



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E  
CONTABILIDADE  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**DIÓGENES ELDO CARVALHO DE BARBOSA SOBRINHO**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS  
ATACADISTAS DE ALIMENTOS E BEBIDAS DO ESTADO DO PIAUÍ**

**FORTALEZA – CEARÁ**

**2010**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**DIÓGENES ELDO CARVALHO DE BARBOSA SOBRINHO**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS  
ATACADISTAS ALIMENTOS E BEBIDAS DO ESTADO DO PIAUÍ**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Administração, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração e Controladoria.

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sandra Maria dos Santos**

**FORTALEZA – CEARÁ**

**2010**

**DIÓGENES ELDO CARVALHO DE BARBOSA SOBRINHO**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS  
ATACADISTAS ALIMENTOS E BEBIDAS DO ESTADO DO PIAUÍ**

Dissertação submetida à Coordenação do  
Curso de Mestrado Profissional em  
Administração e Controladoria, da  
Universidade Federal do Ceará, como  
requisito parcial para obtenção do Título de  
Mestre em Administração e Controladoria

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sandra Maria dos Santos (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará - UFC

---

Prof. Dr. José Carlos Lázaro da Silva Filho  
Universidade Federal do Ceará - UFC

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Vlândia Cabral Sobral  
Faculdade Christus

A minha esposa, Marina, à nossa filha Elissa.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus pela vida, saúde e pela perseverança de continuar este trabalho árduo de escrever uma dissertação.

À minha Mãe Pedrina Costa Leal, por ter sempre se dedicado a minha educação e que me ensinou o prazer da leitura, juntamente com meu irmão Afonso Celso Barbosa de Carvalho Júnior, a vocês meu muito obrigado.

Aos meus avôs Francisco Leal de Oliveira (*in memoriam*) e Maria Costa Leal, pela simplicidade e exemplo de vida, muito obrigado.

A minha tia Francisca Rosária Leal de Oliveira (*in memoriam*), por ter cuidado de mim, meu muito obrigado.

A minha estrela guia e esposa Marina Oliveira Nery, pelo incentivo, e apoio incondicional; onde por vezes fraquejei, e pelo amor dedicado a mim e a nossa família, muito obrigado, te amo muito, sem você não teria conseguido chegar ao final desta etapa de minha vida.

A minha filhinha Elissa Barbosa Nery, pela disposição em estudar mais, onde por vezes ficava “estudando” comigo, você faz de mim uma pessoa melhor, te amo filha.

À Professora Doutora Sandra Maria dos Santos, por não ter desistido de mim, pelo apoio, confiança, e paciência em tentar fazer deste piauiense um pesquisador, muito obrigado.

Aos professores José Carlos Lázaro da Silva Filho e Ana Vlândia Cabral Sobral, pela ajuda neste trabalho final.

À todos os professores do programa, meu muito obrigado; aos funcionários da FEAAC, pela paciência e recepção calorosa, obrigado.

Aos colegas de jornada, em especial a Egídio Carlos Vieira, pela experiência compartilhada, e pelo apoio incondicional você é uma pessoa iluminada, a Ronaldo da Silva Araújo, pelos momentos de descontração nesta imersão em Fortaleza, e a Francisco Moreira Soares pelo apoio e incentivo em nossas conversas, muito obrigado a vocês.

Aos companheiros Fabiano Lopes Ferreira, João Mauricio Carvalho Beserra, Flávio Olimpio Neves Silva, Gledson Sobreira Lobo, Yvelise Lima Benevides Said, José Nilton Borba Torres, Maria Edwiges dos Santos Reis, Miguel Santiago Silva Filho, enfim todos do MPC 2008; muito obrigado pelas discussões produtivas em sala de aula.

Aos meus amigos irmãos de longa data, Schiller, Jailson, Paulo Roberto, Dyego Carvalho, Rodrigo Valadares, Irmãos Versoça (parafrazeando o Dyego), nem sei como

agradecer o companheirismo de vocês neste anos, “eu não agradeço metade de vocês como gostaria; e agradeço menos da metade de vocês a metade do que vocês merecem.”

Ao Instituto de Ensino Superior Múltiplo – IESM; pelo apoio concedido neste período de ausência, ao Professores desta casa: Farias, Rimário, Paulo Henrique, Paulo Matos, Carlos Henrique pelas conversas produtivas e pelo apoio concedido, muito obrigado.

Obrigado a todos que direta ou indiretamente contribuíram na construção deste trabalho.

“Assim como todos que vivem para ver tempos assim. Mas não cabe a eles decidir. Temos de decidir apenas o que fazer com o tempo que nos é dado.”

Gandalf, O Cinzento

## RESUMO

O setor atacadista representa um segmento significativo para o Estado do Piauí, em termos de arrecadação para o Estado e na geração de empregos diretos. Em razão, porém, da mudança dos canais de distribuição, cujas indústrias procuram parceiros comerciais mais especializados para focar na distribuição de seus produtos, o atacado tradicional sente estas pressões que são: a substituição gradativa de seus serviços por empresas mais especializadas no canal de distribuição, a formação de centrais de compra por parte dos varejistas que passam a negociar diretamente da indústria, eliminando assim o atacado tradicional. Sendo assim, os atacadistas tradicionais precisam fazer uso de estratégias que ajudem estas organizações a se posicionarem neste mercado. O objetivo geral deste estudo é analisar as estratégias competitivas adotadas pelas empresas sindicalizadas do setor atacadista de alimentos e bebidas no Estado do Piauí, para competir no mercado. No referencial teórico, foram abordados: o modelo das cinco forças competitivas de Porter, e as estratégias competitivas influenciadas por estas forças competitivas. Nos aspectos metodológicos trata-se de um trabalho de natureza descritiva, bibliográfica e documental. Utilizou-se a pesquisa de campo por meio de um questionário aplicado nas empresas atacadistas sindicalizadas no Piauí. Os resultados evidenciaram que predomina no segmento pesquisado o tipo tradicional de atacado. Não há um comportamento padrão em relação as estratégias competitivas das empresas atacadistas de alimentos e bebidas no Estado do Piauí, observou-se na amostra pesquisada que duas empresas fazem uso de estratégia de baixo custo, duas empresas fazem uso da estratégia de diferenciação e duas empresas fazem uso da estratégia de focalização.

**Palavras-chave:** Comércio Atacadista. Modelo das Cinco Forças Competitivas. Estratégias Competitivas.

## ABSTRACT

The wholesale sector represents a meaningful segment for the State of Piauí, in terms of tax revenue for the State and in the generation of direct jobs. Due, however, the change of channels of distribution, which industries search for commercial partners more specialized to focus on the distribution of their products, the traditional wholesale feels these pressures which are: the gradative substitution of its services for companies more specialized in the channel of distribution, the formation of buying centers by retailers who negotiate directly from the industry, eliminating the traditional wholesale. This way, the traditional wholesalers need to make use of strategies that help these organizations to stand on this market. The general objective of this study is to analyze the competitive strategies adopted by unionized companies of the wholesale sector of food and drink in the State of Piauí, in order to compete in the market. In the theoretical referential were approached: the model of five competitive forces of Porter and the competitive strategies influenced by these competitive forces. In the methodological aspects it is a work of descriptive nature, bibliographical and documental. It was made a field research by means of a questionnaire applied in the unionized wholesale companies in Piauí. The results showed that the traditional type of wholesale predominate in the researched segment. There is not a standard behavior in relation to the competitive strategies of the wholesale companies of food and drink in the State of Piauí. It was observed in the sample that two companies make use of low cost strategies, two companies make use of differentiation strategy and two companies make use of focalization strategy.

Key words: wholesaler trade, model of five competitive forces, competitive strategies.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre as sociedades .....	18
Quadro 2 - As principais características que diferenciam serviços e bens .....	21
Quadro 3 - Definição da ONU para a classificação de serviços.....	21
Quadro 4 - Classificação dos comércios atacadistas .....	25
Quadro 5 - Classificação dos comércios atacadistas .....	26
Quadro 6 - Pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades do atacado brasileiro .....	30
Quadro 7 - Modelos tradicionais do setor atacadista/distribuidor.....	32
Quadro 8 - Modelos de agentes contemporâneos .....	34
Quadro 9 - Escolas de pensamento estratégico .....	40
Quadro 10- Distribuição por faturamento das empresas pesquisadas .....	56
Quadro 11 - Distribuição por modalidade conforme tipologia ABAD .....	57
Quadro 12 - Sistemas de tecnologia da informação utilizados pelas empresas atacadistas .....	57
Quadro 13 - O que faz a empresa faz para ganhar o cliente do concorrente .....	61
Quadro 14 - Ações para manter ou elevar sua participação no mercado .....	61
Quadro 15 - A postura no mercado da empresa .....	62
Quadro 16 - Classificação dos serviços perante a concorrência.....	62
Quadro 17 - Itens presentes na rivalidade interna .....	63
Quadro 18 - Diferencial da empresa em relação aos concorrentes.....	63
Quadro 19 - Estratégias que se identificam com a empresa .....	65
Quadro 20 - Resumo das características dos atacadistas piauienses .....	66

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do canal conforme o número de níveis .....	23
Figura 2 - Fluxos existentes nos canais de distribuição .....	24
Figura 3 - Extensão dos canais de distribuição.....	28
Figura 4 - Ciclo do pedido.....	29
Figura 5 – Possível evolução dos agentes logísticos .....	32
Figura 6 - Fluxograma das Principais atividades do canal de distribuição realizadas .....	36
Figura 7 - Fluxograma das principais atividades do canal de distribuição realizadas.....	37
Figura 8 - Fluxograma das principais atividades do canal de distribuição realizadas.....	38
Figura 9 - Modelo das cinco forças competitivas de Porter .....	42
Figura 10 - Forças que moldam as estratégias competitivas .....	45
Figura 11 - Forças competitivas atuantes no setor atacadista.....	48
Figura 12 - Resumo das forças competitivas no mercado atacadista .....	59

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Situação relativa de estabelecimentos do setor atacadista e emprego no Piauí.....	15
Tabela 2 - Evolução estabelecimentos atacadistas no Piauí .....	56
Tabela 3 - Dados do setor atacadista piauiense .....	58

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 Setor de serviços: contextualização histórica, conceitos e características básicas.....	18
2.2 Canal de distribuição e setor atacadista.....	22
2.2.1 Canais de distribuição: definições, estrutura e funções .....	22
2.2.2 Comércio Atacadista: Conceitos, modalidades e funções.....	24
2.2.3 Funcionamento do setor atacadista .....	27
2.2.4 Comércio atacadista: de comércio a operador logístico qualificado.....	31
2.3 Estratégias .....	39
2.3.1 Estratégias: conceitos .....	39
2.3.2 Forças competitivas .....	41
2.3.3 Estratégias Competitivas .....	44
2.3.4 O modelo das cinco forças no setor atacadista.....	47
3. METODOLOGIA .....	53
3.1 Tipologia da Pesquisa.....	53
3.2 População e amostra .....	53
3.3 Coleta de dados e tratamento dos dados.....	54
4 ANÁLISE DE DADOS .....	56
4.1 Caracterização das empresas do setor atacadista de gêneros alimentícios e bebidas.....	56
4.2 Estratégias competitivas utilizadas pelas empresas atacadistas de gêneros alimentícios e bebidas do Estado do Piauí.....	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	68
REFERÊNCIAS .....	70
APÊNDICE A .....	74
APÊNDICE B.....	75
ANEXO A .....	79

## 1. INTRODUÇÃO

Com o processo de globalização dos negócios, acelera-se o ritmo de mudanças, e as organizações têm de se adaptar a esse novo *modus operandi*, onde neste contexto a concorrência aumenta. As organizações são obrigadas a tornarem-se mais eficientes; para enfrentar a concorrência.

