

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E
DAS MISSÕES
URI CAMPUS DE SANTO ÂNGELO / RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – DCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO
ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES – PPGGEO – MESTRADO PROFISSIONAL**

**DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA A TRANSFORMAÇÃO DE UM ATACADO
TRADICIONAL EM ATACADO DE AUTOSSERVIÇO (ATACAREJO)**

MARLON LUÍS SALING

**SANTO ÂNGELO – RS
2014**

MARLON LUÍS SALING

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA A TRANSFORMAÇÃO DE UM ATACADO
TRADICIONAL EM ATACADO DE AUTOSSERVIÇO (ATACAREJO)

Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações para obtenção do título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões (URI) Campus Santo Ângelo - RS, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica das Organizações – Mestrado.

Orientador: Prof. Dr. Edio Polacinski
Coorientador: Prof. Dr. João Serafim Tusi da Silveira

Santo Ângelo – RS
2014

S165d Saling, Marlon Luís

Diretrizes estratégicas para a transformação de um atacado tradicional em atacado de autosserviço (atacarejo) / Marlon Luís Saling. – Santo Ângelo : URI, 2018.

81 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2018.

1. Estratégia organizacional. 2. Atacado de autosserviço. 3. Canais de distribuição. I. Título.

CDU: 658.86

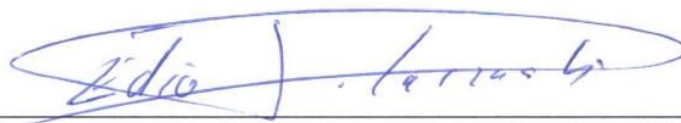
Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

MARLON LUÍS SALING

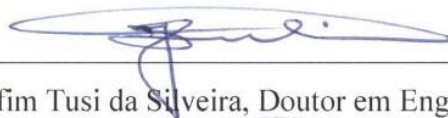
DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA A TRANSFORMAÇÃO DE UM ATACADO
TRADICIONAL EM ATACADO DE AUTOSSERVIÇO (ATACAREJO)

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.


Banca Examinadora:



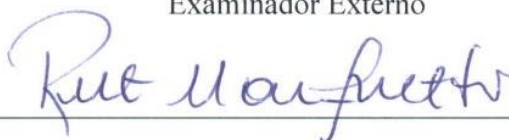
Prof. Dr. Edio Polacinski, Doutor em Engenharia de Produção
Orientador/Presidente



Prof. Dr. João Serafim Tusi da Silveira, Doutor em Engenharia da Produção
Co-Orientador



Prof. Dr. Ariosto Sparemberger, Doutor em Administração
Examinador Externo



Prof. Dra. Rut Maria Friedrich Marquetto, Doutora em Desenvolvimento Regional
Examinador Interno

Santo Ângelo (RS), 11 de agosto de 2014.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Ana e Agostinho que, com muito amor e dedicação, proporcionaram oportunidades de crescimento dos seus filhos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por agradecer-me com sua luz divina nos momentos em que mais precisei.

Ao Prof. Dr. Edio Polacinski, pela serenidade e sapiência na orientação da pesquisa e pela compreensão e apoio demonstrado frente às dificuldades.

Ao Prof. Dr. João Serafim Tusi, pela atenção dada às muitas de minhas indagações de pesquisa, pelo incentivo e contribuições realizadas à pesquisa.

À Profª. Drª. Ruth Friedrich Marquetto, pelo apoio demonstrado nos momentos decisivos da construção deste estudo.

A todos os professores do Curso de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações, que contribuíram com muita dedicação na minha formação acadêmica.

A todos os meus colegas de mestrado, pelas experiências e amizade compartilhadas durante todo o curso.

Aos meus familiares e amigos, por sempre confiarem em mim e manterem o seu apoio em todos os momentos.

E por fim, agradeço a todos os colaboradores do Megasul Distribuidor Atacadista, que estiveram sempre empenhados, dando suporte em todos os momentos que precisei.

*“É triste falhar na vida,
porém mais triste ainda é não
tentar vencer”.*

Roosevelt

RESUMO

Nos últimos anos o setor atacadista foi impulsionado por uma série de mudanças em suas atividades tradicionais. Neste contexto, o estudo dos canais de distribuição e das teorias relacionadas à estratégia organizacional pode contribuir significativamente para o desenvolvimento das empresas. O processo de formulação de estratégias vem sendo discutido, ao longo do tempo, por diversos autores, como Ansoff, Bethlem, Day, Mintzberg, Montgomery, Oliveira, Porter, entre outros. Cada qual propondo modelos que têm o propósito de tornar mais fácil a sua compreensão e procurando também, mostrá-los em suas dimensões tanto estratégica como operacional. Neste sentido, o propósito dessa dissertação foi identificar e analisar os elementos relacionados a formulação de estratégias para uma empresa do setor atacadista de alimentos. Em princípio, foi desenvolvido um referencial teórico que contemplou uma série de tópicos relacionados ao tema, entre eles o desenvolvimento de estratégias e os canais de distribuição, com foco no atacado e atacado de autosserviço. A pesquisa empírica foi desenvolvida na empresa Megasul Distribuidor Atacadista, localizada na cidade de Santa Rosa-RS, o que permitiu uma análise referente às ações adotadas pela mesma, bem como apontou possíveis estratégias para assegurar seu crescimento no mercado. Quanto à metodologia, a pesquisa é exploratória e descritiva, de caráter qualitativa, utilizando o método de pesquisa-ação. Como técnicas de coleta de dados, foram realizadas reuniões com a alta direção, observação direta e análise de documentos. No processo de análise dos dados, utilizou-se a análise SWOT bem como as demais teorias sobre formulação de estratégias. Como resultado da pesquisa, foi possível identificar um conjunto de diretrizes estratégicas apresentadas para a empresa como proposta de transformação de um atacado distribuidor para um atacado de autosserviço. Esta análise revela a importância da manutenção dos clientes atuais, bem como as oportunidades de captar novos clientes através da atuação no formato de autosserviço.

Palavras-chave: Estratégia, Canais de Distribuição, Atacado de Autosserviço, Diretrizes Estratégicas.

ABSTRACT

For the past years, wholesaling has been stimulated by a series of changes in its traditional activities. On this context, the study of marketing channels and theories related to strategy can give important contributions for the organizations development. The strategy formulation process has been discussed by a lot of researchers like Ansoff, Bethlem, Day, Mintzberg, Montgomery, Oliveira, Porter, and others. These researchers propose models with the purpose of making its strategy and operational dimensions easier to understand. The purpose of this dissertation is to identify and analyze the elements related to the strategy development. First of all, a theory reference is developed, including some issues related strategies development and marketing channels, focusing on wholesale and cash-and-carry wholesale business. The empirical research was developed in the Megasul Distribuidor Atacadista, located at the city of Santa Rosa-RS, which allowed an analysis regarding to the actions adopted by the company and pointed to possible strategies to assure growth in the market. This research is qualitative, using exploratory and descriptive investigation techniques and an action research method. With respect to data collection, meetings with company high executives, direct observations and document analysis were the techniques used in this study. The data analysis process was conducted due to the use of SWOT analysis and other theories related to strategies development. As a result of the research, it is possible to identify a group of strategic policies presented to the company for changing its operation from a wholesale to a cash-and-carry wholesale business. This analysis shows the importance of keeping the present clients and also the opportunities of prospecting new clients with the cash-and-carry model.

Key words: Strategy, Distribution Channels, Cash-and-carry Wholesale, Strategic Policies.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAD	Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
RS	Rio Grande do Sul
SWOT	<i>Strengths, Weeknesses, Opportunities, Threats</i> (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Características da decisão estratégica	21
Figura 2 - Estratégias deliberadas e emergentes	22
Figura 3 - Elementos da vantagem competitiva	24
Figura 4 - As 5 forças de Porter	25
Figura 5 - Três estratégias genéricas	29
Figura 6 - Relações entre pesquisa, ação, aprendizagem e avaliação	56
Figura 7 - Logomarca da empresa	59
Figura 8 - Área de abrangência	61
Figura 9 - Área construída	62
Figura 10 - Área de armazenagem	62
Figura 11 - Plataforma de descarga	63
Figura 12 - Plataforma de carregamento	63
Figura 13 - Área de conferência de mercadorias	64
Figura 14 - Sala de treinamentos	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faturamento Bruto	66
Gráfico 2 - Lucro Líquido	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Requisitos das estratégias genéricas	33
Quadro 2 - Riscos das estratégias genéricas	34
Quadro 3 - Missão da empresa	59
Quadro 4 - Valores da empresa	60
Quadro 5 - Principais fornecedores e produtos	68
Quadro 6 - Segmentação de clientes	69

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 TEMA	16
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 Objetivo Geral	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 JUSTIFICATIVA	18
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 ESTRATÉGIA	20
2.1.1 Vantagem Competitiva	23
2.1.2 As Cinco Forças de Porter	25
2.1.2.1 Entrantes Potenciais	26
2.1.2.2 Concorrentes da Indústria	26
2.1.2.3 Substitutos	27
2.1.2.4 Compradores	27
2.1.2.5 Fornecedores	28
2.1.3 Estratégias Genéricas	28
2.1.3.1 Estratégias Custos	30
2.1.3.2 Estratégias de Diferenciação	31
2.1.3.3 Estratégia de Enfoque ou Escopo	32
2.1.3.4 Requisitos das Estratégias Genéricas	33
2.1.3.5 Riscos das Estratégias Genéricas	34
2.1.4 Processo de Formação de Estratégias	34
2.1.5 Análise SWOT	37
2.2 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	39
2.2.1 Níveis dos Canais de Distribuição	41
2.2.2 A Importância dos Intermediários para o Canal de Distribuição	43
2.2.3 Atacado Distribuidor	46
2.2.4 Varejo	47
2.2.5 Atacado de Autosserviço	49
2.3 ESTRATÉGIA NA DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS	50
3 METODOLOGIA	54
3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA	54
3.2 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	56

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	58
4.1 MEGASUL DISTRIBUIDOR ATACADISTA	58
4.1.1 Histórico	58
4.1.2 Missão e Valores da Empresa	59
4.1.3 Área de Abrangência	60
4.1.4 Estrutura Física	61
4.1.5 Estrutura de Recursos Humanos	64
4.1.6 Evolução do Financeira	66
4.1.7 Principais Fornecedores e Produtos	67
4.1.8 Segmentação de Clientes	68
4.1.9 Análise SWOT	69
4.1.9.1 Identificação de Pontos Fortes e Fracos	69
4.1.9.2 Identificação de Oportunidades e Ameaças	70
4.2 DIRETRIZES PARA A TRANSFORMAÇÃO DE ATACADO DISTRIBUIDOR EM ATACADO DE AUTOSSERVIÇO	71
4.2.1 Eixo I: Estrutura Física e Tecnológica	72
4.2.2 Eixo II: Recursos Humanos	73
4.2.3 Eixo III: Mercadológico	73
4.2.4 Eixo IV: Financeiro	74
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	76
5.2 OPORTUNIDADES PARA PESQUISAS FUTURAS	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77

1 INTRODUÇÃO

O cenário dinâmico e competitivo que as empresas enfrentam atualmente, está exigindo, cada vez mais, decisões fundamentadas no maior número possível de informações. Essas informações tanto do ambiente interno como externo às empresas, são essenciais para a estruturação da empresa. Cabe aos gestores a avaliação dos dados e situações inerentes ao negócio: necessidades dos clientes, clientes potenciais, concorrentes, fornecedores, tecnologia, bem como as forças e fraquezas da empresa. Estes dados são imprescindíveis para a formulação de estratégias com o intuito da manutenção e desenvolvimento da organização.

A estratégia existe para planejar a evolução de uma empresa. Com referência à estratégia, Mintzberg (2004), afirma que esta é uma maneira de pensar no futuro e para Porter (1986) a sua formulação é a essência da competição.

Definir estratégias orientadas para o mercado, é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. (KOTLER, 2000).

Paralelamente ao estudo da estratégia, observa-se também um cenário de mudanças na história recente dos canais de distribuição de alimentos no Brasil. Os intermediários do canal de distribuição desenvolverem ações que facilitam às empresas alcançar o público final e assumem também funções básicas no processo mercadológico, como fonte de informação sobre mercado e instrumentos para a promoção de vendas (KOTLER, 2000; CHURCHILL; PETER, 2000)

Os canais indiretos são divididos, basicamente, em dois níveis, atacado e varejo, que são intermediários, especialistas em disponibilizar produtos ou serviços ao consumidor final. A rigor, atacado é a empresa independente que compra grande quantidade de mercadoria dos fabricantes e passa a ter direito de propriedade. Faz todo o processo de armazenagem e vende para quem revende e para o uso industrial, atendendo, assim, aos pedidos dos compradores profissionais, normalmente varejistas, e usos industriais (CHURCHILL; PETER, 2000). Uma das principais funções do atacadista consiste em fornecer cobertura do mercado, pois a finalidade de um produtor adicioná-lo à estratégia de distribuição é atingir um maior número de clientes.

Nos últimos anos o setor atacadista vem passando por diversas alterações estruturais, dentre elas, o desenvolvimento do formato de atacado de autosserviço ou “atacarejo”. Este formato se aproxima do varejo, pois atende pequenos varejistas como bares, restaurantes, padarias e também consumidores finais. Empresas como o Makro, Atacadão, Assai e Tenda

podem ser citados como exemplos disso, ou seja, a principal diferença é a venda para os pequenos empreendimentos e para os consumidores finais, diferentemente do atacado que só vende para revenda e uso industrial, enquanto o varejo vende somente para consumidor final e uso pessoal.

De acordo com Moreira (2010) o crescimento do número de atacados de autosserviço tem impulsionado todo o setor atacadista brasileiro. Mas ainda há dúvida a respeito de qual é o público-alvo deste segmento, bem como se ele representa algum risco para o atacado distribuidor.

O Megasul Distribuidor Atacadista está localizado em Santa Rosa – RS e atua como atacadista distribuidor com equipe de vendas externa e prestando serviços de entrega de mercadorias a todos os seus clientes. Seus principais concorrentes são atacadistas de maior porte, sediados em outras regiões do estado e do país.

Mas pode-se observar o surgimento de diversos estabelecimentos atacadistas de autosserviço na área de atuação da empresa, o que pode representar uma ameaça ao seu desenvolvimento.

Desta forma, este estudo visa analisar e propor diretrizes estratégicas para a empresa Megasul Distribuidor Atacadista, com o intuito de transformar a sua operação atual (atacado distribuidor) em um atacado de autosserviço.

A seguir, serão apresentados o tema e o problema de pesquisa, bem como os objetivos geral e específicos. Posteriormente é apresentada a justificativa para a realização do estudo e a estrutura como o trabalho é apresentado.

1.1 TEMA

O presente trabalho de dissertação tem como tema a proposição de diretrizes estratégicas para transformação de um atacado distribuidor em atacado de autosserviço. Trata-se de um tema relevante, por ser uma empresa importante dentro da comunidade em que está inserida, bem como por tratar-se de um assunto pouco abordado no meio acadêmico.

O estudo foi desenvolvido a partir de pesquisa bibliográfica sobre estratégia e canais de distribuição, com foco no setor atacadista de alimentos. Posteriormente, realizou-se a análise da empresa através da pesquisa-ação, sendo avaliados histórico, características, ambientes interno e externo com o intuito de apresentar um conjunto de diretrizes a que se propõe este trabalho.

O conjunto de diretrizes apresentadas visam promover a evolução da empresa, bem como o seu desenvolvimento frente aos novos desafios do mercado e a reestruturação de formatos e de

empresas concorrentes.

1.2 PROBLEMA PESQUISA

Observando-se as mudanças no cenário atual do setor atacadista brasileiro, percebeu-se a evolução do segmento de atacado de autosserviço, ocupando um espaço importante na cadeia de distribuição do setor alimentício. A participação das vendas deste segmento nas vendas totais do setor atacadista, passou de 22,7% em 2009 para 24,7% em 2012, segundo dados da ABAD (2013). Como empresa atuante no setor atacadista, o Megasul Distribuidor Atacadista é impactado por estas mudanças, com o aumento da concorrência, mudanças de hábitos dos consumidores e a reestruturação dos canais de distribuição. Cabe a alta direção da empresa avaliar quais serão as melhores estratégias a serem adotadas dentro deste contexto.

Diante disso, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: Quais elementos estratégicos são necessários para transformar o formato da empresa de atacado distribuidor para atacado de autosserviço?

1.3 OBJETIVOS

A partir do problema de pesquisa, foram definidos objetivos: geral e específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Como objetivo geral do presente estudo, define-se:

- Propor diretrizes estratégicas visando a transformação da empresa Megasul Distribuidor Atacadista de atacado distribuidor para atacado de autosserviço.

1.3.2 Objetivos específicos

Foram definidos como objetivos específicos os seguintes:

- ^ Fundamentar conceitualmente os elementos teóricos relacionados a estratégia e aos canais de distribuição;
- ^ Identificar as características do negócio da empresa, sua missão e valores;

- ▲ Avaliar as características e potenciais diretrizes estratégicas para empresas atacadistas de autosserviço;
- ▲ Propor as diretrizes estratégicas para transformar a empresa de atacado distribuidor para atacado de autosserviço.

1.4 JUSTIFICATIVA

As empresas são importantes instrumentos de geração de emprego e renda. Além disso, no contexto contemporâneo, para conseguirem se manter num mercado altamente competitivo, é imprescindível que estejam sempre adaptando-se às necessidades do mercado. Por essa razão, muitas vezes é necessário que as empresas realizem a reavaliação de sua forma de atuar junto ao mercado, através do desenvolvimento de estratégias para a manutenção e evolução de seus empreendimentos.

A importância do presente trabalho advém da carência de estudos acadêmicos sobre as mudanças recentes no setor atacadista de alimentos, bem como o posicionamento dos atacados distribuidores frente ao avanço dos atacados de autosserviço.

Apenas na região noroeste do Rio Grande do Sul, onde não haviam empresas atuando como atacado de autosserviço, observou-se a abertura de 4 estabelecimentos neste formato nos últimos 3 anos: Stock Center, Vipi e Maxxi em Santo Ângelo, Kuchack em Ijuí

Quanto à contribuição do estudo para o meio acadêmico, acredita-se que possa agregar elementos que venham a auxiliar no desenvolvimento de pesquisas sobre a evolução dos canais de distribuição, bem como a formulação estratégias em empresas do setor atacadista de alimentos.

