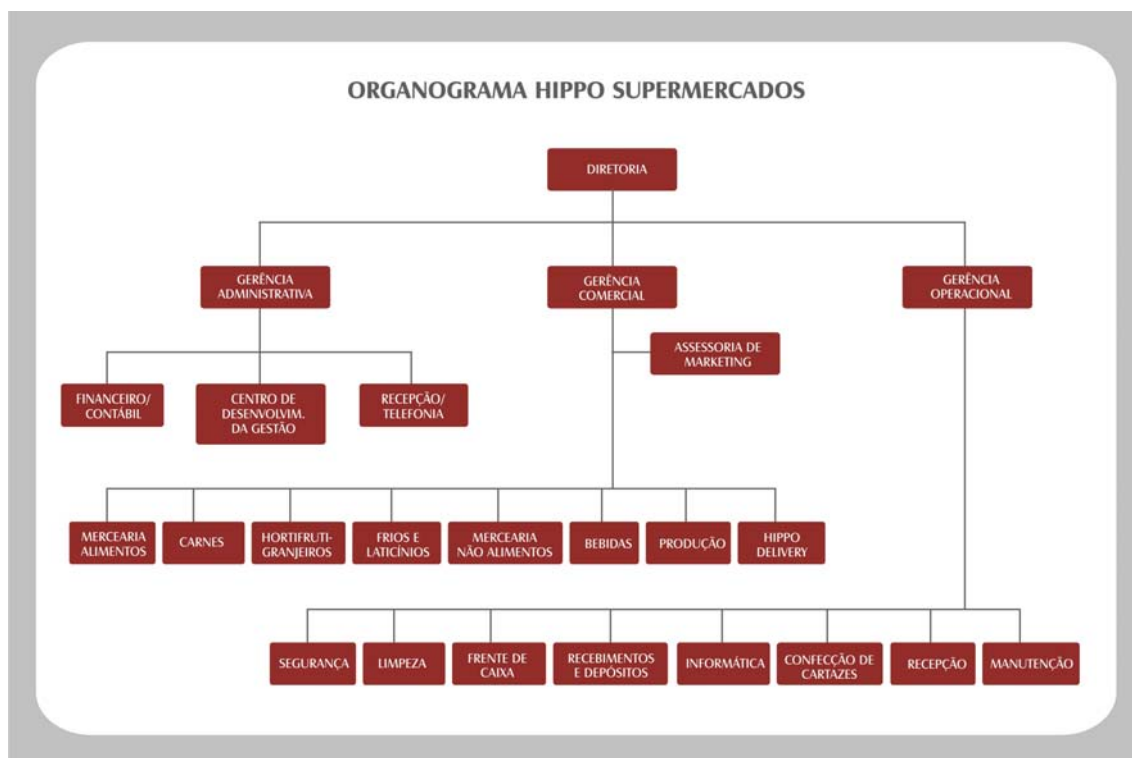


Figura 08: Organograma Hippo Supermercados  
Fonte: Agência de publicidade T12

A partir do estabelecimento do processo organizacional da empresa, o Hippo Supermercados estabeleceu sua visão:

Ser a empresa supermercadista mais efetiva e inovadora da Região Sul. Contar com profissionais motivados e capacitados e oferecer aos clientes produtos de qualidade e o melhor atendimento, a fim de garantir a sua satisfação e fidelidade ao Hippo Supermercados.

## 4.2 VISÃO ESTRATÉGICA DO HIPPO



Figura 09: Visão do Hippo Supermercados.  
Fonte: T12 Agência de Publicidade

O Hippo, ciente de que uma organização empresarial pode aumentar seu valor competitivo através da diversificação de seus serviços e produtos, buscou novos produtos para o mesmo mercado, considerando as necessidades de consumo dos seus clientes. Ofereceu um setor completo de produtos orgânicos, compostos de frutas, verduras, produtos industrializados, tais como geléias, temperos, vinhos, verduras, frutas, chás, aguardente, doces, cereais e sucos. E ainda: catchup, café de grão orgânico, pepino, bolacha, açúcar, arroz, trigo, cerveja, vinho, polpa de tomate, macarrão de quinua, achocolatado, bebidas e palmito. Hoje, o Hippo Supermercados possui toda uma gama de produtos dessa linha orgânica, o que pode ser considerado uma diversificação concêntrica (TACHIZAWA, 2000).

