



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS - CCEA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JÉSSICAPRISCILLA PAULO DA SILVA

**ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO
DA EMPRESA NOVA VIDA SUPERMERCADO NA CIDADE
DE SANTA LUZIA-PB**

PATOS – PB
2012

JÉSSICA PRISCILLA PAULO DA SILVA

**ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO
DA EMPRESA NOVA VIDA SUPERMERCADO NA CIDADE
DE SANTA LUZIA-PB**

Artigo apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Administrador.

Orientadora: Prof^ª. Msc. Débora Barbosa Guedes de Oliveira Vilaça

PATOS – PB
2012

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL - UEPB

S586e SILVA, Jéssica Priscilla Paulo da.

Estratégias de diferenciação e posicionamento da empresa Nova Vida Supermercado na cidade de Santa Luzia-PB. / Jéssica Priscilla Paulo da Silva. Patos: UEPB, 2012. 20f

Artigo (Trabalho de Conclusão de Curso - (TCC) - Universidade Estadual da Paraíba).
Orientadora: Prof.^a Msc. Débora BG de Oliveira Vilaça.

1. Estratégia competitiva 2. Estratégias de diferenciação
I. Título II. Vilaça, Débora BG de Oliveira.


CDD 658.3142

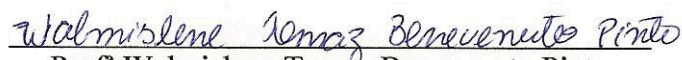
JÉSSICA PRISCILLA PAULO DA SILVA

**ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO
DA EMPRESA NOVA VIDA SUPERMERCADO NA CIDADE
DE SANTA LUZIA-PB**

Aprovada em 27/06/2012.


Profª Débora Barbosa Guedes de Oliveira Vilaça
Orientadora


Profª Simone Silva Costa
Examinadora


Profª Walmislene Tomáz Benevenuto Pinto
Examinadora

ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO DA EMPRESA NOVA VIDA SUPERMERCADO NA CIDADE DE SANTA LUZIA-PB

Jéssica Priscilla Paulo da Silva¹
Profa. Msc. Débora Barbosa Guedes de Oliveira Vilaça²

RESUMO

A utilização de estratégias tem se destacado como um fator primordial para a competitividade das organizações. Nesse sentido, destaca-se a necessidade de formulação de estratégias que assegurem uma posição sustentável para os participantes do setor. O presente artigo teve como objetivo identificar as estratégias competitivas de diferenciação e posicionamento adotadas no Nova Vida Supermercado, para tanto buscou-se definir as estratégias competitivas de diferenciação estabelecidas por Mintzberg, identificar os métodos utilizados pela empresa para diferenciar-se dos seus principais concorrentes e verificar quais tipos de estratégia de diferenciação se sobressaem na prática do supermercado pesquisado. Do ponto de vista metodológico, este estudo utilizou-se de pesquisa do tipo descritiva, um estudo de caso caracterizando-se como de natureza qualitativa e quantitativa, tendo como ferramenta básica a aplicação de um questionário fechado. Tal análise foi feita sobre os diversos posicionamentos estratégicos adotados atualmente pela empresa. Ao final, chegou-se à conclusão que os gestores da empresa pesquisada apontaram uma forte tendência de atuação na estratégia de design que se sobressai dentre as demais, pois além de diferenciar um produto do outro no mercado, o design influencia diretamente na decisão de compra do consumidor. Destaque na estratégia de imagem que torna um produto distinto do outro através da propaganda tornando-o mais atrativo para os consumidores, e também na estratégia da qualidade de seus produtos/serviços, em que busca-se ofertar produtos de excelente qualidade em que se entende esta característica como um critério essencial para o sucesso da empresa, com condições para traçar uma eficiente estratégia de negócio.

Palavras-chave: Estratégia competitiva. Diferenciação. Posicionamento Estratégico.

1 INTRODUÇÃO

A competitividade no cotidiano das empresas está cada vez mais acirrada, o que dificulta a permanência das mesmas no mercado, principalmente porque o desenvolvimento das organizações em sua questão estrutural e econômica juntamente com o ritmo acelerado das mudanças ambientais, tem cobrado delas uma maior capacidade de gerar diretrizes e de se posicionar estrategicamente.

¹ Autora, discente do curso de Bacharelado em Administração da UEPB.

² Orientadora, docente do curso de Bacharelado em Administração da UEPB.

A formação e a introdução de novas estratégias que diferenciam a empresa é um desafio para a administração no que se refere à escolha de estratégias corporativas, e decidir o caminho para manter o objetivo da empresa, depende do envolvimento da organização como um todo. (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Portanto, é por meio da implantação de uma estratégia que é definido o caminho por onde a empresa deve seguir para continuar competitiva e atuante no mercado.

As inseguranças que envolvem a atividade econômica, bem como a instabilidade dos mercados, que por sua vez estão mais exigentes e competitivos, vêm exigindo que as empresas busquem estratégias competitivas e qualidade nos seus produtos/serviços, para garantirem seu desempenho e sustentabilidade no mercado.

A vantagem competitiva é o que faz com que a empresa se diferencie das demais, na qual, a oferta da empresa seja a escolhida pelos seus clientes, e que esta seja a melhor comparada com os concorrentes, dentre todas as ofertas disponíveis no seu mercado de atuação. (SILVA, 2001).

Em razão disso, o pensamento das organizações vai se moldando de acordo com os anseios dos consumidores, tornando-se mais abertas a receber novas ideias e, principalmente, alcançar o desenvolvimento contínuo deste processo para que tenha qualidade e seja competitivo.

O dia-a-dia dos administradores das organizações é caracterizado pela tomada de decisões, tais deliberações devem estar de acordo com as necessidades dos consumidores. As mesmas possibilitam o sucesso no mercado.

Kotler e Armstrong (2007) propõem que o mercado competitivo de hoje deve ser voltado para o cliente, e estes devem ser conquistados na disputa com os concorrentes, e assim conservá-los com maior valor, e entender seus desejos é de fundamental importância para a aquisição de uma posição estratégica.

O grande diferencial competitivo das organizações refere-se à superioridade de sua marca, ou ainda a forma como o consumidor diferencia seus produtos e serviços dos demais disponibilizados no mercado. Esta percepção gera valor competitivo para a organização e reforça a imagem da empresa, bem como o fortalecimento da mesma.