Além disso, ao abordar uma empresa em específico, o estudo se apresenta como alternativa para uma reestruturação da organização, como forma de garantir a perenidade e o desenvolvimento do negócio.

A empresa pesquisada não possui atualmente estratégias formalmente estabelecidas e as decisões são tomadas conforme a necessidade de curto prazo. Por isso, este trabalho busca estruturar as diretrizes estratégicas que a empresa deverá adotar, visando melhorar seu desempenho no mercado e permitindo que a empresa se desenvolva.

Por tratar-se de uma empresa na qual o pesquisador é sócio e diretor, tornou-se facilitado o acesso a informações e dados, bem como o conhecimento de maiores detalhes da organização.

Para o pesquisador, também é uma realização pessoal e profissional promover este estudo na referida empresa, por ser participante ativo da gestão e tomada de decisões da mesma.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo apresenta inicialmente uma introdução que busca contextualizar o tema que será abordado. Além disso, nesta primeira parte são apresentados o problema de pesquisa, os objetivos – gerais e específicos – e ressaltadas a importância e a viabilidade do estudo.

Após esses relatos, o estudo apresenta a fundamentação teórica, que relaciona o tema do trabalho com o conhecimento teórico e científico, dando credibilidade a este, e oferecendo embasamento para a pesquisa realizada posteriormente.

Os conteúdos analisados englobam o tema da estratégia e dos canais de distribuição, levando em consideração os fatores que podem interferir nesta análise e mostrando as posições de diversos autores da área.

No terceiro capítulo, encontram-se os procedimentos metodológicos utilizados para estabelecer um roteiro de apresentação e pesquisa do estudo.

O capítulo quarto, trata da apresentação e análise dos dados e interpretação dos resultados. Ao final deste estudo, encontra-se o capítulo cinco que é destinado às considerações finais, que incluem as conclusões, limitações e sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica visa embasar o desenvolvimento da pesquisa realizada pelo presente estudo. Portanto, nos próximos tópicos são abordadas as referências teóricas sobre estratégia e canais de distribuição.

2.1 ESTRATÉGIA

Para com Oliveira (1991), a palavra estratégia significa “a arte do general” e deriva da palavra *strategos* que significa general em grego. Ainda referenciando termos militares “estratégia seria à ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general e a tática a ciência dos movimentos guerreiros dentro do referido campo” (BETHLEM, 1980 apud OLIVEIRA, 1991, p. 27).

De acordo com Ansoff e McDonnell (1993), o conceito de estratégia começou a aparecer nas empresas a partir da década de 50, porém ele não era claro. Assim como Oliveira (1991), estes autores colocam que ele era definido como “a ciência e a arte do emprego de forças numa guerra”.

A maioria das empresas possui alguma forma de estratégia, seja formalizada, por meio de um planejamento estratégico, ou empírica com base em experiências vivenciadas pelo empreendedor. Este último é visto com maior frequência nas empresas de menor porte.

Porter (1999) ressalta a importância de se distinguir a eficácia operacional da estratégia. Ele relata que ao longo do tempo as práticas gerenciais – gestão da qualidade, *benchmarking*, reengenharia, dentre outras – tomaram o lugar da estratégia. Por este motivo, algumas empresas não conseguem transformar as melhorias organizacionais em uma rentabilidade sustentada.

Segundo Oliveira (1991, p. 27), “a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa”.

Kay (1996) coloca que a empresa faz parte de uma grande rede de relacionamentos, a estratégia analisa essa rede, e a estratégia de negócios é um esquema para tratar esse assunto.

Para este autor, a estratégia não dedica-se a fundo às questões gerenciais como motivação, finanças ou contabilidade, ele ressalta a importância dela em todos os aspectos do negócio.

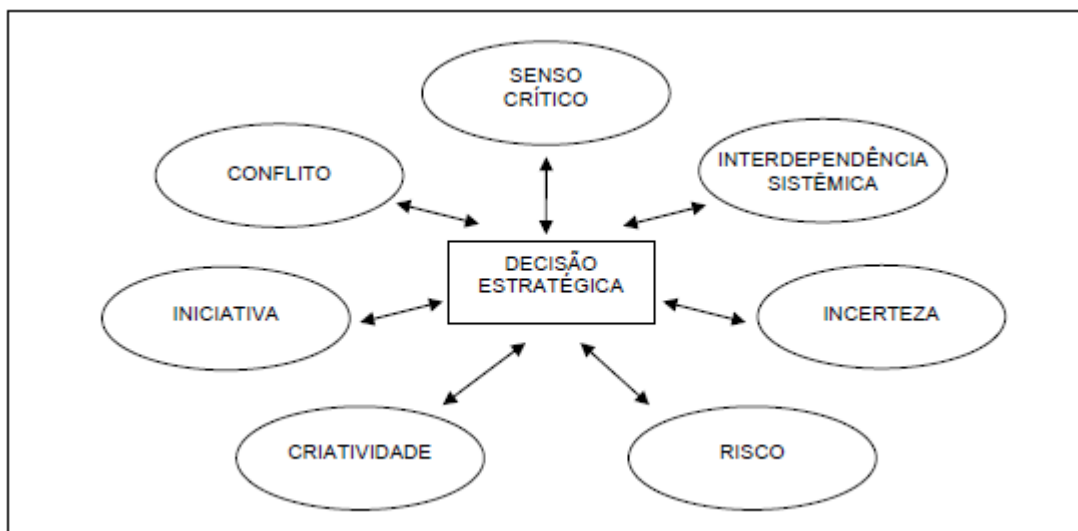
Para Ansoff e McDonnell (1993), a estratégia tem por objetivo a orientação do comportamento de uma organização por meio de quatro tipos distintos de regras de tomada de

decisão:

- ♣ Padrões de mensuração do desempenho da empresa tanto no presente quanto no futuro;
- ♣ Estratégias de produto e mercado, buscando a relação da empresa com seu ambiente externo;
- ♣ Normas internas que estabeleçam as relações entre os processos internos da organização;
- ♣ Políticas organizacionais.

Ao analisar as características da decisão estratégica, Oliveira (1991) identifica os seguintes elementos: senso crítico, interdependência sistêmica, incerteza, risco, criatividade, iniciativa e conflito, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Características da decisão estratégica



Fonte: Oliveira (1991)

Para Ansoff e McDonnell (1993), a estratégia possui muitas particularidades, dentre elas pode-se citar:

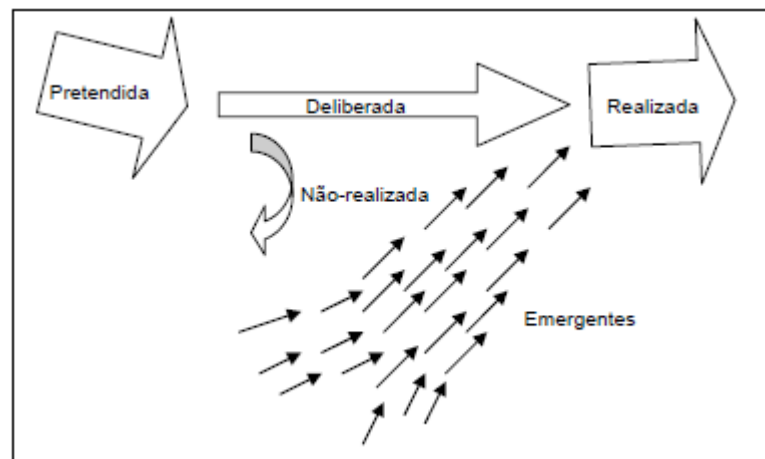
- ♣ Não resulta em uma ação imediata;
- ♣ É um processo de busca, que focaliza a atenção em determinadas áreas;
- ♣ Não é necessária quando a empresa apresenta um histórico que indique onde ela quer chegar;
- ♣ A dificuldade em saber todas as possibilidades durante o processo de formulação de estratégias faz com que a empresa avalie informações incompletas ou incertas;
- ♣ Determina o uso do *feedback* para ser bem sucedida;

- ⤴ Diferem dos objetivos pois estes demonstram o fim enquanto a estratégia se refere aos meios utilizados para se chegar a esse fim;
- ⤴ Em algumas situações as estratégias podem se tornar objetivos.

Mintzberg (2004) define estratégia como um plano, algo que direciona ações para o futuro, e também um padrão, ou seja, a consistência de um comportamento ao longo do tempo, ele ainda complementa que para algumas pessoas, é a maneira de a organização fazer as coisas. Segundo este mesmo autor as estratégias podem ser pretendidas e realizadas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) relatam que na maioria das vezes entre as estratégias pretendidas e as estratégias realizadas, surgem as deliberadas, as não realizadas, e as emergentes. Além disso, estas estratégias podem ser realizadas ou não-realizadas, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 - Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Henderson (1989 apud MONTGOMERY; PORTER, 1998) conceitua estratégia como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa e Tavares (1991) como esquemas ou concepções delineadas para alcançar os objetivos definidos. Estes dois autores são mais específicos em suas conceituações, diferente de alguns dos autores apresentados, que possuem diversas maneiras de explicar a estratégia.

Quinn e Voyer (1994 apud MINTZBERG; QUINN, 1998) mencionam que estratégia é um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente.

O árduo trabalho de definir estratégia pode acontecer pela complexidade de seu fenômeno como considera Bethlem (1999), que afirma isso, pois dela fazem parte um número

muito variado de ambientes, elementos e cenários.

Para Mintzberg (2004) a palavra estratégia tem sido usada de várias maneiras, mas a natureza humana insiste em defini-la em apenas uma. Por isso, para facilitar o entendimento, o autor apresenta cinco definições, chamadas de 5 P's da estratégia:

- ▲ Plano: uma diretriz para agir diante de uma situação. Possui duas características principais: são preparadas antes das ações e são desenvolvidas consciente e deliberadamente;
- ▲ Pretexto: quando dentro de um plano é realizado apenas um movimento com um fim específico;
- ▲ Padrão: quando o comportamento da estratégia não muda;
- ▲ Posição: colocar a organização em um ambiente;
- ▲ Perspectiva: foco no interior da organização, vai além de escolher uma posição no mercado, por exemplo.

Pode-se ressaltar que existem outros fatores além da estratégia que podem determinar os resultados finais de um processo, como sorte, recursos, etc., além disso, é preciso levar em consideração as alterações constantes do ambiente que impedem os estrategistas de se basearem no fim do processo. Mesmo assim é necessário utilizar algumas diretrizes para definir a estrutura estratégica.

2.1.1 Vantagem Competitiva

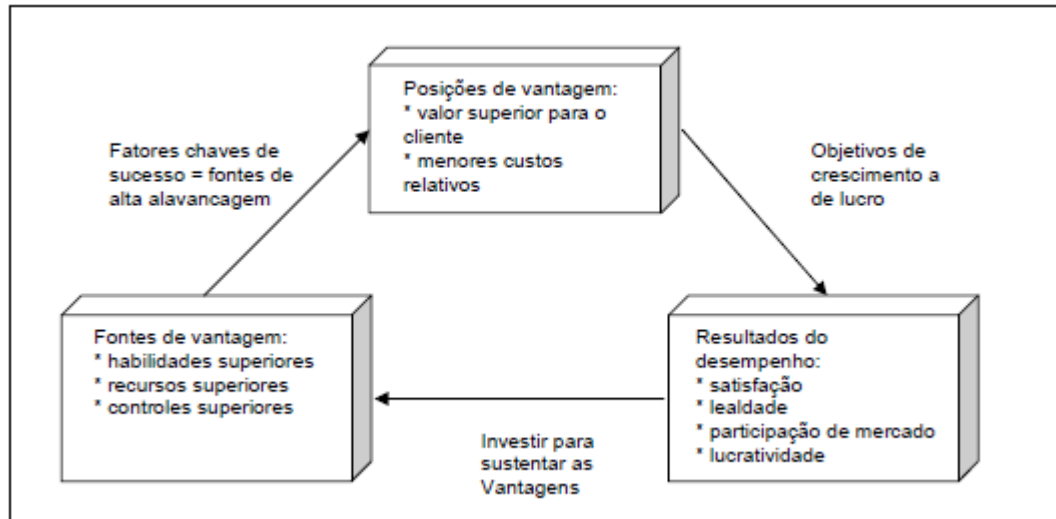
A primeiro ponto a se relatar sobre a vantagem competitiva é que ela só existe se for reconhecida pelos clientes como um diferencial frente aos concorrentes (ROSSETTO, 1998).

Day (1990) define vantagem competitiva como sendo um processo repetitivo de criação e sustentação de longo prazo, com retroalimentação de informações permanente e investimentos monetários. Os diferentes elementos da vantagem competitiva são interligados e independentes um do outro como pode-se observar na Figura 3.

Para se entender a vantagem competitiva, é necessário observar as atividades distintas que a empresa executa. A empresa ganha vantagem competitiva quando desenvolve atividades de produção, marketing, entrega e suporte de seu produto que são estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência (PORTER, 1989). Estas atividades citadas acima podem ser representadas através de uma cadeia de valor, esta por sua vez, é um reflexo da história da empresa. O autor coloca ainda que a obtenção e a sustentação de uma

vantagem competitiva depende da compreensão pelo cliente da cadeia de valor da empresa e do modo como essa empresa se enquadra em um sistemas de valores geral.

Figura 3 - Elementos da vantagem competitiva



Fonte: Day (1990)

A cadeia de valor é por definição, segundo Porter (1989, p. 33), “uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto.”

Cadeias de valor de empresas da mesma indústria podem possuir similaridades, mas raramente são iguais. Estas diferenças são uma causa básica de vantagem competitiva.

Porter (1989) esclarece que “valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece”. Os clientes, de uma maneira geral avaliam qual oferta agrega mais valor, e optam por esta. Existe ainda uma diferença entre o valor entregue ao cliente e o custo total para o cliente. O primeiro remete a definição de Porter (1989), já o segundo envolve todos os custos que o cliente espera ter para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto. (KOTLER, 2000).

A cadeia de valor é formada pela margem e pelas atividades de valor, resultando em um valor total. A margem é a diferença entre o valor total e o custo para realização das atividades de valor. As atividades de valor podem ser divididas em primárias e de apoio.

As atividades primárias são aquelas envolvidas na criação, venda e entrega física do produto ao comprador. As atividades de apoio por sua vez sustentam as atividades primárias, e fornecem insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e diversas funções no âmbito da empresa.

De uma maneira geral a vantagem competitiva depende de dois pontos específicos, a atratividade – analisada pelas cinco forças de Porter (1989) – e a posição relativa que a empresa ocupa no mercado, definida pelas estratégias genéricas.

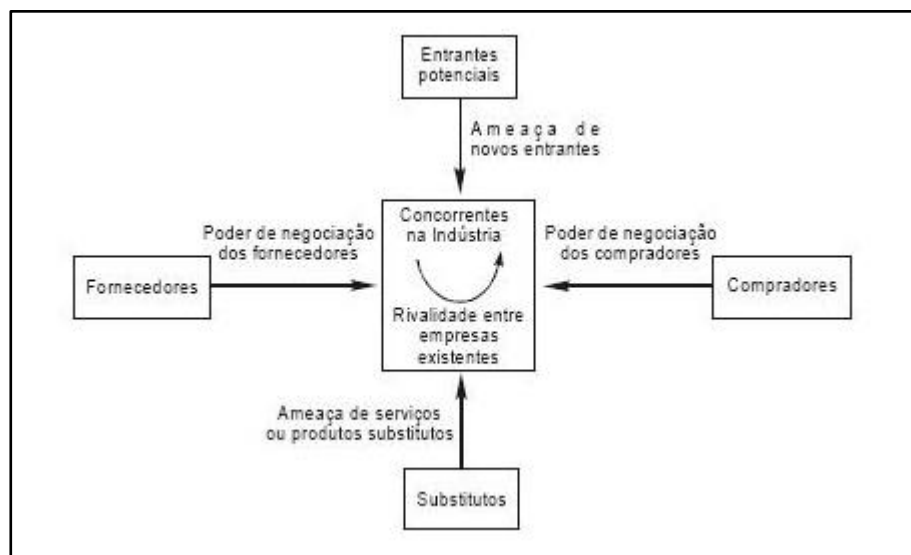
2.1.2 As Cinco Forças de Porter

Porter (1989) utiliza seu modelo das cinco forças para auxiliar na delimitação das estratégias competitivas que devem ser adotadas por uma determinada empresa, conforme demonstrado na Figura 4.

Segundo Porter (1986), as forças externas são significativas, e afetam a indústria como um todo, a diferença está em como cada empresa lida com elas. Ainda segundo Porter (1986) a meta da estratégia competitiva é encontrar uma posição dentro do mercado em que a empresa possa se defender melhor contra estas forças ou colocá-las ao seu favor.

As cinco forças competitivas, entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes, mostram que a concorrência não atinge empresas específicas, apenas atingem de maneiras diferentes.

Figura 4 - As 5 forças de Porter



Fonte: Porter (1986)

2.1.2.1 Entrantes Potenciais

A ameaça de entrantes potenciais pode ter duas origens: uma nova empresa, que entra no mercado trazendo nova capacidade, novos desejos, etc, e uma empresa que vem de outro mercado, buscando uma mudança completa. De uma maneira geral elas dependem das barreiras de entrada e das reações dos concorrentes (PORTER, 1986).

Segundo Porter (1986), existem seis tipos principais de barreiras de entrada:

- ▲ Economias de escala: diminuição dos custos unitários de um produto de acordo com o volume consumido;
- ▲ Diferenciação do produto: as empresas já estabelecidas possuem uma marca, e desenvolveram um sentimento de lealdade;
- ▲ Necessidades de capital: necessidade de grandes investimentos financeiros;
- ▲ Custos de mudança: são os custos que um comprador incorre para mudar de fornecedor;
- ▲ Acesso aos canais de distribuição: necessidade de assegurar a distribuição dos seus produtos;
- ▲ Desvantagens de custo independente de escala: algumas vantagens de custos são impossíveis de serem igualadas pelas empresas entrantes, como: *Know-how*, matéria-prima, localização; subsídios oficiais; experiência;
- ▲ Política governamental: o governo pode impedir que uma determinada empresa entre no mercado.

Porter (1986) coloca que essas barreiras de entrada podem mudar e mudam a medida que outros fatores também se alteram.

