AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

POSICIONAMENTOS ESTRATÉGICOS GENÉRICOS NO VAREJO DE HORTIFRUTIGRANJEIROS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE SUPERMERCADOS DE DIFERENTES PORTES

MARCELO FERREIRA TREZZA KNOP; LUIZ MARCELO ANTONIALLI;

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

LAVRAS - MG - BRASIL

LMANTONIALLI@UOL.COM.BR

PÔSTER

ECONOMIA E GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

POSICIONAMENTOS ESTRATÉGICOS GENÉRICOS NO VAREJO DE HORTIFRUTIGRANJEIROS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE SUPERMERCADOS DE DIFERENTES PORTES

Grupo de pesquisa: Economia e Gestão do Agronegócio

RESUMO: Este trabalho objetivou realizar uma análise comparativa das estratégias genéricas adotadas por supermercados de diferentes portes (pequenos e médios), especificamente tratando do setor de hortifrutigranjeiros dos mesmos. Visando alcançar este objetivo, este estudo adotou pesquisa de cunho qualitativo, onde foram utilizados os métodos de estudo de caso e análise de conteúdo, para coleta e análise dos dados, respectivamente. Os resultados obtidos destacam diferenças, mas também algumas similaridades nas estratégias adotadas pelos pequenos e médios supermercados estudados, e que nesse setor de três das quatro empresas estudadas busca um relacionamento mais próximo, tanto com fornecedores quanto com clientes, visando à condução do seu negócio de forma efetiva.

Palavras-chave: Varejo de alimentos; supermercados; estratégias genéricas.

ABSTRACT: This paper planned to carry out a comparative analysis of the generic strategies adopted by different supermarkets (small and medium), specifically in considering the sector of fruits and vegetable farmers of the same. In order to achieve this objective, this study adopted qualitative research, where used methods of case study and analisis of contents, for collection and analysis of the facts, respectively. The results obtained detach differences, as well some similarities in the strategies adopted by the small and medium supermarkets studied, and that the sector of three among four companies studied search a relationship closer between the suppliers and the clients, conduce his business in an effective form.

Key-words: Food retail; supermarkets; generic strategies.

1. INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas são destacadas na literatura como aquelas que possuem grande flexibilidade, capacidade empreendedora (Borini e Sadzinski, 2004) e simplicidade em suas operações, podendo, assim, adaptar-se às transformações conjunturais de seu ambiente. Ao mesmo tempo, elas são delineadas como empresas que apresentam um comportamento conservador e pouco agressivo diante do mercado cada vez mais competitivo, o que dificulta seu crescimento (Farias Filho et al., 1999). Desse modo, pode-se destacar, com base nessas proposições, que, apesar de possuírem grandes capacidades competitivas, estas apresentam dificuldades de expansão e até de sobrevivência no mercado cada dia mais saturado e concorrido.

Destacando especificamente o setor varejista de alimentos de pequenos e médios supermercados, esta situação se agrava um pouco mais. Isso porque o setor varejista de alimentos (de pequenos e médios) atual é muito pulverizado, apresentando vários concorrentes, como verdurões, mercearias, feiras livres, hortifrutigranjeiros e também outros supermercados compactos e convencionais, ou seja, pequenos e médios supermercados. Estes ainda têm que competir com empresas com melhores características estruturais, como as de grande porte, ou seja, os hipermercados.

Nesta linha de pensamento, Soifer (2002) destaca que o pequeno comerciante brasileiro teve que enfrentar, no final da década de 1990, o que o industrial passou nos anos

1960-80, ou seja, a tendência a ser sufocado pelas cadeias de supermercados, quase sempre de capital estrangeiro. Complementando, Monash (1990) afirma que, durante o período do governo Collor (1990-1992), abriu-se o mercado brasileiro para os produtos importados e também para grandes empresas, visando oferecer à população uma ampla gama de escolhas. Sesso Filho (2003) complementa, apontando que, entre os anos de 1996 e 2000, houve um aumento de 40% do número de lojas do setor, devido, principalmente, às baixas barreiras de entrada no mesmo.

Conseqüentemente, os varejistas de alimentos tiveram que lidar, no final da década de 1990 em diante, com duras questões de eficiência e serviços, a fim de sobreviver e, possivelmente, crescer.

Levy e Weitz (2000) enfatizam que, neste ambiente dinâmico, alguns empresários lançaram novas companhias e conceitos, tornando-se, assim, líderes no seu setor, enquanto empresas tradicionais tiveram que reestruturar seus negócios para não irem à falência.

Destarte, tanto as pequenas quanto as médias empresas supermercadistas, ou seus proprietários, gerentes, funcionários em geral, etc., inseridas nesse ambiente altamente dinâmico e cada vez mais concorrido, têm que desenvolver estratégias competitivas, visando à sobrevivência e à manutenção, no mercado, de seus empreendimentos com lucro.

Nesse cenário, o problema da presente pesquisa baseia-se na seguinte questão: considerando-se especificamente o setor alimentício de hortifrutigranjeiros, há diferenças nas estratégias genéricas adotadas por supermercados de diferentes portes?

