



HARTMANN, Tarcísio.
SANTOS, Alain Souza.

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO VAREJO SUPERMERCADISTA DE COOPERATIVAS: COTRISAL SARANDI – RS

Resumo: O tema deste artigo são estratégias competitivas no varejo supermercadista. Este estudo é embasado em uma unidade de supermercados inserida dentro de uma cooperativa de produção e busca responder ao questionamento: que estratégias podem ser desenvolvidas para que haja melhor desempenho na rede de supermercados da Cotrisal? A busca dessa resposta foi fundamentada na bibliografia e nas entrevistas com os principais *stakeholders* da cooperativa. A estratégia que mais se enquadra a partir das respostas obtidas no estudo foi a de liderança em custos/diferenciação. Esse tipo de estratégia proporciona à empresa o ganho competitivo através do fornecimento de produtos aos seus clientes de custo relativamente reduzidos, e que possuam algumas características diferenciadas valorizadas. O estudo demonstrou que as informações levantadas encaixaram-se nos moldes teóricos e as análises serviram de base para um conjunto de estratégias competitivas que poderão ser implementadas para que a resolução do questionamento seja contemplada.

Palavras-chave: estratégias competitivas, administração estratégica, cooperativa, varejo supermercadista.

Abstract: The theme of this article are competitive strategies in the retail supermarket. This study is based on a unit of supermarkets entered into a cooperative of production, seeking to answer questions: what strategies can be developed to ensure better performance in the network of supermarkets Cotrisal? The search of the response was based on literature and interviews with key stakeholders of the cooperative. The strategy that best fits from the responses obtained in the study of leadership in cost-differentiation. This type of strategy provides the company, the gain through the competitive supply of products to its customers the cost relatively low, and have some characteristics different valued. The study showed that the information raised in the molds fit theoretical analysis and the basis for a set of competitive strategies that can be implemented for the resolution of the question is addressed.

Keywords: competitive strategies, strategic management, cooperative, retail supermarket.

1. INTRODUÇÃO

Ganham cada vez mais espaço opiniões adversas quanto à real aplicação dos princípios cooperativistas, advertindo que as organizações deixaram seus objetivos iniciais para se inserirem como empresas capitalistas nesse novo cenário de competição. Com a cooperativa Cotrisal não é diferente, torna-se necessário o desenvolvimento de estratégias competitivas para a manutenção e o ganho de novos espaços no mercado, já que a concorrência não diferencia a empresa

cooperativa da privada.

As organizações cooperativas necessitam adequar-se às contínuas mudanças na área de gestão, atuando ativamente dentro de seu macro e micro ambientes, sempre observando suas diferenças e atentas às oportunidades que a legislação diferenciada pode lhes oferecer. O uso de estratégias pontuais torna-se uma ferramenta capaz de auxiliar as organizações cooperativas a maximizar seus esforços dentro de sua área de atuação.

A história do cooperativismo mostra bons e maus exemplos de gestão. Os objetivos da cooperativa moderna devem estar intimamente relacionados com estratégias voltadas a resultados, cabendo às empresas mais preparadas encontrarem lacunas de diferenciação dentro do mercado, independente da unidade ou ramo de negócio.

O novo ambiente competitivo impõe a exigência de um modelo estratégico, que ofereça suporte para a geração de resultados, pois fatores econômicos, psicológicos e sociais fazem com que o mercado acabe adquirindo fisionomia própria, fruto de sua adaptação a cada circunstância. Isso significa que o varejista deve ter plena consciência dos principais aspectos do seu negócio, interesse em acompanhar e conhecer o seu mercado a partir de técnicas de gestão desenvolvidas e estruturadas cientificamente.

A unidade de supermercados da Cotrisal figura, segundo o ranking da AGAS (Associação Gaúcha de Supermercados), na 27ª posição no estado e segundo o ranking da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados) na 152ª posição no Brasil, essa classificação é feita através da ordem de faturamento de cada rede.

O ramo supermercadista é um dos mais concorridos, desde pequenos mercados de bairro que se especializam no atendimento personalizado, até grandes redes que figuram entre os maiores faturamentos globais, como por exemplo: Carrefour, Wal-Mart e Sonae. Esses grandes grupos possuem poder

de compra, atuam em grande parte do território nacional e possuem sofisticados sistemas logísticos. Nesse cenário, está a cooperativa Cotrisal com sua unidade de supermercados. Assim sendo, pressupõe-se que através do desenvolvimento de estratégias competitivas, pode-se orientar a Unidade de Supermercados da Cotrisal a buscar melhores resultados em sua área de atuação visando a crescer em faturamento e obter aumento de rentabilidade sem abandonar os princípios cooperativistas.

Conforme Certo e Peter (1993), muitos são os benefícios para as empresas que trabalham estrategicamente, existindo uma tendência de aumento de lucro nessas organizações.

Para Gracioso (1996) apenas as empresas dotadas de um bom sistema de planejamento estratégico poderão antecipar-se aos concorrentes, desenvolver estratégias de competição adequadas com tempo suficiente, para garantir o sucesso no mercado.

Ao falar de estratégias de negócios, Hitt et. al. (2005) diz que as empresas que estabelecerem posições favoráveis no setor têm maiores chances de administrar as cinco forças competitivas: ameaças de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre as empresas concorrentes.

Hitt et. al. (2005) elenca diferentes tipos de estratégias de negócios: liderança em custos, diferenciação, foco e integrada: liderança em custos/diferenciação.