Nesta busca constante por melhoria contínua, as empresas produtoras necessitam de parceiros comerciais para auxiliá-las a escoar e pulverizar sua produção, de modo a atender às necessidades do mercado consumidor.

Nessa integração entre a indústria produtora, incapaz de atender sozinha a distribuição, realiza-se a terceirização de seu serviço de entrega mediante comércio atacadista e varejista de grande porte. Isto porque, segundo Alcântara (1999), o atacado torna-se um grande parceiro da indústria ao desbravar novas regiões e atender a áreas ou canais não atendidos pelas empresas produtoras.

Na perspectiva de Santos e Rosalem (2006, p.1), “a atividade atacadista representa 4% do PIB brasileiro”. O setor atacadista nacional é um dos que está em expansão, com faturamento estimado em R\$ 105,8 bilhões, empregando 160.000 empregos diretos em 2008 e faturamento estimado em R\$ 131,8 bilhões em 2009, ao ocupar 245.576 empregados; segundo pesquisa da ABAD (2010b) – Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores organizada pelo escritório de consultoria AC Nielsen.

De acordo com a ABAD (2010b), no Brasil os intermediários de atacado responderam em 2009, 52% da venda do canal de distribuição de alimentos, a preços de varejo, participação esta que se mantém praticamente constante desde o ano de 2003.

O Piauí, segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego (2009), a respeito do trabalho formal medido pela RAIS nos anos de 2000 a 2007, mostra a importância relativa do setor na geração de empresa no Estado, onde, no ano de 2007, o setor atacadista de gêneros alimentícios e bebidas teve uma representatividade de 6,89% das empresas no Estado, com uma participação de 6% nos empregos formais conforme tabela 1.

Tabela 1 - Situação relativa de estabelecimentos do setor atacadista e emprego no Piauí

Ano	Atacado		Piauí		Representatividade do Atacado	
	Estabelecimento	Emprego Relativo	Estabelecimentos	Emprego Relativo	Estabelecimentos	Emprego Relativo
2000	710	6.862	12.470	205.729	5,69%	3,34%
2001	854	7.862	13.135	215.157	6,50%	3,65%
2002	974	8.730	14.005	236.945	6,95%	3,68%
2003	902	9.706	14.693	247.106	6,14%	3,93%
2004	1.016	10.740	15.526	263.183	6,54%	4,08%
2005	1.056	11.140	16.374	279.198	6,45%	3,99%
2006	1.181	15.554	17.757	293.248	6,65%	5,30%
2007	1.286	17.950	18.670	298.831	6,89%	6,01%
2008	1.362	20.638	58.076	335.632	2,35%	6,15%

Fonte: MTE (2009).

O setor atacadista tem peso significativo na arrecadação, de acordo com dados da Secretaria de fazenda do Estado do Piauí (2009); o atacado em geral, que engloba todas as modalidades de distribuição, representa cerca de 18% da arrecadação de ICMS do Estado, e o atacado de gênero alimentícios e bebidas tem participação de 4% na arrecadação total do ICMS.

Tendo este setor peso significativo na arrecadação local, a Secretaria de Fazenda do Estado do Piauí – SEFAZ /PI redigiu em 2000, um decreto estadual no qual concede um “benefício fiscal” às empresas atacadistas que distribuem produtos específicos de acordo com sua atividade econômica, conforme Decreto Lei nº 10.439, de 05 de dezembro de 2000 do Executivo estadual. Tal incentivo fiscal ajuda as empresas atacadistas, a pagarem o imposto ICMS de forma diferenciada.

Os contribuintes não irão apurar o imposto levando em conta a sistemática de apuração de créditos e débitos, confrontando-os e apurando sua diferença. Na apuração do imposto a recolher, as organizações optantes pagaram 4% referentes à entrada de produtos não sujeitos ao regime de substituição tributária e/ou antecipação total ou parcial do imposto reduzindo, assim, a carga tributária das empresas do setor atacadista que optarem pelo regime especial, tornando-as mais competitivas; pois seus produtos terão uma carga tributária menor.

Este benefício fiscal, não é exclusividade somente do Piauí, pois os Estados do Maranhão e Ceará também possuem tal incentivo para ajudar as empresas locais a tornarem-se mais competitivas, porém estes incentivos fiscais, por vezes, ajudam as empresas optantes a competirem no mercado interno e criam barreiras comerciais que dificultam o comércio interestadual.

Estas barreiras comerciais advêm da cobrança de uma sobretaxa sobre os produtos que transitam entre as fronteiras interestaduais, a qual pode ser cobrada sob a forma de pauta

fiscal, ou ICMS diferença de alíquota, e pode variar de um por cento a cinco por cento do valor da mercadoria. Este custo tributário é repassado ao comércio varejista, que por vezes desiste da compra de um produto no Estado vizinho e passa a comprar o mesmo produto no Estado de origem.

Para não pagarem este imposto, as empresas piauienses e maranhenses, por vezes inauguram filiais nestes Estados, de forma a não perder sua participação de mercado. A abertura de filiais no Estado vizinho no entanto, requer investimentos em uma estrutura operacional, e exige investimento em ativos de longo prazo podendo comprometer a liquidez da empresa.

Estas barreiras fiscais tornam o comércio entre os dois Estados, de certa forma, semi-abertos, pois o atacadista situado no Piauí perde sua competitividade para comercializar com varejistas maranhenses. Isto porque o Estado do Maranhão instituiu a obrigatoriedade de pagamento de ICMS sobre as compras de empresas varejistas maranhenses, quando estas empresas adquirem produtos de atacadistas situados no Piauí e optantes pelo regime especial do ICMS desse Estado, conforme o decreto 26.094 do Estado do Maranhão.

Diante desse cenário, os atacadistas piauienses têm além de enfrentar estas barreiras tributárias, há um aumento da competitividade interna, conforme mostra a tabela 1, porquanto o número de estabelecimentos atacadistas de alimentos e bebidas dobrou em oito anos. As empresas atacadistas de alimentos e bebidas tendem a trabalhar com pouca diferenciação, pois comercializam praticamente o mesmo *mix* de produtos, o que acaba, por vezes, tornando as próprias organizações iguais sem atrativos e pouco diversificadas.

Considerando este contexto, a indagação chave que norteará essa pesquisa é: quais estratégias competitivas são adotadas pelas empresas do setor atacadista de gênero alimentício, bebidas e fumo no Estado do Piauí, para competir no mercado?

Têm-se como pressupostos do estudo:

- As empresas do setor atacadista de gênero alimentício, bebidas e fumo no Estado do Piauí se enquadram na categoria atacadista tradicional;
- Dependendo do porte das empresas atacadistas de gêneros alimentícios, bebidas e fumo no Estado do Piauí, as estratégias competitivas são diferenciadas.

O objetivo geral do estudo é: analisar as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas atacadistas de gêneros alimentícios e bebidas no Estado do Piauí. Os objetivos específicos são: caracterizar as empresas atacadistas de gêneros alimentícios e bebidas no

Estado do Piauí e identificar as estratégias competitivas genéricas utilizadas pelas empresas atacadistas de gêneros alimentícios e bebidas.

Na fase inicial de coleta de dados, fez-se o uso de dados secundários, em livros, revistas científicas, artigos, teses de doutorado e dissertações de mestrado. No segundo momento, foi realizada uma pesquisa de campo junto às empresas atacadistas de gêneros alimentícios e bebidas. Os dados primários foram coletados por meio de um questionário aplicados aos gestores das empresas.

A população a ser analisada corresponde às empresas atacadistas sindicalizadas de gêneros alimentícios e bebidas, em número de 28 organizações estas filiadas à Delegacia Regional da Associação Piauiense de Atacadistas e Distribuidores – APAD- PI. No entanto, a amostra foi constituída de seis empresas que respondem por 75% desse mercado no Estado.

O estudo está dividido em cinco seções, sendo a primeira referente à introdução do trabalho, iniciando com a caracterização do tema escolhido, justificativa, problema, pressupostos, objetivos: geral e específicos.

A segunda seção dedica-se a conceituar e descrever o setor de serviços, suas características, funções, divisões; e sua evolução. Analisa-se sua correlação com o setor comercial atacadista bem como seu funcionamento, que utiliza dos serviços como meio de diferenciação; e a revisão de literatura sobre as forças competitivas e as estratégias competitivas.

Na terceira seção, trata-se da metodologia, sendo explicados os procedimentos adotados no decorrer desta investigação: tipologia, coleta de informação, instrumentos de coleta de dados e tratamento dos dados.

Na quarta seção, tem-se a análise dos resultados da pesquisa, com base na busca de campo realizada junto às empresas atacadista de gêneros alimentícios, bebidas e fumo do Estado do Piauí.

Na quinta seção estão as considerações finais, e às recomendações para trabalhos futuros.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

São aqui delineados os fundamentos teóricos que norteiam o estudo. Inicialmente se contextualiza sobre o setor de serviços e seu elo com o setor atacadista, como o setor este evoluiu para atender ao mercado. No segundo momento, discutem-se as estratégias competitivas.

### 2.1 Setor de serviços: contextualização histórica, conceitos e características básicas

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2007) asseveram que os serviços estão no centro de atividade de qualquer sociedade e que as tipologias de serviços, tais como comerciais e de infraestrutura, funcionam como intermediários e como canais de distribuição para o cliente final. O surgimento do setor de serviços foi apontado por economistas como a migração natural em que o domínio econômico iria evoluir gradativamente da agricultura para a manufatura, de manufatura para serviços.