As estratégias de diferenciação seguem a evolução do mercado, em que identificar os diferentes produtos e mercados atuais é essencial para a sobrevivência de qualquer empresa, não somente como uma forma de diferenciação, mas como uma maneira de sustentar-se e permanecer “vivo” no mercado. Dentre esses diferenciais, uma das principais ferramentas que

trazem um resultado maior à empresa é a diferenciação, que torna-se uma grande aliada nesse aspecto, pois oferece um potencial de crescimento e rentabilidade.

Com as rápidas mudanças que estão ocorrendo no setor varejista, as empresas desse setor estão estimuladas a criar vantagens competitivas ou então mantê-las, e este desafio tem se mostrado cada vez mais complexo. Para isso, é imprescindível, planejar as diferentes formas de estratégia, para que as empresas se moldem às tendências e tecnologias do mercado, e possam suprir as necessidades e exigências dos consumidores considerando o posicionamento dos concorrentes para elaborar a estratégia de posicionamento da empresa.

Neste sentido, tornou-se oportuno um estudo de caso no Supermercado Nova Vida, empresa atuante no mercado varejista em Santa Luzia-PB, na perspectiva de analisar suas estratégias de diferenciação e crescimento para posicionar-se no mercado-alvo ao qual está inserido.

Considerando o exposto, apresentou-se como objetivo geral identificar as estratégias competitivas de diferenciação utilizadas por um supermercado da cidade de Santa Luzia-PB, tal propósito reflete o seguinte problema: como o Nova Vida Supermercado define suas estratégias competitivas? Para responder a esta questão foram perseguidos os seguintes objetivos específicos: definir as estratégias competitivas de diferenciação estabelecidas por Mintzberg, identificar os métodos utilizados pela empresa para diferenciar-se dos seus principais concorrentes e verificar quais tipos de estratégia de diferenciação se sobressaem na prática do supermercado pesquisado.

Visando o objetivo estabelecido, este estudo utilizou-se de pesquisa do tipo descritiva, e um estudo de caso de abordagem quantitativa e qualitativa, tendo como ferramenta básica a aplicação de questionário fechado. O instrumento de pesquisa foi submetido aos três sócios do supermercado, para que estes pudessem relacionar as estratégias competitivas mais relevantes conforme o modelo de Mintzberg.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

O termo estratégia existe há tempos e é uma palavra que vem do grego *strategos* que está diretamente relacionada com a questão militar. *Strategos* significa um general em comando de um exército, ou seja, “a arte do general” (OLIVEIRA, 1988, p.146). A palavra estratégia inicialmente não se aplicou no campo dos negócios, mas seu conceito vem sendo utilizado de maneira indiscriminada nas áreas administrativas.

Na atualidade, estratégia trata-se de um peso de grande emprego acadêmico e empresarial, dotado de uma grande amplitude e diversificação, que em alguns aspectos é complementar e em outros divergentes, podendo significar em seu projeto inicial um curso de ação ordenado de maneira precisa, toda a posição em seu ambiente (MAXIMIANO, 2007).

Para Ansoff (1979) estratégia é um conjunto de regras utilizadas na tomada de decisão. O autor destaca que nem toda regra para a tomada de decisão aplica-se à denominação de estratégia, em condições de desconhecimento parcial estas são regras em que as decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ambiente.

Mintzberg (1998) diz que a estratégia é uma palavra para esclarecer ações passadas e descrever um comportamento desejado no futuro, assim a criação de uma estratégia requer uma síntese natural do futuro, do passado e também do presente.

Criar e programar a estratégia envolve a reunião dos muitos aspectos da gerência geral, integrando-os para um objetivo comum.

Chiavenato (2005, p 542) afirma que:

[...] a estratégia organizacional [...] deixa de ser uma ação unilateral pura e simples para tentar compatibilizar todas as condições internas da organização às condições externas e ambientais para definir alternativas de comportamento da organização no sentido de tirar vantagens das circunstâncias e evitar possíveis ameaças ambientais.

Porter (1998) destaca que estratégia são ações ofensivas ou defensivas utilizadas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento. A forma de concorrer consiste em concentrar-se em determinados negócios e/ou desfazer-se de outros, dessa forma as organizações utilizam diversas estratégias para o bom funcionamento da empresa, e estas podem ser utilizadas em diferentes ocasiões, depende das circunstâncias que o mercado apresenta e da relação custo/benefício.

Tavares (2008, p. 274) cita que “estratégia é a busca de alternativas de uma empresa, em que ela está sempre aberta a escolhas para conquistar seu público e manter a sua vantagem competitiva”. Deste modo, estratégia pode ser compreendida como uma relação existente entre a empresa e o meio envolvente, em que ela pode moldar seus planos para cada vez mais atrair os clientes e assim ocasionar retornos e resultados satisfatórios para a organização.

Portanto, a estratégia está diretamente ligada à arte de alcançar resultados eficazes, unindo-se à análise e ao planejamento. Mas, um bom planejamento não ocasiona por si só uma boa estratégia, é necessário que as empresas determinem suas escolhas com a finalidade

de atingir uma situação futura, de forma que alcancem objetivos específicos (STONER, 1985).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) asseguram que o posicionamento estratégico refere-se à localização de determinados produtos em determinados mercados, ou seja, uma visão voltada para fora da empresa e para seus clientes. Por outro lado, a estratégia quando definida como uma perspectiva significa um olhar para dentro da organização, em que criar e programar a estratégia envolve a reunião dos muitos aspectos da gerencia geral, integrando-os para um objetivo comum.

Neste sentido, Oliveira (2008, p. 5) afirma que:

A estratégia deve ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível original e até ardilosa; dessa forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades que o ambiente possa proporcionar à empresa e esta tenha condições para usufruir.