Buscando responder ao problema de pesquisa, objetivou-se, neste artigo, identificar as estratégias genéricas adotadas por supermercados de diferentes portes (pequenos e médios), considerando-se as especificidades do varejo alimentício de hortifrutigranjeiros. Especificamente, buscou-se ainda: caracterizar o portifólio de produtos e serviços do segmento alimentício de hortifrutigranjeiros oferecidos pelos supermercados; identificar as principais estratégias adotadas pelos supermercados estudados no setor e; finalmente, comparar, com base em diversas abordagens teóricas, as estratégias genéricas adotadas pelos supermercados estudados no varejo de hortifrutigranjeiros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O setor varejista de alimentos e os supermercados

O setor varejista de alimentos confirma sua importância fundamental no cenário econômico brasileiro. Essa grande importância do setor de alimentos para o país pode ser justificada pelo grande peso que os gastos em alimentos ocupam nas compras dos consumidores de baixa renda. Nesse sentido, algumas pesquisas têm demonstrado que, em virtude da renda ainda baixa da população brasileira, os gastos familiares no varejo alimentício têm superado os gastos no varejo de não alimentos (Parente, 2000; Ângelo et al., 2003).

Wilder (2003) é enfático ao afirmar que, para a economia brasileira, o setor de auto-serviço tem grande destaque na comercialização de bens de consumo diário e de forma geral. Lepsch (1999), citado por Wilder (2003), enfatizando também a importância do setor supermercadista para a economia do país, afirma que este era responsável, no início dos anos 1980, pela venda de 75% dos bens de consumo diário comercializados no varejo. No final daquela mesma década, essa porcentagem foi expandida para 82,6% e, no final dos anos 1990, esse setor respondia por 86,1% do volume total de vendas de bens de consumo diário. Segundo a Abras, no ano de 2002, o setor supermercadista representou 6,1% do PIB, graças a um faturamento de 79,8 bilhões, advindos de 69 mil lojas que empregam 700 mil

trabalhadores diretos. Pode-se afirmar, então, que o setor varejista de supermercados é o segmento mais importante do varejo brasileiro e seu crescimento não é fato recente (Ângelo et al., 2003).

É importante comentar também que os supermercados, desde o processo de abertura econômica, vêm passando por um período de grandes transformações, com o principal objetivo de alcançarem vantagens competitivas ou de se manterem no mercado, cada vez mais pulverizado e competitivo. Pereira (2001) destaca que, em função de todas as modificações ocorridas no varejo, o supermercado assumiu outras funções, como, por exemplo, o desenvolvimento de produtos, função desempenhada outrora tradicionalmente pela indústria.

Conseqüentemente, a utilização de marcas próprias, abertura de capital, entrega em casa, investimento em serviços, foco em conveniência e na venda de perecíveis são alguns fatores que estão gerando influência no setor no presente e contribuindo para as modificações futuras (Ferreira, 2000).

Após essas várias mudanças que ocorreram no varejo alimentício, com lojas e, mais especificamente, nos supermercados, várias definições do termo podem ser encontradas na literatura sobre o tema. Wilder (2003) destaca que a grande diversidade de características, principalmente no que tange ao tamanho das lojas e aos produtos vendidos, dificulta a definição do setor supermercadista, no que tange ao seu porte.

Conseqüentemente, neste trabalho, será adotado o conceito de supermercado que o enfatiza como lojas alimentícias de 2 a 29 check-outs (Abras) e uma larga variedade de produtos alimentícios (perecíveis e não perecíveis), de higiene pessoal e de limpeza, nas quais o consumidor não conta com um vendedor direto para auxiliá-lo no processo de compra. Todavia, este auxílio pode ocorrer esporadicamente no processo de compra/venda, de forma estratégica, como será visto.

Alguns critérios qualitativos também foram adotados para caracterizar os objetos de estudo desta pesquisa, como salientam Bawmback (1983) e Mintzberg (1995), que destacam particularidades congruentes para definir empresas de pequeno porte.

Neste sentido, Mintzberg (1995) sugere que a estrutura simples é caracterizada como uma organização que apresenta pequena hierarquia gerencial, pouca diferenciação entre as unidades e divisão do trabalho não rigorosa. Sua coordenação é efetivada por supervisão direta e o poder na tomada de decisões tende a estar centralizado no executivo principal, o qual detém grande amplitude de controle.

Em somatório, destaca-se as características enfatizadas por Bawmback (1983) que afirma que as empresas de pequeno porte são aquelas ativamente administradas por seus proprietários, fortemente personalizadas e predominantemente locais no que se refere ao seu campo de atuação.

Tal realidade é considerada na presente pesquisa que segue a idéia do uso de critérios mistos para caracterizar os pequenos e médios supermercados estudados, visando identificar suas estratégias no varejo de hortifrutigranjeiros.

2.2 Estratégias genéricas

Na percepção de Murray (1988), foi no ano de 1980 que a noção de estratégia genérica começou a abranger a área de política de negócios das empresas. Zaccarelli e Fishman (1994) destacam que o conceito e o uso de estratégias genéricas surgiram praticamente juntos com o planejamento estratégico, que foi enfatizado, primeiramente, no livro *Corporate Strategy* de Ansoff, sendo também adotados por Porter, em seu livro “Estratégia Competitiva”.