Em razão da sua heterogeneidade e flexibilidade, o setor terciário foi capaz de absorver o trabalhador pouco qualificado, como também exerceu papel de liderança mediante o fornecimento de saber especializado, chave para a continuidade do progresso tecnológico (KON, 2004).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2007) caracterizam três estádios do desenvolvimento econômico: sociedade pré-industrial, sociedade industrial e sociedade pós-industrial; conforme apresentado no quadro 1.

Características							
Sociedade	Disputa	Atividade predominante	Uso do trabalho humano	Unidade de vida social	Medição do padrão de vida	Estrutura	Tecnologia
Pré-Industrial	Contra a natureza	Agricultura e Mineração	Força muscular	Doméstica	Subsistência	Rotineira, tradicional, autoritária	Ferramentas simples e manuais
Industrial	Contra a natureza elaborada	Produção de bens	Operação de máquinas	Individual	Quantidade de bens	Burocrática e hierárquica	Máquinas
Pós-Industrial	Entre pessoas	Serviços	Artístico, criativo, intelectual	Comunidade	Qualidade de vida	Global	Informação

Quadro 1 - Comparação entre as sociedades  
Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2007, p.35)

Na sociedade pré-industrial - marcada por baixa produtividade e condicionada por elementos climáticos, qualidade do solo e disponibilidade de água além de pouca evidência do uso de tecnologia - a vida social se limita à família, representando a sociedade agrária e solidificada em torno da tradição.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2007, p.36), “a sociedade industrial tem como foco a economia de escala, e predominantemente a produção de mercadorias, o trabalhador cai na rotina e torna-se semi-especializado”. A sociedade pós-industrial tem como foco a prestação de serviços. A figura central desta fase é o trabalhador, enquanto o recurso-chave é a informação. A competição, outrora em nível empresarial, ganha uma análoga menor, e a vida é uma competição entre pessoas; contudo a comunidade ganha consciência sistêmica e o individuo se expressa como uma célula de uma unidade social. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2007).

Esta transição de uma sociedade industrial para uma sociedade pós-industrial, conforme assevera Fitzsimmons e Fitzsimmons (2007) ocorre com o desenvolvimento de serviços, pois, com o desenvolvimento tecnológico, as organizações procuram mão de obra qualificada, e a economia se torna mais complexa.

Com a reestruturação produtiva e os avanços tecnológicos de alguns nichos de mercado, houve a gradual migração da força de trabalho para o setor de serviços; o qual precisa de mão de obra, desde a mais qualificada à rudimentar.

Segundo a *America Marketing Association* (2009), define-se serviço como

[...] Produtos intangíveis, ou pelo menos o são de forma substancial. Se totalmente intangíveis, são comercializados diretamente do produtor para o usuário, não podendo ser transportados nem armazenados, e são quase instantaneamente perecíveis. Os serviços são frequentemente difíceis de ser identificados, uma vez que passam a existir ao mesmo tempo em que são comprados e consumidos. São compostos de elementos intangíveis inseparáveis, geralmente envolvem a participação do cliente de alguma maneira importante, não podem ser vendidos no sentido de transferência de propriedade, e não tem direito de posse.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2007), um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor. Já Kon (2004) sintetiza o conceito de serviços como atividades econômicas que produzem utilidades relativas a tempo, lugar, forma e benefício psicológicos.

Dessa forma, pode-se dizer que serviços são bens intangíveis, que não podem ser armazenados, e são consumidos no momento da aquisição. Outro fato relevante é que a qualidade do serviço adquirido depende muito da interação das partes - o contratante e o

contratado. Por este prisma, torna-se difícil distinguir onde começa e onde termina a atividade de serviço dentro das organizações.

No que tange à elucidação de características “únicas” dos serviços, em relação aos bens manufaturados, há certa uniformidade de conceitos, nos quais intangibilidade e produção e consumo são simultâneos. Fitzsimmons, Fitzsimmons (2007, p.37) citam as seguintes características:

- i) Materialidade/ Intangibilidade: os serviços são observados como criadores de produtos intangíveis; são idéias e conceitos.
- ii) Efemeridade: Existência passageira, fugaz;
- iii) Interação consumidor-produtor/participação do cliente no processo dos serviços: existe alto contato entre consumidor e produtor (fisicamente ou através de comunicação remota)
- iv) Intensidade do trabalho: a expertise do produtor é vendida ao consumidor.
- v) Localização: Suas instalações são comumente localizadas de forma descentralizada e próximas ao consumidor.
- vi) Heterogeneidade: a combinação da natureza dos serviços e do cliente como um participante no sistema de prestação de serviços resulta na variação de serviços de cliente a cliente.
- vii) Simultaneidade: os serviços são criados e consumidos simultaneamente;
- viii) Estocagem: incapacidade de serem estocados, mantidos ou trocados.

Lovelock e Gummensson (2004) questionam a validade de quatro características - intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade, perecibilidade dos serviços - argumentando que este conhecimento reina absoluto na literatura há mais de vinte anos, é inconsistente e não pode ser generalizável nem caracterizador como diferenciador único entre bens e serviços. Acrescentam, contudo, o reconhecimento de outras características negligenciadas pela literatura em geral, tais como: a questão da transferência de propriedade em serviços e a perspectiva de alugar/arrendar serviços.

Observa-se que os serviços diferem em muito dos bens materiais, conforme apresentado no quadro 2, primeiro, pela intangibilidade; onde o mesmo não pode ser estocado. Ao analisarem-se as características intrínsecas, entretanto nota-se que os serviços em sua aplicabilidade podem variar de lugar para lugar, o que advém de sua heterogeneidade.

Em razão dessa particularidade os efeitos dos serviços adquiridos podem variar de empresa para empresa, a depender de referenciais identitários, tais como missão, visão e valores de cada organização; o que se torna um diferencial perante os concorrentes, pois não pode ser replicado com perfeição.

Bens	Serviços	Implicações decorrentes
Tangíveis	Intangíveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços não podem ser estocados.</li> <li>• Serviços não podem ser patenteados.</li> <li>• Serviços não podem ser exibidos ou comunicados com facilidade.</li> <li>• É difícil determinar o preço.</li> </ul>
Padronizados	Heterogêneos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O fornecimento de um serviço e a satisfação do cliente depende das ações dos funcionários.</li> <li>• A qualidade dos serviços depende de diversos fatores incontroláveis.</li> <li>• Não há certeza de que o serviço executado atenda o que foi planejado e divulgado.</li> </ul>
Produção separada do consumo	Produção e consumo simultâneos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes participam e interferem na transação.</li> <li>• Os clientes afetam-se mutuamente.</li> <li>• Os funcionários afetam o serviço prestado.</li> <li>• A descentralização pode ser essencial.</li> <li>• É difícil ocorrer produção em massa.</li> </ul>
Não-perecíveis	Perecíveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É difícil sincronizar a oferta e a demanda em serviços.</li> <li>• Os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos.</li> </ul>

Quadro 2 - As principais características que diferenciam serviços e bens  
Fonte: Piato, Alcântara, Silva (2008, p.4)

De acordo com Kon (2004, p.54), os serviços podem ser classificados em distributivos, sem fins lucrativos, às empresas e ao consumidor e estão apresentados no quadro 3.

Classe	Composição
Serviços Distributivos	Incluem a distribuição de bens físicos (comercio atacadista, varejista).
Serviços sem fins lucrativos	Constituem serviços da Administração Pública e outras organizações.
Serviços às empresas	Constituídos por serviços intermediários para os demais setores.
Serviços ao consumidor	Consistem em uma gama ampla de serviços sociais e pessoais oferecidos a um individuo.

Quadro 3 - Definição da ONU para a classificação de serviços  
Fonte: Kon (2004, p.54)

Para Kon (2004), os serviços distributivos são aqueles que ajudam as organizações a distribuírem seus produtos. Estes serviços são prestados pelo setor atacadista e pelo setor

varejista a indústria, de modo que esta consiga atender às necessidades dos consumidores finais. Os serviços sem fins lucrativos são prestados, geralmente, por entes públicos e por organizações sem fins lucrativos e como finalidade o bem-estar social. Os serviços às empresas são prestados às organizações empresariais. Estes provêm de organizações intermediárias e têm como finalidade garantir a operacionalidade das organizações contratantes. Os serviços ao consumidor são prestados a um indivíduo ou célula familiar, tais como serviço particular de saúde e ensino.

Segundo Kon (2004), os serviços distributivos são aqueles desenvolvidos para indústria, a fim de que esta consiga distribuir seus produtos de forma eficiente. Esta distribuição dos produtos manufaturados forma uma cadeia, na qual a posse do produto passa por elos até sua chegada no consumidor final. Esta cadeia é conhecida como cadeia de distribuição.

Isto implica que o setor atacadista por ser classificado como serviço, portanto, deve ter as mesmas características intrínsecas a serviços como intangibilidade, fornecimento e consumo simultâneos e heterogeneidade. A heterogeneidade, aliada ao avanço tecnológico, e ao crescimento da competitividade, força o setor atacadista, segundo Piato, Silva e Paula (2007), a diferenciar-se de seus concorrentes em detrimento de aumento da rentabilidade.

Conforme Piato, Silva e Paula (2007) o setor atacadista, no transcorrer dos anos, procurou ainda, diferenciar-se através aprimoramento dos serviços prestados. Os serviços prestados pelo setor atacadista eram de revender as mercadorias oferecidas pela indústria, com o aumento da concorrência, as empresas tiveram de aglutinar serviços que se tornassem perceptíveis pelos clientes.

## **2.2 Canal de distribuição e setor atacadista**

Nesta seção, estão delineados o conceito de canal de distribuição e sua relação com o setor atacadista.

### **2.2.1 Canais de distribuição: definições, estrutura e funções**

A indústria necessita de ajuda para poder distribuir seus produtos, de forma a garantir a satisfação do consumidor final. Este procura opções de ajustar sua necessidade com a oferta, geralmente adquirindo lotes menores, o que acarreta um problema para a indústria, já que esta pode ter problemas ao tentar atender a demanda de diversos consumidores finais.

Sendo assim segundo Neves (1999), o mercado reage no sentido de ofertar ao consumidor os serviços que ele está procurando, tais como supermercados de bairro, mercearias e lojas de conveniência.

A indústria necessita, contudo, de ajuda, para que possa ofertar seus produtos de acordo com a necessidade dos consumidores. O atacado precisa dos produtos da indústria para distribuir e o varejo necessita dos produtos do atacado. Assim forma-se uma cadeia de dependência mútua, e esta dependência, para Bowersox e Closs (2009) é a primeira indicação da existência de cooperação em um canal.

Segundo Bowersox e Closs (2009), o canal de distribuição pode ser visto como um sistema de relacionamentos entre empresas que participam do processo de compra e venda de bens e serviços.

Rosenbloom (2002, p.27) utiliza-se de uma perspectiva mais determinística e conceitua canal de distribuição como “a organização contratual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição.”