A estratégia se refere à organização como um todo, que procura atingir objetivos no âmbito global em longo prazo. Partindo desse pensamento, Ansoff (1979) propõe um modelo de tomadas de decisões estratégicas conhecido como matriz de Ansoff com as seguintes categorias:

- **Penetração no mercado:** é a estratégia de explorar produtos tradicionais em um mercado tradicional. A empresa foca na mudança de clientes eventuais para clientes regulares e de clientes regulares para usuários intensivos do produto, em que o principal objetivo é a fidelização dos mesmos, consequentemente aumentando seu potencial de mercado com os produtos já existentes.
- **Desenvolvimento de mercado:** é a estratégia de explorar um mercado novo com produtos tradicionais. A empresa tenta conquistar clientes da concorrência, inserir produtos existentes em mercados externos ou introduzir novas marcas no mercado, expandindo e se posicionando como opção aos consumidores.
- **Desenvolvimento de produto:** é a estratégia de explorar mercados tradicionais com produtos novos. A empresa busca vender novos produtos a clientes já existentes, frequentemente intensificando os canais também existentes de comunicação.
- **Diversificação:** é a estratégia de explorar novos mercados com novos produtos. Por ser a mais arriscada das estratégias, já que se trata de produtos novos para mercados novos, a empresa normalmente foca na comunicação explicando por que está entrando em novos mercados com novos produtos, visando ganhar credibilidade.

Considerando o exposto, pode-se afirmar que a estratégia exerce um papel importante nas empresas que a aplicam, com a finalidade de conquistar seus consumidores e atingirem seus objetivos. Utilizar-se de estratégias para satisfazer as necessidades e alcançar os consumidores é o que as empresas devem fazer, para que assim elas obtenham sucesso em seu negócio e conquistem seu público-alvo, com a finalidade de manter a percepção de valor da marca e o rendimento da empresa ao longo do tempo.

2.2 CONCEITO DE COMPETITIVIDADE

Visto o intenso processo de mudanças nas organizações, a competitividade surge como um conceito dinâmico que os responsáveis pela concorrência das empresas estão se apoiando, onde esta técnica define o posicionamento competitivo das organizações diante do seu mercado-alvo, ou seja, como estas irão competir e onde irão competir.

O conceito de competitividade discutido atualmente segue em sua maioria a definição proposta por Porter (1980), onde este destaca que a competitividade é a habilidade ou talento resultante de conhecimentos adquiridos capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência. Este posicionamento competitivo é desenvolvido para atingir os objetivos estabelecidos na estratégia central, onde a finalidade é ganhar participação no mercado.

Apesar de as empresas se preocuparem com a competitividade, muitas não compreendem os fatores que determinam essa competitividade, o que pode resultar em estratégias equivocadas ou precipitadas. Faria (2009, p.1) afirma que “vantagem competitiva é o que faz com que a sua oferta seja a escolhida pelos seus clientes e clientes potenciais, dentre todas as ofertas disponíveis no seu mercado de atuação”. Ou seja, a capacidade de uma empresa em manter ou aumentar seus lucros e sua participação no mercado.

Oliveira (2008) ressalta que “o algo a mais” que identifica uma empresa como sua vantagem competitiva são os produtos e serviços e os mercados em que a empresa está efetivamente inserida, com capacidade de atuar de forma diferenciada. Este é realmente o significado de se ter uma vantagem competitiva, onde uma empresa bem sucedida tem uma visão de onde quer chegar e a partir dela define sua posição estratégica de mercado.

Na luta por participação de mercado, a competição não ocorre apenas em relação aos concorrentes, mas em toda a cadeia de relações da empresa. A busca da vantagem competitiva está na essência da formulação estratégica que é, para Porter (1980), lidar com a competição.

A formulação de uma vantagem competitiva é essencial para a empresa, pois esta dificilmente poderá criar condições, ao mesmo tempo, para responder a todas as necessidades de todos os segmentos de mercado atendidos, proporcionando à empresa, desta forma, criar uma posição única e valiosa (Idem).

O caráter competitivo de uma empresa é o determinante de uma organização, no que diz respeito à diferenciação dos concorrentes atuais e futuros na visão dos próprios consumidores. É com ele que a empresa pode diferenciar-se em um produto ou serviço que determina a escolha do consumidor por aquele produto, desta forma estabelecendo e renovando seus potenciais competitivos ao longo do tempo.

2.3 CONCEITO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Estratégia competitiva é a busca por uma posição competitiva favorável em um setor que tem por objetivo estabelecer uma posição rentável e sustentável contra as forças que determinam a competição no setor (PORTER, 1998).

Manter a competitividade em alta é um desafio para toda e qualquer empresa, e a gestão estratégica ajuda as empresas a se estruturarem no mercado. Não existe uma forma única de atingir a estratégia competitiva, ela deve se adaptar a particularidade de cada empresa, com processos que envolvem aprendizagem, aprimoramento e, principalmente risco. (TAVARES, 2008).

Porter (1998) partindo do objetivo geral de seus estudos define o posicionamento estratégico como sendo a capacidade da empresa em realizar suas funções de forma diferente da concorrência ou de produzir algo reconhecido pelos compradores como diferente ou único.

As estratégias não são só importantes enquanto dimensões de crescimento, mas também como dimensões de estrutura de mercado, que em determinados casos podem ser importantes para se compreender o comportamento de uma empresa e o seu desempenho no mercado em que atua.

Porter (1980) afirma que são cinco as forças que influenciam a concorrência:

1º Ameaça de novo entrante: possibilidade de entrada de novas indústrias no mesmo ramo, mas para isso é necessário superar as barreiras à entrada tal como a lealdade dos clientes às marcas. Além de analisar os rivais existentes, as organizações também devem considerar o potencial para o surgimento de novos concorrentes, para isso, as empresas podem utilizar-se de métodos como diferenciação das ofertas e dos seus produtos/serviços.

2º Poder de barganha dos fornecedores da organização: relação entre fornecedores e clientes na qual os fornecedores estabelecem os preços mais altos possíveis e as empresas entram na luta para escolher o negócio que possui mais vantagens. Acontece quando os fornecedores e/ou clientes têm maior poder do que as empresas do setor, a concorrência por fornecedores tende a ser mais intensa, pois há um alto custo na troca dos mesmos.

3º Poder de barganha dos clientes da organização: os clientes desejam que os preços baixem ou que a qualidade suba, mas a possibilidade de conseguir depende de quanto compram dentre outras alternativas. Os clientes afetam diretamente no grau de concorrência, isso acontece porque há maior poder nas mãos do comprador, em que estes podem pesquisar em busca de melhores condições, por isso a importância de conquistá-los e torná-los fieis.