O advento da noção de estratégias genéricas teve como principal objetivo oferecer uma estrutura teórica para a disciplina estratégica que, até então, não tinha como sustentáculo uma fundamentação teórica básica (Murray, 1988).

White (1986) é enfático ao dissertar que a importância do uso de tipologias de estratégias genéricas está na redução do vasto leque de combinações que o pesquisador teria que considerar, revelando, assim, sua preferência por determinado conjunto de variáveis.

Conseqüentemente, é importante enfatizar que o enfoque em estratégias genéricas apresenta a vantagem de sistematizar o estudo, procurando, assim, identificar pontos comuns nos padrões de decisões que justifiquem sua aglutinação em grupos, formando, conseqüentemente, uma taxonomia útil para análise (Almeida, 1999).

Nesse sentido, uma estratégia genérica pode ser caracterizada como uma categorização ampla de escolhas estratégicas que podem ser aplicadas a qualquer empresa, em qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento das mesmas (Herbert e Deresky, 1987). Ou seja, poderiam ser identificados padrões estratégicos que capturariam a essência das diversas atitudes competitivas da maioria das empresas.

White (1986), Murray (1988) e Zaccarelli e Fishman (1994) enfatizam, ainda, que a estratégia de uma empresa pode ser considerada como a junção de várias estratégias genéricas compatíveis entre si e adequadas às particularidades da empresa e, conseqüentemente, à situação do ambiente em que estão inseridas.

Nesse sentido, é importante ressaltar que, embora seja reconhecido que as estratégias empresariais não são estáticas, mas sim formuladas e implementadas a todo tempo, padrões de ação consistentes e inter-relacionados podem ser encontrados, o que confirma a existência de tipos estratégicos genéricos (Herbert e Deresky, 1987).

2.2.1 A tipologia de Porter

O marco inicial das contribuições de Porter para a gestão estratégica está relacionado à sua ênfase na análise estrutural da indústria por meio da identificação de seus atributos. Na visão deste autor, a orientação estratégica de uma empresa resulta do equacionamento dinâmico das forças que nela atuam, isto é, compradores, fornecedores, produtos substitutos, entrantes potenciais e organizações concorrentes. Desse modo, o conjunto de ações ofensivas e defensivas que comportam a estratégia de uma empresa visa não apenas garantir uma posição sólida para a mesma no mercado, mas também incrementar sua competitividade frente aos concorrentes (Porter, 2004).

Neste sentido, a vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa tem ao criar condições únicas para seus compradores (Silva, 1988). Esta vantagem pode tomar a forma de preços inferiores ao da concorrência, por meio de benefícios equivalentes, ou de fornecimento de benefícios únicos, que mais do que compensam um preço-prêmio (Motta, 1995).

Assim, Porter (2004) destaca que, para que as indústrias (fazendo-se um paralelo aqui para o comércio varejista), enfrentem as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas para superar as outras empresas, que são: a estratégia de liderança em custo, a estratégia de diferenciação e estratégia de enfoque.

A liderança em custo consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais em busca deste objetivo. Nesse sentido, a liderança em custo exige, entre outras coisas, um controle rígido dos custos e das despesas gerais, a minimização do custo em áreas como assistência, força de vendas, propaganda. Conseqüentemente, custo baixo em relação aos concorrentes torna-se tema central de toda a estratégia, embora qualidade, assistência e outras questões não possam ser totalmente ignoradas. (Porter, 2004).

A segunda estratégia genérica é a diferenciação (Porter, 2004), ou seja, diferenciar o produto ou serviço que a empresa oferece, criando, assim, algo que seja considerado único para todo o mercado, ou seja, um produto que seja considerado único pelos clientes. Nesse sentido, a diferenciação torna-se uma estratégia competitiva atraente quando as necessidades e preferências dos clientes são diversas demais para serem satisfeitas por produtos padronizados (Cabral, 1998) e ou quando estes consumidores tomam suas decisões de compra, dando importância para os atributos do produto e não somente baseados em preço (Murray, 1988). Os métodos para a empresa atingir esta diferenciação podem ser realizados de várias formas, ou seja, por meio da imagem da marca, das peculiaridades do produto, serviços sob encomenda, serviços de pré e pós-venda, formas de pagamento, dentre outras dimensões (Porter, 2004; Murray, 1988).

Por fim, a última estratégia genérica apresentada por Porter (2004) está relacionada ao enfoque a um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Esta estratégia baseia-se na idéia de que a empresa é capaz de atender ao seu alvo ou nicho de forma mais efetiva do que seus concorrentes que estão competindo de forma mais ampla, ou seja, tentando atender a um público maior. Nessa linha de pensamento, a empresa consegue atingir a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu público-alvo particular, ou por ter custos mais baixos na obtenção desse alvo.

2.2.2 A tipologia de Mintzberg

Na concepção da literatura de gestão estratégica, uma empresa distingue-se das outras no mercado competitivo no momento em que consegue diferenciar suas ofertas de alguma maneira. Assim, destaca que uma empresa pode diferenciar suas ofertas de seis maneiras básicas, ou seja, pela diferenciação por preço, pela diferenciação por imagem, pela diferenciação por qualidade, pela diferenciação por design, pela diferenciação por suporte e pela não diferenciação (Mintzberg, 1988 e Mintzberg et al. 2006).