À medida que intermediários participam das atividades de distribuição, o número de níveis do canal vai aumentando. Para Rosenbloom (2002), a escolha geralmente toma como referência o tipo de produto e seu ciclo de vida, conforme figura 1.

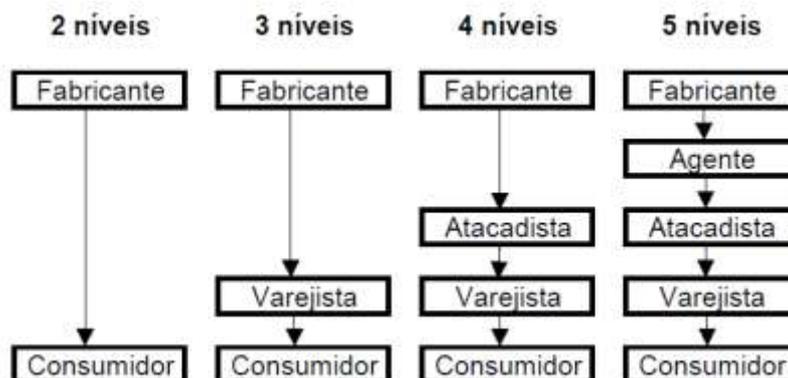


Figura 1 - Estrutura do canal conforme o número de níveis  
Fonte: Adaptado de Rosenbloom (2002)

A quantidade de níveis dependerá da complexidade do canal. Bowersox e Closs (2009) acentuam que a escolha do canal dependerá das características do produto, dos hábitos de compra do consumidor e da estratégia de *marketing* da empresa.

A distribuição em níveis ajuda a distribuir as tarefas a serem exercidas por parte de cada membro do canal. Anota Neves (1999) a idéia de que as decisões relativas à distribuição, as alocações de tarefas desempenhadas são distribuídas com o intuito de atingir os objetivos da empresa, sempre com atividades especializadas e divisão do trabalho.

No que tange às funções desempenhadas pelo canal de distribuição, consoante Stern *et al.* (2002), há premissas básicas em relação às funções:

- Os participantes podem ser eliminados ou substituídos; e
- As funções que estes desempenham não podem ser eliminadas;
- Quando da eliminação de algum participante sua função ascende ou descende dentro do canal.

Na compreensão de Neves (1999) as funções devem ser desempenhadas pelos participantes que conseguem operar da maneira mais competitiva possível, pois, caso alguém do canal opere de forma ineficiente, este participante destruirá valor, tornando ineficiente a cadeia como um todo.

Neves (1999) sintetiza o fluxo dos canais de distribuição de acordo com a figura 2.

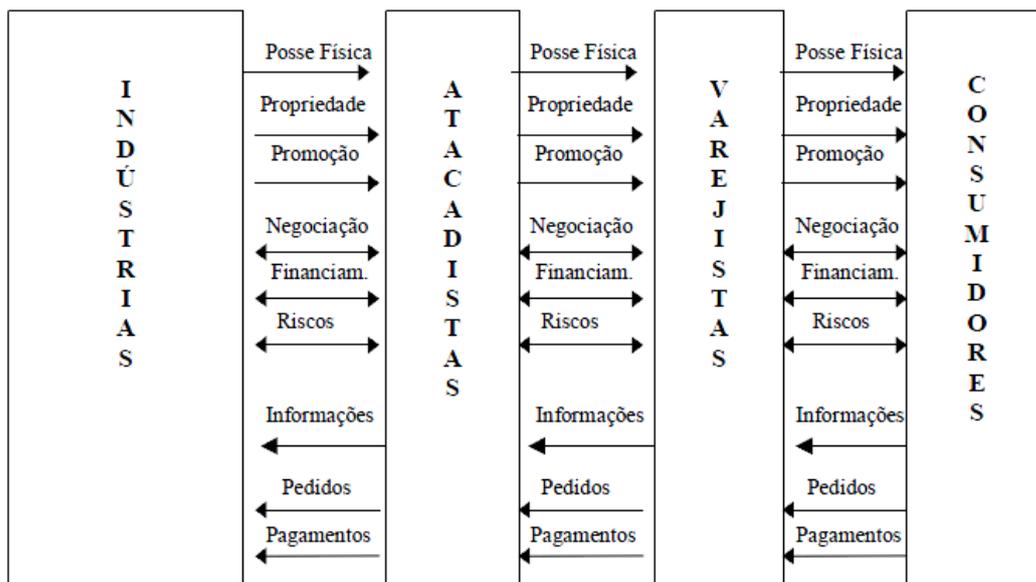


Figura 2 - Fluxos existentes nos canais de distribuição  
Fonte: Neves (1999, p.39)

A indústria repassa a posse física e a propriedade de seus produtos, no sentido descendente da cadeia, ou seja no sentido do consumidor final. As ações de promoção são utilizadas por todos os membros do canal de modo a garantir a comunicação de seus produtos com os compradores e alavancar as vendas criando demanda. Os riscos abrangem a perecibilidade dos produtos, enchentes, incêndios; e o fluxo de pedidos, pagamentos e informações são passados no sentido ascendente da cadeia.

### 2.2.2 Comércio Atacadista: Conceitos, modalidades e funções

Kotler e Keller (2006) entendem que atacado, são todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso comercial.

Por sua vez, Miranda (2005) adverte fora o fato de que o conceito de atacadista deve compreender que o mesmo, está em simbiose com a cadeia de distribuição, e seu foco encontra-se nas vendas a usuários institucionais, industriais e comerciais, pois o atacado não oferece um nível de fracionamento de mercadoria para que possa atender ao consumidor em geral.

Com a evolução das relações econômicas e padronização das operações, as empresas estão procurando cada vez mais se diferenciar no mercado, tanto em termos de produtos quanto em matéria de operações, e, no setor atacadista não poderia ser diferente, pois este passou por uma metamorfose desde sua fase inicial, no início do século passado.

No que diz respeito à missão do comércio atacadista, Batalha e Milaneze (2003) destacam que a principal preocupação do atacado é formatar suas atividades para garantir a eficiência no atendimento.

No caso da ABAD (2010), têm-se as seguintes modalidades de atacado: atacadista distribuidor, atacadista de autosserviço, atacadista de balcão e operador logístico, conforme quadro 4.

Modalidade	Característica
Atacadista distribuidor	Possui equipe de vendas, frota própria, visita os clientes com frequência.
Atacadistas de autosserviço	Possui forte apelo de venda a preço baixo,
Atacadista de balcão	Possui equipe de vendas, só que interna, e seu mix de produtos é reduzido, trabalhando apenas com os itens com maior giro.
Operador logístico	Assumem, todas as responsabilidades da distribuição, recebimento de mercadorias, paletização, emissão de notas fiscais.

Quadro 4 - Classificação dos comércios atacadistas  
Fonte: ABAD (2010b)

Ao comparar as modalidades de classificação de atacadistas, na visão da ABAD (2010), bem como sobre a óptica de Bowersox e Closs (2009), nota-se que a classificação realizada pela ABAD está sintetizando muitos dos conceitos expostos pelos dois referidos autores, pois classifica os atacadistas de modo mais analítico. Isto decorre do fato da ABAD classificar seus afiliados consoante a forma de atendimento aos clientes.

No quadro 5, observam-se as modalidades de atacado na visão de Bowersox e Closs (2009, p.111):

Modalidade	Característica
Atacadista Tradicional	Dedica-se a produtos de consumo, compra grandes quantidades, administra seus estoques, concede crédito a cliente controla força de vendas.
Distribuidores Industriais	Enquadra-se como um atacadista tradicional, contudo especializa-se na prestação de serviços a um segmento da indústria
Atacadista sem Depósito	É um atacadista de função limitada, pois raramente assume a tutela física das mercadorias.
Atacadista de venda a vista	São intermediários de função limitadas, que operam a vista, sem presta serviços de entrega das mercadorias.
Distribuidores de porta a porta	Operam com gênero de primeira necessidade, sendo um atacadista de função limitada especializado em itens de grandes margens de lucro ou em produtos perecíveis de alto giro.
Atacadistas de serviço integral	Classifica-se como intermediário, pois executa todas as funções de venda por atacado e algumas funções que caberiam ao varejista.
Atacadistas reguladores	Operam principalmente no segmento de produtos agrícolas.
Meio Atacadistas	É geralmente um atacadista normal que pratica vendas a varejo.

Quadro 5 - Classificação dos comércios atacadistas

Fonte: Adaptado pelo autor de Bowersox e Closs, (2009, p.111)

Ao analisar as modalidades de comércio atacadista, nota-se que o atacado se molda de forma a prestar um serviço que atenda de maneira eficiente os participantes do canal de distribuição, pois, caso o atacado não reúna valor dentro do canal de *marketing*, este pode ser eliminado e sua função redistribuída, de forma a tornar o canal de distribuição mais eficiente.

Para Bowersox e Closs (2009, p.111), “o atacadista tradicional é o mais abrangente do ponto de vista das operações logísticas”, pois ele compra grandes quantidades de mercadorias, armazena, controla e coordena a equipe de vendas, gerencia estoques e concede crédito aos clientes, tornando-se, com efeito a principal fonte de fornecimento de muitas linhas de produtos a varejistas locais.

Para os fornecedores o comércio atacadista torna-se um parceiro comercial, integrando o pequeno varejo à indústria. Para os varejistas, o comércio atacadista oferece disponibilidade de mercadorias, compras fracionadas e serviços creditícios.

Dentre os serviços prestados aos fornecedores, Stern *et. al.* (2002) destacam:

- Cobertura de mercado - pela proximidade do atacadista dos consumidores, estes tem condições de atender aos varejista geograficamente espalhados;
- Contato de vendas - os fabricantes utilizam a equipe interna de vendas dos atacadistas para percorrer mercados dispersos;
- Estocagem - estocam os produtos dos fabricantes que representam, ajudando no planejamento da produção;
- Processamento de pedido - os atacadistas podem atender a diversos pedidos, de varejistas e de fabricantes;
- Informação de mercado - com a interação comercial muito próxima ao varejista, os atacadistas têm contatos frequentes, o que enseja informações sobre as necessidades dos consumidores, e repassam tais informações aos fabricantes;
- Suporte aos consumidores - prestam serviços tais como troca, reparos e assistência técnica a varejistas.

Entre os serviços que os atacadistas prestam aos clientes varejistas Stern *et. al.* (2002), destacam:

- Disponibilidade de produto - ter o produto disponível em estoque para os clientes;
- Conveniência no suprimento - entrega de produtos aos varejistas mesmo em pequenas quantidades;
- Fracionamento - venda aos varejistas de produtos nas quantidades desejadas;
- Concessão de crédito - o atacadista pode fornecer prazo para o pagamento aos varejistas.