Assim, o artigo inspira responder a essa questão: **que estratégias podem ser desenvolvidas para que haja aumento de faturamento e rentabilidade nos supermercados da Cotrisal?**

Na busca da solução dessa questão o estudo tem por seu objetivo principal propor um conjunto de estratégias que permitam à unidade de supermercados da Cotrisal a aumentar sua competitividade. Como objetivos específicos realizar a análise externa identifi-

cando ameaças e oportunidades, a análise interna identificando os pontos fortes e fracos, também sugerir estratégias que objetivem maximizar os pontos fortes e oportunidades e minimizar os pontos fracos e ameaças à unidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para Hitt et. al. (2005, p. 154), “as estratégias de negócios dizem respeito à posição da empresa no setor em comparação a seus concorrentes”. Neste artigo, serão descritas quatro tipos de estratégias competitivas: liderança em custos, diferenciação, foco e integrada de custos/diferenciação.

2.1 Estratégia de liderança em custos

Para Hitt et. al. (2005, p. 155), “liderança em custos é um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços ao menor custo, relativamente à concorrência, com características aceitáveis pelo cliente”. Segundo o autor a implementação adequada da estratégia de liderança em custos requer um enfoque constante em reduzir os custos para um nível inferior aos da concorrência.

Hitt et. al. (2005) afirma que o correto desenvolvimento da estratégia de liderança total em custos pode levar uma empresa a consecutivos anos de lucratividade, porém para o alcance desses objetivos é necessária uma cultura organizacional dedicada e voltada para esses objetivos.

As empresas empenhadas em utilizar a estratégias de liderança total em custos geralmente conseguem reduzi-los por meio de investimentos e instalações em escala eficiente, rigoroso controle de custos e de despesas gerais e redução de despesas nas áreas de serviços, força de vendas, pesquisa e desenvolvimento. Hitt et. al. (2005) também alerta que ao utilizar a estratégia de liderança em custos, a empresa deve ter a cautela de não ignorar completamente as fontes de diferenciação, como por exemplo: serviços de pós-vendas e qualidade nos produtos, além de outros que os clientes específicos da empresa possam valorizar.

2.2 Estratégia de diferenciação

Para Hitt et. al. (2005, p. 161), “em vez de um enfoque orientado a custos, a estratégia de diferenciação enfoca o investimento contínuo na criação e no desenvolvimento de características que diferenciam um bem ou serviço em formas que o cliente valoriza”. O autor também comenta que ao utilizar essa estratégia a empresa procura ser diferente de seus concorrentes em tantas dimensões quantas forem possíveis. A empresa, desempenhando características diferenciadas de seus produtos ou serviços em relação à concorrência, obtém condições mais favoráveis e retornos superiores à média.

Conforme Hitt et. al. (2005, p. 163), “a cadeia de valor de uma empresa pode ser usada para determinar se ela será capaz ou não de associar as atividades necessárias à criação de valor mediante a implementação da estratégia de diferenciação”. O autor afirma que não se podem esperar resultados satisfatórios da aplicação dessa estratégia às empresas que carecem de competências essenciais necessárias à associação das atividades na sua implementação, ou seja, a organização deve realmente possuir diferenciais percebidos pelos consumidores, que façam com que eles não optem pela concorrência.

Hitt et. al. (2005, p. 167) também afirma que existem riscos com a opção da estratégia de diferenciação. “O cliente pode decidir que o diferencial de preços entre o produto diferenciado e o produto do líder e custos é muito grande. Nesse caso, a empresa poderá estar oferecendo características que excedem as necessidades do cliente”. Segundo o autor quando essas situações ocorrerem, a empresa estará vulnerável aos concorrentes, que muitas vezes podem conseguir oferecer uma combinação de características e preços.

2.3 Estratégia de foco

Segundo Hitt et. al. (2005, p. 168) “estratégia de foco é um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços que atendam às necessidades de um certo

segmento competitivo”. O autor também afirma que esse tipo de estratégia difere das estratégias de custos ou de diferenciação, pois busca usar as competências da empresa no atendimento das necessidades de um segmento específico, ou seja, um determinado grupo de compradores, por exemplo: produto destinado a idosos, ou localidade específica (sul do país). Hitt et. al. (2005) diz que a partir de uma análise do setor existe a exploração das estreitas diferenças entre o público alvo.

A estratégia de foco pode ser aplicada também através de uma estratégia de diferenciação focada. Esse tipo de estratégia consiste em oferecer a um grupo específico de clientes diferenciais que façam com que esses compradores optem pelos seus produtos ou serviços.

Hitt et. al. (2005, p. 170) comenta os riscos competitivos das estratégias de foco:

Ao usar um dos dois tipos de estratégia de foco, a empresa enfrentará os mesmos riscos gerais de uma companhia que esteja adotando a estratégia da liderança em custos ou de diferenciação em relação ao setor como um todo. Contudo, as estratégias de foco implicam três riscos adicionais. Em primeiro lugar, o concorrente poderá ser capaz de orientar seu foco na direção de um segmento competitivo ainda mais estreito e “desfocar” o enfoque. Em segundo lugar, a empresa que concorre em um setor como um todo poderá decidir que o segmento de mercado que está sendo atendido pela sua estratégia de foco é atraente e digno de empenho competitivo. O terceiro risco da estratégia de enfoque específico é que as necessidades do cliente em um segmento estreito e concorrido poderão tornar-se semelhantes às dos clientes como um todo. Quando isso ocorre, as vantagens da estratégia de foco são reduzidas ou eliminadas.