Estes fatores são a retaliação prevista e o preço de entrada dissuasivo. Dentro do primeiro fator estão ações geralmente baseadas no histórico dos concorrentes, como: passado de retaliações aos entrantes, empresas que possuem recursos substanciais, empresas com alto grau de comprometimento com a indústria e o crescimento lento da indústria.

2.1.2.2 Concorrentes da Indústria

A rivalidade entre os concorrentes normalmente assume a forma de concorrência de preço, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços aos clientes.

Dentre os diferentes tipos de rivalidade entre os concorrentes, Porter (1986) destaca:

- ⤴ Concorrentes numerosos ou bem equilibrados;
- ⤴ Crescimento lento da indústria;
- ⤴ Custos fixos ou de armazenamento altos;
- ⤴ Ausência de Diferenciação ou Custos de Mudança;
- ⤴ Capacidade aumentada em grandes incrementos;
- ⤴ Concorrentes divergentes;
- ⤴ Grandes interesses estratégicos;
- ⤴ Barreiras de saída elevadas.

Assim como nos entrantes potenciais, os fatores que determinam a rivalidade entre as empresa também mudam.

2.1.2.3 Substitutos

As empresas estão constantemente competindo com outras empresas que fabricam produtos substitutos. Estes produtos podem diminuir o retorno esperado de uma empresa, pois estipula o preço a ser praticado. Segundo Porter (1986), para identificar estes produtos é necessário uma pesquisa buscando produtos que possam desempenhar a mesma função daqueles oferecidos pela empresa.

2.1.2.4 Compradores

Os compradores através do poder de negociação forçam a diminuição dos preços, e buscam por mais serviços e mais qualidade. Porter (1986) destaca alguns fatores podem ser considerados para identificar se um grupo comprador é forte:

- ⤴ Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
- ⤴ Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- ⤴ Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados;
- ⤴ Ele enfrenta poucos custos de mudança;
- ⤴ Ele consegue lucros baixo;
- ⤴ Compradores são uma ameaça concreta de integração para trás;

- ⤴ O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
- ⤴ O comprador tem total informação.

2.1.2.5 Fornecedores

As duas formas principais para os fornecedores exercerem seu poder de negociação são ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços oferecidos.

Na avaliação de Porter (1986), pode-se identificar se um grupo fornecedor é forte quando os seguintes itens são encontrados:

- ⤴ É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- ⤴ Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;
- ⤴ A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- ⤴ O produto dos fornecedores é insumo importante para o negócio do comprador;
- ⤴ Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança;
- ⤴ O grupo de fornecedores é um ameaça concreta de integração para frente.

2.1.3 Estratégias Genéricas

A estratégia competitiva busca uma posição competitiva, visando o lucro e a sustentabilidade de uma empresa dentro de um mercado. Esta estratégia é definida a partir da atratividade da indústria em questões de rentabilidade, e dos fatores (cinco forças) que determinam esta atratividade (PORTER, 1989).

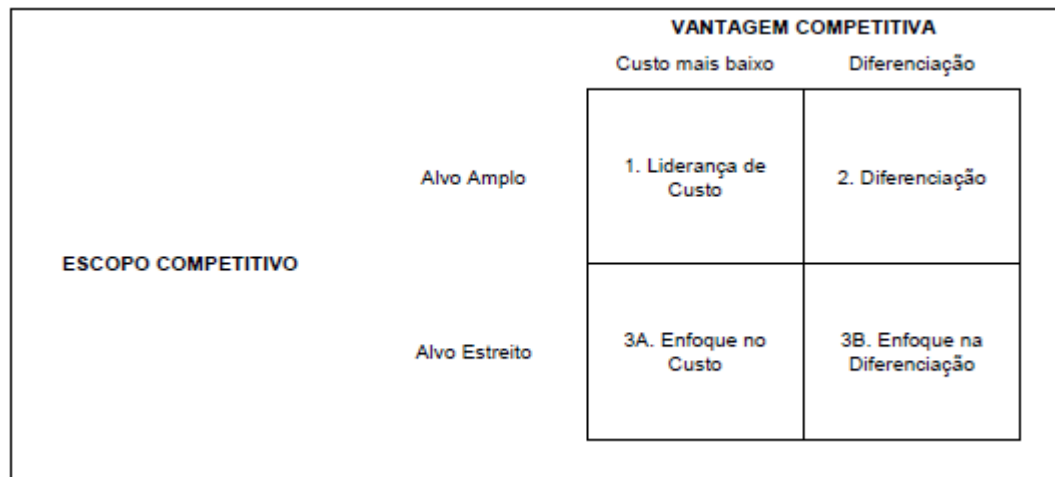
Inseridas na estratégia competitiva estão as estratégias genéricas, que segundo Porter (1989) definem a “posição relativa de uma empresa dentro de seu mercado”. De acordo com Porter (1986) para enfrentar as cinco forças competitivas existem três estratégias genéricas com potencial de sucesso:

- ⤴ Liderança no custo total: menor custo em sua indústria;
- ⤴ Diferenciação: produto diferenciado, algo que o torna único na indústria;
- ⤴ Enfoque: foco em um único grupo comprador.

Em Porter (1989) surge uma segmentação na última estratégia genérica, onde ele coloca que a empresa pode possuir um enfoque de custo ou de diferenciação.

Cada uma mostra um caminho diferente a ser seguido. As estratégias genéricas definidas por Porter (1989) são apresentadas na Figura 5.

Figura 5 - Três estratégias genéricas



Fonte: Porter (1989)

Mintzberg (1998) cita que enquanto Porter focava a identificação das estratégias, Ansoff se preocupava com as extensões das estratégias e que por isso os dois modelos são incompletos, colocando que as estratégias podem ser definidas em cinco grupos:

- ⤴ Localizando a essência do negócio;
- ⤴ Distinguindo a essência do negócio;
- ⤴ Desenvolvendo a essência do negócio;
- ⤴ Estendendo a essência do negócio;
- ⤴ Reconfigurando a essência do negócio.

Mintzberg (1998) salienta ainda que localizar, distinguir e desenvolver são os três grupos mais relevantes para a estratégia no nível dos negócios, já no nível empresarial os grupos mais importantes são estender e reconfigurar essência do negócio. Além disso, o autor enfatiza que apesar dos grupos apresentarem uma sequência lógica, nem sempre eles ocorrem dessa maneira nas organizações.

Assim como Porter (1989), Mintzberg (1998) também utiliza tipologias de estratégias genéricas. Para ele existem dois conjuntos de estratégias, o primeiro são as de diferenciação, que identificam aquilo que o cliente percebe de diferente sobre um negócio. O segundo conjunto

é o de estratégias de escopo, que mostra em qual mercado a empresa quer atuar, sobre sua própria visão.

O conjunto de estratégias de diferenciação é dividido por Mintzberg (1998) em seis tipos:

- ▲ Estratégia de Diferenciação de Preço;
- ▲ Estratégia de Diferenciação de Imagem;
- ▲ Estratégia de Diferenciação de Suporte;
- ▲ Estratégia de Diferenciação de Qualidade;
- ▲ Estratégia de Diferenciação de Design;
- ▲ Estratégia da Não-Diferenciação.

Segundo Mintzberg (1998), as estratégias de escopo, que buscam atender um mercado em específico são quatro:

- ▲ Estratégia de Não-segmentação;
- ▲ Estratégias de Segmentação;
- ▲ Estratégia de Nichos;
- ▲ Estratégias personalizadas.

Day (1990) diferencia-se de Porter (1989) quando troca a palavra liderança por ênfase, e com isso aceita que uma empresa tenha sucesso mesmo estando no “meio-termo”. Este mesmo autor lista três dimensões de uma estratégia competitiva:

- ▲ Ênfase no valor para o cliente;
- ▲ Ênfase nos custos;
- ▲ Ênfase no escopo de cobertura do mercado.

Observando os três autores apresentados, é possível perceber que existem três modelos distintos, porém eles possuem muitos pontos em comum. Para um melhor entendimento do que são estratégias genéricas, os próximos tópicos serão divididos buscando agrupar as ideias dos três autores sobre cada tipo de estratégia genérica: Estratégias de custos, estratégias de diferenciação e estratégias de enfoque ou escopo.

2.1.3.1 Estratégias Custos

Na estratégia genérica de custos, na versão de Porter (1989) a empresa caminha para possuir o menor custo em sua indústria, com preços equivalentes aos dos seus concorrentes e

resultando em retornos mais elevados. Nota-se nesta estratégia a empresa precisar se a líder em custo, e não uma das várias líderes do mercado.

A liderança em custo não pode ignorar as bases da diferenciação, pois se o produto não for de igual valor aos produzidos por seus concorrentes, isso pode anular as vantagens desta estratégia.

Para atingir essa liderança, segundo Porter (1989) é preciso levar em consideração fatores como possuir uma posição vantajosa diante dos concorrentes, incluindo ter uma alta parcela do mercado, desfrutar de um acesso favorável a matérias-primas, ter projetos que simplifiquem a produção, uma grande linha de produtos associados e bom atendimento.

Além do mais, para colocar em prática esta estratégia, geralmente, é necessário um alto investimento em equipamento, e um fluxo de caixa capaz de arcar com alguns prejuízos iniciais até a consolidação do mercado.

Divergindo de Porter, Mintzberg (1998) critica suas ideias e coloca o custo como uma estratégia de diferenciação. Isso porque uma das intenções das estratégias genérica é serem sustentáveis, desta forma não é a apenas a liderança que importa.

2.1.3.2 Estratégias de Diferenciação

A estratégia de diferenciação se caracteriza pela busca de algo em seu produto, que seja considerado único pelos clientes. Diversos métodos são encontrados para atingir este tipo de liderança, dentre eles: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, etc. (PORTER, 1986). Isso significa que a empresa pode se diferenciar em todas as etapas de produção, distribuição, preço ou mesmo na divulgação e no valor agregado que o produto oferece.

Quando atingida, a estratégia de diferenciação pode trazer retornos acima da média do setor, pois contempla nos produtos atributos considerados de grande importância para os compradores. Esta singularidade possibilita a utilização de um preço-prêmio.

Porém, esta estratégia pode tornar impossível atingir uma grande parcela de mercado. Além disto, alguns produtos podem não ser compatíveis com baixos custos e preços comparáveis aos da concorrência.

Mintzberg (1998) apresenta uma nova tipologia, mais específica para as estratégias de diferenciação:

- ▲ Diferenciação de Preço: considerada a maneira mais simples de se diferenciar, ela busca cobrar um preço mais barato por um produto ou serviço;

- ⤴ Diferenciação de Imagem: quando a imagem, mesmo sem agregar nenhum valor real é utilizada como um diferencial.;
- ⤴ Diferenciação de Suporte: ainda sem causar qualquer efeito sobre o produto, a diferenciação de suporte, normalmente oferece serviços adicionais relacionados ao produto;
- ⤴ Diferenciação de Qualidade: características que tornam o produto melhor;
- ⤴ Diferenciação de Design: característica oferecida que faz com que o produto seja realmente diferente dos concorrentes;
- ⤴ Não-Diferenciação: não possuir uma diferenciação é uma forma comumente vista, e que não necessita de um planejamento.

Day (1990) defende a ideia que diferenciação é a ampliação do valor para o cliente, e isto pode ser dar através de três posicionamentos:

- ⤴ Melhor: produtos e serviços superiores;
- ⤴ Mais rápido: satisfazer as exigências mais rápido que os concorrentes;
- ⤴ Mais próximo: estreitamento das relações com os clientes.

2.1.3.3 Estratégia de Enfoque ou Escopo

A estratégia de enfoque preconiza determinar um grupo comprador, um segmento, uma linha de produtos ou uma região geográfica. Neste caso ao contrário das estratégias de custo e de diferenciação que buscam atingir o mercado como um todo, este modelo tem como característica focar um único segmento. (PORTER, 1986)

Em sua essência o enfoque está em explorar diferenças de um alvo estreito do restante da indústria, porém somente isto não é suficiente para um desempenho acima da média. É preciso possuir também, em um segmento estruturalmente atrativo, alguma das lideranças citadas anteriormente, custo ou diferenciação, nesta situação observando somente o alvo escolhido.

Segundo Mintzberg (1998), estratégias de escopo são aquelas direcionadas a um mercado específico, movido pela demanda existente. Diferente de Porter (1989) que apenas delimita suas estratégias de escopo em cima das duas estratégias genéricas já existentes, Mintzberg (1998) as divide em quatro tipologias:

- ⤴ Não-Segmentação: tentativa de captar um grande número de clientes, com um produto não diferenciado;

- ▲ Segmentação: existem diversas possibilidades de segmentação, das mais simples a uma “segmentação hiperfina”. Algumas organizações buscam atender todos os segmentos, enquanto outra tentam ser seletivas, buscando segmentos específicos;
- ▲ Nichos: enfocam em um único segmento;
- ▲ Personalizadas: é o limite da segmentação, aqui cada cliente se tornou um segmento. Todo processo, desde a fabricação até a entrega do produto é feita de maneira única para cada cliente.

Day (1990) coloca que existem três tipos possíveis de foco sobre mercado:

- ▲ Especialista em nicho: assim como a estratégia de Mintzberg (1998) atendem a um única segmento;
- ▲ Especialista no produto: um único produto para todos os segmentos;
- ▲ Especialização no mercado: atendem a todas as necessidades de um mercado específico.

2.1.3.4 Requisitos das Estratégias Genéricas

A utilização na prática das estratégias genéricas exige diferentes recursos e habilidades, como os apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Requisitos das estratégias genéricas

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança no Custo Total	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital Boa capacidade de engenharia de processo Supressão intensa da mão-de-obra Produtos projetados para facilitar a fabricação Sistema de distribuição com baixo custo	Controle de custo rígido Relatórios de controle frequentes e detalhados Organização e responsabilidades estruturadas Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	Grande habilidade de marketing Engenharia do produto Tino Criativo Grande capacidade em pesquisa básica Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios Forte cooperação dos canais	Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas
Enfoque	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Fonte: Porter (1986)

2.1.3.5 Riscos das estratégias genéricas

As estratégias genéricas estão suscetíveis a diferentes ataques dos seus concorrentes como pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2 - Riscos das estratégias genéricas

RISCO DA LIDERANÇA NO CUSTO	RISCO DA DIFERENCIAÇÃO	RISCO DO ENFOQUE
Liderança no custo não é sustentada <ul style="list-style-type: none"> • concorrentes imitam • tecnologia muda • outras bases para liderança no custo se desgastam 	Diferenciação não é sustentada <ul style="list-style-type: none"> • concorrentes imitam • bases para diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores 	A estratégia do enfoque é imitada <p>O segmento-alvo torna-se sem atrativo em termos estruturais</p> <ul style="list-style-type: none"> • estrutura erode • demanda desaparece
Proximidade na diferenciação é perdida	Proximidade do custo é perdida	Concorrentes com alvos amplos dominam o segmento <ul style="list-style-type: none"> • as diferenças do segmento em relação a outros segmentos estreitam-se • as vantagens de uma linha ampla aumentam
Enfocadores no custo obtêm custo ainda mais baixos em segmentos	Enfocadores na diferenciação obtêm diferenciação ainda maior em segmentos	Novos enfocadores subsegmentam a indústria

Fonte: Porter (1989)

2.1.4 Processo de Formação de Estratégias

A formação de estratégias é parte do processo organizacional da estratégia empresarial e está inter-relacionado com a implementação de estratégias (ANDREWS 1980, apud MINTZBERG; QUINN, 1998). Para ele, a formação e a implementação só podem ser separados para efeitos de análise. Na empresa eles funcionam juntos.

Segundo este mesmo autor existem algumas sub-atividades relacionadas a formulação de estratégias como a identificação das ameaças e oportunidades no ambiente, somando-se algum risco as alternativas distintas. Ou seja, entender quais são os pontos fortes e fracos da empresa e ver qual o risco que ela deseja incorrer.

Ainda de acordo com Andrews (1980 apud MINTZBERG; QUINN, 1998), apesar da descrição dada acima passar a impressão de que a formação de estratégias é um processo analítico objetivo, onde os estrategistas levam em consideração somente a análise do ambiente,

a formação de estratégias é na verdade muito influenciada pelas preferências pessoais, ideais e aspirações do executivo principal e de seus associados imediatos.

Para Oliveira (1991), a formulação de estratégias é a primeira etapa do processo. Ele afirma que três aspectos devem ser considerados em um primeiro momento:

- ▲ A empresa: recursos, pontos fortes e fracos, objetivos, missão, políticas, etc;
- ▲ O ambiente;
- ▲ A integração entre o ambiente e a empresa.

Segundo Quinn e Voyer (1994 apud MINTZBERG; QUINN, 1998) os processos de formação de estratégias nas empresas dificilmente são como os sistemas analítico-rationais difundidos pela literatura.

Mintzberg (1998 apud MINTZBERG; QUINN, 1998) defende o conceito de estratégia artesanal. Para exemplificar este conceito, comparando a estratégia artesanal com um artesão, um ceramista. Para se desenvolver uma peça de artesanato é necessário habilidade, dedicação e perfeição, e, para se formar estratégias também. Enquanto um ceramista precisa entender suas capacidades e desenvolver uma peça, os gerentes precisam utilizar suas habilidades para desenvolver as organizações.