A diferenciação por preço destaca que, se os demais atributos do produto/serviço forem iguais, ou não muito diferentes aos dos de seus concorrentes, os consumidores tenderão a preferir aquele que exibir um preço mais baixo. A empresa poderia, então, obter lucros maiores que os seus concorrentes, se a queda na margem bruta fosse compensada pelo aumento do volume de vendas ou, de forma complementar, se a empresa fosse capaz de desenvolver uma estrutura produtiva que lhe permitisse um custo de produção mais baixo que o de seus concorrentes.

Uma empresa também pode diferenciar seu produto por meio da sua imagem, ou seja, ela pode desenvolver uma imagem que torne seu produto distinto dos demais. Isso pode ser alcançado por meio de propaganda, de técnicas de promoção, isto é, apresentação e embalagem do produto, ou inclusão de detalhes que, embora não melhorem o desempenho do produto, o tornam mais atrativo para alguns clientes.

Outra forma de diferenciar o produto de uma empresa sem ter, necessariamente, que alterar seus atributos intrínsecos é oferecer algo mais junto com o mesmo. Mintzberg (1988) classifica essa estratégia genérica de diferenciação por suporte ou diferenciação periférica. Essa diferenciação pode ser realizada pela ampliação do nível de serviços agregados ao produto, como, por exemplo, prazo de entrega menor, financiamento à venda e assistência técnica, pré e pós-venda.

Já, a diferenciação por qualidade está relacionada às características do produto que o tornam melhor que os dos concorrentes. É importante destacar que este tipo de diferenciação não torna o produto fundamentalmente diferente, mas, apenas, melhor. Neste sentido, o produto possui confiabilidade inicial, maior durabilidade a longo prazo, e ou desempenho

superior (Mintzberg, 1988 e Mintzberg et al. 2006).

No que tange à diferenciação baseada em design, esta se caracteriza por oferecer algo que seja realmente diferente, ou seja, que se destaque do "design dominante", oferecendo, assim, características únicas. O(s) produto(s) de uma empresa diferenciado(s) por design deve(m) apresentar característica(s) distinta(s) dos produtos concorrentes, que substituam esses, não por atributos ligados à qualidade, e sim por serem diferentes.

Por fim, a estratégia de não-diferenciação caracteriza-se por acompanhar e imitar os lançamentos dos concorrentes e apoiar seus próprios lançamentos com ações inovadoras e eficientes de marketing, caso haja espaço suficiente no mercado para produtos concorrentes (Mintzberg, 1988 e Mintzberg et al. 2006).

Dando prosseguimento à ênfase nas estratégias genéricas e, conseqüentemente, nas taxonomias dos diversos autores citados, a atenção será voltada, agora, para a tipologia de Miles et al. (1978).

2.2.3 A tipologia de Miles e Snow

A tipologia de Miles et al. (1978) tem chamado a atenção dos pesquisadores em administração estratégica, pois, conduz relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos, de forma que analisa as organizações como universos integrados em interação com seus ambientes (Gimenez et al., 1999), reconhecendo a inseparabilidade da estratégia com o contexto onde esta é formada e implementada.

Desse modo, a estrutura teórica proposta por esses autores Miles et al. (1978) trata de caminhos alternativos nos quais as organizações definem seus domínios de produto/mercado (estratégia) e 'constroem' mecanismos (estruturas e processos) para perseguir estas estratégias. Os autores, visando esclarecer quais estratégias as empresas em seus ambientes empregam na solução de seus problemas empreendedor, de engenharia e administrativo, propuseram uma tipologia de estratégias genéricas que chamaram de estratégias competitivas.

Desse modo, os autores propõem a existência de quatro tipos de estratégias competitivas genéricas que podem ser adotadas pelas empresas, ou seja, estratégia defensiva, estratégia prospectora, estratégia analítica e estratégia reativa. É importante deixar claro que a relação entre os quatro tipos de estratégia e o ambiente é conceito central no modelo de Miles et al. (1978) e que a principal dimensão de análise desta tipologia é a orientação da empresa em relação à questão produto-mercado. Essa relação produto-mercado é acompanhada por mecanismos complementares como estruturas e processos organizacionais, voltados para a implementação da estratégia.

Na estratégia defensiva, a empresa procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável, com enfoque mais limitado que seus concorrentes, tentando assim proteger seu domínio por meio do preço e da qualidade dos produtos e ou serviços. Ou seja, atua de modo conservador, especialmente no que concerne a produtos e mercados. Nesse tipo de estratégia, o problema empreendedor relaciona-se a como confirmar uma porção de mercado, com o objetivo de criar um domínio estável no ambiente onde a empresa está inserida. Já o problema de engenharia está relacionado à produção de bens e serviços de forma mais eficiente possível, podendo ser resolvido por meio da adoção de uma tecnologia altamente eficiente. No que tange ao problema administrativo, este está relacionado a como alcançar o controle severo da organização, de forma a garantir eficiência por meio da implementação de controles centralizados.

Já na estratégia prospectiva, a empresa amplia continuamente sua linha de produtos e ou serviços, ou seja, procura por novas oportunidades, tendências e alterações no ambiente.