Além disso, foi o primeiro supermercado catarinense a receber a aprovação do Serviço de Inspeção Estadual (SIE) para poder fracionar e manipular produtos de origem animal dentro de seu estabelecimento. O selo, conferido pela Cidasc (Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola), foi entregue em dezembro de 2002. Para conseguir a certificação, o Hippo adequou sua estrutura física, seu

fluxograma de entrada e saída de mercadorias e seus procedimentos de manipulação no setor de carnes e frios.



Figura 10: Selos de qualidade Hippo  
Fonte: T12 Agência de Publicidade

Assim, a visão inovadora acompanhou o Hippo Supermercados desde a escolha da localização – que lhe garantiu a presença de consumidores de um poder aquisitivo um pouco além da média dos outros supermercados da região – até a preferência por produtos de primeira linha, o que denota uma interação entre o supermercado, o distribuidor e o consumidor, garantindo a fidelidade do cliente.

#### 4.3 ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELO HIPPO SUPERMERCADOS

Sempre tendo como missão a satisfação do cliente e colocando o enfoque nos produtos alimentícios, o Hippo foi, nesses últimos dez anos, valendo-se de estratégias que visavam um crescimento rápido, constante e fiel. Expandiu sua capacidade produtiva, inovou, diversificou a linha de produtos, atraindo clientes de novas fatias do mercado.

Embora disputasse mais com concorrentes indiretos (padaria, açougue, confeitarias e restaurante) do que diretos (supermercados) – e isso apresentava-se como uma alternativa para a redução de riscos – promoveu a abertura de novas oportunidades com o lançamento, do qual foi o pioneiro em Florianópolis, de produtos próprios sem glúten, para pessoas portadoras da doença celíaca (com rejeição ao trigo). Hoje são

oferecidos cerca de 35 desses produtos, entre eles, pizzas, massas, tortas, pães e biscoitos.

Os gestores, analisando os hábitos de compra de seus clientes, foram moldando os espaços de exposição de produtos às tendências preferenciais dos consumidores. Nas gôndolas, só são expostos produtos de primeiríssima qualidade.

Com o objetivo de oferecer um atendimento personalizado, manter a clientela e minimizar o tempo de espera nos caixas, o que maximiza a redução de custos, o Hippo criou o cartão de fidelidade e promoveu a identificação digital, acelerando o atendimento e proporcionando ao cliente vantagens na forma de pagamento. Assim a agilidade ao atendimento, agregou valor à fidelidade do consumidor e, comprovou o nível de criatividade (BARNEY, 1994) dos seus gestores.



Figura 11: Cartão Fidelidade Hippo  
Fonte: T12 Agência de Publicidade

Entre os benefícios aos usuários do Cartão Hippo, estão às promoções exclusivas e a possibilidade de participar das ações propostas pelo supermercado, principalmente em datas comemorativas. Entre as diversas promoções oferecidas aos clientes, em agosto de 2007, foi realizada uma promoção especial para os clientes que

usavam a sacola retornável: a cada 5 passagens pelo caixa com qualquer sacola retornável, o cliente ganhava um quilo de adubo orgânico (processo de transformação de resíduos orgânicos em matéria orgânica homogênea e estabilizada).

São também oferecidos convites para a participação em eventos patrocinados pelo Hippo no âmbito da Arte, Cultura, Saúde e Educação. Um exemplo disso foi a Semana da Saúde, quando os clientes tiveram a oportunidade de participar de uma seqüência de palestras educativas com médicos e nutricionistas. Também na Semana da Mulher, o público feminino recebeu orientações sobre como fazer uma maquiagem perfeita.