4º Ameaças de produtos substitutos: é a possibilidade dos produtos de uma empresa ser substituídos por produtos de outra. Os novos entrantes podem usar a tecnologia para tentar revolucionar o mercado e fazer grandes avanços, podendo aumentar o nível de competição através da substituição de tecnologias e também por meio da inovação, com isso tentando cada vez mais se manter na liderança.

5º Intensidade da rivalidade entre organizações concorrentes: as empresas buscam conquistar posições e para isso podem atacar-se umas com as outras ou fazer alianças. A rivalidade é a principal fonte de concorrência, diante disso empresas usam de estratégias que as diferenciem das demais ou até mesmo fazem alianças com outras empresas, para que juntas alcancem um maior público e obtenham uma maior participação de mercado.

Através dessas cinco forças mencionadas, a organização adota determinada estratégia visando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável, pois a competitividade da estratégia está relacionada aos benefícios que a mesma traz para a organização por um período longo de tempo.

Porter (1998) propôs uma tipologia composta por três estratégias genéricas que segundo ele sobrevivem à concorrência em longo prazo: liderança no custo total, diferenciação e foco.

- **Liderança em Custos:** visa à produção de baixo custo na empresa. Nesta estratégia a empresa busca conseguir menores custos de produção e distribuição, a fim de ofertar ao mercado, preços mais baixos que os concorrentes, através de um produto com características capazes de concorrer com a média do setor.

- **Estratégias de Diferenciação:** envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade do cliente. Neste caso, a estratégia envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços exclusivos que apresentem um desempenho superior nos benefícios ofertados ao cliente, mesmo que para isso seu preço seja mais alto.
- **Foco:** atende os segmentos de mercado definidos e estreitos. Esta estratégia procura concentrar-se em determinados segmentos de mercado, grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. A empresa procura conhecer intimamente o seu segmento-alvo e seleciona uma estratégia de diferenciação ou liderança em custos para competir.

As estratégias de liderança em custos e diferenciação buscam uma vantagem competitiva em uma vasta gama de segmentos. No caso da estratégia de foco, o autor seleciona um segmento ou um grupo de segmentos em determinado setor, tais como o canal de distribuição, a variedade dos produtos, o tipo de consumidor final.

Portanto, além de determinar objetivos e metas, a estratégia competitiva busca constatar se tais elementos estão integrados à empresa, para garantir que esta obtenha vantagem competitiva e possa ultrapassar a atuação das demais, alcançando o sucesso na implementação da mesma.

2.4 CONCEITO DE ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO POR MINTZBERG

Uma estratégia competitiva bem-sucedida é uma combinação de métodos ofensivos e defensivos, dentre os meios que uma empresa pode tentar para criar uma vantagem competitiva a diferenciação é uma das principais formas de sobressair-se, pois são as que oferecem a maior vantagem para a empresa.

Mintzberg (1998) propõe que algumas das tipologias estratégicas existentes até o momento, principalmente porque o modelo genérico de Porter eram falhos, seja por focarem de forma muito estreita algumas tipologias estratégicas, ou por sugerirem outros segmentos. Diante disso, o autor mencionado propôs outra tipologia de estratégias genéricas aprofundadas nas críticas que este direcionava a tipologia Porteriana, provindas do conceito de diferenciação e com um nível de detalhamento maior. Neste sentido, Mintzberg (1998) delineou seis maneiras de diferenciação, que seguem:

Diferenciação por Preço

Uma forma de diferenciar um produto da oferta dos outros concorrentes pode ser, simplesmente, cobrar um preço mais baixo. Se os demais atributos do produto forem iguais, ou não muito diferentes dos de seus concorrentes, os consumidores tenderão a preferir aquele que possuir um preço menor. A empresa poderia obter lucros maiores que os seus concorrentes, se a empresa fosse capaz de desenvolver uma estrutura produtiva que lhe permitisse custo de produção mais baixo que o de seus concorrentes.

Mintzberg (1998) insiste em afirmar que diferenciação por preço não é o mesmo que minimização de custo, conforme preconiza Porter (1998), visto que, em sua opinião, esta última somente se caracterizaria como uma vantagem competitiva caso se traduzisse num menor preço para o mercado (ou seja, caso fosse visível para o consumidor). A diferença é que, o custo sendo mais baixo associado com a igualdade de preço pode significar desempenho superior ao dos concorrentes.

Diferenciação por Imagem

Uma vez que um dos atributos de um produto é a forma como os consumidores o percebem em comparação com os produtos concorrentes ou substitutos, uma empresa pode diferenciar seu produto ao desenvolver uma imagem que o torne distinto dos demais. Esta imagem pode ser criada através de propaganda, como também através de técnicas de promoção, apresentação e embalagem do produto, ou inclusão de detalhes que, embora não melhorando o desempenho do produto, o torna mais atrativo para alguns clientes.

Este tipo de diferenciação está muito relacionado com o conceito de sinalização de valor mencionado por Porter (1998), o qual enfatiza a importância dos detalhes quando os compradores não são capazes de discernir inteiramente as diferenças e as semelhanças entre produtos concorrentes, em que até o preço mais alto pode ser um elemento que evidencia a imagem de um produto.

Diferenciação por Suporte

Uma forma de diferenciar o produto, sem necessariamente alterar seus atributos intrínsecos é oferecer algo a mais junto com o produto. Em geral, este a mais dar-se pela ampliação do nível de serviços agregados (prazo de entrega menor, financiamento à venda, assistência técnica) ou a oferta de produtos complementares.

Diferenciação por Qualidade

Esta estratégia se caracteriza por oferecer um produto que, embora não fundamentalmente diferente, é melhor que o dos concorrentes por maior confiabilidade, maior durabilidade ou desempenho superior. Ao contrário da diferenciação por imagem, que Mintzberg entende como derivada de investimentos em propaganda e promoção, a diferenciação por qualidade advém dos atributos do próprio produto em si.