### 2.2.3 Funcionamento do setor atacadista

O setor atacadista é um elo entre a indústria e o pequeno varejo. Assim o foco do mesmo, é a distribuição de produtos. De acordo com o IBGE (2009),

[...] O comércio atacadista revende mercadorias novas ou usadas, sem transformação, a varejistas, a usuários industriais, agrícolas, comerciais, institucionais e profissionais, ou a outros atacadistas; ou atua como representante comercial ou agente do comércio na compra ou venda de mercadorias a esses usuários.

No comércio atacadista, distinguem-se dois tipos de atividades: o atacadista que compra a mercadoria que revende, o atacadista representante ou agente do comércio, que, sob contrato, comercializa em nome de terceiros, inclusive operando o mercado eletrônico via internet. Estas atividades são desenvolvidas por comerciantes

atacadistas, distribuidores de produtos industriais, exportadores e importadores, comissários, agentes de fábricas, compradores itinerantes e cooperativas que comercializam produtos agrícolas. ...

O atacado situa-se na cadeia de distribuição em um espaço entre a indústria produtora de bens, e o varejo, conforme apresentado na figura 3.

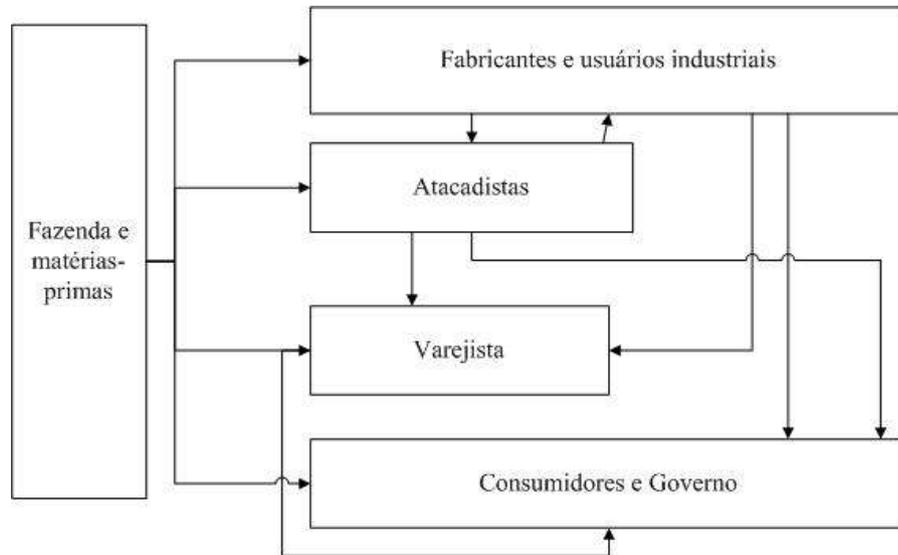


Figura 3 - Extensão dos canais de distribuição  
Fonte: Adaptado de Bowersox e Closs (2009)

No sentido ascendente o atacado integra-se à indústria, onde adquire a mercadoria a ser distribuída, a estoca, repassando-a ao comércio varejista. Stern *et al.* (2002) ensinam que, quanto maior for o grau de serviços exigido pelo produto, tanto maior o número de intermediários, contudo o próprio varejista pode negociar diretamente com esta, e assim evitar possíveis intermediários, possivelmente cortando custos nesta fase. Pode-se notar, também, que o atacado pode comercializar com os consumidores finais e com os órgãos governamentais.

Quando o varejista não dispõe deste poder de compra com a indústria, ele tem de recorrer aos atacados, para adquirir os produtos para revenda. Assim o atacado pode suprir a necessidade destes varejistas de pequeno porte. Pode, entretanto, existir casos em que varejistas podem se tornar grandes corporações e assim não precisar mais dos serviços dos distribuidores atacadistas, adquirindo seus produtos diretamente da indústria, por intermédio de central de compras. (SILVA, AKABANE, SOARES, 2009)

Quando o distribuidor atacadista realiza, todavia, seu papel de prestar serviços aos varejistas, principalmente os que se encontram fora dos centros urbanos, ele precisa de uma equipe de vendedores externos devidamente coordenados, denominados “força de vendas”.

Esta equipe de colaboradores é responsável por pulverizar os produtos comercializados pelos distribuidores atacadistas às diversas áreas geográficas que o comércio atacadista atende.

O funcionamento da metodologia do ciclo do pedido está apresentado na figura 4.

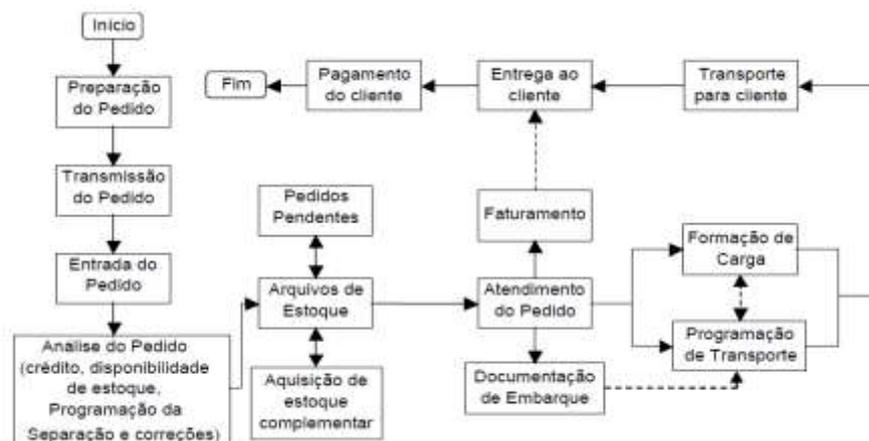


Figura 4 - Ciclo do pedido  
Fonte: Enomoto (2005, p.11)

A equipe de vendas externas visita regularmente o cliente varejista e este então pode realizar o pedido de compra onde é encaminhado para o atacadista, para análises do crédito, a disponibilidade do estoque, a movimentação de matérias e planejamento de logística. Atualmente o desenvolvimento de *softwares* de administração de estoques, conhecidos como WMS (*Warehouse Management System*), ajuda na organização do estoque e na celeridade da separação do pedido, bem como nos sistemas de “roteamento”, que indica o percurso a ser seguido pelo departamento de entrega de mercadoria, de modo que o custo de entrega seja o mínimo possível.

Fleury (2009, p.456) destaca três tipos de problemas durante o ciclo de pedido: “1) Percepções conflitantes, entre clientes e fornecedores; 2) A ocorrência de variabilidades significativas nos tempos de resposta do ciclo; 3) Flutuações exageradas da demanda ao longo do tempo de resposta do ciclo.”

O comércio atacadista trabalha em função da distribuição de materiais ao comércio varejista, e, sendo assim para se tornar competitivo, deve entregar o produto com a maior celeridade possível e com o menor custo.

No que tange a tendência do mercado atacadista brasileiro, Barrizzelli (1998); realizou uma pesquisa onde foi constatado os seguintes pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades para os atacadistas brasileiros, conforme quadro 6.

<p>Pontos Fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução dos custos;</li> <li>• Profissionalização da equipe de venda;</li> <li>• Transformação em centro de distribuição da indústria;</li> <li>• Regionalização do atendimento;</li> <li>• Investimento em tecnologia da informação</li> </ul>	<p>Pontos fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande raio de atuação;</li> <li>• Baixa qualidade de atendimento, com foco somente na comercialização;</li> <li>• Uso de pratica de preço predatório;</li> <li>• Operacionar de forma não-especializada;</li> </ul>
<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflitos dentro do canal de distribuição;</li> <li>• Falta de fidelização do cliente;</li> <li>• Alta carga tributária e guerra fiscal dos Estados;</li> <li>• Incentivo de novos canais que eliminam o comércio atacadista; (por parte da indústria)</li> <li>• Dificuldade de sobrevivência do médio e pequeno varejista;</li> </ul>	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fim da guerra fiscal e dos impostos cumulativos durante a cadeia de produção;</li> <li>• Nivelamento do preço;</li> <li>• Fusões de empresas atacadistas, elevando seu poder de barganha;</li> <li>• Abertura de novos mercados, através da interiorização;</li> </ul>

Quadro 6 - Pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades do atacado brasileiro

Fonte: Barrizzelli (1998, p.21)

No que tange aos pontos fortes do atacado brasileiro, o mesmo tem como vantagem o atendimento regional, onde ele tem contado com pequeno varejo que muitas vezes localiza-se geograficamente distante dos centros urbanos. Outra vantagem do atacado é o investimento na formação de equipes de venda, tanto em profissionalização quanto em termos de aparato tecnológico.

Dentro os pontos fracos pode-se destacar, que muitos atacados tem um raio de atuação muito grande, o que por vezes pode gerar um custo de transporte mais elevado. Outro fator é a pratica de preços predatórios, onde o atacado comercializa produtos com pouca diferenciação, onde a concorrência migra para a concorrência por preço.

Quanto às ameaças o setor sofre com a guerra fiscal entre os Estados da federação e a alta carga tributária, no que tange a guerra fiscal, os Estados da federação tem autonomia tributária para sobretaxar produtos e impor barreira de entradas a produtos vindos de outros Estados que forem comercializados por atacadistas de outra unidade federada, dessa forma diminuindo a competitividade do atacado.

No que tange as oportunidades, os atacadistas estão praticando fusões de forma a aumentar sua força de compra e exercer um poder de barganha junto aos fornecedores, o atacado também esta abrindo novos mercados, chegando a regiões onde antes o abastecimento era precário.

Para Barrizzelli (1998), somente sobreviverá o atacadista que:

- Não focar em preço, e sim nos serviços prestados ao cliente;
- Os atacadistas especializados;
- Os operadores logísticos;

- Os atacados que tem compromisso com as indústrias;
- Os que conseguirem fidelizar o varejo;
- Os que possuem raio de atuação limitado.

O atacado brasileiro reformulou-se dentro da cadeia de distribuição, procurando ser mais participativo e parceiro da indústria, já que via de regra ele e indústria tinham comportamento não colaborativos.

Com o aumento do poder de barganha das grandes redes varejistas e o anseio da indústria de ter parceiros mais colaborativos, que incrementem valor aos seus produtos, surge novas formas de distribuição dado a pressão ambiental, como é o caso operador logístico qualificado.

#### **2.2.4 Comércio atacadista: de comércio a operador logístico qualificado**

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2007), a economia está migrando de uma economia de manufaturas para uma de serviços, procurando fugir assim da padronização, onde o setor está se tornando padrão, comercializando os mesmos produtos, tendo iguais equipamentos tecnológicos, tentando preservar o valor.