Na primeira loja, a matriz, a área total de vendas é de 1.050 metros quadrados, incluindo espaço para padaria, açougue, praça de alimentação e estacionamento. Embora as lojas estejam localizadas em regiões privilegiadas, o espaço da construção física de ambas é exíguo, razão por que foi criado o serviço *Delivery*: compra de produtos pela Internet e pelo Telefone e entregues em domicílio.

Acompanhando o desenvolvimento tecnológico, o Hippo Supermercados para além de ser o primeiro supermercado a implantar a venda através do sistema Hippo Delivery, implementou, também, o Serviço de Atendimento ao Consumidor–SAC, através de atenção especializada, com colaboradores treinados e capacitados para atender prontamente aos clientes.

Ainda, seguindo a mesma tendência, o Hippo está inserido no sistema EDI – troca eletrônica de dados com o fornecedor. A rede Hippo conta com todo o abastecimento da loja informatizado. Dentro dessa solução, encontra-se a automação dos pedidos, com o uso do EDI. Quando o estoque chega a um determinado nível, o sistema dispara um pedido direto para o fornecedor que dá início ao processo de reabastecimento. O próprio sistema, portanto, calcula a demanda do produto com base na movimentação das lojas. A troca automática de dados começou neste ano a custo zero para a rede. A Neogrid, empresa responsável pelo programa, que permite a integração dos sistemas do varejo e do fornecedor, é responsável por negociar a adesão ao EDI das indústrias. Essas, por sua vez, responsabilizam-se pelo pagamento do serviço à Neogrid. Hoje, 100 fornecedores, responsáveis por 40% das vendas do Hippo, atuam por meio de EDI (SUPERMERCADO MODERNO, 2008).

Diante da tecnologia utilizada pelo Hippo Supermercados, confirma-se que a aplicação da informática aos serviços do Hippo, reflexo de sua habilidade de gerenciamento do negócio, contribui para a redução de custos de seus produtos,

garantindo a sua sustentabilidade no próprio negócio (THOMPSON e STRICKLAND, 2000).

Como estratégia genérica (THOMPSON e STRICKLAND, 2000; PORTER, 2004), o Hippo vale-se de ferramentas específicas para continuar a manter-se na concorrência em lugar de destaque. Reduzir os custos de seus produtos foi uma das suas alternativas adotadas ao longo dos tempos. Adotou torneiras inteligentes com o objetivo de reduzir o custo da água. Reduziu o custo da luz com a compra de refrigeradores sofisticados para a conservação dos produtos congelados.

Com a intenção de reaproveitamento total de resíduos – orgânicos, recicláveis e de gordura saturada –, mais uma vez o Hippo foi o primeiro no Estado a reciclar seletivamente todo o lixo produzido e promover o recolhimento de pilhas, encaminhando para o destino final correto, o que lhe rendeu o Prêmio Expressão em Ecologia, categoria Controle de Poluição.

Outro destaque do Supermercado é sua colaboração no Programa Mesa Brasil, do SESC, distribuidor de alimentos às entidades assistenciais da região.

Com consciência ecológica, o Hippo incentiva os consumidores a adotarem uma postura de preservação do meio-ambiente, implantando a sacola retornável, confeccionada com lona natural, capaz de ser totalmente absorvida pela natureza.