Nesse sentido, os autores deixam claro que a capacidade principal da empresa prospectora inclui a busca e a exploração de novas oportunidades de produtos e mercados. Assim, a reputação de inovador é essencial para o sucesso do prospector, à medida que lhe permite cativar os clientes ávidos por novidades, dispostos a pagar um preço prêmio. Essa característica vai influenciar profundamente as decisões dentro da empresa no que tange à solução dos "seus" problemas empreendedor, administrativo e de engenharia.

No que tange à estratégia analítica, a empresa procura manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e, ao mesmo tempo, adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Assim, a empresa que adota essa estratégia assume uma postura ambígua, pois procura manter, por um lado, certa estabilidade frente a alguns produtos e mercados e, por outro, busca novas oportunidades com produtos e mercados bem sucedidos no setor, mostrando assim uma relação polarizada na solução dos problemas administrativo, empreendedor e de engenharia.

Por fim, na estratégia reativa, o comportamento é mais inconsistente do que os outros tipos, pois a empresa não arrisca em novos produtos/serviços, a não ser quando ameaçada por competidores. Desse modo, ela pode ser considerada uma espécie de não estratégia. Sua característica principal é esperar para ver e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e ou manter lucratividade (Miles et al., 1978).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Optou-se, neste estudo, pela realização de uma pesquisa de cunho qualitativo seguindo as instruções de Bogdan e Biklen (1994). Os estudos de campo qualitativos, como o próprio nome diz, baseiam-se em dados qualitativos, ou seja, são aqueles que não são expressos por números, ou, então, os números representam um menor papel de análise na pesquisa (Moreira, 2000). Deste modo, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada (Godoy, 1995).

É importante destacar também que este estudo, de acordo com seus objetivos, apresenta característica de pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva detalha fatos e fenômenos de uma determinada realidade (Triviños, 1992), ou seja, o seu principal objetivo é a descrição de algo (Malhotra, 2001). Deve-se esclarecer, também, que esta pesquisa foi conduzida por meio de um corte transversal, o autor ressalta que, na realidade das empresas estudadas, ou seja, os resultados que serão encontrados são o reflexo do momento em que os dados foram coletados.

A presente pesquisa enquadra-se também na tipologia do estudo de caso, especificamente, estudo multicasos que é realizado por meio do uso de múltiplas fontes de evidências, como documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos, entre outros (Yin, 2005). Com essas orientações em mente e utilizando a estratégia de basear-se nas proposições teóricas do estudo, o autor ressalta que pode-se caminhar mais tranqüilamente no que tange à realização de um estudo de caso de qualidade, ou seja, que apresente confiabilidade. Deste modo, os objetivos e projetos originais do estudo baseiam-se em proposições como essas que, por sua vez, refletem o conjunto de questões da pesquisa e as revisões feitas na literatura sobre o assunto.

As técnicas de coleta de dados utilizadas na presente pesquisa foram a entrevista e a observação não-participante. As entrevistas realizadas denominam-se também focadas, pois, foram realizadas em um período de tempo relativamente curto (uma hora; uma hora e meia) segundo Merton, Fiske e Kendall (1990) e Yin (2005).

Com relação aos objetos de estudo da presente pesquisa, foram selecionados, por conveniência (Malhotra, 2001), quatro supermercados, dois de pequeno porte e dois de médio porte, localizados no interior de Minas Gerais, caracterizando-se como uma amostra não probabilística.

Desse modo, para a condução desta pesquisa, foram entrevistados os proprietários/dirigentes dos pequenos supermercados e, nos médios supermercados, os responsáveis pela administração do setor de hortifrutigranjeiros. Assim, foram realizadas, ao todo, sete entrevistas utilizando-se um questionário semiestruturado com os representantes e proprietários dos quatro supermercados estudados. É importante destacar também que todas as entrevistas foram gravadas.

Também, utilizou-se para coleta de dados o método da observação não participante, no momento que ocorreram as entrevistas, durante a permanência dos pesquisadores no campo, conforme instruções de Vergara (2005).

Desse modo, a escolha das duas técnicas de coleta de dados representa o caráter qualitativo da pesquisa e também evita tendências resultantes de uma fonte única. Todavia, organizar e analisar todo o material obtido por meio de observação e entrevistas não são tarefas fáceis e exigem a aplicação de uma metodologia da qual a análise de conteúdo fez parte (Godoy, 1995).

Minayo (2004) e Dellangnelo e Silva (2005) destacam que, embora também seja bastante utilizada em pesquisas de natureza quantitativa, a análise de conteúdo é um dos métodos mais comuns ente adotados no tratamento de dados de pesquisas qualitativas.

Assim, a análise de conteúdo pode ser conceituada como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores, quantitativos ou não, que permitam a “inferência” de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens (Bardin, 2004).

É importante destacar também que dentre as várias técnicas na análise de conteúdo, que atuam no sentido de promover o alcance e a compreensão dos significados manifestos e latentes no material de comunicação (Minayo, 2004; Dellangnelo e Silva, 2005), esta pesquisa utilizou a técnica de análise categorial.

Segundo Bardin (2004), a análise categorial é conduzida por meio da divisão do texto em unidades, ou seja, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. Dentre as várias possibilidades de categorização, a análise temática foi utilizada neste estudo, dividindo-se, assim, os relatos coletados em unidades de significação de acordo com o tema. Seguindo este raciocínio, o autor afirma que a análise de conteúdo é transversal, isto é, recorta o conjunto das entrevistas realizadas por meio de uma grade de categorias projetada sobre os conteúdos.