Segundo Certo e Peter (1993, p. 111) “formular estratégias envolve determinar cursos de ação apropriados para alcançar os objetivos”. Para isso são necessários atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias. De acordo com estes autores o primeiro passo para a formulação de estratégias é fazer a análise interna e externa do ambiente. Depois analisar cada um dos níveis de estratégia dentro da empresa – objetivos globais, objetivos para cada unidade e estratégias funcionais desenvolvidas para áreas específicas – e, por últimos as restrições financeiras e capacidade e disponibilidade para assumir riscos.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), classificam o processo de planejamento estratégico em dez escolas. Segundo estes mesmos autores, cada uma destas escolas é de certa forma, estreita e exagerada, porém também interessante e criteriosa. Conforme a definição dos autores, as dez escolas são:

- ▲ Escola do Design: “busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas”. As estratégias segundo esta escola devem surgir de um processo de pensamento, onde o executivo principal é responsável por controlar esses pensamentos, além disso o modelo de formação deve ser simples e informal;

- ♣ Escola do Planejamento: prega o planejamento formal, com procedimentos, treinamentos, análises e etapas bem delineadas, e respaldadas por listas de verificação e técnicas;
- ♣ Escola do Posicionamento: encara a formação da estratégia como um processo analítico. Abriu espaço para estudos e para regras formais que podiam ser utilizadas pelas empresas;
- ♣ Escola Empreendedora: adota uma posição intermediária entre os dois agrupamentos. Além de focalizar em um líder único, ela considera fatores como intuição, julgamento, experiência, dentre outros, que auxiliam na construção da visão do líder;
- ♣ Escola Cognitiva: coloca a formação estratégica como um processo mental.
- ♣ Escola de Aprendizado: coloca a formação estratégica como algo que se aprende ao longo do tempo. De acordo com esta escola, as estratégias emergem quando se aprende sobre uma determinada situação, e como lidar com ela.
- ♣ Escola do Poder: a formação de estratégia como um processo que utiliza a influência, o poder e a política para negociar as estratégias mais favoráveis;
- ♣ Escola Cultural: formação estratégica como um processo ligado a força social da cultura. Preocupa-se em como a cultura influencia na organização;
- ♣ Escola Ambiental: a formação estratégica como um processo que reage ao ambiente externo;
- ♣ Escola da Configuração: é uma combinação das outras. Esta escola busca a integração de vários elementos. Trata a formação estratégica como um processo de transformação.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) tentam estimular o pensamento estratégico mais amplo, enfatizando as escolas que não são prescritivas nem racionais, pois estas mostram outras maneiras de se olhar para a administração estratégica.

Quinn e Voyer (1994 apud MINTZBERG; QUINN, 1998) discordam da maioria das escolas propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e definem a formação de estratégias como processos “tipicamente fragmentados, evolucionários e intuitivos”. Segundo eles as estratégias evoluem de acordo com as influências internas e externas.

2.1.5 Análise SWOT

Segundo Kotler (2000) a análise SWOT (dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*) é uma ferramenta de avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças macroambientais e microambientais, que afetam a empresa. O autor menciona que “seu propósito é fazer com que sejam previstos os acontecimentos importantes que possam causar impacto na empresa” (KOTLER, 2000, p. 31).

Para Magalhães e Sampaio (2007, p. 45) “SWOT é a sigla que denomina um dos modelos mais simples e efetivos para organizar as relações entre competências da organização [...] e as condições ambientais”.

Ainda os mesmos autores mencionam que o objetivo de cada administrador, é converter as fraquezas da empresa em forças, e associá-las a oportunidades, e quando não for possível extinguir as fraquezas, tomar decisões que minimizam seu efeito negativo. Do mesmo modo, deve trabalhar para converter as ameaças em oportunidades (MAGALHÃES; SAMPAIO, 2007).

Desta forma, a análise SWOT consiste na elaboração de um estudo da análise interna e externa da empresa, servindo como base para a formulação de estratégias e a tomada de decisão dos gestores.

O objetivo da Análise interna é levantar e evidenciar os defeitos e as qualidades da empresa, ou seja, os pontos fortes e fracos da mesma. Esta análise deve levar em consideração outras empresas de seu setor de atuação, seja concorrentes diretos ou apenas aqueles potenciais (OLIVEIRA, 2007).

A análise que Magalhães e Sampaio (2007, p. 47) fazem sobre forças é que “são condições internas e competências em estruturas, processos e pessoas que dão à empresa vantagens competitivas no atendimento das necessidades do mercado”.

Para Oliveira (2007, p. 64) “é a situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial”. Kotler (2000) comenta que o levantamento das forças da empresa dá-se pela análise do potencial do marketing, financeira, de fabricação e organização, fazendo uma classificação quanto sua importância. A grande questão, para o autor citado, é se a empresa deve analisar as oportunidades que a empresa tem capacidade de adotar, pelas suas forças. Ou se devem corrigir suas fraquezas a fim de buscar oportunidades diferentes.

Segundo Ferrell (2000, p. 34), “as forças referem-se aos fatores que permitem à empresa alguma vantagem em atender às necessidades de seus mercados-alvos, isto é, uma vantagem competitiva”.

A definição por Magalhães e Sampaio (2007, p. 47) de fraqueza é que “são as limitações, desvantagens e dificuldades nas condições e competência internas que dificultam ou enfraquecem o desenvolvimento ou a implementação de estratégias de marketing”.

As fraquezas, segundo Ferrell (2000, p. 34) “referem-se a quaisquer deficiências que uma empresa possa ter no desenvolvimento ou na implantação de sua estratégia de marketing”. Oliveira (2007, p. 47), por sua vez, define fraqueza como “uma situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial”.

A análise externa da empresa aborda os aspectos: oportunidades e ameaças. A finalidade de tal estudo é a relação entre a empresa e o ambiente em que atua, assim como a atuação do produto no mercado. Ambiente é considerado todas as causas externas que influenciam a empresa (OLIVEIRA, 2007).

Uma característica dos fatores externos, é que não são controláveis pela empresa. Podem ser aproveitadas, mas não são manipuladas. Kotler (2000, p. 86) define oportunidade como “uma área de necessidade do comprador em que a empresa pode atuar rentavelmente”.

Magalhães e Sampaio (2007, p. 48) definem as oportunidades como “condições favoráveis nos ambientes e as alterações culturais e comportamentais ocorridas no mercado, que podem ser transformadas em benefícios pelas empresas que souberem tratá-las de maneira adequada”. Segundo Oliveira (2007, p. 64) “é a força ambiental incontrolável pela empresa que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto dura”.

Ferrell (2000, p. 34) menciona que “as oportunidades referem-se às condições favoráveis no ambiente que podem produzir recompensas para a organização, se ela for adequadamente afetada”. Segundo Kotler (2000, p. 98) a oportunidade “existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento”.

De forma contrária às oportunidades, as ameaças são condições ou barreiras que podem impedir a empresa de atingir seus objetivos e devem ser identificadas para que não dificultem o desenvolvimento da empresa. Oliveira (2007, p. 65) descreve ameaça como uma “força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil”.

Kotler (2000, p. 86) define ameaça como “um desafio decorrente de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de ação defensiva de marketing, a deterioração das vendas ou do lucro.”

Ainda o autor Kotler (2000) comenta que as ameaças devem ser tratadas de acordo com sua gravidade e probabilidade, assim, deve-se tomar as devidas providências de correções àquelas ameaças que se enquadram com maior gravidade e maior probabilidade de acontecer.

Segundo Magalhães e Sampaio (2007, p. 48) ameaças “são condições externas à empresa, barreiras de mercado ou concorrentes, que podem impedir, inibir ou reduzir a consecução dos objetivos de marketing”.

Assim, para que a empresa possa elaborar estratégias e desenvolver uma vantagem competitiva, a empresa deverá desempenhar determinada atividade de uma forma superior aos concorrentes. Portanto, a competitividade e os retornos acima da média, apenas serão gerados se as competências essenciais (identificadas, através do estudo do contexto interno da empresa) forem ajustadas às oportunidades (determinadas, através do estudo do ambiente externo da empresa) (MINTZBERG; QUINN, 1998).

2.2 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Segundo Kotler (2000, p. 30), a administração de marketing é o “processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. Sendo assim, os elementos de marketing que integram uma estratégia mercadológica são desenvolvidos com base em um conjunto de ferramentas que formam o chamado composto de marketing.

Tendo em vista que o composto de marketing tem a tarefa de contribuir com a manutenção e o desenvolvimento da organização, será dado enfoque ao elemento praça ou canal de distribuição, evidenciando as características do setor de alimentos.

A definição de canal de distribuição, segundo Las Casas (2006, p. 307), “é a de um conjunto de organizações que atuam de forma sistemática e se inter-relacionam com o objetivo de exercer determinadas funções de marketing, como transferir posse e, principalmente, distribuir produtos e serviços do produtor ao consumidor”.

Churchill e Peter (2000, p. 368) descrevem canal de distribuição como “uma rede (sistema) organizada de órgãos e instituições, que, em combinação, executam todas as funções necessárias para ligar os produtores aos usuários finais, a fim de realizar a tarefa de marketing”.

Os intermediários executam diversas funções dentro do canal de distribuição, sendo um elo responsável na ligação entre dois extremos partindo do ponto inicial conhecidos como fabricantes, produtores ou prestadores de serviços até o ponto final como consumidores ou usuários de produtos ou serviços.

A relação entre estratégia e canal de marketing pode ser demonstrada ao se analisar a importância de um canal de marketing, isto é, somente produzir o produto, não implica em venda. É necessário que este produto seja disponibilizado no lugar certo e na hora certa (KOTLER, 2000).

O canal de distribuição é uma atividade mercadológica importante como fator econômico. Desta forma, muitas vezes são utilizados intermediários nos canais de distribuição, que permitem ajuste de produções muitas vezes escassas para demanda de várias economias ilimitadas e produções excessivas a demandas limitadas (LAS CASAS, 1997).

Para Churchill e Peter (2000), existem várias funções ou tarefas a serem exercidas através de um canal de distribuição por intermediários, classificadas em: funções transacionais, funções logísticas e funções de facilitação. Segundo estes autores, na primeira função os intermediários, que compram e revendem assumindo assim os riscos estão exercendo uma função transacional, facilmente identificado como atravessadores, entre outros. A segunda função diz respeito quando os intermediários são responsáveis além da parte de compra ou revenda, pelo processo de armazenagem e distribuição. Estes estão exercendo funções logísticas, prontamente identificadas em empresas que são atacadistas e distribuidores. Na terceira função os facilitadores são conhecidos como: agentes de transportes, armazenagens, processamento de pedido, financeiro, companhias de seguros e agências de publicidade.

De acordo com Rosenbloom (2002, p. 49), os intermediários “são empresas independentes que dão suporte aos produtores e fabricantes (e usuários finais) no desempenho de funções de negociação e outras tarefas de distribuição; participam, portanto, dos fluxos de negociação e/ou propriedade”.

Os atacadistas e os varejistas, são intermediários que através da compra adquirem os direitos sobre os produtos, logo revendem dando-lhes assim características que os levam a serem chamados de comerciantes. Para aqueles que passam a negociar usando a imagem do fabricante, mas não possuindo o direito sobre os produtos, passam a ser representantes dos fabricantes ou até mesmo representantes de vendas, ou que prestam serviços como nos casos dos corretores.

Rosenbloom (2002) define estratégia de canais de marketing como os princípios gerais pelos quais uma empresa espera alcançar seus objetivos de distribuição em seu(s) mercado(s)-

alvo(s). O autor ainda afirma ainda que a variável “distribuição” do composto mercadológico engloba os elementos da estratégia de canais e gestão logística. Ele afirma que apresenta a confusão conceitual destes elementos e afirma que a gestão logística é apenas uma parte do canal que está mais focada em disponibilizar o produto na hora e local apropriados.

Por outro lado, a estratégia de canal é bastante ampla e trata do processo inteiro de configurar e operar a estrutura responsável pelo alcance dos objetivos de distribuição da empresa. A estratégia de canal pode representar uma fonte significativa de vantagem competitiva sustentável para toda a organização. Vale destacar que ela é de longo prazo e envolve uma estrutura baseada em pessoas e relacionamentos, não podendo ser facilmente copiada pelos concorrentes, como ocorre com as outras três variáveis do composto mercadológico (ROSENBLOOM, 2002).

Na visão de Oliveira, Maciel e Antunes (2011) a tomada de decisão sobre o canal de distribuição é multidimensional, porque analisa ao mesmo tempo, fatores envolvidos no segmento desejado: clientes (tipos, concentração geográfica), produtos (perecíveis, complexo, caros), organizacional (mix, recursos) e a concorrência, havendo a necessidade de um alinhamento entre os propósitos da empresa e o meio de intermediação, reforçando a ideia de que o intermediário escolhido deverá ser apropriado ao tipo de serviço prestado.

Desta forma, o canal de distribuição gerencia vários elementos (localização, transportes, estoques, relações entre membros do canal, cobertura de mercado etc.) para que sejam alcançados os objetivos de distribuição. A seguir, o tema relacionado aos canais de distribuição será abordado mais profundamente, bem como os seus níveis e a forma de estruturação dos mesmos

2.2.1 Níveis dos Canais de Distribuição

As estruturas dos canais de marketing são caracterizadas de acordo os níveis existentes. Para Kotler e Armstrong (1999), nível de canal é cada intermediário que promove a aproximação do produto ao usuário final.

Rosenbloom (2002, p. 37) entende a estrutura do canal como “o grupo de membros do canal para o qual foi alocado um conjunto de tarefas de distribuição”. Percebe-se, sob a perspectiva de Kotler e Armstrong (1999) e Rosenbloom (2002), que a estrutura do canal é definida pelos participantes ou intermediários, os quais desempenham funções e promovem fluxos, ao realizar o elo entre fabricantes e consumidores finais. Ressalta-se que são

considerados participantes do canal tanto os fabricantes como os intermediários e os consumidores finais.

Czinkota et al. (2001) ponderam que não existe uma única estrutura de canal para todos os tipos de empresas e que a estratégia de adotar multicanais é uma tendência nas organizações. As estruturas do canal e seus níveis serão determinados por fatores como: características dos produtos, mercado alvo, concorrência, investimentos necessários e recursos disponíveis

Dependendo do produto em questão e sua relação com os serviços providos pelo canal é que será possível determinar a melhor estrutura para este. Segundo Stern, El-Ansary e Coughlan (1996, p. 17), “sob condições competitivas e poucas barreiras à entrada, a estrutura do canal que vai se desenvolvendo ao longo do tempo compreende um grupo de organizações tão ajustadas às tarefas e às mudanças do ambiente que nenhum outro tipo de arranjo poderia trazer maiores retornos, ou mais satisfação dos consumidores por custo do produto”.

A escolha da intensidade de distribuição está relacionada a fatores como a natureza do produto e nível de controle que fabricantes esperam ter sobre os intermediários. A sua escolha deve ser capaz de motivar os intermediários (LAS CASAS, 1997).

De maneira geral, quanto maior for o grau de serviços exigido pelo produto, tanto maior o número de intermediários. Se o consumidor deseja comprar em pequenos lotes, grande número de lojas deverá conter os produtos, da mesma forma que, se o tempo desejado para ter os produtos for pequeno, muitos devem ser os intermediários, pois mais estoques serão necessários ao longo do canal.

No entendimento Moreira et al. (2005), existem três formas de classificação dos canais de distribuição quanto ao número de intermediários envolvidos, que são classificados como: distribuição intensiva, seletiva e exclusiva. Para o autor, a distribuição intensiva tem como objetivo alcançar o maior número de consumidores possíveis, e são usadas geralmente por indústrias de bens de consumo de conveniência. A distribuição seletiva, é característica presente nos distribuidores que desenvolvem vendas para mercados segmentados, pulverizando-o com bens de compra comparada nos pontos de vendas. Na distribuição exclusiva, os revendedores representam e revendem apenas os produtos de determinado fabricante em determinada região. É comumente relacionada a bens de compra de alto valor e bens de especialidade.

Stern, El-Ansary e Coughlan (1996, p. 19) colocam que a estrutura formada “é função do desejo dos membros do canal de atingir economias de escala relacionadas a cada um dos fluxos de marketing e da demanda dos consumidores por serviços”. Uma estrutura ótima é a que minimiza os custos totais do sistema (tanto comerciais como dos usuários finais) já que ajusta apropriadamente o nível de serviços. Membros do canal tentam aumentar sua

participação em cada fluxo com o objetivo de fornecer o melhor serviço com o menor custo. Estas mudanças envolvem um enorme esforço de coordenação e cooperação. Esta é uma das razões de ser tão crítica a gestão de canais de distribuição.

2.2.2 A Importância dos Intermediários para o Canal de Distribuição

O intermediário é importante num canal de distribuição pois são especialistas, empresas independentes, mais eficientes na colocação dos produtos ou serviços à disposição dos consumidores, trabalhando como conectores entre estes e os fabricantes. Além de desenvolverem ações que facilitam ao público final, assumem, também, funções básicas no processo mercadológico, como: fonte de informação sobre o mercado, instrumentos e cenários para a promoção de vendas e o *merchandising*. O uso de intermediários, muitas vezes aumenta o nível de eficiência contratual (COSTA; TALARICO, 1996; KOTLER, 2000; CHURCHILL; PETER, 2000) .

Costa e Talarico (1996) reforçam que a escolha de intermediários na distribuição é vantajosa e positiva para todo o mercado, embora traga riscos para o produtor, os quais podem ser minimizados e controlados por meio de um bom planejamento e de uma administração eficiente. Não há dúvida de que os intermediários têm um papel muito importante, o que representa uma eficiência contratual maior, com custo de operação menor, ainda que represente alguns riscos. Mas Costa e Talarico (1996) explicam que esses riscos podem ser controlados com um bom planejamento e uma boa estratégia.

Rosenbloom (2002), Bruggen, Kacker e Nieuwlaat (2001), complementam que os intermediários são empresas independentes que dão suporte aos produtores e aos fabricantes no desempenho de funções de negociação e outras tarefas de distribuição. Operam, basicamente, em dois níveis: atacado e varejo. Ou seja, são muitos os tipos de intermediários envolvidos nessa estrutura, porém, basicamente, são classificados como atacado ou varejo. Como citado anteriormente, para minimizar os riscos da distribuição é necessário ter um bom planejamento, decidir qual intermediário vai fazer parte do canal, e qual o nível de distribuição.

De acordo com Donnelly (1976), alguns intermediários assumem riscos ou propriedades. Muitas vezes exercem várias funções (fluxos) de marketing, outros trabalham com a função de facilitadores, criando condições ao produtor para disponibilizar seus produtos aos consumidores ou para o financiamento do canal. Em contrapartida é importante definir e identificar cada função que deve ser exercida pelos intermediários nos canais de distribuição (DONNELLY, 1976; ETGAR; ZUSMAN, 1982).