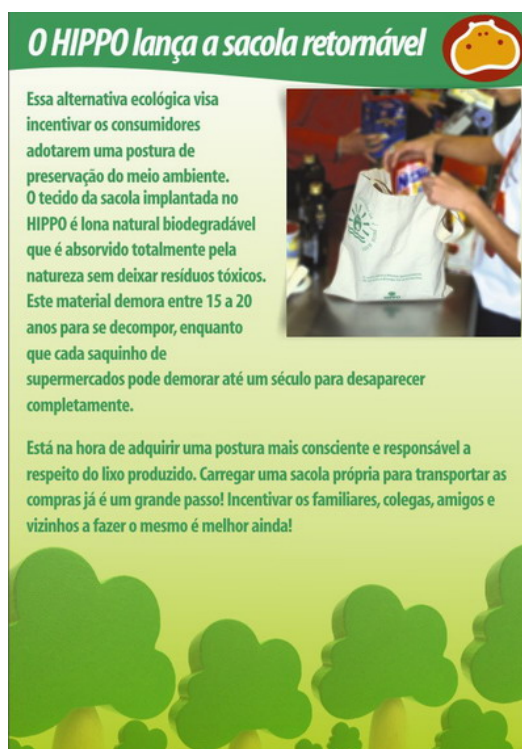


Figura 12: Sacola Retornável  
Fonte: T12 Agência de Publicidade



Sintetizando as informações colhidas em pesquisa de campo, relacionam-se alguns recursos encontrados no Hippo que são, neste trabalho, subsídios para a análise das estratégias, objeto do estudo:

- Restaurante próprio que, sob a direção de uma Nutricionista, atende uma média de 700 refeições-dia.
- Estacionamento exclusivo.
- Padaria e confeitaria com capacidade para receber encomendas dos clientes.
- Desenvolvimento de produtos com marca própria (produtos sem glúten)\_
- Cartão fidelidade e Identificação Digital.
- Implantação de sacolas retornáveis.
- Investimentos na capacitação dos funcionários para a garantia de um bom atendimento.
- Oferta de cursos de culinária aos consumidores.
- Informativo eletrônico pelo site [www.hippo.com.br](http://www.hippo.com.br)
- Caderno de Ofertas, distribuído em toda a região.
- Responsabilidade social: Grupos Voluntários em Ação; Troco da Boa Ação, Palestras e Visitas Técnicas das Instituições de Ensino, Auxílio a Entidade, Doação e Patrimônio.
- Promotores de venda para a oferta e demonstração e degustação de novos produtos.
- Treinamento para colaboradores com premiação, promoção e incentivos.
- **Nutrir e Saber**, Revista exclusiva do Hippo Supermercados com conteúdo variado para distribuição aos consumidores (produzida pela autora desta pesquisa).
- **Revista Hippo Criança**, Revista exclusiva do Hippo para as crianças (produzida pela autora da pesquisa).





Figura 13: Edições da Revista Nutrir&Saber, de setembro de 2007 a junho de 2008.  
Fonte: da autora

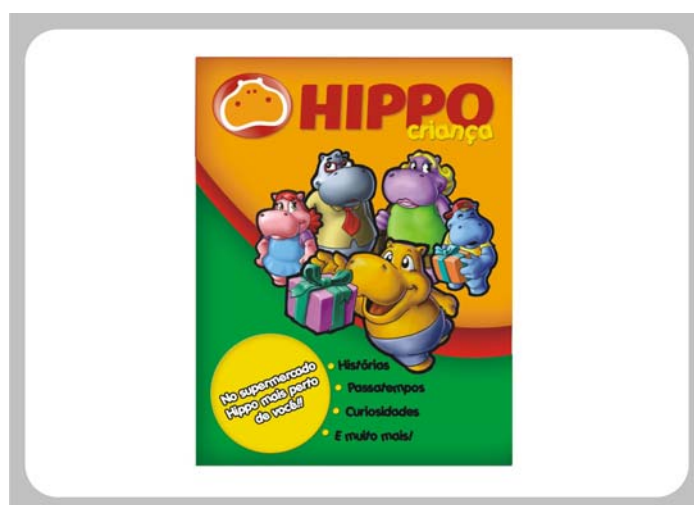


Figura 14: Edição da Revista Hippo Criança, novembro de 2007. Fonte: da autora

#### 4.3.1 As estratégias utilizadas pelo Hippo Supermercados: pontuando a análise

O Hippo está há uma década no mercado, e embora muitos outros supermercados tenham surgido nesse período, em sua maioria de grande porte, a posição que ocupa no *ranking* mantém-se significativa frente à concorrência. Sem desconsiderar o fator *status* que ocupa na região na qual está inserido, sua permanência no setor, é resultado das estratégias empregadas ao longo desses dez anos.