2.4 Estratégia integrada de liderança em custos/diferenciação

Segundo Hitt et. al. (2005), devido à globalização a combinação das abordagens de liderança em custos e de diferenciação poderá ser decisiva para a sustentação de vantagens competitivas. O autor afirma que a organização que utilizar corretamente as estratégias de liderança em custos/diferenciação terá melhores condições

de se adaptar às mudanças ambientais, assimilar novas habilidades e tecnologias e alavancar eficazmente suas competências essenciais em todas as unidades de negócios.

Para Hitt et. al. (2005) é positiva a relação entre a implementação de uma estratégia integrada e a obtenção de retornos superiores à média. O autor comenta que as empresas que combinavam diversas formas de vantagem competitiva superavam em desempenho aquelas identificadas apenas com uma única forma.

Hitt et. al. (2005) ainda diz que a diferenciação leva a preços maiores, porém a liderança em custos implica em preços reduzidos. Sendo assim, a estratégia integrada permite que a empresa alcance vantagem competitiva ao oferecer esses dois tipos de valores para seus clientes. Nesse contexto a organização trabalharia com algumas características diferenciadas, mas em menos número do que as oferecidas pela empresa de produto diferenciado e o preço relativamente mais baixo, mas não tão baixo quanto à empresa com estratégia de liderança em custos.

O autor também comenta que as empresas devem possuir flexibilidade estratégica para utilizar a estratégia integrada de liderança em custos/diferenciação. Assim, também comenta diferentes abordagens ao trabalho organizacional. Um exemplo disso seriam **Redes de Informações entre Empresas** que façam a interligação entre fabricantes, fornecedores, distribuidores e clientes.

O principal risco dessa estratégia, segundo Hitt et. al. (2005), seria a empresa oferecer produtos que não forneçam valor suficiente, em termos de custo reduzido ou de diferenciação, acarretando assim uma desvantagem competitiva.

3. MÉTODO

Na busca de responder a questão central desse artigo, foi realizada pesquisa de campo através da entrevista de 20 clientes que correspondem a 5% da média de clientes em um dia de semana no supermercado matriz, 20 colaboradores que representam aproximadamente 8%

da totalidade da unidade de supermercados, 14 supervisores de lojas que representam a totalidade nessa função e do gerente da unidade de supermercados da Cotrisal. Essa pesquisa exploratória resultou nas informações que serviram de base para o norteamento das estratégias descritas nesse artigo, a seguir as questões e as respostas serão expostas para um melhor acompanhamento do estudo.

3.1 Clientes do supermercado matriz

Ao serem questionados sobre os itens que mais lhe agradaram e desagradaram, os clientes afirmaram que: mais gostou ar condicionado e portas automáticas, menos gostou falta de vagas no estacionamento coberto. A respeito do que consideram importantes em um supermercado, os atributos mais citados foram o “atendimento”, fácil localização dos produtos, confiabilidade nas datas dos produtos, “encontrar tudo que procura”.

No momento de fazer suas compras os clientes responderam que o mais importante é “não enfrentar filas”, qualidade de frutas com diferenciação de preços entre frutas frescas e mais maduras, promoções, “facilidade de pagamento”.

Sobre o questionamento da importância da marca da cooperativa o resultado foi que a Cotrisal transmite “confiança”, por ser uma das maiores empresas da região. Quando o assunto foram as expectativas a respeito dos produtos que compram, os clientes disseram que precisam estar dentro do prazo de validade. No momento de responder sobre o que considera importante no atendimento do supermercado, os clientes disseram que não pode faltar “agilidade, simpatia, cortesia, disponibilidade e boa vontade”. Dentre outros comentários, a iluminação, a resistência de sacola plástica, a atenção para produtos em falta e a existência do cartão Cotrisal foram citados como peças importantes para a tomada de decisão de compra.

3.2 Colaboradores do supermercado matriz, depósito e loja 2

Ao serem questionados sobre o que esperam da Cotrisal, os colaboradores responderam que esperam segurança, honestidade, companheirismo, compreensão, não ser demitido abruptamente, plano de carreira, estabilidade, salário de acordo com a função, “crescimento profissional” e crescimento da cooperativa. Os aspectos que os desmotiva para o trabalho seriam colegas não comprometidos, fofocas, “setores em falta de sintonia” (falta de coleguismo), retrabalho.

Sobre o que almejam para sua vida profissional foram diversas respostas, por exemplo, “aposentar-se na Cotrisal”, crescer dentro da cooperativa, crescimento com reconhecimento e cursar ensino superior. Quando questionados sobre as condições de trabalho oferecidas, todos confirmaram que são normais, possuindo os equipamentos necessários para desempenhar suas funções.

Quando o assunto foi o que consideram importante para um colaborador trabalhar satisfeito, as respostas mais ouvidas foram: não ter preconceitos, tratamento igualitário em todas as faixas hierárquicas, “reconhecimento do trabalho” através de elogios ao esforço, parceria, auxílio mútuo entre colegas e chefias, remuneração, tranquilidade para realização de tarefas (organização), boa equipe, motivação, bom ambiente, bom humor e “bom relacionamento”.

Para finalizar a entrevista os colaboradores foram questionados para falar de uma maneira genérica sobre o que um funcionário espera de seu empregador, assim as respostas mais citadas foram bom tratamento, aprendizado, auxílio do crescimento profissional (seja ele onde for), elogios, instrução da maneira correta de se fazer o trabalho, “instruções precisas e claras”, melhores informações para novos funcionários e coerência nas cobranças.

3.3 Supervisores de lojas

Ao serem questionados sobre a existência de controles eletrônicos de estoque, vendas e finanças, a totalidade das respostas foi “sim”, em todas as lojas existe sistema informatizado que contempla esses controles. Na questão sobre

a existência de tecnologias que ainda não possui e se as existentes são utilizadas, todos disseram que as existentes “são amplamente utilizadas”, alguns se fizeram mais específicos e comentaram que seria importante em suas lojas melhorias na ventilação, filmagens para reduzir furtos, fornos a gás, “máquina de passar cartão no caixa”, coletor de dados para fazer pedidos e novos *softwares* mais integrados.

