



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Thais Pereira Teixeira

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA E COMÉRCIO
ELETRÔNICO: ESTUDOS DE CASO
NO VAREJO DE SUPERMERCADOS**

Salvador - Bahia
2004

THAIS PEREIRA TEIXEIRA

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA E COMÉRCIO ELETRÔNICO:
ESTUDOS DE CASO NO VAREJO DE SUPERMERCADOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal da Bahia como parte dos requisitos para obtenção do grau de MESTRE em Administração.

Orientação: Prof. Dr. **Francisco Teixeira**

Salvador - Bahia
2004

THAIS PEREIRA TEIXEIRA

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA E COMÉRCIO ELETRÔNICO:
ESTUDOS DE CASO NO VAREJO DE SUPERMERCADOS**

Prof. Dr. Francisco Teixeira _____
Doutor em Política de Ciência e Tecnologia
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Paulo Bastos Tigre _____
Doutor em Política Científica e Tecnológica
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Cláudio Guimarães Cardoso _____
Doutor Comunicação e Cultura Contemporânea
Universidade Federal da Bahia

Salvador - Bahia
2004

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e eterna generosidade.

Aos meus pais, pelo apoio concedido a mim nos momentos mais valiosos e importantes pelos quais passei, especialmente este.

Ao Professor Francisco Teixeira, pela orientação, paciência e incentivo durante todo o período de elaboração desta dissertação.

A Nelson, pelo suporte que foi me dado desde o início da confecção deste trabalho e, principalmente, por compartilhar comigo a alegria por esta realização.

A Alexandre, pelas conversas que muito contribuíram para o amadurecimento das idéias sobre o objeto de pesquisa e para o desenvolvimento do trabalho.

Aos Professores do NPGA que nos privilegiaram com a transmissão dos seus conhecimentos, em especial, Professor José Célio Silveira Andrade, com seus ensinamentos que foram essenciais para a elaboração do projeto de pesquisa.

Aos funcionários do NPGA que sempre nos atenderam e ajudaram com carinho e atenção.

Aos colegas, pelo companheirismo e verdadeira amizade construída ao longo do Curso.

*O cérebro eletrônico faz tudo
Faz quase tudo
Faz quase tudo
Mas ele é mudo*

Cérebro Eletrônico
(Gilberto Gil)

*Criar meu web site
Fazer minha home page
Com quantos gigabytes
Se faz uma jangada
Um barco que veleje*

Pela Internet
(Gilberto Gil)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar como as empresas que atuam na Internet estão implementando suas estratégias competitivas para fazer frente às novas formas de competição do Comércio Eletrônico. Mais especificamente, pretende-se investigar se as empresas supermercadistas convencionais que também atuam na Internet possuem melhores condições de implementar estratégias que proporcionam vantagens competitivas sustentáveis do que as empresas supermercadistas exclusivamente virtuais. Para tanto, são utilizados os referenciais teóricos sobre estratégia, tecnologia, Internet e Comércio Eletrônico que serviram de base para a condução dos estudos de caso, realizados em duas empresas de varejo de supermercados virtuais: o Pão de Açúcar *Delivery*, pertencente ao Grupo Pão de Açúcar e o MariaMercado.com, um supermercado exclusivamente virtual.

ABSTRACT

This paper aims to analyze how companies that use the Internet are implementing their competitive strategies to meet the new challenges of E-Commerce competition. More specifically, it intends to investigate if the conventional supermarket companies that also use the Internet are better prepared to implement strategies that promote sustainable competitive advantages than the exclusive online supermarket companies. To achieve this goal, theoretical references about strategy, technology, Internet and E-Commerce are used as a basis to guide the case studies that were carried out in two retailing companies (online supermarkets): Pão de Açúcar Delivery, owned by the Pão de Açúcar Group and the MariaMercado.com, which is, exclusively, an online supermarket.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria (Porter, 1991, p. 23.)	24
Figura 2 - Três Estratégias Genéricas (Porter, 1991, p. 53.)	25
Figura 3 - Como a Internet Influencia a Estrutura da Indústria	49
Figura 4 - Modelo de Análise: Como a Internet Influencia a Estrutura do Setor de Varejo Supermercadista Virtual	75
Figura 5 - Modelo de Análise Aplicado ao Pão de Açúcar Delivery	93
Figura 6 - Modelo de Análise Aplicado ao MariaMercado.com	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação de Lojas do Setor Supermercadista segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS)	58
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. ESTRATÉGIA COMPETITIVA	16
2.1. ESCOLA DO DESIGN	18
2.2. ESCOLA DO PLANEJAMENTO	19
2.3. ESCOLA DO POSICIONAMENTO	22
2.4. CONTRAPONTO À ESCOLA DO POSICIONAMENTO	28
3. ESTRATÉGIA COMPETITIVA E COMÉRCIO ELETRÔNICO	34
3.1. A REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA	35
3.2. A INTERNET E O COMÉRCIO ELETRÔNICO	39
3.3. ESTRATÉGIA COMPETITIVA E COMÉRCIO ELETRÔNICO	44
4. HISTÓRICO DO SUPERMERCADO	56
5. METODOLOGIA E MODELO DE ANÁLISE	67
5.1. ANÁLISE DO SETOR DE SUPERMERCADOS NO BRASIL	67
5.2. MODELO DE ANÁLISE	74
5.3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	76
6. ESTUDOS DE CASO E ANÁLISE DE DADOS	77
6.1. O CASO DO PÃO DE AÇÚCAR <i>DELIVERY</i>	77
6.2. O CASO DO MARIAMERCADO.COM	85
6.3. ANÁLISE DOS DADOS	88
7. CONCLUSÃO	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105