Em face do estudo teórico que deu suporte à pesquisa e de acordo com a metodologia utilizada, a pesquisa deteve-se na exploração de fontes que permitiram viabilizar uma análise sob a ótica das ações e direcionamentos empregados pelo Hippo Supermercados.

Os dados colhidos durante a pesquisa permitiram a elaboração do conteúdo daquilo que se pretendeu no delineamento do problema de pesquisa: um supermercado regional, com 10 anos de atividade e suas estratégias competitivas. Assim, a presente análise, resultante das fontes obtidas e de acordo com o delineamento teórico estabelecido, destaca o seguinte:

a) as estratégias que mais contribuíram à situação confortável e estável que o Hippo Supermercado ocupa devem-se à utilização das estratégias genéricas de enfoque e de diferenciação de produto e serviços, culminando com o sucesso de sua cadeia de valores.

b) a busca pela diferenciação de produtos está presente no dia-a-dia desse supermercado, pois o mesmo oferece produtos e serviços em muitos casos considerados únicos no âmbito da indústria. Nesse caso, seu comportamento empresarial está direcionado a um produto com características variadas para atender ao gosto pessoal, *status* social e poder aquisitivo dos clientes. Nesse segmento, incluem-se produtos como: sem glúten, sem Lactose (intolerância ou alergia a lactose), Ligth ( com menor teor de gordura), Diet (para diabéticos), de fabricação própria do Hippo supermercados. A diferenciação ocorre também em outras dimensões: pioneirismo no serviço Delivery , questões relacionadas a novas tecnologias, novos modelos de gestão e produção e condições de pagamento.

c) para continuar competitivo no mercado, o Hippo utiliza a estratégia de enfoque, baseado, principalmente no perfil de seus clientes, pautando suas ações num atendimento de excelência e na qualidade de produtos.

d) A eficácia operacional e o posicionamento estratégico também estão presentes no caso Hippo. Segundo Porter (2007), o posicionamento estratégico deve estar apoiado em cinco pilares: uma proposição de valores diferente para o seu cliente, diversa à oferecida pelo concorrente; uma cadeia de valor sintonizada com essa proposição; um *tradeoff* específico, determinando o que fazer e o que não fazer; integração de todos os elos da cadeia de valor, onde esses se apóiam mutuamente, dificultando a cópia pelo concorrente, e continuidade, pois tanto sua implantação quanto seus resultados são imediatos.

Com tal enfoque, é de supor que o Hippo Supermercados atende melhor seu alvo estratégico do que seus outros concorrentes, que estão no mercado competindo de forma mais abrangente. Como analisado em Porter, a estratégia de enfoque implica algumas limitações na parcela total do mercado que pode ser atendida. Assim, ao concentrar-se nas classes A e B, o Hippo Supermercados deixa de atender uma fatia maior da população correspondente às classes C e D.

## CONCLUSÃO

Este trabalho, a partir do estudo das Ciências Econômicas, objetivou agregar à pesquisa das estratégias competitivas de um empreendimento de varejo, cuja dinâmica da ciranda financeira é a propulsora do seu crescimento, desenvolvimento e rendimento, conhecimentos que permitissem elucidar teorias aplicadas no âmbito do mercado. Delimitou-se como campo de análise o setor supermercadista e, mais especificamente, um setor regional, no caso o Hippo Supermercados.

Estrategicamente localizado no centro da cidade de Florianópolis, com duas lojas, a matriz na Rua Almirante Alvim e uma a filial na Almirante Lamego, o Hippo Supermercados, demonstra, como resultado da pesquisa, equilíbrio financeiro, austeridade nos negócios, diversificação de produtos e grande senso de organização, características que o colocam na vanguarda dos bons supermercados de Santa Catarina.