No entendimento de Alcântara (1999), o relacionamento entre a indústria, o atacado e o varejo, na distribuição de bens não duráveis, era de comportamento adversário, pois o ponto de negociação era basicamente o preço. À medida que o formato competitivo do canal de distribuição alterou, as empresas procuraram formas opcionais de reunir valor aos seus produtos. Pensa Alcântara (1999, p.222) que “essa busca começou com alterações na arquitetura produtiva, nas instalações físicas e nas práticas gerenciais.”

O setor atacadista está passando por uma fase de transição, de metamorfose, não se podendo afirmar que ele possa ser denominado totalmente de serviço e, tampouco, de comércio. Isto porque, para ser caracterizado unicamente como serviço, teria de ser primeiramente intangível - característica esta que é unanime entre os teóricos de serviços.

Consoante explicam Silva, Akabane e Soares (2009, p.1), “o setor atacadista está ameaçado, devido a duas tendências que são: o aumento das centrais de compra varejistas e a distribuição direta por parte dos fabricantes.” Essas pressões ambientais forçam o setor a reestruturar-se dentro do canal de distribuição e a operar de modo mais sustentável entre a indústria e o varejo.

Para diferenciar-se no mercado, em que a rivalidade interna opera com um *mix* de produtos com pouca diferenciação, uma das poucas maneiras de atingir esta diferenciação é mediante a agregação de serviços e melhoria destes existentes ao seu *modus operandi*.

A modificação do canal de distribuição entre o fabricante e o varejista, por meio da modelagem de mecanismos que possam suprir as deficiências cometidas pelo atacado baseado em comercio, de forma que agregue mais valor ao fabricante e ao varejista, esta evolução chama-se *Broker* ou operador logístico qualificado.

Para Oliveira e Cândido (2009), os agentes tradicionais devem migrar para modelos contemporâneos, mais especificamente o *broker* ou operador logístico qualificado, pois este é um elemento capaz de agregar valor aos produtos. Este ganho de valor percebido decorre do fato dos serviços prestados por tais agentes logísticos, e que, antes, eram negligenciados pelos agentes tradicionais.

A evolução dos agentes tradicionais pode ser observada na figura 5.



Figura 5 – Possível evolução dos agentes logísticos  
Fonte: Adaptado de Oliveira e Cândido (2009)

Fleury (2009, p.133) acentua que “a utilização de operadores logísticos qualificados é sem duvida nenhuma uma das mais importantes tendências da logística empresarial moderna.”

Primeiramente, pode-se evidenciar a transformação do atacado tradicional em atacadista distribuidor, conforme se apresenta o quadro 7.

Atacadista	Distribuidor
Compra e venda de mercadorias	Compra e vende as mercadorias
Trabalha para diversos fornecedores inclusive com linhas concorrentes	Trabalho com exclusividade para uma ou, no máximo, cinco empresas de segmentos distintos
Tem se <i>mix</i> de produtos limitado à marca líder e outra de preço inferior	Tem pouca variedade em cada categoria
Não gerencia o estoque dos clientes varejistas	Não gerencia os estoques dos clientes varejistas
Os produtos são bi-tributados, resultando em preço final mais alto	Os produtos são bi-tributados

Quadro 7 - Modelos tradicionais do setor atacadista/distribuidor  
Fonte: Oliveira e Cândido (2009, p.13)

Ao se examinar as características entre o atacadista convencional e o atacadista distribuidor, pode-se notar que a preocupação era a exclusividade do produto. A diferenciação procurada pelo atacadista distribuidor era a exclusividade na distribuição de alguns produtos e a redução do investimento em estoque, já que nesta modalidade se trabalha com poucos fornecedores.

Estas alterações de atacado tradicional para atacadista distribuidor não foram suficientes para os clientes, que, conforme afirma Ballou (2008), que com a globalização, elevam o nível de competição entre as empresas e a demanda passa a ser maior do que a oferta, e o consumidor torna-se mais exigente e menos fiel à marca.

Nessa perspectiva, Kotler e Keller (2006, p.519) ressaltam que as indústrias possuem queixas contra os atacadistas.

[...] As principais queixas dos fabricantes contra os atacadistas são as seguintes: eles não promovem agressivamente a linha de produtos do fabricante, agindo como tiradores de pedidos; não mantêm estoques suficientes e, portanto, não conseguem atender aos pedidos dos clientes com rapidez suficiente; não tornam disponíveis ao fabricante informações atualizadas sobre o mercado, sobre os clientes e sobre os concorrentes; não atraem gerentes de bom nível e não reduzem custos, além de cobrar muito caro por seus serviços.

Ainda Kotler e Keller (2006, p.520), “acreditava-se que haveria uma drástica redução no número de atacadistas”, à medida que grandes fabricantes e varejistas passarem a adotar programas agressivos de vendas diretas. Isto decorre do fato do “agigantamento” do comércio varejista, pois este aumenta sua área de estocagem e conseqüentemente, seu poder de compra, fazendo pressão sobre as indústrias fornecedoras.

Tomando por base a evolução do setor comercial, que teve de agregar serviços para ensejar valor, o atacado pode tender a acompanhar esta “onda evolutiva” para escapar de tornar-se um setor de *commodities* e tentar aumentar sua rentabilidade.

Em razão da elevada concorrência entre os atacadistas, estes têm de procurar formas institucionais de aumentar suas margens de lucro. Uma maneira viável seria migrar de uma funcionalidade baseada em comércio, que tende a ficar padronizada; para um modelo baseado na prestação de serviço diferenciado.

Em virtude da exigência dos clientes, os canais de distribuição tiveram de se remodelar para atender às necessidades. De acordo com Oliveira e Cândido (2009), surgiram então, os modelos contemporâneos, que procuram ajuntar valor ao cliente oferecendo serviços que os canais tradicionais não oferecem. As características destes modelos são apresentados no quadro 8.

Operador Logístico	<i>Broker</i>
Cuida da movimentação, armazenagem, transporte, processamento de pedidos e controle de estoque do cliente;	Não compra as mercadorias
Pode trabalhar para diversas empresas, inclusive concorrentes, mantendo padrões preestabelecidos de confidencialidade;	Trabalha para um número limitado de empresas e nunca para mais de uma num determinado segmento concorrente;
O cliente é quem define o limite do <i>mix</i> ;	Oferece a linha completa das empresas representadas;
Pode gerenciar o estoque ou pode compartilhar o gerenciamento do cliente;	Gerencia o estoque dos clientes varejistas
	A bitributação não ocorre e, portanto o preço final tende a ser mais baixo;

Quadro 8 - Modelos de agentes contemporâneos  
Fonte: Oliveira e Cândido (2009, p.13)

Para Cândido e Vieira (2006, p.14), o operador logístico “é uma empresa contratada pelo fabricante para cuidar da movimentação, armazenagem, transporte, controle de estoques e abastecimento.” A indústria terceiriza estas atividades com os operadores logísticos, porque tais atividades não fazem parte das *core competences* da indústria, contudo participam do operador logístico. Com esta aliança, as duas entidades reúnem valor, pois o operador logístico pode realizar estas atividades de maneira mais eficiente do que o fabricante.

Cândido e Vieira (2006) conceituam *broker* ou operador logístico qualificado como uma empresa prestadora de serviços de venda, promoção, *merchandising*, pesquisa de mercado e ações de ponto-de-venda.

Na realidade, o operador logístico qualificado é contratado pelo fabricante para cuidar das vendas, promoção, crédito, *merchandising* e controle do estoque do pequeno e médio varejista, pois cria uma oportunidade de aumentar a participação destas empresas no pequeno e médio varejo, reduzindo a dependência delas em relação aos grandes varejistas.

No tocante ao controle de estoque, o operador logístico qualificado comercializa apenas a quantidade necessária para o giro de mercadoria do período, evitando, assim, imobilização de capital desnecessária em estoque. Outro fato importante é a acessibilidade do preço de compra tender a ser inferior ao praticado pelo atacadista tradicional, pois as mercadorias comercializadas pelo *broker* deixam de ser alvo da bitributação de ICMS, PIS e COFINS.

De acordo com Seadi (2004), eis as principais características do operador logístico qualificado/*broker*:

1. São terceiros que realizam vendas para a indústria;
2. O documento fiscal que acompanha a mercadoria é sempre da indústria;
3. A distribuição e entrega é sempre terceirizada;

4. A propriedade da mercadoria é da indústria;

Coronado (2001) complementa com as seguintes características:

1. Não compra nem vende mercadorias;
2. Trabalha para um número limitado de empresas e nunca para mais de uma em determinado segmento concorrente;
3. Oferece a linha completa das empresas que representa;
4. Gerencia o estoque dos clientes varejistas;
5. Não ocorre bitributação e, portanto, o preço final tende a ser mais baixo;
6. Normalmente o fabricante está na estrutura operacional do operador, o que evita a bitributação.

Na modalidade *broker*, o empresário necessita de menos capital investido em sua estrutura fixa, pois o estoque de posse da empresa, na verdade, pertence à indústria fornecedora, de sorte que a empresa pode investir recursos em outras áreas.

No que diz respeito à força de vendas da empresa, esta poderá ter um foco mais apurado, pois terá menos itens em estoque, ajudando no fechamento de um pedido.

O serviço prestado tende a ter melhor qualidade, pois, com a menor quantidade de itens, será mais fácil controlar o estoque do cliente varejista, pois este poderá comprar em quantidades menores, contudo, comprará com uma frequência maior, porque não precisará estocar mercadoria, já que o *broker* sempre terá a mercadoria desejada em seu estoque, portanto, diminuirá a necessidade de compras grandes por parte do varejo.

Fleury (2009) destaca a capacitação gerencial e operacional, pois os *brokers* têm de operar integrado às fábricas, e, por meio desta integração, ele tem a oportunidade única de aprender com a experiência de terceiros, mediante o processo de *benchmarking*, o que pode ensejar o potencial de operacionalização com custos menores e melhores serviços.

Outro ponto positivo em relação ao *broker* é o preço reduzido do produto, se comparado com similares vendidos no atacado comum, pois, no sistema *broker*, a nota fiscal de venda é emitida pela fábrica, evitando, assim, mais uma etapa de tributação. Isto faz aumentar a competitividade em mercados orientados para uma “guerra de preços”.

De acordo com Seadi (2004), existem três modelos de *broker*: o *broker* modelo um, apresentado na figura 6, realiza apenas a venda ao varejista, a entrega é realizada por um operador logístico. Neste modelo o *broker* realiza a venda ao cliente, com o apoio de sua equipe de vendas, e envia o pedido, geralmente por internet, diretamente para um operador

logístico terceirizado, este recebe o pedido, no momento do faturamento; a nota fiscal é emitida por uma filial que se encontra dentro do operador logístico.