Nas questões que abordavam a área externa da cooperativa, especificamente sobre a facilidade de captação de mão-de-obra qualificada, apenas um supervisor disse que tem facilidade, os demais afirmaram que existe “grande dificuldade”, principalmente nas funções de produção, principalmente padeiros e açougueiros qualificados.

A respeito da questão sobre clientes se estariam aumentando ou diminuindo, a grande maioria disse que estão “aumentado” devido à reformulação de algumas lojas, aumento do mix de produtos, bons preços, reabertura de concorrente mal planejada, aumento da população. Os demais disseram que estão “diminuindo”, devido à “abertura de novos concorrentes”, má localização de loja e “êxodo rural”.

Sobre o comportamento do consumidor e quais suas tendências de consumo, as respostas mais ouvidas foram que estão “mais exigentes”, principalmente em relação à qualidade dos produtos e variedade, apesar de residirem no interior estão mais informados através de televisão e internet, buscando novidades. Por outro lado, em algumas lojas optam por preços baixos e prazos mais longos e economizam ao máximo. Os supervisores também responderam que os seus consumidores seriam toda a população do município e todas as classes sociais. Classe A e B são atraída pelo mix de produtos, variedade e marcas. Classes C, D e E, por ofertas e diversificação de marcas.

Ao serem indagados sobre a perspectiva futura de sua unidade, todos os entrevistados “apostam no crescimento”, alguns enfatizam que é importante a estabilização da economia e estar atento às influências agrícolas regionais.

Em relação aos concorrentes, mais especificamente sobre as tecnologias por eles utilizadas,

as respostas obtidas dos supervisores da Cotrisal podem ser divididas em dois grupos de concorrentes:

1. Grande maioria que possuem tecnologia inferior (utilizam calculadora nos caixas), empresas familiares que aparentemente não possuem sistemas informatizados de estoque, finanças e vendas.

2. Pequeno grupo que possui tecnologia similar. De acordo com os supervisores a estimativa de participação no mercado da Cotrisal varia de acordo com a localidade, sendo de 15% a 80% de participação, predominantemente acima dos 50%.

Sobre o tipo de divulgação que os concorrentes utilizam, os entrevistados informaram que são folhetos, jornal, carro de som, rádio e encartes. Em relação aos preços, prazos e condições de pagamento praticadas pela concorrência as respostas foram que os concorrentes possuem preços predominantemente maiores e prazos variados de acordo com cada município. Também havendo em algumas localidades semelhança em preços e prazos. As formas de pagamento também variam de acordo com a localidade, alguns concorrentes recebem cartões de crédito e principalmente existem vários que utilizam o “caderninho de anotações” para fornecer crédito ao cliente.

Quando foram questionados sobre a existência de diferenciais nos produtos oferecidos pela Cotrisal em relação à concorrência, as respostas foram unânimes dizendo que a “cooperativa possui maior variedade de produtos” e fornecedores mais tradicionais.

A respeito da supervisão de qualidade em geral, atendimento, disposição de produtos, os entrevistados disseram que ela ocorre através da figura do supervisor que acompanha todos os processos da loja. Assim também foi questionado sobre o que poderia ser feito em sua unidade para vender mais. As respostas foram no sentido de melhorar políticas na entrega de rancho, desenvolver estratégias para demonstrar ao cliente que o contexto do “mix Cotrisal é mais barato”, divulgação, criar maneiras diferentes de vender, investimentos em infraestrutura (conforto, ilumi-

nação), melhorias em setores específicos como açougue/fruteira/padaria, ampliação da área de vendas, “fidelização de clientes”, melhorar “atendimento, ofertas e facilidades de pagamentos”, atendimento pessoalizado, maior cumprimento dos pedidos das filiais junto ao depósito.

Em busca de respostas sobre o que poderia ser feito para aumentar a rentabilidade, os supervisores comentaram que seria importante “redução de despesas”, avaliação de ofertas para não reduzir preços desnecessariamente, “melhorar estratégias de compras”, realinhamento de preços, “trabalhar com margem mínima sempre”.

Para finalizar a entrevista os supervisores fizeram considerações sobre o “relacionamento” com o associado dizendo que a relação de maneira geral é “boa”, o associado tem a vantagem do cartão cotrisal vinculado em sua matrícula, participa dos sorteios e promoções da loja. Também foi comentado nas entrevistas a necessidade de criação de novas estratégias que fidelizem mais ainda o associado.

3.4 Gerente da Unidade de Supermercados

No questionamento sobre as tecnologias existentes da unidade e a pretensão de adquirir novas, o gerente da unidade respondeu que “certamente existe a pretensão”, um exemplo seria a impressora de cheques que já faz consulta a órgãos de proteção de crédito.

Em relação a aspectos externos como governo, financiamentos e relacionamento com sindicatos, o entrevistado afirmou que os “juros altos afetam a cooperativa”, as políticas governamentais em relação à cesta básica são “favoráveis” à venda nos supermercados. Também afirmou que a cooperativa apenas utiliza-se de capital de terceiros em grandes investimentos, por exemplo, em infraestrutura. A unidade de supermercados “não capta” recursos fora, ela financia-se com os recursos próprios da Cotrisal. O gerente também comentou que existe um bom relacionamento com os sindicatos da categoria.