As principais vantagens de se utilizar intermediários na distribuição, para Coughlan et al. (2002) são: motivação; especialização; sobrevivência do mais apto economicamente; economias de escala; maior cobertura de mercado; independência de qualquer produtor individual. A seguir explicita-se cada uma dessas vantagens.

a) Motivação - As vantagens da motivação valem para os dois lados do mercado, podem ser positivos e negativos, podem ter lucros, como também podem ter perdas. Os intermediários, como os agentes de venda, estão dispostos a procurar clientes, motivados pelo lucro ou prêmio que os produtores podem oferecer. Por outro lado também são motivados pelo medo de perder o fornecedor e o lucro (COUGHLAN et al., 2002; ROSENBLOOM, 2002). Para os produtores o controle dessa motivação é vantajoso, pois, os intermediários são substituíveis, dessa forma, as empresas independentes, estão sujeitas a trabalhar sob pressão, tanto dos produtores que podem trocar aqueles que não atingem suas expectativas, como do mercado posto que os consumidores estão cada vez mais exigentes;

b) Especialização - Os intermediários são especialistas naquilo que fazem, como as transportadoras que trabalham só com transporte dos produtos e, com isso, são especialistas que move os produtos ou serviços, e os distribuidores que são especialistas em vendas e distribuição dos produtos ou serviços;

c) Sobrevivência do mais apto economicamente - Aqueles intermediários que não operam de acordo com as exigências do mercado, normalmente não sobrevivem, devido à pressão da concorrência, que pode substituí-los a qualquer momento. Dessa forma os especialistas que atuam no mercado, são os que operam com competência;

d) Economia de escala - A economia de escala é atingida quando um intermediário reúne as demandas de vários produtores para exercer o fluxo de marketing. Oferecendo muitas marcas de certa categoria de produtos, tal como um varejista de produtos alimentícios que reúne a grande variedade de produtos alimentícios, isso acaba por atrair os clientes (COUGHLAN et al., 2002);

e) Maior cobertura de mercado - Os produtores que não utilizam intermediários, usando apenas a própria força de venda, dificilmente atingem a mesma cobertura de mercado, se comparado com a utilização dos atacadistas ou varejistas. Esses intermediários estão aptos a dar maior cobertura de mercado, uma vez que não fazem parte da produção. Há, também, a capacidade de visitar muitos clientes, até mesmo aqueles de médio e pequeno porte, fazendo vendas frequentemente, atendendo às diversas necessidades, principalmente os atacadistas que reúnem diversas linhas e categorias de produto, com o objetivo de aumentar o valor de cada

venda, e, conseqüentemente, atendendo às necessidades dos clientes (NARUS; ANDERSON, 1996);

f) Independência de qualquer produtor individual - De acordo com Coughlan et al. (2002), os intermediários do canal que exercem qualquer fluxo que seja, podem servir aos produtores como uma espécie de conselheiro independente, uma fonte de informações do mercado, sendo que alguns intermediários já têm um número de clientes aos quais são fieis, ou até mesmo leais, ajudando, dessa forma, a aumentar a penetração de mercado.

Seguindo essa lógica, os intermediários que não executam corretamente os fluxos, devem ser eliminados pelos gestores do canal, porém, segundo Coughlan et al. (2002), é tentador eliminar intermediários por não executarem corretamente sua função, ou apenas para reduzir o custo do produto, porém, os gestores devem se lembrar que não podem eliminar os fluxos desempenhados por aqueles intermediários eliminados. Pode ser também o contrário, ou seja, os intermediários consolidados podem eliminar os distribuidores, ou até mesmo os produtores do canal, e, dessa forma todos os envolvidos estão ameaçados de serem eliminados (BRUGGEN; KACKER; NIEUWLAAT, 2001).

Assim, os intermediários do canal podem até ser eliminados, mas o fluxo que era executado é realocado para outros membros ainda existentes no canal. Seguindo essa lógica, os produtores que têm conhecimento desses fluxos, podem escolher as funções que melhor desempenham e nas quais sejam mais eficientes, para tornar a empresa mais competitiva. Porém, nem sempre é possível executar todas as funções por conta própria. Há intermediários que são especialistas e que realizam algumas atividades que podem até mesmo reduzir o custo de distribuição e ainda aumentar a competitividade da empresa.

De acordo com Narus e Anderson (1996), o sucesso de cada empresa, depende, em parte, da outra empresa. Conseqüentemente, cada um tem que assumir funções nas quais coordena relações entre outras e providencia as exigências do mercado, ou seja, num canal de distribuição, cada um depende do outro para aumentar a eficiência do canal.

Os grandes distribuidores e atacadistas estão cada vez mais aptos e preparados para fornecerem informações precisas, maior cobertura do mercado e reduzir custos de estocagem e armazenagem. Os produtores estão optando pela distribuição por meio desses intermediários para obterem maior eficiência na distribuição e maior prestação de serviço para os consumidores (BUCKLIN, 1996).

Para Rosenbloom (2002), a utilização ou não dos intermediários se divide em dois conceitos básicos, o primeiro é a especialização e a divisão do trabalho e o segundo a eficiência contratual.

A diferença entre produção e distribuição é a organização das tarefas. Em uma linha de produção as tarefas são organizadas pelo fabricante, e, em um canal de distribuição as atividades e as tarefas são organizadas entre as organizações. O gestor do canal, muitas vezes, não tem controle total das organizações envolvidas, mas pode determinar o nível e a extensão do canal.

O segundo conceito que influencia a decisão de usar ou não o intermediário é que este aumenta a eficiência contratual (COUGHLAN et al., 2002; CHURCHILL; PETER, 2000; ROSENBLOOM, 2002). De acordo com Bruggen, Kacker e Nieuwlaat (2001) e Rosenbloom (2002), a eficiência contratual é o nível de esforço que os produtores fazem para disponibilizar seus produtos e serviços para o consumidor final.

Sem intermediários os produtores teriam que relacionar e manter contato com cada um dos compradores potenciais, negociar individualmente com cada um dos consumidores, dessa forma na medida em que aumenta o número de compradores, o esforço do canal de marketing consequentemente aumenta.

A principal razão para o uso dos intermediários é reduzir os esforços do canal de marketing, eliminando a necessidade de manter contato direto com todos os compradores, separando assim o esforço de distribuição da produção (DONNELLY, 1976; ROSENBLOOM, 2002).

2.2.3 Atacado Distribuidor

Nos canais de distribuição, onde um produto embalado chega ao seu destino final, o consumidor, atacadistas e distribuidores apresentam-se como agentes intermediários no escoamento da produção industrial. Através destes intermediários, os pequenos e médios varejistas negociam os produtos que chegam aos lares dos consumidores.

Segundo Cobra (2006, p. 298), “atacadista é toda pessoa física ou jurídica que vende a varejista e a outros comerciantes, e/ou a indústrias, instituições e usuários comerciais, mas que não realiza venda em grandes quantidades ao consumidor final”.

Para Kotler e Armstrong (1999, p. 308) o atacado reúne “todas as atividades ligadas à venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso organizacional”.

O comércio atacadista pode ser considerado o principal canal entre a indústria e o varejo. Dentro de um modelo convencional de distribuição, o produto é vendido pelo fabricante ao atacado, que o revende ao varejo, para então chegar até o consumidor final.

Segundo dados da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores - ABAD (2013) “o segmento atacadista distribuidor movimentava 4% do PIB nacional e é responsável pelo

abastecimento de mais de um milhão de pontos de venda em todo o país”. Outra informação relevante é que o setor apresentou um crescimento de 8,2% em 2010, comparado com o ano anterior. Este crescimento superou o acréscimo de 7,5% ocorrido no PIB brasileiro neste mesmo ano.

De acordo com Kotler (2000), há cinco tipos de atacadistas: atacadistas comerciais (distribuidores ou estabelecimentos intermediários), atacadistas de serviço completo (como atacadistas comerciais e distribuidores industriais), atacadistas de serviço limitado (como atacadistas pegue e leve, volantes, intermediários, abastecedores, cooperativas de produtores e mala direta), corretores e agentes (incluindo representantes dos fabricantes, representantes de vendas, compradores e agentes comissionados), atacadistas especializados (cooperativas agrícolas, depósitos e terminais de petróleo e empresas de leilão). Outros tipos são filiais de vendas de fabricantes e de varejistas, que fazem as operações no atacado entre fabricantes e compradores, sem a intermediação de atacadistas.

Atacadistas de serviços plenos ou completos, também conhecidos como atacadistas distribuidores, oferecem uma estrutura completa de serviços como estoque próprio, força de vendas, crédito, entrega e assistência administrativa. A sua função é a comercialização e distribuição de bens ao varejo e sua importância pode ser explicada pela utilidade que criam, pelo serviço que prestam e pela sua capacidade de reduzir custos.

A estratégia utilizada em cada indústria na gestão da distribuição, pode representar um fator determinante no resultado do negócio. Sendo assim, cabe a indústria uma análise profunda sobre o modelo a ser adotado bem como sobre quais os parceiros ideais na execução da estratégia.

Aos atacadistas e distribuidores, cabe o desafio de agregar valor à cadeia de distribuição, com o mínimo possível de custos agregados na operação. Desta forma, os atacadistas e distribuidores precisam diferenciarem-se na prestação de serviços e no atendimento aos seus clientes.

2.2.4 Varejo

Varejo é o penúltimo elo da cadeia de distribuição, com atividades voltadas para o consumidor final. Para Kotler (2000) o varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores pessoais para uso pessoal.

Na concepção de Rosenbloom (2002, p. 62), “os varejistas consistem em empresas engajadas basicamente na venda de mercadorias para consumo pessoal ou doméstico e na

prestação de serviços ligados a venda de bens”. É, portanto, o ponto final do canal de distribuição indireto onde estará o produto a disposição do consumidor para melhor satisfazê-lo.

Ao longo dos anos, diferentes modelos de varejo foram desenvolvidos de modo a acompanhar as mudanças das necessidades dos clientes, sendo eles lojas de departamento, os supermercados, os hipermercados, entre outros.

Na visão de Kotler (2000) um varejista pode estar posicionado em quatro diferenciados níveis como: autosserviço, seleção, serviço limitado ou serviço completo, descritos como:

- Autosserviço: proporciona economia de custos onde clientes procuram e selecionam os seus produtos;
- Seleção: os clientes selecionam os produtos que desejam comprar e para completar o processo pagam ao vendedor pelo produto;
- Serviço limitado: os clientes necessitam de uma ajuda maior para ficarem melhor informados em relação às mercadorias oferecidas;
- Serviço completo: os clientes são acompanhados por um vendedor em todas as etapas de sua compra.

Rosenbloom (2002), por sua vez, relata que existem dez critérios alternativos para classificação de empresas varejista. Esses critérios levam em consideração a propriedade do estabelecimento; o ramo de negócio (mercadorias negociadas); o porte do estabelecimento; o grau de interação vertical; o tipo de relacionamento com outras empresas; o método de contato com o consumidor; o tipo de localização; o tipo de serviço prestado; a forma legal da organização; e a técnica organizacional ou operacional da administração.

Cabe ressaltar que, independente do formato de classificação, a diferença básica entre varejistas e atacadistas se dá pelo fato da caracterização de seus clientes. O varejista vende direto para os consumidores individuais, ou seja, os usuários finais, enquanto que os atacadistas vendem para varejistas.

Ainda segundo Rosenbloom (2002), os fabricantes devem dar uma atenção especial aos varejistas, devido ao crescente poder conquistado por esses intermediários diante dos demais. De acordo com este autor, são três os motivos dessa atenção especial: aumento no porte e poder de compra, aplicação de avançadas tecnologias, e o uso de modernos conceitos e técnicas de marketing.

2.2.5 Atacado de autosserviço

Nos últimos anos, observou-se a evolução de um formato específico de atacadista: o atacado de autosserviço (também conhecido como *cash and carry* ou atacarejo).

De acordo com a Moreira (2010) o crescimento do número de atacados de autosserviço tem impulsionado todo o setor atacadista brasileiro. Mas ainda há dúvida a respeito de qual é o público-alvo deste segmento, bem como se ele representa algum risco para o atacado distribuidor.

Os atacados de autosserviço estão inseridos na classificação de atacadistas de serviço limitado. Churchill e Peter (2000) também descrevem esta modalidade como atacadista pegue-e-leve. Neste formato os produtos são adquiridos e pagos pelos compradores diretamente no armazém do atacadista. Ou seja, o cliente vai diretamente ao estabelecimento comercial, coleta a mercadoria e realiza o pagamento.

Segundo Barrizzelli (2001), o atacado de autosserviço é uma versão moderna do velho atacado de balcão. Ele foi introduzido no Brasil em 1972 pela holandesa Makro Atacadista que instalou sua primeira loja na cidade de São Paulo. Atendendo também pessoas físicas, o atacado de autosserviço contribui para a manutenção de atividades pouco exigentes de capital, tecnologia e qualificação que surgem nas grandes e médias cidades. São exemplos as pequenas lanchonetes, bares e vendedores ambulantes de alimentos que atuam na informalidade.

Algumas lojas de atacados de autosserviço também são chamadas popularmente de “atacarejos”. Estas lojas se caracterizam por venderem produtos em embalagens unitárias e terem consumidores finais como uma parcela importante de seus clientes. De acordo com Turco (2010), o número de lojas de atacado *cash and carry* no Brasil quadruplicou no período de 1999 a 2009, passando de 72 lojas para 291 lojas.

Segundo dados da ABAD (2013), as três maiores empresas atacadistas de autosserviço no Brasil, são: Makro, Atacadão, Assaí e Tenda Atacado. Outra importante informação é que a modalidade de atacado de autosserviço apresentou um ganho de participação nas vendas totais do setor atacadista, passando de 22,7% em 2009 para 24,7% em 2012.

Alguns fatores podem ser evidenciados como diferenciais do atacado de autosserviço em comparação com o atacado distribuidor são a venda fracionada, o mix diversificado (incluindo produtos perecíveis), o atendimento diferenciado para alguns segmentos (bares, restaurantes, padarias) e margens menores em função de eliminar os custos logísticos de separação e entrega. Além disso, o fato de disponibilizar o acesso aos clientes, pode ser visto de forma positiva pela indústria, como uma ferramenta de promoção de produtos e divulgação

das estratégias de marketing. Esta situação permite uma abordagem mais próxima dos tomadores de decisão de compras.

Kotler e Armstrong (1999) descreverem o modelo de negócio do atacado de autosserviço como sendo caracterizado pela utilização de baixa margem, alto giro de estoque, baixo número de serviços prestados e pouca política de crédito. Em geral, empresas atacadistas não costumam utilizar de muitas facilidades de pagamento, como cartão de crédito ou crédito próprio, aos seus clientes.

Um efeito que poderia ocorrer com a popularização das lojas de autosserviço é a “canibalização” parcial do varejo que é seu cliente. Os consumidores com acesso às mercadorias a preços mais baixos, provenientes do atacadista, têm incentivos para reduzir suas compras nos canais tradicionais de varejo. Cabe avaliar se as facilidades e a qualidade dos serviços prestados pelo varejo terá um peso inferior em comparação com os preços, na avaliação dos consumidores.

2.3 ESTRATÉGIA NA DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS

O ambiente em que as empresas operam atualmente é muito complexo e fortemente competitivo. Portanto, elas estão buscando a diferenciação e o estabelecimento de vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

A vantagem competitiva, segundo Porter (1989), resulta da habilidade da empresa de lidar com as cinco forças competitivas que englobam as regras da concorrência: a entrada de novos concorrentes; a ameaça de substitutos; o poder de negociação dos compradores; o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

O avanço da concorrência de mercado e a necessidade de se chegar ao consumidor final ao preço mais competitivo possível está levando as empresas produtoras e os seus intermediários a repensarem seu papel estratégico e sua atuação dentro da cadeia de distribuição.

Conforme Silva e Pêgo (2010), a aproximação entre membros de um canal de distribuição pode proporcionar ganhos a longo prazo para todos os envolvidos. Esta iniciativa deve partir da indústria, por estar no início do processo de distribuição e, desta forma, proporcionando uma maior aproximação de seus produtos aos consumidores.

Para a correta decisão entre atender diretamente ao varejo ou realizar esta atividade através de atacadistas e distribuidores, devem ser considerados diversos fatores. Segundo Moreira e Neto (1998), o tamanho do mercado, seja em área geográfica ou quantidade de

clientes, e o tamanho de cada negócio são as variáveis essenciais para a definição da melhor estratégia a ser adotada.

Moreira e Neto (1998) definem que quanto maior a quantidade e dispersão de clientes, maior será o esforço da organização para conseguir atendê-los, necessitando do apoio de canais indiretos. Mesmo assim, a empresa deve manter o atendimento direto de seus principais clientes, para acompanhar os movimentos do mercado, e atender os demais clientes através de intermediários/distribuidores, principalmente em função do custo operacional para realizar esta operação.

Outro importante elemento a ser considerado é o avanço tecnológico. Para Novaes (2001), o uso crescente da tecnologia da informação tem alterado substancialmente a forma como as empresas estruturam seus canais de distribuição.

A troca de informações entre integrantes do canal pode repercutir em vários aspectos positivos, dentre os quais destaca-se a gestão da demanda. Este procedimento visa integrar as necessidades originadas no mercado com a capacidade de produção e distribuição ao longo da cadeia de suprimentos (MELO; ALCÂNTARA, 2011).

Pelas afirmações de Ihy e Moreira (2006), também é relevante destacar a evolução tecnológica, que tem proporcionado diversas ferramentas de produtividade à cadeia de suprimentos. Uma destas ferramentas é o gerenciamento de estoque dos atacadistas e distribuidores por seus fornecedores, através de processos de reposição automática, visando a otimização dos estoques. A utilização destas ferramentas também representa um elemento de integração na cadeia de suprimentos.

Hutt e Speh (2002) acrescentaram que as cadeias de suprimentos devem ser gerenciadas de forma integrada, considerando os relacionamentos, a informação e os fluxos de materiais, além dos limites da firma, com o objetivo de diminuir custos e tornar os fluxos mais eficientes.

Para esses autores, a gestão da cadeia de suprimentos é vista como um instrumento capaz de construir vantagem competitiva para a cadeia como um todo. Para que esse processo conduza ao aumento da competitividade, é necessário que haja integração, cooperação e compartilhamento de informações, tanto dentro da organização como entre as organizações. Esses autores consideraram ainda que, para incrementar a competitividade, a gestão da cadeia de suprimentos tem como objetivos principais a redução do gasto (desperdício), a redução da defasagem de tempo entre o pedido e a entrega do produto (lead-time), a flexibilidade e a redução do custo unitário.