Isto decorre do fato de que, se o operador logístico emitir um documento fiscal, pode configurar movimento de mercadoria e caracterizar o fato gerador do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS. Como a nota é emitida pela filial da indústria instalada dentro do operador logístico, não se caracteriza circulação de mercadoria, evitando, assim, a bitributação do ICMS.

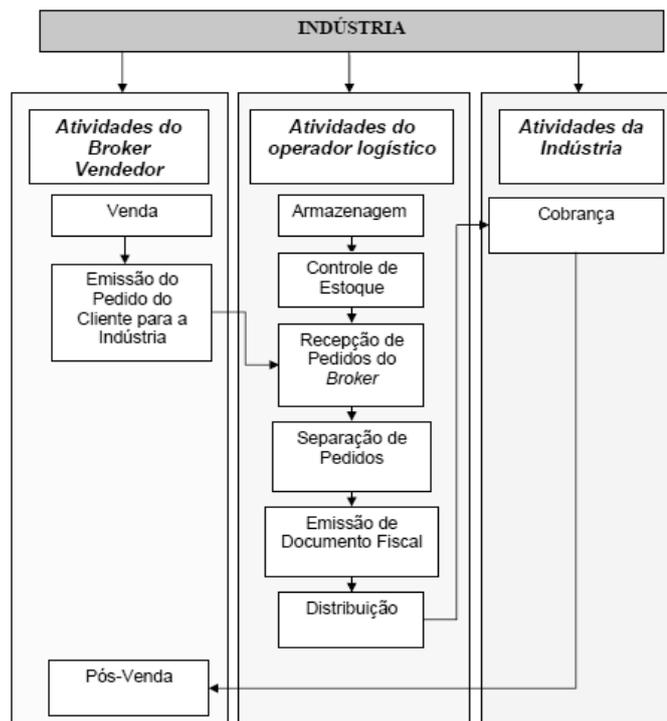


Figura 6 - Fluxograma das Principais atividades do canal de distribuição realizadas pelo *broker* modelo 1  
Fonte: Seadi (2004, p. 119)

Outro modelo proposto por Seadi (2004) é o *Broker* modelo dois, apresentado na figura 7. Este modelo realiza a venda e a distribuição dos produtos, contudo, pode-se notar que no *broker* modelo 2, não há a interferência de um operador logístico, contudo, neste caso, o *broker* precisa ter uma estrutura de transporte mais robusta do que a apresentada no modelo 1, o que exige imobilização de capital e gastos de depreciação e manutenção de frota.

A maior vantagem deste modelo é que pode não haver necessidade de armazenagem dos produtos, o que acarreta gastos menores de controle de estoque, aluguel ou investimento em edificações reduzido, já que o *broker* não armazenará os produtos que serão coletados via *cross docking*. Este modelo é apresentado pela figura 7.

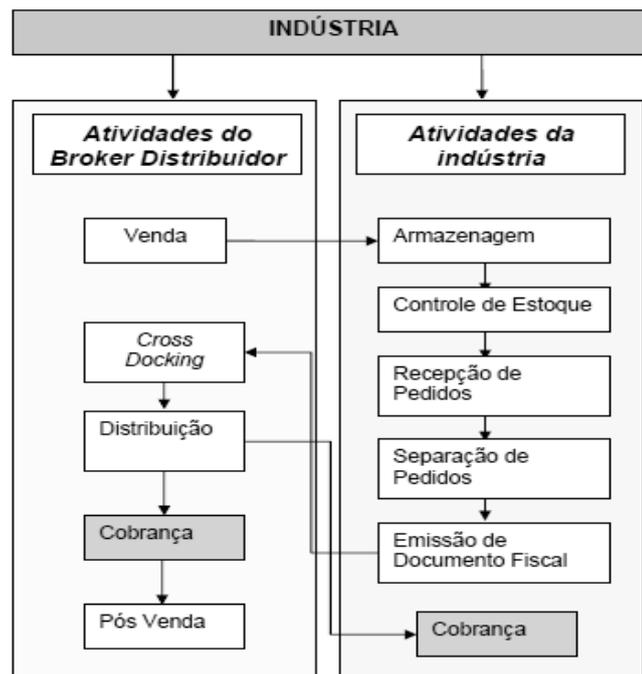


Figura 7 - Fluxograma das principais atividades do canal de distribuição realizadas pelo *broker* modelo 2  
 Fonte: Seadi, (2004, p.121)

O último modelo mapeado por Seadi (2004) é o *broker* modelo três, apresentado na figura 8, responsável pela venda, controle de estoque, armazenagem, separação de pedidos, e distribuição. É o modelo que mais se assemelha a um atacado no que tange as atividades desempenhadas por ambos.

Este modelo precisa ter uma estrutura que possa suportar suas áreas administrativas e, ainda, uma unidade da indústria, para que se possam ter os pré-requisitos fiscais para emissão de documentos fiscais, a fim de evitar a bitributação. E ainda os investimentos em frota, bem como sua manutenção, gastos de manutenção, seguros e depreciação.

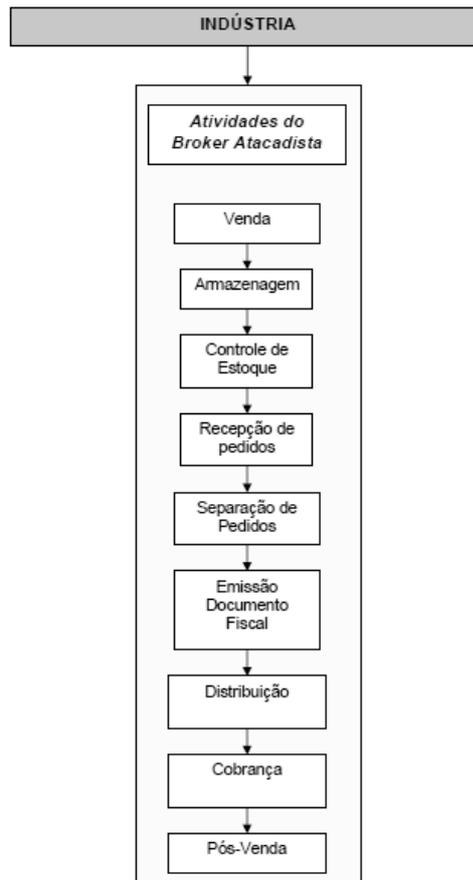


Figura 8 - Fluxograma das principais atividades do canal de distribuição realizadas pelo *broker* modelo 3  
 Fonte: Seadi (2004, p. 122)

Ao analisar a correlação entre a evolução da sociedade industrial, baseada na produção de bens, com a sociedade pós-industrial, assentada em serviços, proposta por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2007), pode-se fazer a mesma analogia entre o atacado convencional e o *broker*.

O *broker* não comercializa produtos, no lugar disso, presta serviço a um parceiro de negócio, sendo este parceiro uma empresa manufatureira. O *broker* contudo se classifica como atacado, pois atende uma grande quantidade de varejistas e coloca-se na mesma posição de um atacado convencional na cadeia de suprimentos.

*Broker* possui, no entanto, algumas vantagens competitivas sobre o atacado convencional, tais como menor carga tributária e menor custo de capital em estoques, já que ele pertence à indústria, o que facilita o acesso do varejo aos produtos das indústrias representadas.

Ao que parece, o *broker* é uma espécie de evolução do *modus operandi* do atacado convencional, que sai do tradicional e padronizado comércio de mercadorias e transforma-se em um elo sustentável de integração indústria-distribuição-varejo-consumidor final.

A evolução gradativa dos atacados convencionais, para operadores logísticos qualificados, no Brasil, ainda é muito tímida, conforme afirmam Oliveira e Cândido (2009); estimando-se que apenas 10% das empresas do setor estejam se movimentando em ações para atender seus parceiros fornecedores nas duas modalidades.

## **2.3 Estratégias**

Em decorrência das constantes mudanças de mercado, as organizações devem elaborar estratégias, com o intuito de planejar suas metas e monitorar seu posicionamento perante os concorrentes. Ao monitorar o mercado e seus concorrentes, a empresa pode utilizar-se de estratégias empresarias que possibilitem manter ou ampliar sua participação de mercado, ou ate mesmo aumentá-la.

### **2.3.1 Estratégias: conceitos**

A origem do termo estratégia está associada ao âmbito militar, o seu uso no contexto das organizações teve início com a Segunda Revolução Industrial, mas somente no século vinte, passou a ser empregado de forma mais intensiva pelas empresas. (GHEMAWAT, 2007).

No mundo corporativo a estratégia é utilizada, para a empresa competir e sobreviver no mercado. Para Henderson (1998) a competição existiu muito antes da estratégia. A estratégia ajuda os organismos a competirem e tornarem-se vitoriosos dentro do escopo competitivo. Sendo assim, Estratégia é “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.” (HENDERSON, 1998, p.7).

Os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) classificaram os pensamentos a cerca de estratégia em dez escolas: a do *design*, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e da configuração; conforme quadro 9.

As escolas de estratégia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), refletem o pensamento estratégico predominante em determinada época, desde a década de 60, onde este era impregnado de máximas militares, até teorias mais modernas, onde a formulação de estratégia e feita por um processo mais participativo, com modelos analíticos e análise de cenários para medir a eficácia da estratégia escolhida.

Escolas de Pensamento	Principais Características
Escola do <i>design</i>	A estratégia deve ser clara, simples e específica; onde se usa como ferramenta de formulação de estratégia o modelo SWOT.
Escola de planejamento	Escola dominante nos anos 70 tem como ferramenta básica de formulação estratégia a elaboração de cenários; onde estes cenários são avaliados por uma análise SWOT independente.
Escola de posicionamento	Escola dominante na década de 80, onde se formula estratégia através da análise das forças de mercado.
Escola empreendedora	A formulação da estratégia é semi-consciente e bastante maleável, com a tendência de assumir a forma de nicho.
Escola cognitiva	A formulação da estratégia é um processo cognitivo que emerge como uma perspectiva de difícil realização, com resultados considerados abaixo do ponto ótimo.
Escola de aprendizado	A formulação estratégica assume a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, refletindo a complexidade ambiental na qual a organização esta inserida
Escola de poder	A formulação da estratégia é feita através de política e poder.
Escola cultural	A formulação da estratégia assume a forma de processo social baseado em crenças e interpretações comuns entre os membros da organização, assim sendo a estratégia assume a forma de uma perspectiva.
Escola ambiental	A formulação da estratégia é a resposta ao ambiente em que a organização esta inserida, este ambiente é o agente central no processo de geração estratégica.
Escola de configuração	A organização configura sua estrutura adequando-se ao tipo de contexto, a formulação da estratégia assume varias formas de modo a manter o equilíbrio da organização.