Quanto aos questionamentos sobre os “consumidores e suas tendências”, assim como quanto ao mercado e aos fornecedores, o entre-

vistado disse que nas lojas das cidades maiores existe a tendência da “mulher não fazer comida em casa”, com isso a “alimentação pronta” vem crescendo, buscando praticidade e rapidez. Embalagens cada vez menores devido à tendência das “famílias serem cada vez menores”. A perspectiva futura em relação ao mercado é crescer, os fornecedores são diversas empresas, predominantemente indústrias, mas com uma parcela de distribuidores e atacados. Os fornecedores são escolhidos de acordo com uma séria de avaliações sobre a logística de entrega, receptividade do produto fornecido, qualidade, relacionamento, negociações e tradição do produto. Produtos não perecíveis são comprados através de uma equipe de compradores que trabalham em anexo ao supermercado matriz, produtos perecíveis são predominantemente comprados em cada loja.

Em relação ao faturamento anual da unidade de supermercados o entrevistado disse que em 2008 foram cerca de R\$ 42.500.000,00, com expectativa de em 2009 as vendas ultrapassem os cinquenta milhões de reais.

Sobre a existência de algum programa de redução de rupturas, o gerente da unidade afirmou que existe um “software que aponta as mercadorias que estão faltando na loja”, o acompanhamento físico é feito pelo repositor dos produtos e supervisor de loja.

Sobre a forma de introdução de novos produtos para a venda, o entrevistado comentou que ela é feita normalmente através da sugestão dos próprios clientes.

Ao ser questionado sobre o que poderia ser feito em sua unidade para vender mais e aumentar a rentabilidade, o gerente afirmou que “colocar em oferta poucos itens com preços bem atrativos”, chamando clientes que os comprarão e levarão outros itens com margem normal, compensando assim a margem perdida, é uma “estratégia simples e eficiente” que contempla os aspectos da “atratividade dos clientes” e “rentabilidade nas vendas”.

Para a finalização da entrevista a questão do relacionamento com o associado foi evidenciada como “boa”, existindo algumas “políticas de atratividade”, como descontos em alguns pro-

duto e facilidade de pagamento através de sua matrícula de associado.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Histórico da cooperativa e da unidade de supermercados

A cooperativa Tritícola Sarandi Ltda (COTRISAL) foi fundada em 1957, com o objetivo inicial de facilitar o transporte, o armazenamento e o beneficiamento das safras de trigo cultivadas na região. Atualmente, a cooperativa conta com, aproximadamente 8.000 associados e cerca de 900 colaboradores. Além das estruturas destinadas ao recebimento de grãos, a Cotrisal possui uma rede de supermercados, lojas de peças, ferragens e implementos, insumos agrícolas, materiais de construção, unidade de recebimento de leite e produção de suínos.

A unidade de supermercados da Cotrisal conta com 14 lojas, distribuídas nas seguintes localidades: Sarandi (duas lojas: matriz e loja 2), Barreirinho, Constantina, Ronda Alta, Liberato Salzano, Novo Xingu, Três Palmeiras, Sagraisa, Nova Boa Vista, Trindade do Sul, Barra Funda, Rondinha e Seberi. Nessas lojas trabalham, aproximadamente, 250 colaboradores dos quais em torno de 115 atuam em Sarandi.

A logística de distribuição é feita através de um depósito central de produtos localizado em anexo à matriz em Sarandi, de onde partem as mercadorias para as filiais seguindo roteiros semanais.

Para que se tenha uma melhor visão da estrutura da unidade de supermercados a seguir apresentam-se os quadros de quantidade de metros quadrados de cada loja e os respectivos faturamentos durante o ano de 2008.

SARANDI - MATRIZ	1632 M ²
SARANDI - LOJA 02	579 M ²
BARREIRINHO	125 M ²
CONSTANTINA	760 M ²
RONDA ALTA	920 M ²
LIBERATO SALZANO	374 M ²
NOVO XINGU	200 M ²
TRÊS PALMEIRAS	207 M ²
SAGRISA	180 M ²
NOVA BOA VISTA	317 M ²
TRINDADE DO SUL	203 M ²
BARRA FUNDA	375 M ²
RONDINHA	572 M ²
SEBERI	460 M ²

SARANDI - MATRIZ	17.284.000,32
SARANDI - LOJA 02	2.612.000,71
BARREIRINHO	323.000,74
CONSTANTINA	3.803.000,47
RONDA ALTA	5.949.000,05
LIBERATO SALZANO	1.587.000,89
NOVO XINGU	452.000,51
TRÊS PALMEIRAS	1.297.000,27
SAGRISA	415.000,04
NOVA BOA VISTA	1.347.000,77
TRINDADE DO SUL	1.313.000,53
BARRA FUNDA	1.499.000,39
RONDINHA	2.535.000,04
SEBERI	2.078.000,64

Fonte: Departamento comercial da rede de supermercados Cotrisal.

4.2 Identificação de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades

Através da utilização da pesquisa, foi possível a identificação das variáveis que são traduzidas em pontos fortes e fracos da unidade de supermercados que servirão de base para a formulação de estratégias competitivas.

A identificação desses atributos foi feita através de observação e das entrevistas citadas anteriormente.

4.2.1 Análise Interna

Essa etapa verifica pontos fortes, fracos e neutros da empresa. Conforme Oliveira (1998) alguns fatores a serem considerados na análise interna são: produtos de linha, novos produtos, promoção, comercialização, sistema organizacional, tecnologia, suprimentos, parque industrial, capital humano, estilo de administração, resultados empresariais, recursos financeiros/finanças, controle e imagem institucional.