Acredita-se que a indústria alimentícia como um todo está preocupada com a influência que a distribuição tem sobre o posicionamento competitivo das empresas, mais especificamente

com a crescente importância do varejo. Além disso, as decisões logísticas, principalmente aquelas referentes à escolha e administração dos canais de distribuição, interferem em todas as outras decisões de marketing e naquelas referentes a estratégia competitiva da organização. O preço praticado pela empresa, por exemplo, como afirma Kotler (2000), depende de sua decisão de usar o varejo de massa ou estabelecimentos especializados.

Visto como um sistema aberto que influencia e é influenciado pelo meio ambiente externo, os canais de distribuição tendem, inevitavelmente, a mudar ao longo do tempo, acompanhando e respondendo às alterações desse meio externo. Essas mudanças podem ser causadas, como argumenta Dias (1993), por alterações no mercado, na própria distribuição, na legislação e na economia (distribuição de renda, renda per capita, disponibilidade de crédito, financiamento, taxas de juros, etc.).

Para Moreira e Neto (1998), os avanços na gestão da cadeia de distribuição fazem com que o processo ocorra de trás para frente, partindo das necessidades e preferências do consumidor final para a definição da estrutura que possa melhor atendê-lo.

Conforme Neves (1999), os canais de marketing não devem apenas satisfazer a demanda por meio de produtos e serviços no local, em quantidade, qualidade e preço correto, mas também devem estimular a demanda, através atividades promocionais dos atacadistas, varejistas, representantes ou outros.

Considerando-se a complexidade do mercado alimentar e a amplitude geográfica brasileira, percebe-se que não existe apenas um formato de distribuição capaz de atender a todas as necessidades da indústria. Neste contexto, Moreira e Neto (1998) propõem a utilização de canais múltiplos para melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos. Desta forma a indústria pode atender regiões distantes e clientes de menor porte através de intermediários, bem como vender diretamente aos varejistas de maior porte ou que representem relevância para o desenvolvimento de seus produtos.

As alterações no mercado podem ser caracterizadas, por exemplo, por uma demanda crescente, que proporcionaria à empresa a opção de passar de uma distribuição seletiva para uma intensiva; por uma demanda decrescente, causando uma possível concentração da distribuição em segmentos eleitos; por variações geográficas e nos hábitos de compra; por mudanças nos métodos de distribuição da concorrência e na estrutura econômica do mercado.

Portanto, de acordo com Kotler (2000) se há alterações nos padrões de compra dos consumidores, se o mercado está em expansão, se o produto atinge seu estágio de maturação, se aparecem novos concorrentes ou mesmo novos canais de distribuição inovadores, para citar somente alguns exemplos, a empresa terá que redefinir sua estratégia de distribuição.

Para Montgomery e Porter (1998), a definição de uma estratégia bem fundamentada deixou de ser um luxo, passando a ser uma necessidade, requerendo análises mais sofisticadas e mais rápidas na transformação do planejamento em ação.

3 METODOLOGIA

Esse capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos adotados para a elaboração da presente pesquisa, utilizando o processo formal e sistemático do método científico. Para Gil (1999), pesquisa é definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

Os trabalhos de pesquisa são orientados pelo método científico, que, de acordo com Lakatos e Marconi (2007), é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo (conhecimentos válidos e verdadeiros), traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador.

A partir desses conceitos, o trabalho proposto pode ser definido como uma pesquisa científica, que utiliza passos, métodos, técnicas e abordagens, para propor diretrizes estratégicas à empresa Megasul Distribuidor Atacadista, com a finalidade de transformação do formato de atacado distribuidor para atacado de autosserviço.

Desta forma, o presente capítulo apresenta as características da pesquisa e o método utilizado, assim como a forma de coleta de dados e de análise destes.

3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

Para a realização do presente estudo, foram utilizados os procedimentos de pesquisa conforme as seguintes etapas:

- a) fundamentação teórica sobre Estratégia;
- b) fundamentação teórica sobre Canais de Distribuição;
- c) fundamentação teórica sobre Estratégia na Distribuição de Alimentos;
- d) coleta de informações na empresa;
- e) proposições de diretrizes para a empresa.

O método aplicado neste trabalho quanto a seus fins é o da pesquisa exploratória e descritiva de natureza qualitativa e quanto aos meios o estudo é classificado como uma pesquisa-ação. A fase inicial é composta pela pesquisa exploratória, através da revisão bibliográfica sobre os conceitos estratégia e sua formulação, bem como o estudo dos canais de distribuição, com foco no segmento atacadista. Esta revisão foi realizada durante o período de junho de 2011 à dezembro de 2013.

Em virtude de poucos estudos a respeito de estratégias no setor atacadista de alimentos, avaliou-se conveniente a utilização do enfoque exploratório/descritivo para o estudo. O enfoque exploratório tem como finalidade proporcionar ao pesquisador conhecimentos sobre um assunto novo. De acordo com Mattar (2000, p. 18) a pesquisa exploratória “visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”. Vergara (2007) ainda acrescenta que o enfoque exploratório é utilizado quando o tema em estudo foi pouco explorado na literatura.

Conforme Malhotra (2001), a pesquisa exploratória tem como objetivo explorar alguma situação que possa ser tornar um problema de pesquisa. O método exploratório de pesquisa pode ser usado para diversas finalidades, como: definir com maior precisão um problema, desenvolver de uma forma mais completa uma hipótese, desenvolver uma abordagem do problema, ou ainda traçar prioridades para pesquisas posteriores.

Após a pesquisa exploratória, realizou-se uma pesquisa descritiva através de análise documental e reuniões com a alta direção da empresa. Analisaram-se os balanços patrimoniais, relatórios de compras e vendas, catálogos de produtos de fornecedores e materiais de apresentação da empresa. Com relação às reuniões, realizaram-se 2 com gerentes e 2 com os diretores da empresa. Segundo Vergara (2000, p. 47) a pesquisa descritiva trata de um método que "não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação". Trata-se de uma pesquisa que expõe as características de determinada população ou fenômeno, além de estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Para Mattar (2000, p. 45), a pesquisa descritiva "responderá a questões como: quem, o quê, quando e onde". Além disso, por possuir objetivo e procedimentos bem específicos, a pesquisa descritiva apresenta também um caráter conclusivo.

Quanto a sua natureza, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa ou quantitativa (GIL,1999). Para Malhorta (2001), a pesquisa qualitativa possibilita uma maior compreensão do problema e é utilizada quando se utilizam amostras pequenas, enquanto a pesquisa quantitativa se utiliza de medidas estatísticas e correlação dos dados.

Desta forma, a presente pesquisa classifica-se, de acordo com sua natureza, como qualitativa, pois busca a compreensão das características situacionais de uma empresa, onde nem todas as informações podem ser quantificadas.

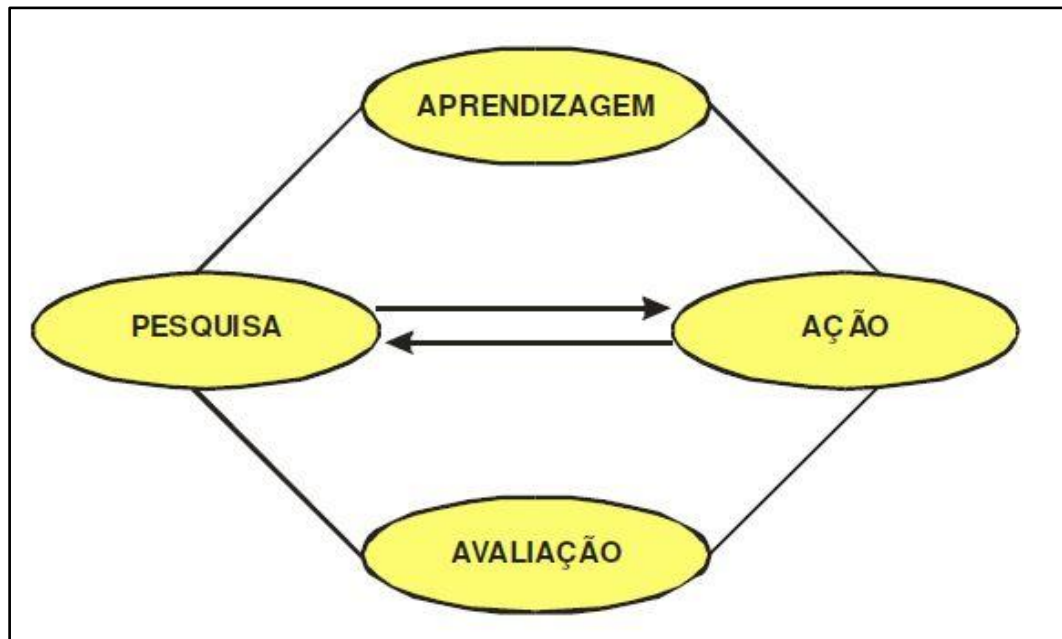
Do ponto de vista técnico, Gil (1999) classifica uma pesquisa como: bibliográfica, documental, experimental, levantamentos, estudo de caso e ex-post facto, além de pesquisa-ação e pesquisa participante.

Na classificação da presente pesquisa quanto a seus meios, a mesma é caracterizada como uma pesquisa-ação. Thiollent (1997) destaca que a pesquisa-ação é um método que visa à resolução de problemas por meio de ações definidas pelo pesquisador e o sujeito envolvido com a situação sob investigação.

Segundo Sommer e Amick (2003), o pesquisador que se dedica à pesquisa-ação precisa estar familiarizado com os conceitos e teorias, com os métodos de coleta e análise de dados e precisa ter conhecimento de como disseminar os achados das pesquisas.

Para Thiollent (1997), um dos fundamentos da pesquisa-ação está no constante *feedback* da informação produzida pela pesquisa. O autor apresenta um roteiro de quatro etapas que, segundo ele, é um dos possíveis caminhos para este tipo de pesquisa (Figura 6).

Figura 6 - Relações entre pesquisa, ação, aprendizagem e avaliação



Fonte: Thiollent (1997)

Sendo assim, a pesquisa-ação pode ser entendida como um modo de conceber e de organizar uma pesquisa social de ordem prática e que esteja de acordo com as exigências da ação e da participação dos atores envolvidos no problema.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de pesquisa documental, técnicas de observação e reuniões com a alta direção da empresa. Para Lakatos e Marconi (2007), esta etapa consiste

na aplicação das técnicas selecionadas com o objetivo de coletar os dados previstos.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa documental junto à empresa, com o intuito de coletar dados sobre a situação da mesma. Segundo Yin (2005) a coleta documental junto à organização é de extrema importância para que o pesquisador tenha uma base de dados do estudo que está realizando. Havendo acesso aos dados necessários é possível conseguir uma visão geral e consistente da organização.

A base de dados internos da empresa pesquisada foi essencial para a caracterização da empresa, descrição dos processos da mesma. Juntamente à análise dos dados internos foram realizadas reuniões de maneira informal com a alta direção da empresa pesquisada visando identificar elementos adicionais para a realização do estudo.

Além das técnicas de pesquisa documental e reuniões com a alta direção da empresa, foram utilizadas técnicas de observação. Conforme Lakatos e Marconi (2007, p. 169), “observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”.

A técnica da observação foi aplicada sobre as diversas estruturas e operações da empresa, incluindo: logística, vendas, recursos humanos e infra-estrutura.

Após a coleta de dados, os mesmos foram analisados dentro do contexto teórico proposto. Lakatos e Marconi (2007, p. 169) definem análise como “uma tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Essas relações podem ser estabelecidas em função de suas propriedades relacionais de causa-feito, produtor-produto, de correlações, de análise de conteúdo”.

Para a análise dos dados, foi utilizado o modelo SWOT, permitindo a identificação dos aspectos positivos e negativos no que se refere tanto ao ambiente externo, quanto ao interno, apresentados pela empresa.

A análise foi realizada através da interpretação dos dados coletados visando identificar as características da empresa e do ambiente onde a mesma está inserida para a formulação de diretrizes estratégicas para o seu desenvolvimento.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo se dedica a apresentar a empresa Megasul Distribuidor Atacadista, com base na identificação das características relevantes da organização e do ambiente no qual está inserida.

4.1 MEGASUL DISTRIBUIDOR ATACADISTA

O Megasul é uma empresa familiar que atua no ramo atacadista, localizada na cidade de Santa Rosa-RS. Trata-se de uma sociedade limitada composta de dois sócios, o Sr. Agostinho Saling e o Sr. Marlon Luís Saling. A seguir serão apresentados o histórico da empresa, bem como as características da organização e sua evolução financeira.

4.1.1 Histórico

A história do Megasul Distribuidor inicia antes mesmo de sua fundação. Em fevereiro de 1982, pelos empreendedores Agostinho Saling e Ana Saling, que iniciam suas atividades com um pequeno supermercado, chamado Super Polivalente, sendo uma empresa individual com razão social Agostinho Saling.

As atividades iniciais na operação varejista se expandiram rapidamente e em 1987 os empreendedores inauguraram uma sede própria com 400m² de área de vendas. Já no ano de 1990, iniciaram a atividade atacadista dentro da mesma empresa, com o nome de Atacado Polivalente.

No ano de 1997, a empresa foi transformada em sociedade limitada, com a entrada do filho dos fundadores, Marlon Luís Saling, na sociedade, passando a razão social da empresa para Agostinho Saling e Cia Ltda. E no ano de 1998, foi inaugurada uma nova estrutura de supermercado, com área de vendas de 1.000 m² e 2.800 m² de área construída.

Com a evolução dos negócios o grupo direcionou seus investimentos para o segmento atacadista e de distribuição. Sendo assim, em 2005 foi construído um moderno Centro de Distribuição com mais de 3.500m² de área construída em um terreno de 20.000 m², situado em uma localização privilegiada, com facilidade de acesso para fins logísticos de recebimento e envio de mercadorias.

Já no ano de 2006, ocorreu a separação das atividades em diferentes empresas, com a criação da empresa Megacompra Distribuidor Atacadista Ltda., tendo como foco a operação no

segmento atacadista. Esta operação passou a utilizar o nome fantasia Megasul Distribuidor Atacadista e a nova logomarca que foi desenvolvida (Figura 7).

Figura 7 - Logomarca da empresa



Fonte: Arquivos da empresa

No ano de 2007, seguindo o processo evolutivo das operações, o Megasul realizou uma grande ampliação em sua área de abrangência. Esta evolução ocorreu em parceria com nossos principais fornecedores.

Nos últimos anos, a empresa tem procurado fortalecer as parcerias com seus fornecedores, visando a aumento de sua representatividade para as indústrias, bem como a ampliação da participação de mercado dos produtos adquiridos de seus parceiros comerciais.

4.1.2 Missão e Valores da Empresa

De acordo com informações coletadas junto aos arquivos da empresa, são apresentadas as definições de Missão e Valores da mesma. Estas definições foram realizadas no ano de 2006, quando as atividades varejista e atacadista do grupo empresarial foram separadas, visando o desenvolvimento específico de cada uma delas.

Segundo as informações obtidas, a Missão da empresa é apresentada no Quadro 3:

Quadro 3 - Missão da empresa

Missão do Megasul Distribuidor Atacadista
“Fornecer produtos serviços de qualidade aos nossos clientes e garantir a disponibilidade dos mesmos aos consumidores, de forma ágil, rentável e otimizada, gerando oportunidades de negócios com foco na excelência em distribuição.”

Fonte: Arquivos da empresa

Da mesma forma, os gestores estabeleceram os Valores que norteiam as atividades da empresa, visando o desenvolvimento da cultura da organização e traçando as linhas de atuação da mesma. Estes Valores são apresentados no Quadro 4, conforme registrado nos arquivos da empresa.

Quadro 4 - Valores da empresa

Valores do Megasul Distribuidor Atacadista
<p>“Desenvolvemos o mercado dos produtos de nossos fornecedores, aumentando sua penetração e distribuição. Reinvestimos em nosso negócio buscando crescimento e melhoria contínua. Crescendo nossos colaboradores crescem conosco. Agimos dentro de padrões éticos e legais, com seriedade e comprometimento. Conquistamos o mercado através do bom relacionamento com os clientes, práticas inovadoras de distribuição e agilidade no desenvolvimento de ações comerciais.”</p>

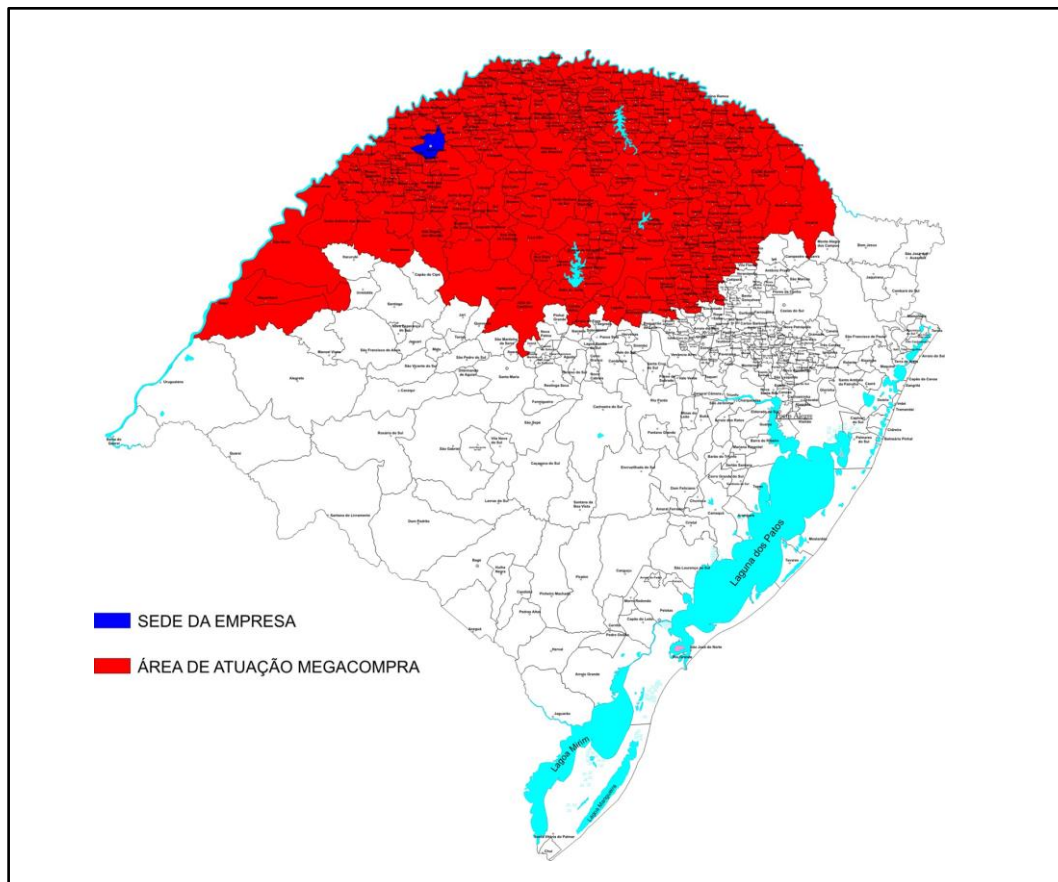
Fonte: Arquivos da empresa

4.1.3 Área de Abrangência

Conforme relatado no histórico da empresa (item 4.1.1) o Megasul passou a ampliar sua área de atuação a partir do ano 2007. Sediado em Santa Rosa – RS e inicialmente atuando apenas na região Noroeste do estado, a empresa passou a expandir suas áreas de atuação para a região da Fronteira Oeste e também para a região Norte do estado, conforme apresentado na Figura 8.