Desse modo, a grade de categorias utilizada nesta pesquisa será a fechada. De acordo com Vergara (2005), na grade fechada definem-se, de forma preliminar, as categorias relacionadas aos objetivos de pesquisa, identificando-se, assim, os elementos a serem integrados nas categorias já estabelecidas.

A unidade de codificação utilizada nesta pesquisa para a organização dos resultados foi o tema. Conseqüentemente, a interpretação dos resultados ocorreu por meio do emparelhamento (*pattern-matching*), sendo realizada, assim, a associação dos resultados ao referencial teórico utilizado, procedendo-se, posteriormente, a comparação (Laville e Dionne, 1999).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os supermercados estudados apresentam diferentes variedades e quantidades de produtos, no que tange o seu portifólio. A mensuração do portifólio na sessão de hortifrutigranjeiros dos supermercados seguiu a seguinte nomenclatura: pequeno; médio; grande. Nesse sentido, adotou-se na presente pesquisa o seguinte critério de classificação quanto ao porte do supermercado: pequeno é aquele com menos de três variedades do mesmo produto; médio aquele com até três variedades do mesmo produto e, grande aquele com mais de três variedades do mesmo produto.

Nesse sentido, pode-se dizer que o supermercado A e B apresentam uma média variedade de produtos, sendo o setor considerado de grande importância para o os mesmos. O supermercado C garante importância igualmente ao setor, apresentando, porém, pequena variedade de produtos. Já o supermercado D apresenta variedade um pouco restrita de produtos, devido à grandes perdas passadas que o proprietário obteve com o setor. Atualmente, o setor tem pouca importância para o proprietário.

É importante deixar claro, novamente que, a ênfase do estudo recai sobre duas médias (A e B) e duas pequenas empresas (C e D), especificamente nas estratégias adotadas pelas mesmas no setor de hortifrutigranjeiros.

Com relação a empresa A, pode-se dizer, preliminarmente, que a empresa apresenta predominantemente posição estratégica analítica (Miles et al., 1978) com relação a produtos e mercados. Ou seja, procura manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável, adicionando no seu portifólio um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor, após uma análise cuidadosa.

A empresa, nesse setor, também realiza um trabalho intenso de redução de custos, apesar de esta não ser sua posição estratégica definida. A empresa busca, a todo momento, a diferenciação (Porter, 2004) de seus produtos, principalmente no que tange à qualidade (de forma mais acentuada), preço e suporte (Mintzberg, 1988 e Mintzberg et al. 2006).

Visando à efetividade das suas estratégias de diferenciação em qualidade e preço (Mintzberg, 1988 e Mintzberg et al. 2006), a empresa dedica-se a certas ações, como, por exemplo, num relacionamento mais próximo com os fornecedores e no controle do transporte, chegada e armazenamento das mercadorias, ou seja, em um controle de perdas muito rígido.

Como destacado anteriormente, a empresa também adota, no setor, estratégia de diferenciação por suporte (Mintzberg, 1988 e Mintzberg et al. 2006). Essa estratégia pode ser percebida, primeiramente, por meio da constatação da existência de produtos em embalagens especiais (com frutas ou legumes selecionados) e de pré-prontos (legumes descascados e cortados). A empresa tenta diferenciar-se, também, por meio da colocação de balança perto da sessão para pesagem e conferência, ou seja, para que os consumidores levem a quantidade de produtos que realmente necessitam ao caixa e, pela presença de funcionários localizados próximos à sessão de hortifruti para auxiliar os clientes no momento das compras, caso necessário.

Já destacando o supermercado B, percebe-se que, entre as estratégias adotadas no setor pelo mesmo, pode-se comentar que constatou-se a adoção de estratégia prospectora pela empresa, ou seja, está constantemente em busca de novos produtos em feiras, por meio da Associação Mineira de Supermercados e em empresas de maior porte, localizadas em São Paulo. Busca, assim, se manter inovadora e, conseqüentemente, impulsionadora de mudanças no ambiente competitivo onde está inserida. Assim, a empresa quer ser apontada como a única ou a primeira a disponibilizar determinado produto/serviço.

A empresa também faz um trabalho eficaz de redução de custos. Todavia, esta não pode ser tomada como sua posição estratégica definida, mas sim como uma tendência do setor. Isso porque a empresa concentra-se na diferenciação (Porter, 2004) de seus produtos,

principalmente no que tange à qualidade (de forma mais acentuada) e ao suporte (Mintzberg, 1988 e Mintzberg et al. 2006).

Para atingir esta diferenciação por qualidade, o supermercado realiza ações que dão suporte a esta estratégia. Assim, a empresa realiza parcerias com produtores da região, que plantam exclusivamente para o supermercado e constantes treinamentos com os envolvidos no hortifruti (pessoal que manipula e expõe os produtos) e, principalmente, com os compradores.