4.2.1.1 Pontos Fortes

Tecnologia em relação à concorrência: Os supermercados da Cotrisal possuem controles eletrônicos de estoque, finanças e vendas. De maneira geral estão equipados com tecnologias mais avançadas que seus concorrentes em cada município, sempre respeitando as particularidades de cada localidade.

Capital de giro próprio: As atividades da rede de supermercados são financiadas pela própria cooperativa, não havendo necessidade de capital de terceiros.

Mix de produtos: A diversidade de produtos ofertados pela Cotrisal é superior aos concorrentes locais.

Participação no mercado: Na grande maioria das localidades estima-se que a maior fatia de mercado seja da cooperativa.

Maior área de vendas: Normalmente o supermercado Cotrisal é o maior do município.

Comunicação promocional: A Cotrisal utiliza-se de diversos métodos de informações promocio-

nais aos clientes, por exemplo: jornal, rádio, carro de som e encartes. Possui ainda campanhas de premiação anuais, além de campanhas realizadas em conjunto com fornecedores.

Cartão Cotrisal: Cartão de crédito próprio que possibilita aos clientes o pagamento de compras em toda a rede Cotrisal.

Infraestrutura da Matriz: A matriz dos supermercados, localizada em Sarandi, possui estacionamento coberto, ar condicionado e portas automáticas.

4.2.1.2 Pontos Fracos

Êxodo Rural: Como a maioria das lojas está situada em municípios com predominante atividade rural, em algumas localidades existe a tendência de redução de consumidores.

Custo operacional: O custo operacional do supermercado na cooperativa é visto como maior em virtude de sua estrutura, prejudicando a rentabilidade.

Tomada de decisões: Devido ao porte e estrutura na cooperativa, existe a tendência de menor agilidade na tomada de decisões em relação aos concorrentes, que são predominantemente empresas familiares.

Localização: As lojas de interior estão localizadas nas proximidades das outras unidades de negócio da cooperativa, que nem sempre são próximas ao centro da cidade.

Deficiência em cartões em algumas filiais: Existem filiais onde não estão disponíveis todos os cartões de crédito desejados pelos clientes.

4.2.2 Análise externa

Identificam-se as ameaças e oportunidades para a organização, a empresa deve olhar de fora para si. Podem-se destacar alguns tópicos: mercado nacional e regional, mercado internacional, evolução tecnológica, fornecedores, aspectos econômicos e financeiros, aspectos sócio-econômicos e culturais, aspectos políticos, entidades de classe, órgãos governamentais, mercado e força de trabalho, concorrentes.

4.2.2.1 Oportunidades

Boa adequação aos atuais planos políticos brasileiros: Com a crescente preocupação nacional com a erradicação da fome, políticas governamentais que mantêm baixos preços em produtos da cesta básica aumentam o poder de compra da população de baixa renda, facilitando as vendas nos supermercados.

Relacionamento com sindicatos: Existe bom relacionamento com essa entidade.

Parcela de clientes mais exigentes: Mesmo sendo localidades do interior, os clientes com maior poder aquisitivo têm acompanhado novidades através de televisão e internet, abrindo margem para trabalhar com produtos mais específicos, com valor agregado maior.

Como a atual maneira de introdução de novos produtos é a sugestão por parte dos clientes, existe a oportunidade da utilização do sistema de gestão por categoria de produtos, segundo Nordström (2009) apenas com a percepção clara das necessidades que se pretendem satisfazer é possível determinar quem serão os seus consumidores e avançar para as táticas que se pretendem implementar na categoria em termos de merchandising: o layout da loja, a oferta de produtos (sortido), o espaço disponível para os produtos na loja, o espaço disponível na prateleira para cada produto e as promoções que são mais eficazes.

4.2.2.2 Ameaças

Método de crédito da concorrência: Segundo entrevistados, pequenos mercados dão crédito facilitado a clientes, por ter atendimento direto do proprietário, atraindo um público significativo para seus estabelecimentos.

Facilidade de acesso ao ramo: Pequenos mercados, padarias e açougues surgem com frequência, aumentando a concorrência.

Entrada de grande rede: A possibilidade de uma grande rede supermercadista instalar-se na cidade de Sarandi que possui o maior potencial econômico das localidades e abriga a matriz dos supermercados aumentando a concorrência.

Concorrência desleal: Pequenos estabelecimentos vendem carnes não inspecionadas com preços mais baixos, ameaçando a competitividade da Cotrisal.

Mão de obra: Existe grande dificuldade na captação de colaboradores qualificados.

4.3 O associado e a unidade de supermercados cotrisal

O associado é um dos principais *stakeholders*² de uma cooperativa. Existem algumas estratégias pontuais desenvolvidas para que a fidelidade do associado seja preservada em suas compras de supermercado, por exemplo:

- Desconto em produtos específicos, por exemplo, o gás;
- Facilidade de pagamento através de lançamentos em sua matrícula de associado;
- A localização das lojas em localidades do interior próxima as outras unidades da cooperativa, facilitando o deslocamento do associado.

Segundo os supervisores de lojas, outras estratégias poderiam ser desenvolvidas para ter o associado cada vez mais assíduo nos supermercados Cotrisal, como fazer divulgações específicas mais frequentes nos locais onde o associado circula dentro da cooperativa e oferecer vantagens na entrega do rancho.