A área de abrangência atual perfaz uma região composta por 182 municípios, com um total de aproximadamente 1.650.000 habitantes.

Figura 8 - Área de abrangência



Fonte: Arquivos da empresa

4.1.4 Estrutura Física

O Megasul Distribuidor Atacadista possui um depósito localizado na BR 472, no município de Santa Rosa, com facilidade de acesso tanto às regiões Norte e Noroeste como às regiões Centro e Sul do estado do RS.

A estrutura física está localizada em um terreno com área total de 20.000m², com ampla área para circulação de veículos que realizam descargas e carregamento de mercadorias para entregas. A área construída, apresentada na Figura 9, possui 3.500m², com uma estrutura voltada para as necessidades logísticas e comerciais da empresa.

Figura 9 - Área construída



Fonte: Acervo da empresa

A área de armazenagem possui 2.800m² e um pé direito de 8m (Figura 10). Todo o estoque é paletizado, utilizando o sistema de paletização horizontal. A capacidade atual é de 1.000 posições de pallets podendo ser triplicada com a verticalização. A movimentação é realizada com paleteiras hidráulicas e a mercadoria separada em 8 docas de carregamento com boxes divididos.

Figura 10 - Área de armazenagem



Fonte: Acervo da empresa

A descarga é realizada em uma plataforma de 150m², com nivelamento para o descarregamento paletizado (Figura 11). Esta estrutura facilita o recebimento de mercadorias

entregues pelas indústria, geralmente através de veículo de grande porte como carretas e bitrens.

Figura 11 - Plataforma de descarga



Fonte: Acervo da empresa

A plataforma de carregamento, por sua vez, também é nivelada para a altura de caminhões de menor porte, utilizados para as entregas de mercadorias. A estrutura, apresentada na Figura 12, permite que o carregamento de mercadorias possa ser realizado tanto por portas traseiras como laterais.

Figura 12 - Plataforma de carregamento



Fonte: Acervo da empresa

Para a separação e conferência de mercadorias, são utilizadas áreas isoladas (Figura 13), com o intuito de garantir que os processos sejam executados de forma correta, evitando falhas na entrega ou prejuízos para a empresa.

Figura 13 - Área de conferência de mercadorias



Fonte: Acervo da empresa

A frota de entregas é composta de 2 caminhões próprios e 7 terceirizados. Todos os caminhões são equipados com carroceria fechada (baú) e com isolamento isotérmico. As carrocerias possuem divisórias para o acondicionamento e transporte dos produtos de acordo com as normas da legislação vigente.

A área de escritórios possui um total de 250 m² e está equipada com modernas instalações, bem como uma sala de reuniões para treinamento de funcionários e equipe de vendas.

4.1.5 Estrutura de Recursos Humanos

Com relação a sua estrutura de recursos humanos, a empresa possui um total de 45 funcionários. A empresa possui um gerente comercial que coordena as atividades da unidade os demais funcionários divididos nos setores de logística, administrativo e de vendas.

A empresa possui uma sala de treinamentos (Figura 14), onde são desenvolvidas atividades com as diversas equipes, no intuito de desenvolver as habilidades dos funcionários e integrá-los aos objetivos e necessidades do negócio.

Figura 14 - Sala de treinamentos



Fonte: Acervo da empresa

A equipe responsável pela logística é composta por 1 coordenador logístico, 1 coordenador de armazenagem, 6 auxiliares de armazenagem, 2 motoristas e 6 auxiliares de transporte.

Além da equipe de funcionários, a empresa contrata transportadores autônomos terceirizados, de acordo com a demanda de entregas. Estes transportadores são remunerados em função das distâncias percorridas pelos mesmos na realização das entregas aos clientes da empresa.

A equipe administrativa, por sua vez, é composta por 3 assistentes de faturamento, 1 assistente comercial e 2 assistentes financeiras. Esta equipe é responsável pelo atendimento a clientes e fornecedores, atendimento telefônico, recepção de pedidos, faturamento e cobrança.

As equipes internas trabalham focadas no suporte às equipes de venda e no atendimento aos clientes, procurando garantir agilidade e eficiência em todas as atividades.

Já a equipe de vendas é composta por 3 supervisores de vendas e 19 vendedores. Os vendedores encontram-se sediados nas seguintes cidades: Santa Rosa (2), Santo Angelo, Ijuí, Panambi, Cruz Alta, Horizontina, Três Passos, Frederico Westphalen, Sarandi, Carazinho, Erechim, Sananduva, Soledade, Passo Fundo, São Paulo das Missões, São Luiz Gonzaga, São

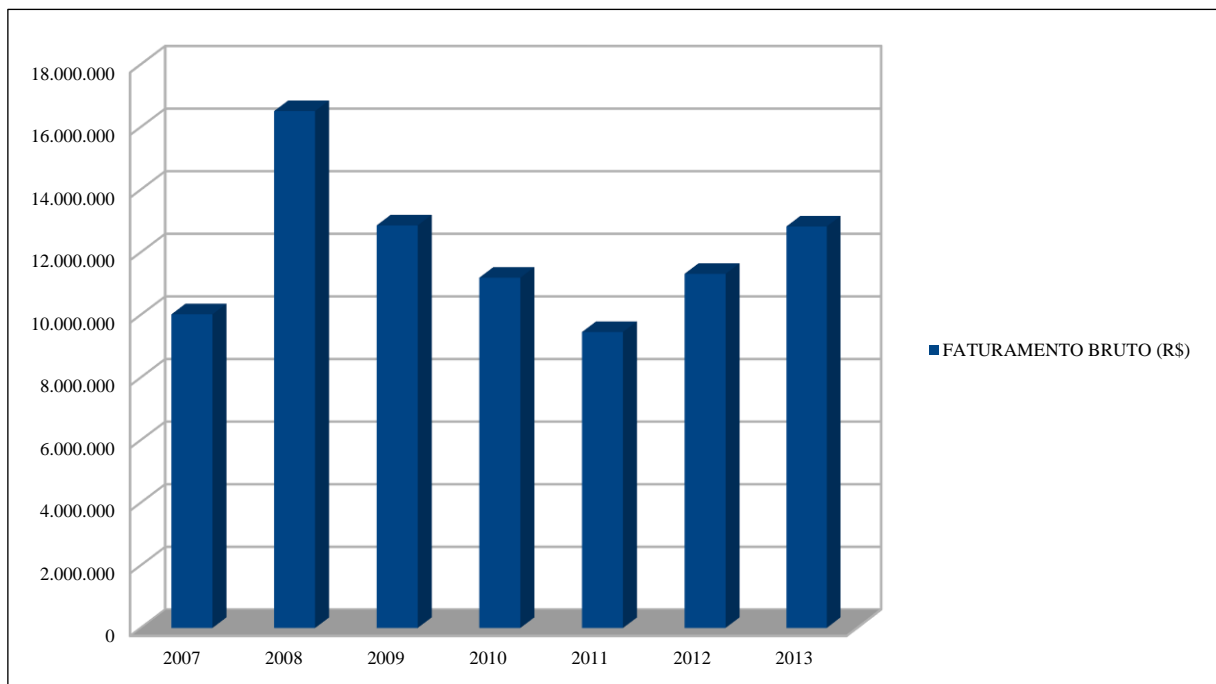
Borja e Itaqui.

4.1.6 Evolução do Financeira

Através da análise de dados financeiros da empresa, pode-se observar a evolução da mesma nos últimos anos, bem como os resultados obtidos pela organização. Com relação ao faturamento bruto anual, observa-se que o ano de 2008 apresentou o maior faturamento da empresa, atingindo a cifra de R\$ 16.511.439,22.

Durante o período de 2008 à 2011, a empresa apresentou um período de sucessivas quedas em seu faturamento, totalizando uma redução de 42,74% neste período (Gráfico 1). Com esta redução, a empresa atingiu o seu menor faturamento no ano de 2011, chegando ao resultado de R\$ 9.453.908,87.

Gráfico 1 - Faturamento Bruto



Fonte: Autor (2014)

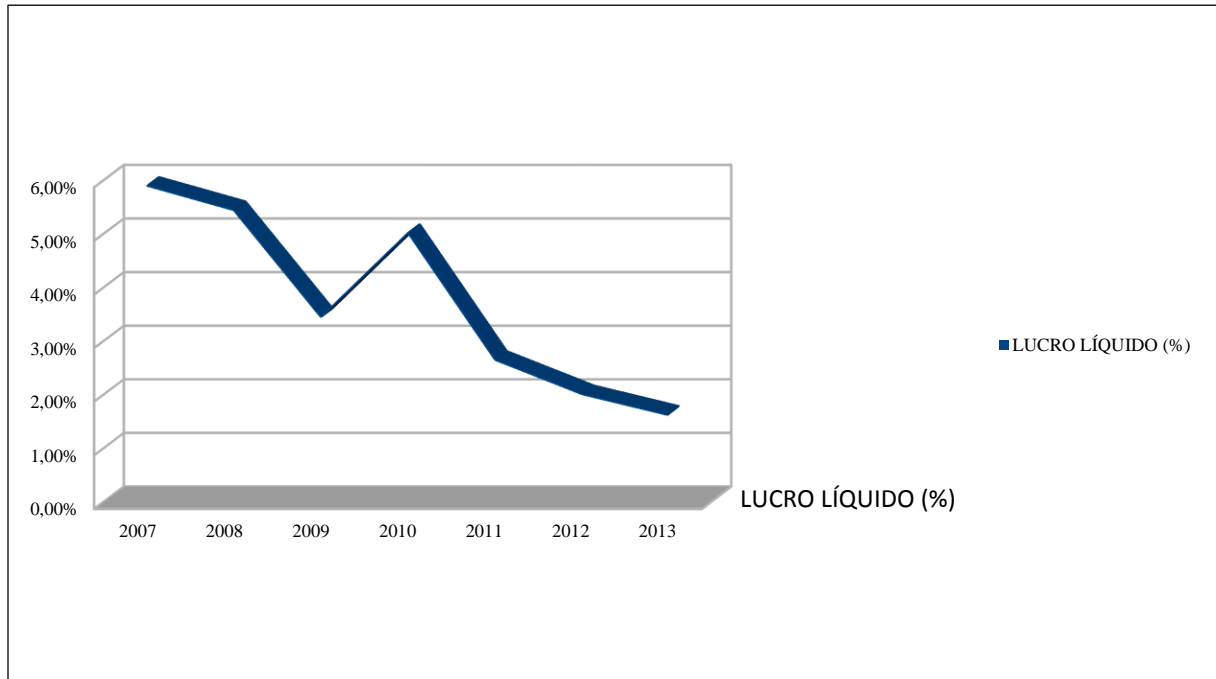
Os anos subsequentes a 2011 demonstram uma retomada no crescimento do faturamento anual. No ano de 2012, o aumento no faturamento bruto foi de 19,65% comparativamente ao ano anterior. Já no ano de 2013 o crescimento obtido foi de 13,37%, atingindo a cifra de R\$ 12.824.041,63.

Paralelamente à análise da evolução do faturamento anual, avalia-se também a evolução da lucratividade da empresa.

Apesar de não ter apresentado resultados negativos em nenhum dos anos, no período analisado, observa-se como um dado preocupante a redução progressiva da rentabilidade ocorrida nos últimos anos.

Conforme demonstrado no Gráfico 2, o período de 2010 à 2013 apresentou uma queda de 67,65% no percentual de lucro líquido.

Gráfico 2 - Lucro Líquido



Fonte: Autor (2014)

Segundo a avaliação dos gestores, a diminuição da rentabilidade da empresa está relacionada à redução das margens utilizadas na formação do preço de venda, em função da pressão de preços causada pelo aumento da concorrência.

4.1.7 Principais Fornecedores e Produtos

De acordo com dados obtidos junto aos gestores e pela análise documental, foram identificados os principais fornecedores, também considerados como importantes parceiros comerciais da empresa, bem como as principais linhas de produtos fornecidas pelos mesmos.

A informações sobre os principais fornecedores estão apresentadas no Quadro 5, que demonstra a diversidade de parcerias estabelecidas. Os fornecedores parceiros são indústrias tanto de gêneros alimentícios, como produtos de higiene, limpeza e utilidades.

Quadro 5 - Principais fornecedores e produtos

FORNECEDOR	PRODUTOS
Philips do Brasil Ltda	Lâmpadas incandescentes e econômicas
Germani Alimentos Ltda	Massas e biscoitos
Bic Brasil S.A.	Isqueiros, aparelhos de barbear, pilhas, canetas e demais materiais de escrita
Sakura Nakaya Alimentos Ltda.	Molho shoyu, molhos para saladas e condimentos
Windauto/Impact Distr. Prod.Limpeza Ltda	Produtos de limpeza automotiva e para higiene de cães e gatos
Docile Alimentos Ltda	Guloseimas em geral (balas de goma, balas de gelatina, pastilhas, chicles e refresco em pó)
Cahdam Volta Grande S/A	Papel higiênico, toalha de papel e fralda descartável
Indústria Com Prod Limpeza Girando Sol Ltda	Produtos de limpeza (sabão, limpadores, desinfetantes, detergentes, lava roupas, cera, entre outros)

Fonte: Autor (2014)

Apesar de sua diversidade, o conjunto de principais parceiros comerciais da empresa não contempla toda a variedade de produtos adquiridos por varejistas de pequeno porte.

As demais linhas de produtos comercializadas pela empresa são adquiridas de fornecedores com um nível de parceria mais limitado fazendo com que haja uma menor competitividade da empresa frente aos seus concorrentes nestas linhas de produtos.

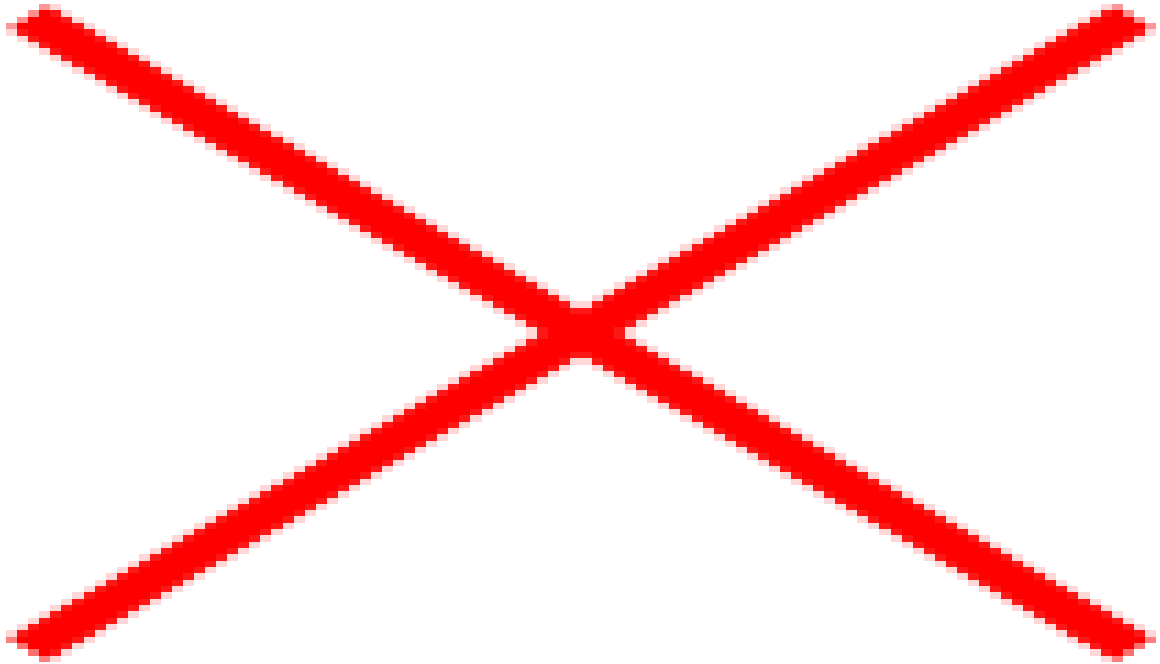
4.1.8 Segmentação de Clientes

Atualmente, o Megasul possui um total de 2940 clientes ativos, compostos por todo o varejo alimentar de pequeno e grande portes (padaria, confeitarias, lancherias, sorveterias, lojas de conveniência, farmácias, restaurantes, supermercados, cooperativas e redes de grande porte).

Esta diversidade de clientes atendida é importante para a diversificação do negócio, bem como para a amplitude de cobertura de mercado, que é um ponto relevante considerado pelas indústrias na escolha de seus parceiros comerciais.

De acordo com os dados apresentados no Quadro 6, os supermercados de 01 à 04 check outs representam a parcela de maior representatividade, seguidos por mercearias e armazéns e, posteriormente, as padarias e confeitarias.

Quadro 6 - Segmentação de clientes



Fonte: Autor (2014)

Estas informações demonstram a importância do pequeno varejo alimentar para a empresa. Somados, supermercados de 01 à 04 check outs às mercearias e armazéns, representam um total de 64,24% dos clientes da empresa.

4.1.9 Análise SWOT

A análise SWOT foi realizada em dois níveis, no ambiente interno e externo. No ambiente interno foram examinados os pontos fortes e fracos da empresa, enquanto fazem parte do ambiente externo as oportunidades e ameaças, que podem beneficiar ou prejudicar a empresa, de acordo com as decisões que forem tomadas.