Como havia sido enfatizado também, a empresa adota, no setor, estratégia de diferenciação por suporte (Mintzberg, 1988 e Mintzberg et al. 2006). Essa estratégia pôde ser percebida, primeiramente, pela constatação da existência de muitos produtos em embalagens especiais (com frutas ou legumes selecionados) e de pré-prontos (de pêssego e figo), pela pesagem dos produtos no próprio setor, realizada por funcionários qualificados e pela existência de um lavatório, para que o cliente lave as mãos, após realizar as compras no setor.

Em se tratando do supermercado C, com base nas tipologias estratégicas em estudo, pode-se dizer que a empresa apresenta posição estratégica defensiva (Miles et al., 1978) com relação a produtos e mercados, ou seja, a empresa procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável, com enfoque mais limitado que seus concorrentes, tentando, assim, proteger seu domínio por meio do preço e ou da qualidade dos produtos e ou serviços.

A empresa busca também a diferenciação (Porter, 2004) de seus produtos, principalmente no que tange à qualidade e suporte (Mintzberg, 1988 e Mintzberg et al. 2006). Todavia, realiza um controle de custos no setor, visando sempre sua redução, apesar de não ser uma estratégia definida.

Para atingir a diferenciação por meio da qualidade dos seus produtos no setor, a empresa tem funcionário especializado que realiza as compras. Apresenta também uma relação mais próxima com seus fornecedores da Ceasa; somente adquirem produtos de primeira linha e, com relação às verduras, tem plantação própria, garantindo maior confiabilidade da procedência das mesmas.

Como já dito, a empresa adota, de forma mais tímida, estratégia de diferenciação por suporte. Isso porque, por ser uma empresa de pequeno porte, esta mantém um contato mais próximo com os clientes, principalmente no momento da pesagem e embalagem dos produtos que são realizados no próprio setor e não nos check-outs do supermercado.

Já o supermercado D busca manter uma linha bem estável de produtos no seu setor de hortifrutigranjeiros. Porém, esta é muito restrita, como destacado anteriormente. Nesse sentido, a empresa mantém no setor posição estratégica defensiva na solução dos seus problemas empreendedor e administrativo (Miles et al., 1978). Seguindo este raciocínio, pode-se dizer que o proprietário foca em custos (Porter, 2004), tentando, assim, atingir seu público alvo com preços mais baixos que seus concorrentes. Ou seja, de acordo com Mintzberg (1988) e Mintzberg et al. (2006), a empresa busca no setor diferenciação por preço. Assim, a empresa, no setor, adota uma linha de produtos bem restrita, objetivando evitar perdas. Esta busca a constante diminuição de seus custos, tentando, assim, atingir seu público, ou seja, os moradores do bairro onde se localiza, com preços mais baixos que os da concorrência.

Para atingir estas estratégias, a empresa, no setor, mantém um portifólio muito restrito (como já visto) e também mantém um relacionamento mais próximo com seus fornecedores, principalmente os rurais, visando sempre à obtenção de melhores preços aos consumidores.

Finalmente, apresenta-se no Quadro 1 o resumo das estratégias genéricas adotadas pelos quatro supermercados estudados considerando as diferentes tipologias tratadas no referencial teórico.

QUADRO 1: Estratégias genéricas adotadas no setor hortifrutigranjeiros dos quatro supermercados estudados, considerando as diferentes tipologias teóricas

Supermecado / tipologias teóricas de estratégias genéricas	Miles et al. (1978)	Porter (2004)	Mintzberg (1988) e Mintzberg et al. (2006)
Supermercado A	Estratégia analítica	Estratégia de enfoque em diferenciação	Estratégia de diferenciação por qualidade, preço e suporte
Supermercado B	Estratégia prospectora	Estratégia de diferenciação	Estratégia de diferenciação por qualidade e suporte
Supermercado C	Estratégia defensiva	Estratégia de diferenciação	Estratégia de diferenciação por qualidade e suporte
Supermercado D	Estratégia defensiva	Estratégia de enfoque em custo	Estratégia de diferenciação por preço

Fonte: Elaborado pelos autores

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se proceder a análise das diferentes tipologias de estratégias genéricas adotadas por supermercados de diferentes portes, dois médios (empresas A e B) e dois pequenos (empresas C e D), especificamente no varejo alimentício de hortifrutigranjeiros, verificou-se a existência de algumas diferenças e similaridades.

No que tange à tipologia de Miles et al. (1978), verificou-se que as médias empresas adotam estratégias diferentes das pequenas, ou seja, as médias empresas adotam a estratégia analítica (empresa A) e prospectora (empresa B), por outro lado, as duas pesquenas empresas estudadas (C e D) adoram a estratégia defensiva. Nesse sentido, pode afirmar que as médias tendem a ser mais agressivas e buscam crescer nesse mercado enquanto as pequenas empresas apresentam comportamento mais conservador, mantém uma linha mais estável de produtos e serviços buscando assim a estabilidade nesse setor.

Quanto a tipologia de Porter (2004), as empresas B e C adotam a estratégia de diferenciação., por outro lado, a empresa A adota o enfoque em diferenciação e, a empresa D o enfoque em custo.