Diferenciação por Design (projeto)

Uma forma de diferenciar um produto é oferecê-lo ao mercado com características distintas dos produtos concorrentes. Trata-se, na verdade, de oferecer um produto diferente, em substituição aos da concorrência. A diferença básica desta estratégia para aquela de diferenciação por qualidade é que a diferenciação por design busca efetivamente oferecer algo diferente e não simplesmente ou necessariamente melhor.

Não Diferenciação

Trata-se de uma estratégia muito observada na prática, a qual se baseia no fato de que é possível copiar as ações de outras empresas, desde que o mercado ofereça espaço para produtos concorrentes e a empresa se especialize em acompanhar e imitar os lançamentos dos concorrentes e apoiar seus próprios lançamentos com ações inovadoras e eficientes de marketing.

Quando o caminho selecionado para alcançar a vantagem competitiva é a diferenciação, as principais variáveis, ou seja, as que oferecem maior lucratividade têm que ser identificadas. Sempre que possível, a diferenciação deve ser visada para ser reforçada e para realçar o nome da empresa. Se diferenciar da oferta dos concorrentes é uma alternativa para o valor do cliente, tornando-se assim uma forma de mudança para mantê-los, em que alcançar essa posição é uma questão de trabalhar com o mais baixo custo de entrega possível.

3 METODOLOGIA

O presente estudo, tendo como objetivo identificar as estratégias de diferenciação e posicionamento do Supermercado Nova Vida, baseou-se em uma pesquisa do tipo bibliográfica, pois se realizou a partir de registros disponíveis em documentos impressos, a exemplo de livros e artigos, e material disponível na internet (SILVA; MENEZES, 2005).

Quanto ao objetivo proposto, a investigação é de caráter descritivo, a qual tem o propósito de expor as características de determinada população ou fenômeno com vistas a estabelecer relações entre as variáveis (SILVA e MENEZES, 2005).

A pesquisa teve como procedimento técnico o estudo de caso, caracterizado “quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. (SILVA; MENEZES, 2005, p. 21). O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa, o qual envolve abordagens específicas de coletas e análise de dados.

Quanto à forma de abordagem, os dados foram coletados e analisados de maneira qualitativa e quantitativa, de modo que o caráter quantitativo deste trabalho se verifica pela forma como as informações coletadas são convertidas em dados de natureza numérica, estes, por sua vez, são organizados e analisados com auxílio de recursos e técnicas estatísticas (VERGARA, 2007).

Strauss e Corbin (2008, p.23) afirmam que “o termo pesquisa qualitativa é qualquer tipo de pesquisa que reproduza resultados que não foram alcançados através de métodos estatísticos. A população-alvo e o universo da pesquisa corresponderam ao total de gestores da empresa, em decorrência disso, dispensou-se o uso de uma amostra.

A pesquisa foi realizada com todos os gestores da empresa citada, composto por um gerente geral, um gerente de compras e um gerente financeiro. O principal instrumento para a coleta dos dados foi um questionário fechado contendo nove questões de modo que foi aplicado diretamente com os respondentes. O questionário foi dividido em três partes, uma com quatro questões que diz respeito à qualidade dos serviços da empresa, outra com cinco referindo-se às estratégias de diferenciação utilizadas pelos gestores da empresa e outra com três questões referentes aos dados sócio-demográficos. Os dados foram tabulados através da planilha do programa Excel, que para melhor visualização foram organizados em gráficos.

RESULTADOS

A empresa Nova Vida Supermercado conta atualmente com 21 funcionários, e se utiliza da tecnologia de softwares e gestão de automação comercial para melhorar sua eficiência, atuando no ramo de negócio no varejo alimentar. Tem como missão oferecer produtos e serviços com qualidade e preços competitivos, e como visão ser reconhecida como a melhor em oferecer produtos e serviços com qualidade. Os gestores da empresa declaram que para se diferenciar no mercado é de fundamental importância a colaboração e parceria

entre os funcionários, e que o diferencial do seu negócio é estar sempre atento às novidades em produtos e serviços e adequá-los à realidade da empresa.

A pesquisa foi realizada apenas com os gestores da empresa, sendo os participantes um gerente fundador, um gerente financeiro e o outro um gerente de compras. Conforme dados obtidos através dos dados sócio-demográficos, tem-se que quanto à escolaridade um dos gestores possui ensino fundamental incompleto, enquanto os outros dois possuem superior completo, em seguida observou-se que dois dentre os gestores possuíam mais de seis anos de experiência, e apenas um estava entre dois e três anos de trabalho no setor de supermercado, como pode-se observar no quadro abaixo.

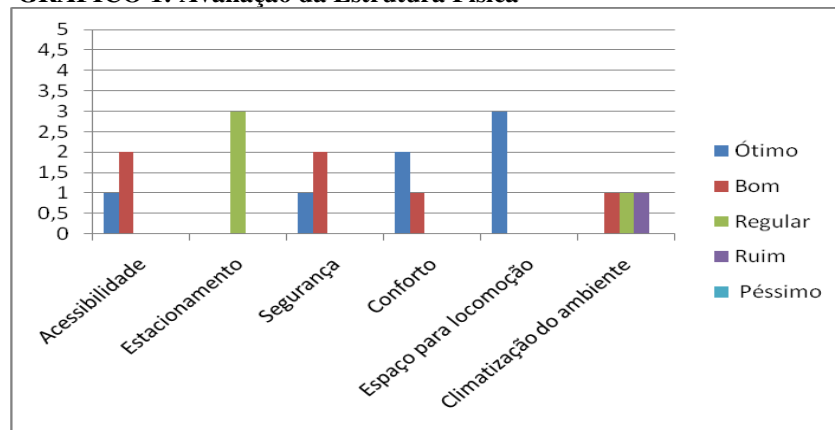
Quadro 1: Questões sócio-demográficas

Gestores	Escolaridade	Experiência
Gerente Fundador	Ensino Fundamental Incompleto	Mais de 6 anos
Gerente Financeiro	Superior Completo	De 2 a 3 anos
Gerente de Compras	Superior Completo	Mais de 6 anos