4.4 Formulação das Estratégias

Com a análise dos dados obtidos e do referencial teórico levantado, a estratégia mais adequada à estrutura da unidade de supermercados da Cotrisal, e que será norteadora das formulações que virão no decorrer será a **estratégia integrada de liderança em custos/diferenciação**. Esse tipo de estratégia proporciona à empresa, segundo Hitt et. al. (2005), a possibilidade de fornecer produtos aos seus clientes de custo relativamente reduzidos, e que possuam algumas características diferenciadas valorizadas. Essa estratégia será traduzida em sete estratégias aplicáveis a uma rede de supermercados: estratégias através de gestão por categorias, estratégias competitivas através da gestão de recursos humanos,

²O conceito segundo Costa (2006) e Hitt et. al. (2005) de Stakeholders é simples: são as partes interessadas da organização. Nessa linha de pensamento Hitt et. al. (2005) ainda diz que esses indivíduos ou grupo de indivíduos são os mais capazes de afetar e também de serem afetados pelos resultados estratégicos alcançados pela organização.

estratégias de diferenciação através da imagem, estratégia de diferenciação através da tecnologia, estratégias de diferenciação através do mix de produtos, estratégias em compras/logística/armazenamento.

4.4.1 Estratégias através de gestão por categorias

Para Nordström (2009) num sentido mais estrito, a Gestão por Categorias significa a determinação do preço, *merchandising*, promoções e mix de produtos baseado nos objetivos da categoria, da concorrência e do comportamento do consumidor. Na prática, significa que através da colaboração entre produtores e distribuidores, tenta-se fazer crescer a adesão dos consumidores às categorias de produto e, desta forma, aumentar as vendas. Poderá parecer um paradoxo, mas o primeiro passo na Gestão por Categorias é determinar a categoria em que se atua. Apenas com a percepção clara das necessidades que se pretendem satisfazer é possível determinar quem serão os seus consumidores e avançar para as táticas que se pretendem implementar na categoria em termos de *merchandising*: o *layout* da loja, a oferta de produtos (sortido), o espaço disponível para os produtos na loja, o espaço disponível na prateleira para cada produto e as promoções que são mais eficazes.

4.4.2 Estratégias competitivas através da gestão de recursos humanos

Segundo Kotler (1998) a maior rede varejista mundial, a Wal-Mart tem designado um funcionário para dar boas vindas aos clientes, orientando-os sobre a localização dos produtos, dando brindes às crianças e fazendo outras atividades que facilitam a compra do cliente. Kotler também especifica seis características em pessoas bem treinadas:

1. Competência: Os funcionários possuem experiências e os conhecimentos exigidos;
2. Cortesia: Eles são amigáveis, respeitosos e ponderados;
3. Credibilidade: Eles são dignos de crédito;

to;

4. Confiabilidade: Eles desempenham o serviço com consistência e cuidado;

5. Responsividade: eles respondem rapidamente às solicitações e aos problemas dos consumidores;

6. Comunicação: Eles se esforçam para atender o cliente e para comunicar-se claramente.

O conjunto de características mencionadas por Kotler (1998) também foi identificado através das entrevistas efetuadas no supermercado matriz da rede Cotrisal. Demonstrando assim, que o consumidor da região de atuação da cooperativa deseja que os funcionários do supermercado possuam esse conjunto de adjetivos, que colocados na linguagem regional foram mencionados como: agilidade, simpatia, cortesia, disponibilidade e boa vontade.

Através das entrevistas realizadas com os supervisores de lojas e a direção da rede de supermercados da Cotrisal, percebeu-se a predominante dificuldade em contratação de colaboradores qualificados, visualizando-se assim a necessidade de investimento em treinamentos específicos e qualificação de pessoal.

4.4.3 Estratégias de diferenciação através da imagem

Segundo Kotler (1998) o desenvolvimento de uma marca forte não acontece da noite para o dia, sendo a Cotrisal uma cooperativa com 51 anos de história e responsável por significativa parcela da riqueza produzida na região. Possui uma marca forte que transmite confiança e credibilidade em todas as suas unidades de negócio, segundo os clientes entrevistados. O posicionamento atual da imagem da empresa pode ser visto como um diferencial que já é utilizado pela rede de supermercados em sua comunicação.

Kotler (1998) afirma que, dentre outras características, uma marca tem poder emocional, de maneira que toca os corações e as mentes dos compradores. Assim, é interessante que a cooperativa Cotrisal mantenha sua visão de negócios, bem como valores como ética, confiabilidade, profissionalismo e participação na sociedade,

dentre outros.

4.4.4 Estratégias de diferenciação através da tecnologia

Muito se fala hoje em tecnologia da informação, de todos os *softwares* disponíveis para o acompanhamento dos mais diversos processos. Dentro do ramo supermercadista é essencial um bom gerenciamento de estoques, finanças e vendas. Segundo os supervisores entrevistados a Cotrisal possui sistemas de informação capazes de atender as atuais demandas em relação às três áreas citadas acima. Porém, também é enfatizada a necessidade de atualização constante e o acompanhamento das tendências que a tecnologia da informação pode oferecer, principalmente aquelas que agilizam o atendimento ao cliente ou ainda que contribuam para o controle da rentabilidade da loja.

Dentro da área de equipamentos, percebem-se diferentes níveis tecnológicos nas lojas, sendo a loja matriz tomada por referência, possuindo diversos itens de conforto aos clientes, inclusive um sistema interno de monitoramento através de câmeras de segurança. Apesar de a rede Cotrisal estar predominantemente melhor equipada em relação à concorrência em suas lojas de interior, é importante dizer que alguns supermercados ainda carecem de um estudo de viabilidade para a aquisição de equipamentos que proporcionem maior conforto e segurança dentro da rede de supermercados da Cotrisal, com o objetivo principal de manter essa vantagem competitiva.