Seus gestores, desde a produção de alimentos próprios e específicos até a logística financeira, tratam o cliente com respeito e dignidade, fazendo com que essa estreita relação se torne uma das diferenças significativas da marca. Dotado de uma infra-estrutura simples e organizada, possui equipamentos de refrigeração de ponta, dentre os quais, balcões frigoríficos de última geração que além de acondicionarem os produtos de forma agradável e de fácil acesso ao cliente, economizam energia.

Desde os equipamentos de pesagem de produtos às gôndolas modernas, até os avançados leitores óticos de código de barra dos caixas, o Hippo Supermercados está, sem dúvida, entre os mais equipados supermercados de Santa Catarina, garantindo o seu espaço no setor da economia do Estado.

No caso específico do Hippo Supermercados, mesmo considerado de médio porte, o consumidor a ele fideliza-se pelas estratégias criadas em seu benefício, mesmo quando ocorre um preço mais elevado que a concorrência, já que enfoque estratégico utilizado pelo Hippo, acaba por relativizar tal questão.

A diversidade dos seus produtos está focada nas necessidades e no interesse dos clientes. Outro fator a destacar na análise do Hippo consiste em sua excelente estrutura no que diz respeito a conservação dos alimentos, higiene do local, cuidados com a manipulação e cortesia no atendimento. Embora não seja elemento isolado de diferenciação, considera-se este aspecto no conjunto, como aliado ao ambiente de muita cooperação entre patrões, funcionários e clientes.

Outro aspecto importante nesta fidelização é o fato de o Hippo manter em seu cadastro uma média de dez mil clientes que lhe prestam fidelidade. Existe transparência desde a administração do cartão Hippo, que concede na hora prêmios aos consumidores, até o perfeito atendimento no setor de açougue onde se pode observar carnes e frios, sendo embalados na hora conforme pedido do consumidor.

Uma prova do grande apreço do cliente Hippo ao seu supermercado são as respostas de consumidores nas entrevistas concedidas à Revista **Nutrir e Saber**, exclusividade do Hippo. Essa revista, organizada pela pesquisadora, consiste resultado a parte, porém relevante no sentido do histórico de sua implantação durante este estudo. Surgida no contexto das estratégias de enfoque ao cliente, criou-se um meio de comunicação cujo conteúdo permitisse não só dar visibilidade aos fornecedores e ao Hippo em si, mas principalmente aos consumidores. Dentro do enfoque solicitado pelo Hippo Supermercados, foram então criadas duas propostas: uma direcionada ao público jovem e adulto (Revista **Nutrir e Saber**) e outra direcionada às crianças (Revista **Hippo Criança**).

Observou-se que as decisões de gerenciamento interno levaram a empresa Hippo supermercados a desempenhar seu papel com a máxima eficiência em todos os aspectos em que se comprometeu: desde a compra do produto , passando pelas sacolas retornáveis ( num incentivo ecológico ) até a entrega ao consumidor final.

Finalizando o estudo, pode-se concluir que a identificação das principais estratégias competitivas do Hippo supermercados estão agrupadas de maneira a constituírem uma estratégia final cujos princípios se estendem pela cadeia de valores que norteiam a sua missão: honra, ousadia, qualidade, entusiasmo, integração, criatividade, simplicidade, cordialidade, contribuição social, valorização do ser humano, comprometimento e profissionalismo.

## REFERÊNCIAS

**T 12 AGÊNCIA DE PUBLICIDADE.** Florianópolis, Santa Catarina, 2008.

ALDAY, Hernan Edgardo Contreras; PINOCHET, Luiz Hernan Contreras. A tecnologia E-Commerce como estratégia determinante no setor supermercadista. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 11-21, out./dez. 2002. Disponível em: <[http://64.233.169.104/search?q=cache:LOdhhstGh3QJ:www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v5\\_n3/a\\_tecnologia\\_ecommerce\\_como.pdf+importancia+do+setor+supermercadista&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=9&gl=br](http://64.233.169.104/search?q=cache:LOdhhstGh3QJ:www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v5_n3/a_tecnologia_ecommerce_como.pdf+importancia+do+setor+supermercadista&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=9&gl=br)>. Acesso em: 10 fev. 2008.