Considerando-se a tipologia de Mintzberg (1988) e Mintzberg et al. (2006), pode-se dizer que a diferenciação por qualidade e por suporte são estratégias adotadas pelas empresas A, B e C no setor de hortifrutigranjeiros. No entanto, é importante destacar a diferenciação por suporte é mais efetiva nas médias empresas que podem ampliar o leque de serviços por possuem mais recursos em relação as pequenas. Por outro lado, constatou-se que o médio supermercado (empresa A) adota a diferenciação por preço, similar a estratégia adotada pela empresa D (pequeno supermercado). Esse fato fica mais claro e coerente pois esse médio supermercado utiliza o setor de hortifrutigranjeiros como um dos atrativos para seus clientes.

De forma geral, fazendo uma comparação das estratégias genéricas adotadas no varejo alimentício de hortifrutigranjeiros, baseado em diversas abordagens teóricas pode-se dizer que há algumas diferenças nas estratégias adotadas por PME's supermercadistas, principalmente no que tange ao seu posicionamento produto/mercado. Todavia, como visto, similaridades também foram detectadas, como por exemplo, as estratégias de diferenciação por qualidade e suporte, constatadas nos supermercados A, B e C; que buscam um relacionamento mais próximo, tanto com fornecedores quanto com clientes, visando à condução do seu negócio de forma efetiva.

Finalmente, considerando as potencialidades e limitações das diferentes tipologias de estratégias genéricas, verificou-se que há complementaridade e interfaces entre os diferentes enfoques teóricos utilizados na presente pesquisa.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, A. F. de. Análise das Estratégias Competitivas de Quatro Bancos sob Diferentes Enfoques Teóricos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Paraná. **Anais...** Paraná: ANPAD, 1999.

ANGELO, C. F. de; SIQUEIRA, J. P. L.; FÁVERO, L. P. L. As compras não planejadas em supermercados: a importância do tempo e da organização da loja na determinação dos gastos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 149-162, jul./set. 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS NO BRASIL. **50 anos de supermercados no Brasil**. São Paulo, 2004. 190 p.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Portugal: Edições 70, 2004. 223 p.

BAWMBACK, C. M. **Basic Small Business Management.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994. 336 p.

BORINI, F. M.; SADZINSKI, A. L. Do Grande ao Pequeno: A Nova Dimensão da Competitividade Global. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2004.

CABRAL, A. C. de A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

DELLANGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. da. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. p. 96-118.

FARIAS FILHO, J. R.; CASTANHA, A. L. B.; PORTO, C. B. Arquiteturas em Redes: Um Novo Paradigma Competitivo para as Micro, Pequenas e Médias Empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

FERREIRA, R. de C. **A automação comercial do setor de supermercado do Estado de Minas Gerais, como estratégia competitiva**: um estudo multicaso. 2000. 98 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Unidade Federal de Lavras, Lavras, MG.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRUGER, E. G. S.; HAYASHI JR., P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de administração Contemporânea**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 53-74, maio/ago. 1999.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

HERBERT, T. T.; DERESKY, H. Generic strategies: an empirical investigation of tipology validity and strategy content. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 8, n. 2, p. 135-147, Mar./Apr. 1987.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: EDUFMG, 1999. 340 p.

LEPSCH, S. L. **Precificação em supermercados**: um estudo exploratório junto a vinte empresas brasileiras. 1999. 98 p. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada). Departamento de Economia, Administração e Contabilidade – USP, São Paulo, 1999.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de Varejo.** São Paulo: Atlas, 2000. 696 p.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Bookman, 2001. 719 p.

MERTON, R. K.; FISKE, M.; KENDALL, P. L. **The focused interview**: a manual of problems and procedures, 2 ed. New York: Free Press, 1990.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN JR., H. J. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of Management Review,** Berkeley, v. 3, n. 3, p. 546-562, July 1978.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004. 408 p.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995. 334 p.

MINTZBERG, H. **Generic Strategies**: Toward a Comprehensive Framework. In: Advances in Strategic Management, v.5, JAI Press Greenwich, 1988, p.1-67.

MINTZBERG, H. ; LAMPEL, J. ; QUINN, J. B. ; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2006. 496p.

MONASH, P. E. Brazilian Retailing. **Discount Merchandiser**, New York, v. 30, n. 11, p. 36-39, Nov. 1990.

MOREIRA, D. A. Natureza e fontes de conhecimento em administração. **Administração on Line FECAP,** São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-11, 2000.

MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 01, p. 12-16, mar./abr. 1995.

MURRAY, A. I. A contingency view of Porter's "generic strategies". **Academy of Management Review**, Berkeley, v. 13, n. 3, p. 390-400, 1988.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000. 388 p.

PEREIRA, I. Marcas de supermercado. **Revista de administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 16-27, jan./mar. 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p.

SESSO FILHO, U. A. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990**. 2003. 195 f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SILVA, W. R. da. Estratégia competitiva: uma aplicação do modelo de Porter. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 28, n. 2, p. 33-41, abr./jun. 1988.

SOIFER, J. **A grande pequena empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 128 p.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo, Atlas, 1992. 176 p.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005. 287 p.

WHITE, R. E. Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 7, n. 3, p. 217-231, May/June 1986.

WILDER, A. **Mudanças no setor supermercadista e formação de associações de pequenos supermercados**. 2003. 189 f. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

ZACCARELLI, S. B.; FISCHMANN, Adalberto A. Estratégias genéricas: classificações e usos. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 34, n. 4., out./dez. 1994.