4.4.5 Estratégias de diferenciação através do mix de produtos

Segundo IPEA (Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas) 76% dos consumidores buscam variedade. Esse número vai ao encontro com a opinião dos clientes entrevistados no supermercado Cotrisal. A cooperativa possui cerca de treze mil itens de produtos em seu mix, tendo assim um diferencial significativo em relação a sua concorrência regional, sendo parte fundamental na liderança em vendas em diversos mu-

nicípios. É importante lembrar que essa estratégia seja mantida e aprimorada dentro das especificidades e dimensionamentos em cada município, seguindo as tendências do comportamento de compras das famílias brasileiras. Segundo o diretor da unidade, as famílias tendem a ficar menores e também mais pessoas moram sozinhas, sendo vital a diversidade de alimentos em embalagens menores e também produtos pré-prontos, pois mulheres que trabalham fora dispõem de pouco tempo para preparar refeições para a família.

4.4.6 Estratégias em compras, logística e armazenamento

Segundo os supervisores entrevistados na rede Cotrisal uma das formas mais tradicionais de obter vantagens competitivas sobre a concorrência dentro de supermercados é simples: comprar bem, isto é, fazer a melhor negociação possível com o fornecedor buscando sempre melhores preços. Existe hoje o princípio da cooperação entre cooperativas da região que também possuem redes de supermercados, onde cooperam em *compras conjuntas*³ de produtos específicos pré-determinados através de reuniões periódicas entre os compradores.

Essa estratégia agrega mais volume para as negociações e colabora para aumentar o poder de barganha dos compradores. Segundo Hitt et. al. (2005) um cliente ou grupo de clientes é considerado importante quando: estiver comprando grande parte da produção do fornecedor, as compras representarem parcela significativa nos custos do fornecedor, o comprador poder facilmente trocar de fornecedor com custos reduzidos.

Hitt et. al. (2005) também diz que o Wal-Mart é um exemplo de empresa sobre a qual poucos fornecedores exercem algum poder, pois o volume de suas compras cria um elevado poder perante seus fornecedores.

Kotler (1998, p. 90) explica a estratégia de liderança total em custos:

... a empresa faz grande esforço para reduzir ao máximo seus custos de produção

³As alianças estratégicas segundo Hitt et. al. (2005, p. 392) "são a forma principal de estratégias cooperativas, a aliança é traduzida como uma parceria entre firmas, combinam-se esforços para buscar interesses mútuos". O autor também comenta que alianças estratégicas a nível de negócios produzem diferentes resultados estratégicos, sendo geralmente, alianças estratégicas complementares são as que mais provavelmente criarão competitividade estratégica.

e distribuição, podendo, assim, oferecer preços menores do que seus concorrentes e obter maior participação de mercado. As empresas que adotam essa estratégia devem ser fortes em engenharia, compras, produção e distribuição física e necessitam de menor experiência em Marketing.

A Cotrisal conta com um depósito central e uma logística própria para a distribuição de produtos não perecíveis em suas lojas. Essa estrutura já é usada estrategicamente como mecanismo de redução de custos, mas poderia ser ainda mais explorada com o aumento da capacidade de estocagem de produtos perecíveis (mais especificamente congelados) e a distribuição dos mesmos nas lojas. De acordo com o resultado de entrevista essas compras são normalmente feitas em cada loja separadamente, reduzindo assim o poder de barganha nesses produtos.

Devido à unidade de supermercados disponibilizar do capital de giro próprio da cooperativa para realizar suas compras, seria possível explorar ainda mais negociações antecipadas de produtos que estão com preços em baixa antes de aumentos previamente identificados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo exploratório realizado para a realização do artigo fez referência a vários aspectos da administração estratégica em busca do desenvolvimento de estratégias competitivas, mais especificamente, no setor supermercadista. O contexto da cooperativa Cotrisal demonstra-se sólido e com perfeitas condições de obter o crescimento organizacional em forma de faturamento e rentabilidade. Os públicos pesquisados, assim como o referencial teórico levantado, foram de fundamental importância para a elaboração das estratégias competitivas, embasando assim todas as constatações em relação aos diferentes tipos de estratégias contempladas no decorrer do artigo. Outro aspecto importante quando da definição das estratégias competitivas é o posicionamento das estratégias junto ao mercado, posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição

competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos. Nesse contexto de posicionamento, a comunicação torna-se fundamental para que as estratégias alcancem os melhores resultados.

Percebeu-se também que a principal estratégia que alia faturamento e rentabilidade atualmente na Cotrisal, são ações promocionais com alguns itens com preços bem atrativos que atraem o cliente até a loja, onde acabam comprando o restante do mix com a margem de contribuição normal. Esse estudo demonstra que além dessa, as outras estratégias de competição descritas também poderão ser utilizadas.

As dificuldades encontradas na identificação e no desenvolvimento das estratégias competitivas poderão ser minimizadas com a constante monitoração do ambiente interno e externo, como por exemplo, pesquisas sobre o comportamento do consumidor que busca identificar novas tendências, hábitos, costumes e inovações sendo componentes que contribuirão para que a unidade de supermercados da Cotrisal tome as melhores decisões de estratégias competitivas e continue a trilhar um caminho de sucesso.

6. REFERÊNCIAS

CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. 1ª ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. 6ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

COSTA, Thelmo Vargara Martins. **Metodologia da Pesquisa: polígrafo de acompanhamento da disciplina**. Passo Fundo, 2008.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e "cultura" com as oportunidades do ambiente externo**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estraté-**

gica. 1ª ed. São Paulo: Thomson, 2005.

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

NORDSTRÖM, Kjeel. **Gestão por categorias – A focalização no consumidor e a inovação.** Disponível em: <http://www.revistaperspectiva.info>. Acesso em 28/03/2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 12ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.