BARNEY, J. B. **Diferenciação de produto.** São Paulo: Bonoma, 1994.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W. **Administração estratégica competitiva e vantagem competitiva.** São Paulo: Prentice Hall, 1997.

BECKER, L.C. **Estratégia para driblar a concorrência.** Disponível em: <[www.vendamais.com.br](http://www.vendamais.com.br)>. Acesso em: 10 fev. 2008.

BOGARI CONSULTORIA. **O que é estratégia.** 2001. Disponível em: <<http://www.strategia.com.br/Alunos/2001-2/Estrategia/125/Estrategia.htm#topo>>. Acesso em 10 mar. 2008.

BRANDENBURGER, M; NALLEBUFF, B. J. **Competição.** São Paulo: Rocco, 1996.

**ÉPOCA.** “Supermercados decidem apostar nos produtos de marca própria”. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG55711-6012,00.html>>. Acesso em 10 fev. 2008.

GRAIG, J.; GRANT, R. **Gerenciamento estratégico.** São Paulo: Atlas, 1996.

FERRAZ, J. et al. **Made in Brasil: desafios competitivos para a industria.** Rio de Janeiro: Campos, 1995.

FREIRE, Adriano. **Manual do Plano de Negócios: Módulo 1.** Lisboa: Tracy International, 1996.

FREIRE, A. **A Estratégia.** Lisboa: Verbo, 1997.

FREIRE, A. “Internacionalização”. **Internacionalização—** Desafios para Portugal. Lisboa: Editora Verbo. 1999.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1987.

GRINOVER, P. “A concorrência abre ao lado”. **Revista Meio e Mensagem**, n. 964, 25 jun. 2001.

HOLANDA, A.B. de. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

KLUYNER, C.; PEARCE II, J. **Estratégia**: uma visão executiva. 2.ed. São Paulo, 2006.

KUPFER, David. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LAGES, Alexandre. **A Estrutura e o padrão de concorrência do setor supermercadista de Ponta Grossa (PR)**. 2002. Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

LUKIANOCENKO, M. **Perspectivas 2005**. *Revista Super Hipper*, 2005.

MINTZBERG, H. **O processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2000.

MOTOMURA, Marina. “Quando surgiram os supermercados?” Disponível em: <[http://mundoestranho.abril.com.br/edicoes/35/curiosidades/conteudo\\_mundo\\_56947.shtml](http://mundoestranho.abril.com.br/edicoes/35/curiosidades/conteudo_mundo_56947.shtml)>. Acesso em: 06 fev. 2008.

MOURA, L. de S. “Sobre o Conceito de Competitividade”. Disponível em: <[http://64.233.169.104/search?q=cache:2zvEYNrEbncJ:www.acessepiaui.com.br/negocios2.php%3Fid%3D11621%26ref%3D200407+Lia+Haguenauer+\(1989\)+define+competitividade+como+a&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=1&gl=br](http://64.233.169.104/search?q=cache:2zvEYNrEbncJ:www.acessepiaui.com.br/negocios2.php%3Fid%3D11621%26ref%3D200407+Lia+Haguenauer+(1989)+define+competitividade+como+a&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=1&gl=br)> Acesso em: 10 abril 2008.

OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégias empresariais**. Rio de Janeiro: Atlas 1999.

PORTER, E. Michael. **Cadeia de valores e a vantagem competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

PORTER, M.E. **Competitive Strategy**: Techniques for Analysing Industries and Competitors (Hardcover), 1980. Excerto traduzido disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Estrat%C3%A9gias\\_competitivas\\_gen%C3%A9ricas](http://pt.wikipedia.org/wiki/Estrat%C3%A9gias_competitivas_gen%C3%A9ricas)

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PT SUL. “Supermercados tem o melhor ano de vendas desde 2002”. Disponível em: <[http://www.ptsul.com.br/t.php?id\\_txt=21306](http://www.ptsul.com.br/t.php?id_txt=21306)> . Acesso em: 06 fev. 2008.