4.1.9.1 Identificação de Pontos Fortes e Fracos

A análise interna visa identificar os pontos fortes e fracos da empresa. Pontos fortes são as características competitivas da empresa que a coloca em vantagem frente as concorrentes. Já os pontos fracos são as características que a coloca em desvantagem (ROSSETTO, 1998).

Segundo Kotler (2000), cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas, para que possa desenvolver as competências necessárias ao melhor aproveitamento das oportunidades que surgirem no mercado.

Na etapa da análise interna foram realizadas reuniões com a alta direção da empresa no intuito de identificar os pontos fortes e fracos, avaliando o estágio atual de desenvolvimento da empresa.

Foram identificados como sendo pontos fortes:

- ♣ Variedade do mix de produtos: a empresa possui uma diversidade de produtos, visando satisfazer as necessidades de seus clientes;
- ♣ Parcerias sólidas com os principais fornecedores;
- ♣ Qualidade no atendimento: os vendedores recebem treinamentos periódicos para atender da melhor forma possível os clientes;
- ♣ Relacionamento: a empresa mantém uma boa rede de relacionamentos com os clientes.

Dentre os pontos fracos identificados pela alta direção da empresa, podem ser relacionados:

- ♣ Estrutura: o atual *lay-out* do depósito não permite o atendimento de clientes externos, ficando limitado ao processo de separação de mercadorias pelos funcionários;
- ♣ Divulgação: possui site ou nem divulgação através de veículos de comunicação, sendo esta atividade realizada apenas pela equipe de vendas;
- ♣ Controle de estoques: apesar dos esforços constantes de controle de estoque, a empresa não consegue manter o estoque atualizado. É comum ocorrer erros, as vezes até significativos nas quantidades do estoque, podendo gerar cortes de pedidos e a consequente insatisfação dos clientes;
- ♣ Planejamento: assim como a muitas empresas familiares, a empresa não possui planejamento formalizado e as decisões geralmente são tomadas no âmbito do curto prazo.

4.1.9.2 Identificação de Oportunidades e Ameaças

O ambiente externo onde a empresa está inserida é, de uma maneira geral, bastante dinâmico. Um grande número de forças de diferentes dimensões e naturezas, em diversas direções e que mudam a cada momento, atuam constantemente sobre este ambiente. Neste

contexto pode-se identificar oportunidades e ameaças. As o oportunidades são situações do meio ambiente que a empresa pode aproveitar para aumentar sua competitividade e ameaças são situações do meio ambiente que podem colocar a empresa em risco. (ROSSETTO, 1998).

A análise do ambiente externo teve por finalidade estudar a relação existente entre a organização e seu ambiente externo em termos de oportunidades e ameaças. Essa análise foi realizada através do levantamento e interpretação dos principais fatores ambientais presentes que afetam a organização, sua provável evolução e dos fatores futuros que poderão impactar suas operações. Pode-se afirmar que, em geral, não se tem controle sobre os fatores ambientais externos, mas, por vezes, pode-se exercer influência sobre estes.

As oportunidades e ameaças da empresa, foram obtidas através de avaliações em reuniões com os gestores e listadas nos tópicos a seguir.

Foram identificadas como oportunidades para a empresa:

- ♣ Desenvolver a venda de produtos com menor pressão de preço por parte dos concorrentes e que gerem maior rentabilidade para a empresa;
- ♣ Fortalecer parcerias sólidas com um número maior de fornecedores, para aumentar a competitividade em produtos que não são o foco da empresa atualmente;
- ♣ Estruturar novos formatos de atuação, como o caso de uma operação atacadista de autosserviço, com o intuito de alcançar um número e uma diversidade maior de clientes.

Da mesma forma, as ameaças avaliadas pela alta direção da empresa foram:

- ♣ Aumento da concorrência, com a evolução de atacadistas de maior porte oriundos de outras regiões do estado e até mesmo de outros estados;
- ♣ Abertura de novos formatos de atacadistas concorrentes, como é o caso dos atacados de autosserviço;
- ♣ Baixo nível de fidelidade dos clientes, que pode ser considerado como uma característica inerente ao varejo alimentar.

4.2 DIRETRIZES PARA A TRANSFORMAÇÃO DE ATACADO DISTRIBUIDOR EM ATACADO DE AUTOSSERVIÇO

De acordo com a definição do objetivo deste estudo, as análises realizadas levaram à proposição de diretrizes estratégicas visando a transformação da empresa Megasul Distribuidor Atacadista de atacado distribuidor para atacado de autosserviço.

Para elucidar este tópico, apresenta-se o caso exposto por Henderson (1989 apud MONTGOMERY; PORTER, 1998) das redes varejistas norte-americanas Sears, K-mart, Wal-Mart e Radio Shack. Estas empresas, mesmo equivalendo-se em termos de mercadorias comercializadas, clientes atingidos e áreas geográficas, oferecem valores, serviços ou produtos diferenciados. Cada uma destas empresas possui recursos ou competências distintas o que faz com que tenham visões diferentes sobre seu próprio posicionamento (produtos, política de preços, tática de comunicação) e, portanto, adquiram certa vantagem competitiva frente aos concorrentes, mantendo-se ativas.

As diretrizes estratégicas apresentadas a seguir, foram divididas em 4 grandes eixos, (estrutura física, recursos humanos, mercadológico e financeiro) identificados através da análise geral da empresa, da análise SWOT e dos fatores decisivos para o desenvolvimento da mesma. O ponto crucial da análise é justamente a condição competitiva a ser desenvolvida, através de uma adequada avaliação e entendimento do mercado e da configuração para se movimentar na direção correta.

4.2.1 Eixo I: Estrutura Física e Tecnológica

Com relação a estrutura física da empresa foram elencadas as seguintes diretrizes a serem tomadas pelos gestores:

1. Realizar estudos através de empresas especializadas, com a contribuição da experiência dos próprios gestores para a reestruturação do ambiente de depósito, no intuito de proporcionar o atendimento de clientes no sistema de autosserviço;
2. Realizar pesquisa de potenciais fornecedores e adquirir os equipamentos necessários para transformar a área de armazenagem em um espaço que contemple vendas e armazenagem de forma conjunta;
3. Reestruturar os espaços externos à área de vendas/armazenagem, compondo um espaço de estacionamento, para o recebimento de clientes, garantido a segurança de seus veículos e a facilidade de acesso para os mesmos;
4. Contratar empresa para o desenvolvimento de um sistema de informações gerenciais visando identificar separadamente os resultados obtidos com a operação atacadista tradicional e a operação de autosserviço.

4.2.2 Eixo II: Recursos Humanos

Sabe-se da importância estratégica do desenvolvimento de pessoas para a obtenção dos objetivos da organização. Desta forma, são propostas as seguintes diretrizes de acordo com o estudo realizado:

1. Promover a contratação de funcionários, com a composição de equipe necessária para o atendimento de clientes externos no formato atacadista de autosserviço;
2. Realizar treinamentos com as equipes internas, visando o desenvolvimento de habilidades com a finalidade de atendimento ao público e vendas internas, que atualmente não são realizadas pela empresa;
3. Desenvolver programas de sensibilização e estímulo à mudança cultural da organização, no sentido de motivar as pessoas para as mudanças que ocorrerão na empresa e evitar situações de insegurança entre os colaboradores;
4. Implementar programa de participação nos lucros ou premiações por resultados atingidos para as equipes internas.

4.2.3 Eixo III: Mercadológico

Para uma empresa comercial, o relacionamento com fornecedores e clientes faz parte da essência do negócio. Desta forma, são apresentadas as seguintes diretrizes:

1. Definir os objetivos de crescimento no faturamento, de acordo com o potencial de mercado e perspectivas econômicas;
2. Avaliar o mix de produtos oferecidos pelas demais empresa que atuam como atacadistas de autosserviço, bem como a variedade de marcas oferecidas;
3. Ampliar o mix de produtos visando o atendimento mais amplo das necessidades dos atuais e futuros clientes;
4. Identificar os fornecedores potenciais para a composição do mix adequado e realizar a negociação com os mesmos, desenvolvendo parcerias comerciais para uma maior força competitiva frente aos concorrentes;
5. Ampliar as parcerias com os fornecedores atuais, evidenciando o potencial no incremento das vendas através de um novo formato de atendimento aos clientes, agregado ao formato já existente;
6. Realizar análises de vendas segmentadas por linhas de produtos, para identificar os que tiverem melhores e piores desempenhos na nova operação;

7. Identificar os clientes potenciais como sendo o público-alvo da operação atacadista de autosserviço, dentre aqueles já considerados pela literatura sobre o tema: pequenos varejista, bares, lancherias, restaurantes, transformadores em geral, pessoas físicas de menor poder aquisitivo ou que consomem em maiores quantidades;

8. Oferecer serviços diferenciados de acordo com as necessidades apresentadas por cada segmento de clientes, visando a conquista e manutenção dos mesmos;

9. Ampliar a divulgação da nova operação, com destaque para as ofertas de produtos, para que sejam atingidos novos públicos, além dos já atendidos pela equipe de vendas atual;

10. Desenvolver ações específicas voltadas para a conquista de novos clientes em função do formato de operação atacadista de autosserviço.

4.2.4 Eixo IV: Financeiro

Para que as diretrizes apontadas anteriormente proporcionem a melhora nos resultados e o desenvolvimento da empresa, devem ser contemplados elementos relacionados ao desempenho financeiro da empresa. Desta forma, o quarto conjunto de diretrizes é apresentado:

1. Realizar análises orçamentárias referentes às mudanças propostas nas diretrizes relacionadas à estrutura física, visando a efetivação de negociações com os fornecedores da forma mais adequada para a empresa;

2. Identificar as fontes de recursos (próprios ou de terceiros) para viabilizar a totalidade de custos orçados para as mudanças previstas;

3. Avaliar a viabilidade econômicas das mudanças propostas, considerando o investimento inicial necessário e a elevação dos custos da operação (maior número de funcionários) em função da expectativa no aumento do faturamento da empresa;

4. Identificar e desenvolver a venda de produtos com menor pressão de preços feita por concorrentes para possibilitar uma maior rentabilidade para a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor atacadista de alimentos tem evoluído, nos últimos anos, quanto à sua função como intermediário no processo de vendas para revenda ou uso industrial. Atacadistas podem ser considerados como empresas que compram, armazenam e revendem para seus clientes varejistas ou industriais, mantendo assim, um estoque significativo, e ainda, para atender em quantidades menores seus clientes, os varejistas, facilitando-lhes a tarefa de selecionar e comprar os produtos que necessitam.

Dentre os diversos formatos de atacados, está o atacado de autosserviço ou atacarejo. Este formato pode ser compreendido como uma loja que mistura as atividades de atacado e varejo e tem apresentado um significativo desenvolvimento, aumentando os níveis de concorrência no setor atacadista.

A literatura indica que a elevada concorrência tem forçado as empresas a utilizarem eficazmente seus recursos, superarem as ameaças externas, explorarem novas oportunidades e maximizarem seus resultados (PORTER, 1989; OLIVEIRA, 1991).

Considerando os objetivos propostos no presente estudo, conclui-se que os mesmos foram atingidos. Inicialmente, ao analisar as teorias sobre estratégia e canais de marketing foi possível compreender as variáveis relevantes para a coleta de dados.

Posteriormente, a pesquisa empírica realizada na empresa Megasul Distribuidor Atacadista possibilitou avaliar as variáveis internas e externas com maior influência em relação aos elementos analisados.

Com relação ao objetivo geral deste estudo, considera-se o mesmo alcançado em função das propostas apresentadas no item 4.2 do capítulo 4. Apresentou-se um conjunto de 22 diretrizes estratégicas, com o intuito de promover a transformação da empresa pesquisada de atacado distribuidor para atacado de autosserviço.

Considerando o conjunto de diretrizes propostas, destaca-se a necessidade de uma profunda reestruturação da organização, em seus diversos setores, com o intuito de viabilizar o atendimento no formato atacadista de autosserviço.

Cabe ainda ressaltar a importância de que estas transformações sirvam para agregar novos clientes, sem deixar de prestar o atendimento aos clientes atuais através da equipe de vendedores externos.

Desta forma, espera-se que o presente estudo contribua para o desenvolvimento da organização pesquisada, bem como, sirva de subsídio para futuras pesquisas relacionadas ao setor atacadista.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Por se tratar de um estudo de caráter exploratório e qualitativo, restringindo-se à realidade de uma empresa específica, os resultados obtidos não podem ser considerados conclusivos e, portanto, não podem ser generalizados.

As diretrizes estratégicas apresentadas devem ser consideradas em função das características inerentes à empresa. Mesmo que hajam empresas com o mesmo formato da empresa pesquisada, podem haver diferenças relevantes nos ambientes interno e externo, que devem ser consideradas em suas particularidades.

Nesse sentido, as limitações nos remetem a possibilidade de novos estudos, questionamentos e pesquisas nesta área, razão pela qual apresenta-se, a seguir, algumas oportunidades para futuras pesquisas.

5.2 OPORTUNIDADES PARA PESQUISAS FUTURAS

O presente estudo pode ser considerado como ponto de partida para a compreensão das estratégias utilizadas no setor atacadista de alimentos com ênfase no formato de autosserviço.

Assim, a partir deste estudo sugere-se a realização de pesquisas futuras que analisem de forma mais profunda a percepção dos varejistas com relação aos atacados de autosserviço

Também poderão ser realizados estudos em outras empresas atacadistas distribuidoras que enfrentam a mesma realidade de transformação do setor e suas respectivas possibilidades de desenvolvimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABAD. **Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores**. Disponível em: <<http://www.abad.com.br/dados/ranking.shtml>>. Acessado em: 10 abr. 2013.
- ANDREWS, Kenneth R. **O conceito de estratégia empresarial**, 1980 apud MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 1998.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARRIZZELLI, N. . A sobrevivência do pequeno varejo. **Revista varejo & tecnologia**, São Paulo, p. 34 - 35, 01 nov. 2001.
- BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BRUGGEN, G. R. V. ; KACKER, M.; NIEUWLAAT, C. The Impact of Channel Function Performance on Buyer – Seller Relationship in Marketing Channels. **Erasmus Research Institute of Management**. p. 35. July, 2001.
- BUCKLIN, L. P. **A Theory of Distribution Channel Structure**. Institute of business and economics: University of Berkley, 1996.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHURCHILL, Gilbert A, Jr; PETER, Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 2 ed. São Paulo: Cobra Editora, 2006.
- COSTA, A. R.; TALARICO, E. G. **Marketing promocional: descobrindo os segredos do mercado**. São Paulo: Atlas, 1996.
- COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing: As Melhores Práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DAY, George. **Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- DIAS, Sergio Roberto. **Estratégia e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 1993.
- DONNELLY, Jr. James, H. Marketing Notes and Communications. **Journal of Marketing**. v. 40, p. 50 – 70, jan 1976.

ETGAR, M.; ZUSMAN, P. The Marketing Intermediary as an Information Seller: a new approach. **Journal of Business**. V. 55, (4), p. 505 – 515, cot. 1982.

FERRELL, O. C. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HENDERSON, Bruce D. **As origens da estratégia**, 1989 apud MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. **B2B: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

IHY, Mauro Takeo; MOREIRA, Daniel Augusto. **Gerenciamento do abastecimento de mercadorias: estudo de caso da reposição automática do Makro Atacadista S.A.**. In: XXX Encontro da ANPAD – ENANPAD. Bahia: 2006.

KAY, John A. **Fundamentos do sucessor empresarial: como as estratégias de negócio agregam valor**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Marketing de Varejo**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAGALHÃES, Marcos Felipe; SAMPAIO, Rafael. . **Planejamento de marketing: conhecer, decidir e agir : do estratégico ao operacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, Daniela de Castro; ALCÂNTARA, Rosane Lúcia Chicarelli. **Processo de implantação da gestão da demanda da cadeia de suprimentos de produtos de mercearia básica: um estudo no setor atacadista distribuidor**. In: XXXV Encontro da ANPAD – ENANPAD. Rio de Janeiro: 2011.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____, Henry. **Estratégias Genéricas de Negócios** apud MINTZBERG, Henry.; QUINN, James. B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 1998.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James. **O processo da Estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 1998.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

MOREIRA, Júlio César Tavares et al. **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MOREIRA, Júlio César Tavares; NETO, Rafael Olivieri. **Marketing Business to Business – É Fazer ou Morrer**. São Paulo: Makron Books, 1998.

MOREIRA, Luis. O atacarejo vai canibalizar o atacado distribuidor. **Giro News**. São Paulo, 161 ed., p. 25-26, mar. 2010.

NARUS, J. A; ANDERSON, J. C. Rethinking Distribution. **Harvard Business Review**. July – August, 1996. p. 112 -120.

NEVES, M. F. Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimento. 1999. 297 f. (Tese de Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 24. ed São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Julcimar Luís de; MACIEL, Alessandra Costenaro; ANTUNES, Monica da Pieve. **Marketing das empresas marauenses: estratégias adotadas pelo comércio e serviços – o caso das associadas à ACIM**. In: XXXI Encontro Nacional de Engenharia da Produção – ENEGEP. Belo Horizonte: 2011. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_135_855_18181.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2012.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____, Michael E. **Competição** = On Competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUINN, James. B.; VOYER, J. **Incrementação Lógica**: administrando a formação da estratégia, 1994 apud MINTZBERG, Henry.; QUINN, James. B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 1998.

ROSENBLOOM, B. **Canais de distribuição**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSSETTO, C. R. **Adaptação estratégica organizacional**: um estudo multicaso na indústria da construção civil – setor de edificações. 1998. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

SILVA, Andrea Lago da; PÊGO, Luíza Santos. **Relacionamento entre indústria e varejo nos diferentes estágios do ciclo de vida do produto: evidências a partir de um estudo qualitativo**. In: XXX Encontro Nacional de Engenharia da Produção – ENEGEP. São Paulo: 2010.

SOMMER, R.; AMICK, T. **Pesquisa-ação: ligando pesquisa à mudança organizacional**. Planejamento de pesquisa nas ciências sociais. n. 4, Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003.

STERN, L.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A.. **Marketing Channels**. Prentice Hall, 5 ed., 1996.

TAVARES, Mauro C. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TURCO, Denise. Oportunidades por atacado. **Supervarejo**. São Paulo, 116 ed., p. 28-35, jul. 2010.

VERGARA, S.C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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