Fonte: Elaboração própria

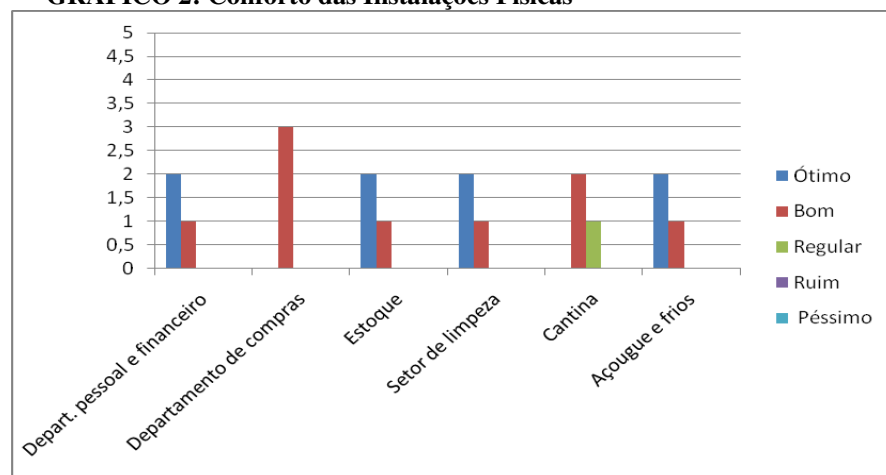
As questões abordadas no questionário tentaram identificar a percepção dos gestores acerca da qualidade dos serviços prestados pela empresa estudada, como também na utilização das estratégias de diferenciação a partir do levantamento de características pré-determinadas. A primeira questão buscou identificar a avaliação dos serviços relacionados à estrutura física do supermercado entre os gestores.

Como se pode observar no gráfico 1, a avaliação dos serviços em relação aos aspectos acessibilidade, segurança, conforto e espaço para locomoção foi satisfatória para todos os gestores pesquisados. Já nos quesitos estacionamento e climatização do ambiente, os respondentes declararam ser insatisfatórios. Esse resultado possivelmente indica que na concepção dos gestores esses aspectos precisam ser melhorados, haja vista a necessidade garantir uma estrutura física de melhor qualidade aos clientes do supermercado. Esses dados podem ser observados no quadro a seguir.

GRÁFICO 1: Avaliação da Estrutura Física

FONTE: Elaboração Própria

Em relação à questão do conforto das instalações físicas da empresa foi perguntado aos gestores como eles avaliavam os setores de departamentos pessoal e financeiro, departamento de compras, setor de estoque, setor de açougue e frios. De um modo geral, esses setores tiveram suas instalações físicas bem avaliadas na concepção dos gestores investigados. Apenas um dos intens avaliados, a cantina, obteve um resultado insatisfatório para um dos gestores, o que provavelmente indica que na concepção deste gestor esse setor necessita melhorar as qualidades de suas instalações físicas para melhor atender tanto a seus clientes internos como a seus clientes externos.

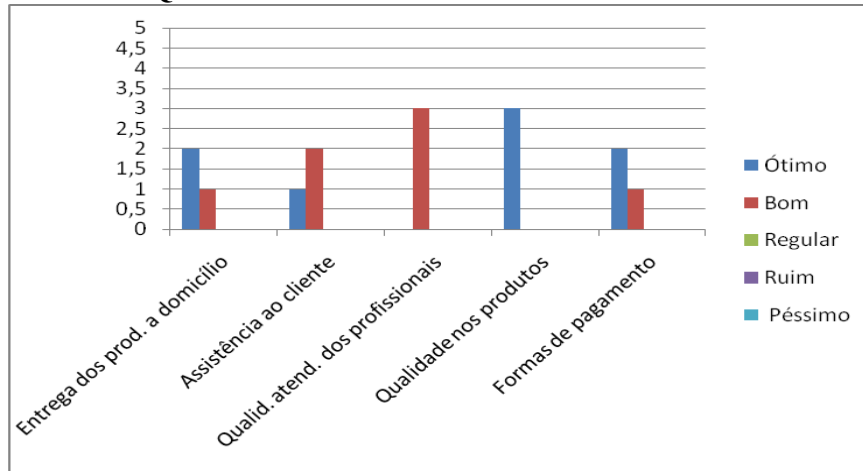
GRÁFICO 2: Conforto das Instalações Físicas

FONTE: Elaboração Própria

Em relação à qualidade no atendimento, foram avaliados junto aos gestores cinco aspectos, dentre eles a entrega dos produtos a domicílio, a assistência ao cliente, à qualidade dos profissionais, à qualidade nos produtos e as formas de pagamento. Os resultados apontam em sua totalidade, que os gestores consideram satisfatório esses cinco aspectos relativos à

qualidade no atendimento, evidenciando que possivelmente os referidos aspectos configuram um ponto forte da organização pesquisada. Esses resultados podem ser observados através do gráfico abaixo.

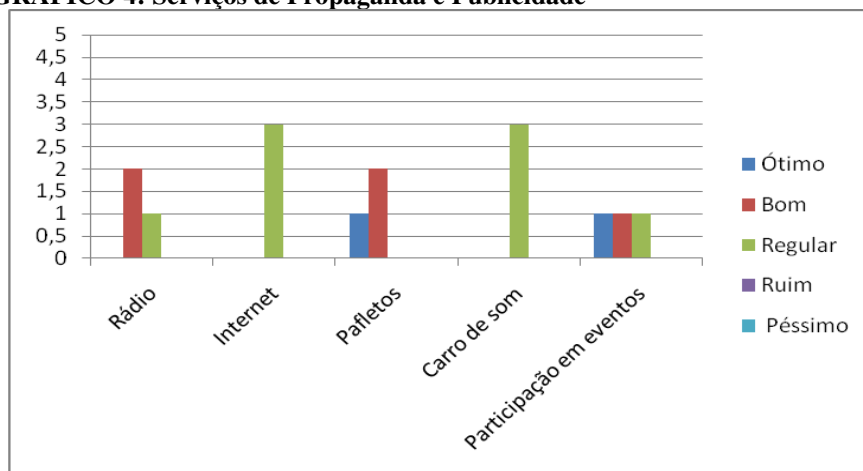
GRÁFICO 3: Qualidade no Atendimento



FONTE: Elaboração Própria

No tocante à avaliação acerca dos serviços de publicidade e propaganda, tem o gráfico 4, no qual observam-se a percepção dos gestores acerca da eficiência dos serviços de rádio, internet, panfletos, carros de som e de participação em eventos. Os serviços via rádio, de panfletos e de participação em eventos foram considerados satisfatórios, enquanto que os de publicidade via internet e de carro de som foram considerados insatisfatórios, possivelmente porque estes serviços não consigam atingir de modo eficiente o público alvo da empresa pesquisada, ou porque os gestores simplesmente não priorizam investir nos mesmos. Esses resultados podem ser observado no gráfico a seguir.