REVISTA NUTRIR E SABER. Florianópolis: Hippo Supermercados, Ano 1, nº 1, set. 2007.

SCHILLING, V. “Globalização, ontem e hoje: desequilíbrios e perspectivas da globalização”. Disponível em: <<http://educaterra.terra.com.br/voltaire/atualidade/globalizacao6.htm>>. Acesso em: 20 dez. 2007.

SOUZA, F. de; LEITE, A.P.R. **Estratégias de marketing no setor supermercadista**: um estudo exploratório. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SUPERMERCADO MODERNO. 1999 o ano dos supermercados. 29º Relatório Anual, abril 2000.

SUPERMERCADO MODERNO. “**Setor sempre a frente**”. Disponível em: <<http://64.233.169.104/search?q=cache:3qpkDnXrvzkJ:www.sm.com.br/anterior/abr03/mes/noti.htm+Censo+de+1970,+56%25+da+popula%C3%A7%C3%A3o+viviam+em+cidades.+Esse+%C3%ADndice+subiu+para+76%25+em+1991.+A+partir+de+ent%C3%A3o,+at%C3%A9+hoje,+o+ritmo+de+crescimento+do+setor+diminui&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=1&gl=br>>. Acesso em 06 fev. 2008.

TACHIZAWA, T; RESENDE, W. **Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios**. São Paulo: Makron Books , 2000.

TANABE, S. “Recursos humanos: por que os supermercados ainda não são as melhores empresas para se trabalhar?” **Portal do Administrador**, 15 out. 2007. Disponível em: <[http://64.233.169.104/search?q=cache:yQN5HT\\_KPG8J:www.htmlstaff.org/xkurt/projetos/portaldoadmin/modules/news/article.php%3Fstoryid%3D725+cada+ano,+o+setor+de+supermercados+se+consolida+como+um+dos+principais+segmentos+da+economia&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=1&gl=br](http://64.233.169.104/search?q=cache:yQN5HT_KPG8J:www.htmlstaff.org/xkurt/projetos/portaldoadmin/modules/news/article.php%3Fstoryid%3D725+cada+ano,+o+setor+de+supermercados+se+consolida+como+um+dos+principais+segmentos+da+economia&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=1&gl=br)>. Acesso em: 22 mar. 2008.

TOLENTINO, C. F. “Auto-serviço – um enfoque macro econômico”, 2008. Artigo não publicado.

SALLES Eduardo de Almeida Salles. **A Classificação do varejo: um estudo sobre diferentes abordagens**. Disponível em: <<http://www.fundacaofia.com.br/provar/artigos.asp?tip=tend#27>>. Acesso em 21 mar. 2008.

THOMPSON JR; A. A., STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

VIEIRA, Robson Paz. **Gestão de carreira**. Disponível em: <[www.gestaodecarreira.com.br](http://www.gestaodecarreira.com.br)> Acesso em 21 mar. 2008.

WERNER, Alexandre; SEGRE, Lídia Micaela. **Uma Análise do Segmento de Supermercados: Estratégias, Tecnologias e Emprego**. Disponível em: <<http://www.senac.br/informativo/BTS/281/boltec281e.htm>>. Acesso em: 30 jan. 2008.

WIKIPEDIA : **Estratégias Competitivas**. Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Estrat%C3%A9gias\\_competitivas\\_gen%C3%A9ricas](http://pt.wikipedia.org/wiki/Estrat%C3%A9gias_competitivas_gen%C3%A9ricas) . Acesso em 5 março de 2008.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNEL. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZERO HORA. **O supermercado do futuro**. Disponível em: <<http://www.newtonbragosa.com.br/conquista-detalhes.php?id=914>>. Acesso em 10 fev. 2008.