GRÁFICO 4: Serviços de Propaganda e Publicidade



FONTE: Elaboração Própria

No tocante aos cinco tipos de estratégia de diferenciação propostos por Mintzberg (1998), foram avaliadas as estratégias de diferenciação por preço, diferenciação por imagem, diferenciação por suporte, diferenciação por qualidade e diferenciação por design.

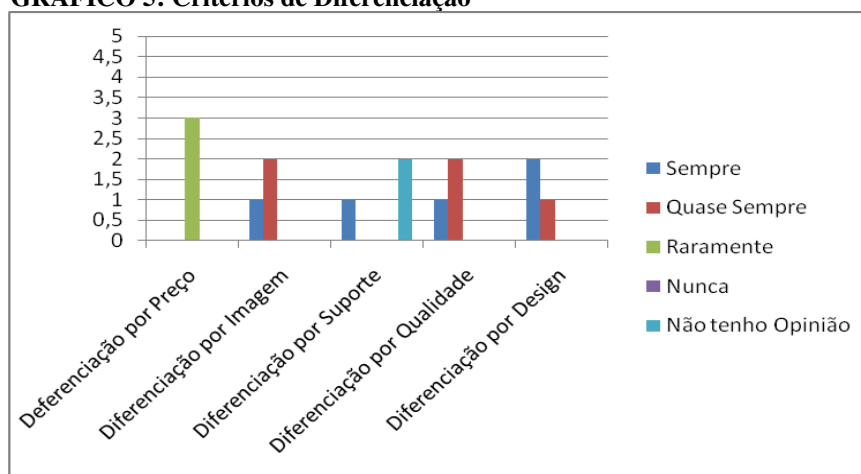
Como se pode observar no gráfico 5, no que se refere à estratégia de diferenciação por preço, observa-se que esta corresponde à estratégia que menos se sobressai dentre as demais, possivelmente porque os gestores realmente não priorizam se diferenciar por esta estratégia. No que se refere à diferenciação por suporte, não se obtiveram opinião sobre a mesma, o que possivelmente indica que na percepção destes gestores esta estratégia precisa desenvolver e ampliar o nível dos serviços, como assistência técnica ou serviços de pós-venda, por exemplo, para atingir de modo eficiente o público alvo da empresa pesquisada.

Quanto à estratégia de diferenciação por imagem, esta se destaca pelo fato da empresa utilizar de tecnologia e inovação para se sobressair no mercado competitivo, na medida em que procura se posicionar frente aos concorrentes.

Quanto à estratégia de diferenciação por meio da qualidade, se sobressai porque provavelmente existe uma preocupação em ofertar produtos de excelente qualidade, em que se entende que para os gestores esta característica é um critério essencial para o sucesso da empresa.

Quanto à estratégia de diferenciação por design, se destaca porque a empresa busca oferecer não somente um produto, mas, além disso, busca influenciar na decisão de compra do consumidor, de modo que estes percebam e valorizem a empresa agregando valor a marca e transformando a maneira como os clientes a vêem.

GRÁFICO 5: Critérios de Diferenciação



FONTE: Elaboração Própria

As diferenciações consideradas satisfatórias comprovam a importância da utilização de estratégias, na qual a empresa é capaz de posicionar-se em busca de assumir uma liderança no mercado de atuação, como também a partir destas pode-se constatar a importância de desenvolver produtos/serviços mais atraentes aos consumidores, evidenciando desta forma uma influência positiva na forma de administrar a empresa.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atuação estratégica das organizações tem se destacado como um fator crucial para a competitividade das organizações. Verifica-se que o conceito de vantagem competitiva está diretamente ligado à adoção de estratégias competitivas, relacionadas à obtenção de um posicionamento favorável entre os concorrentes. A vantagem competitiva está diretamente relacionada ao resultado de uma série de decisões, em especial as que devem esclarecer as bases em que a organização pretende diferenciar-se de seus competidores e criar o posicionamento competitivo da empresa e de seus produtos ou serviços, pois as empresas concorrem pela preferência dos consumidores.

O presente trabalho teve como objetivo analisar as estratégias de diferenciação e crescimento utilizadas por um supermercado e para tanto, utilizou-se da tipologia de estratégias defendida por Mintzberg (1998). Através do uso dessa tipologia foi possível identificar as estratégias de diferenciação mais relevantes na percepção dos gestores pesquisados.

Os resultados apontaram que a empresa alternou nos tipos de estratégias utilizadas, e apresentou uma forte tendência em atuar com base em três das cinco estratégias de diferenciação propostas por Mintzberg (1998). Dentre as estratégias que se destacaram tem-se que a diferenciação por design obteve maior destaque, o que indica que a empresa está influenciando diretamente na decisão de compra do consumidor, pois além de diferenciar um produto no mercado, a empresa com esta estratégia busca oferecer algo diferente e inovador para seus clientes.

Identificou-se também uma forte tendência de atuação com foco na diferenciação por imagem, por meio do uso de tecnologias e de inovação, se distinguindo dos demais

concorrentes através da propaganda e assim tornando a empresa mais atrativa para os consumidores. Além disso, verificou-se também uma forte tendência na estratégia de diferenciação por qualidade nos seus produtos/serviços, o que possivelmente indica que a empresa pesquisada busca se destacar mediante a qualidade dos produtos de comercializa, bem como pela qualidade dos serviços que oferece. Neste tipo de estratégia tem-se a orientação para o cliente, com o objetivo de satisfazer suas necessidades e desejos, visando assim melhores condições para traçar uma eficiente estratégia de negócio.

Espera-se que com este estudo os gestores possam identificar e aperfeiçoar as suas estratégias adotando ferramentas de diversas práticas que, em conjunto, auxiliarão a organização a alcançar seus objetivos. Os planos estratégicos são respostas aos desafios e às oportunidades do ambiente e dos sistemas internos, desta forma, a essência da formulação estratégica competitiva é a habilidade de prever os próximos movimentos dos concorrentes, anteciparem as reações às iniciativas da empresa e, então, tomar medidas apropriadas para competir no mercado.

DIFFERENTIATION AND POSITIONING STRATEGIES OF THE NOVA VIDA SUPERMERCADO IN THE CITY SANTA LUZIA-PB

Jéssica Priscilla Paulo da Silva
Prof^a. Msc. Débora Barbosa Guedes de Oliveira Vilaça

ABSTRACT

The use of strategies has emerged as a major factor in the competitiveness of organizations. In this sense, there is a need to formulate strategies to ensure a sustainable position for industry participants. This article aims to identify the competitive strategies of differentiation and positioning adopted in Nova Vida Supermecado, for that we sought to define the competitive strategies of differentiation established by Mintzberg, identify the methods used by the company to differentiate itself from its main competitors and determine what kinds of differentiation strategy in practice stand out from the supermarket searched. From a methodological standpoint, this study used a descriptive research, a case study characterizing qualitative and quantitative, with the basic tool for the application of a closed questionnaire. This analysis was done on the various strategic positions currently adopted by the company. At the end, it was concluded that the company managers surveyed indicated a strong trend of performance in the design strategy that stands out among the others, as well as differentiate one product from another market, the design directly influences the buying decision the consumer. Highlight the image strategy that makes a product different from others through making it more attractive to consumers, and also the strategy of the quality of your products /

services, it seeks to offer products of excellent quality that the term this feature as an essential criterion for the success of the company, were able to draw an effective business strategy.

Keywords: Competitive strategy. Differentiation. Strategic positioning.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T; **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa**: uma síntese teórica. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações – 7. ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2005.

FARIA, C. A. **Vantagem Competitiva**: O que e como? Disponível em: http://www.merkatus.com.br/10_boletim/120.htm. Santa Catarina, 2009. Acesso em 03 de abril de 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12^a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: **Estratégia – a busca da vantagem competitiva**. Business Review Book. Campus. Rio de Janeiro, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1988.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial e Vantagens Competitivas**: como estabelecer, implementar e avaliar – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

PORTER, M. E.– **A vantagem competitiva das nações**. Campus. Rio de Janeiro, 1980.

PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SILVA, Christian L. **Competitividade**: Mais que um objetivo, uma necessidade. 2001. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n1_dezembro_2001/ambeconomico_competitividade.pdf. Acesso em 02 de abril de 2012.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 2005. Disponível em: <<http://projetos.inf.ufsc.br>>. Acesso em: 12 de maio 2012.

STONER, James A. **Administração**. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1985.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**: 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANEXO – A: MODELO DE QUESTIONÁRIO



Universidade Estadual da Paraíba
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Campus VII- Governador Antônio Mariz
Curso de Bacharelado em Administração

Jéssica Priscilla Paulo da Silva
Graduanda em Administração
pela Universidade Estadual da
Paraíba

Prezado empresário,

Este questionário que lhes apresentamos tem caráter estritamente científico e destina-se a identificar as estratégias competitivas de diferenciação utilizadas pelo Supermercado Nova Vida. Desta forma, gostaríamos que expressasse sua opinião em relação a estes serviços e salientamos que o anonimato será preservado.

A seguir, gostaríamos que indicasse, na coluna da direita, seu nível de satisfação em relação à qualidade dos serviços mencionados, de acordo com a seguinte escala de avaliação: **(1-ótimo); (2-bom); (3-regular); (4-ruim); (5-péssimo).**

1- Como você avalia os seguintes serviços relacionados à estrutura física do supermercado:	1	2	3	4	5
Acessibilidade					
Estacionamento					
Segurança					
Conforto					
Espaço para locomoção					
Climatização do ambiente					
2- Quanto ao conforto das instalações físicas, como você avalia os seguintes ambientes:	1	2	3	4	5
Departamento pessoal e financeiro					
Departamento de compras					
Estoque					
Setor de limpeza					
Cantina					
Açougue e frios					
3- Quanto à qualidade no atendimento e nos produtos oferecido aos clientes, como você avalia a:	1	2	3	4	5
Entrega dos produtos a domicílio					
Assistência ao cliente					
Qualidade no atendimento dos profissionais					
Qualidade nos produtos					
Formas de pagamento					
4- Quanto aos serviços de propaganda e publicidade, como você avalia os serviços de:	1	2	3	4	5
Rádio					
Internet					
Panfletos					
Carro de som					
Participação em eventos					

A seguir, gostaríamos que indicasse, na coluna da direita, com que frequência você recorre a cada uma das estratégias quando está diante de uma situação conflitante no dia-a-dia do Supermercado Nova Vida, marcando o número que considerar mais apropriado, de acordo com a seguinte escala de avaliação: **(1-Sempre); (2-Quase sempre); (3-Raramente); (4-Nunca); (5-Não tenho opinião)**

Perguntas	1	2	3	4	5
A empresa utiliza informações acerca do preço praticado pelos seus concorrentes como balizador para a definição de seus preços, pois seu diferencial está em manter um preço mais competitivo que a concorrência.					
A empresa busca se diferenciar de seus concorrentes essencialmente através do uso de estratégias de publicidade e propaganda.					
O principal diferencial da empresa consiste na qualidade do suporte técnico que oferece aos clientes, priorizando os serviços de pós-venda, pois compreende que só assim é possível garantir a fidelização de seus clientes.					
A empresa tem como principal foco trabalhar fundamentada em padrões rígidos de controle de qualidade de seus produtos/serviços.					

ANEXO – B: CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nome da empresa
Início de suas atividades
Ramo da empresa
Nº de funcionários
Objetivos institucionais: Missão e Visão
Localização
Tecnologias utilizadas
Relação entre os colaboradores
Diferencial do seu negócio

Dados Sócio-demográficos

Grau de Escolaridade

- Ensino fundamental incompleto
 Ensino fundamental completo
 Superior incompleto
 Superior completo
 Pós-graduação/Mestrado/Doutorado

Tempo de trabalho no setor de supermercado

- 0 a 1 ano 2 a 3 anos 4 a 5 anos Mais de 6 anos

Função exercida no Supermercado