Quadro 9 - Escolas de pensamento estratégico

Fonte: Adaptado com base em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)

No que se refere a escola de posicionamento, afirmam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.92) que as principais premissas da escola são:

- Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado;
- O mercado é econômico e competitivo;
- O processo de formação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos;
- Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções;
- Assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvido para serem articuladas e implementadas; de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

Portanto a escola do posicionamento possui um escopo competitivo determinístico, com estratégias genéricas aplicáveis as organizações, onde a empresa deve buscar uma posição que a torne única, desse modo adquirindo uma vantagem competitiva sobre as rivais.

Por sua vez Porter (2004) argumenta que estratégia é a busca de uma posição competitiva favorável em um setor, tendo como objetivo estabelecer uma posição rentável e sustentável contra as forças que determinam a competição no setor. Sendo assim, na perspectiva desse autor, as estratégias genéricas ajudam a organização a assumir esta posição rentável dentro de seu mercado de atuação. Esse enfoque será discutido ainda nessa seção.

### **2.3.2 Forças competitivas**

As forças competitivas são as que exercem pressão sobre a empresa, conduzindo a organização a posicionar-se de modo, que possa utilizar estas forças ao seu favor.

Independentemente da localidade da indústria, seja ela nacional ou internacional, da atividade da empresa (indústria ou serviços), as cinco forças competitivas são: “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.” (PORTER, 1989)

Estas forças interagem com a empresa, modificando sua rentabilidade. Quando estas forças se tornam mais acentuadas e predominantes, tornam-se cruciais para a formulação de estratégias para fazer frente a estas ameaças à rentabilidade. Na análise de Besanko et. al. (2006), o exame das cinco forças identifica as ameaças aos lucros de todas as empresas de um setor e força as organizações a buscarem estratégias para competir com essas ameaças.

A estrutura das cinco forças competitivas pode ser observada na figura 9. Consoante Porter (2004), o conhecimento destas fontes subjacentes, da pressão competitiva, põe em

destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia, esclarecendo que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo.

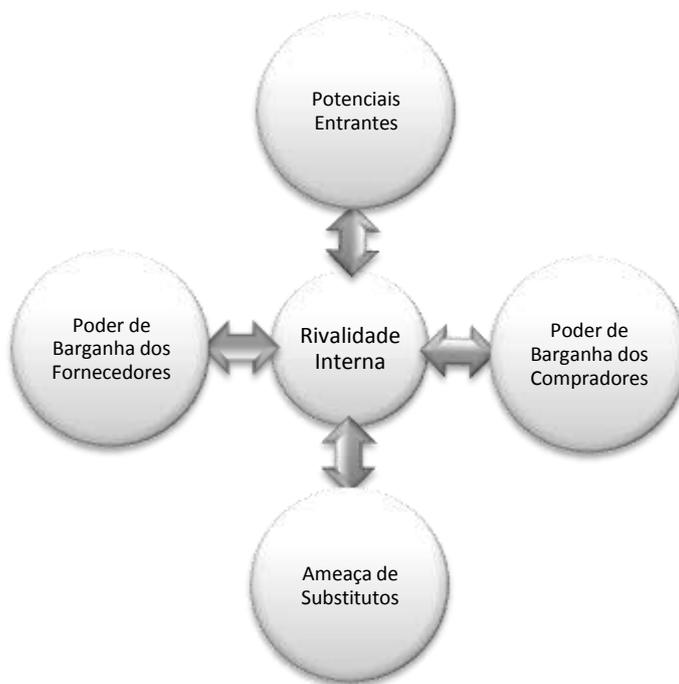


Figura 9 - Modelo das cinco forças competitivas de Porter  
Fonte: Porter (1989, p.3)

Segundo Porter (1998, p.21), “a rivalidade entre os concorrentes toma a forma familiar de uma corrida pela posição, usando táticas como as de competição de preços, lançamentos de produtos e golpes de publicidade.”

Já na compreensão de Besanko et al. (2006), a rivalidade interna se refere às manobras praticadas pelas empresas para obter e ampliar a participação em um mercado.

A disputa interna tem como intuito elevar a participação de mercado da empresa e sua posição de mercado. Tal disputa ocorre quando um concorrente se acha pressionado ou este percebe que pode melhorar sua posição (PORTER, 2004) em relação aos outros concorrentes. Para tanto, Besanko et al. (2006) esclarecem que a rivalidade interna se encontra no centro, porque ela pode ser afetada por parte de cada uma das outras forças.

Alguns fatores, segundo Porter (1998, p.21), se destacam para medir a rivalidade interna:

- Concorrentes são numerosos ou aproximadamente iguais em porte e poder;
- Crescimento lento do setor;
- Produto/Serviço não tem diferenciação;
- Custos fixos são altos ou o produto é perecível, criando uma forte tentação para reduzir preços;

- As barreiras de saída são elevadas;

Outra força competitiva que pode afetar a rentabilidade das indústrias é a ameaça de entrada de mais concorrentes. Porter (2004) acentua que novas indústrias entrantes trazem nova capacidade produtiva com o desejo de ganhar uma parcela de mercado e geralmente esta parcela pode ser substancial.

Para Johnson, Scholes e Whittington (2007), a entrada de novos concorrentes vai depender da existência de barreiras de entrada. Por barreiras de entrada entendem-se os fatores que precisam ser superados por novos entrantes de quererem concorrer de forma bem-sucedida.

Besanko et al. (2006, p.334) destacam que a entrada de novos concorrentes corroi os lucros das dominantes de duas maneiras: 1) as entrantes dividem a demanda do mercado com mais vendedores; e 2) as entrantes diminuem a concentração do mercado, aquecendo a rivalidade interna.

Entre os fatores destacados por Porter (1998, p.14), existem seis grandes fontes de barreira para quem entra:

- Economia de escala: a entrante deve atingir uma participação de mercado significativa para que possa diluir seus custos, ou terá uma desvantagem de custo em relação a suas concorrentes;
- Diferenciação de produto: a identificação com a marca cria uma barreira porque força os novos entrantes a gastarem pesadamente para vencer a lealdade dos clientes às marcas já existentes;
- Necessidades de capital: a necessidade de altos investimentos para competir cria uma barreira para os novos;
- Desvantagem de custo independente do porte: as empresas podem ter vantagens em custo não acessíveis as rivais em potencial;
- Proteção governamental: o governo pode limitar ou mesmo coibir a entrada a setores sujeitos a controle estatal através de requisitos de licenciamentos e limitações de acesso a matérias-primas;
- Acesso a canais de distribuição: a entrante deve garantir a distribuição de seu novo produto ou serviço

Segundo Harrison (2005) diz-se poder de barganha, é o poder econômico que permite uma empresa ou um grupo influenciar a natureza de negociações comerciais, como preço, disponibilidade de produtos ou serviços, condições de pagamento ou duração do contrato.

Para Johnson, Scholes e Whittington (2007) estas forças de barganha dos fornecedores e dos clientes (ou compradores) podem ser consideradas juntas, pois têm efeitos similares para reprimir a liberdade estratégica de uma organização e influenciar sua margem de lucratividade.

Segundo Porter (1998, p.17), um grupo fornecedor é poderoso se:

- For dominado por poucas empresas e mais concentrado que o setor para o qual fornece;
- Seu produto for peculiar, ou pelo menos diferenciado;
- Não for obrigado a competir com outros produtos para venda no setor;
- Impuser uma ameaça razoável de integrar ainda mais as atividades de seu segmento de negócio;
- O setor não representa uma clientela importante para o grupo fornecedor;
- 

Por outro lado, um grupo comprador é poderoso se:

- For concentrado ou fizer compras em grandes volumes;
- Os produtos que compra do setor forem padronizados ou não diferenciados;
- Os produtos que compra do setor constituem um componente de seu produto e representarem uma fração significativa de seu custo;
- Ele obtiver lucros baixos, que criam um grande incentivo para reduzir os custos de compra;
- O produto do setor for de pouca importância para a qualidade dos produtos ou serviços comprados;
- O produto do setor não proporcionar economias para o comprador;
- Os compradores apresentarem uma ameaça plausível de se integrarem na retaguarda para fazerem eles mesmos o produto do setor; (PORTER, 1998, p.17)

No que tange à ameaça de substitutos e complementos, Porter (2004) ressalta que os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais da indústria, pois estes produtos substitutos põem um teto nos preços.

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2006), a substituição reduz a demanda por uma determinada classe de produtos à medida que os clientes passam a usar esta opção.

Segundo Martins et al. (2009), para analisar as pressões exercidas pelas forças competitivas, deve-se criar um grupo estratégico, passando pela identificação de características semelhantes.

Sehem, Lazarotti e Bandeira de Melo (2009) destacam as seguintes características para a formação de um grupo estratégico: especialização, identificação de marcas, políticas de canal, qualidade do produto, integração vertical e política de preço.

A análise do modelo das cinco forças competitivas, quando inicialmente concebido, foi direcionada para o setor industrial, contudo pode-se aplicar o modelo no setor de serviços, já que este também é objeto das mesmas pressões econômicas.

### 2.3.3 Estratégias Competitivas

Depois de mapeadas as forças competitivas do setor a organização, há de elaborar sua estratégia competitiva para utilizar estas forças a favor da empresa. Para Porter (1989, p.3), “a

meta final da estratégia competitiva é lidar e modificar as regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria em favor da empresa.”

Ainda de acordo Porter (2004, p.3), a “essência da formulação da estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente, embora este meio ambiente seja amplo abrangendo forças econômicas e sociais.” Identificar como essas forças interfere na organização, possibilita do ponto de vista estratégico, fazer escolhas mais apropriadas para enfrentar a competição do mercado no qual a empresa atua. A figura 10 apresenta as cinco forças evidenciadas a sua influência sobre as estratégias competitivas.



Figura 10 - Forças que moldam as estratégias competitivas  
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Porter (2004)

Para Porter (2004), a estrutura industrial tem intensivo impacto na determinação das dinâmicas competitivas de mercado, assim como esta dinâmica mercadológica influencia na competitividade das empresas, uma vez que estas forças externas afetam todas as empresas do setor. Sendo assim, o ponto básico da estratégia competitiva se encontra na habilidade das empresas em lidar com as forças competitivas de mercado.

Entende Henderson (1998, p.7) que os elementos básicos da competição estratégica são os seguintes:

- Capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores interagem continuamente;
- Capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo;
- Recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios só apareçam a longo prazo;
- Capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficiente para justificar os investimentos;
- Disposição de agir.

Henderson (1998) compara a estratégia competitiva a estratégias evolutivas, onde o autor utiliza princípios da Biologia e Matemática, como o princípio de *Gause* da Exclusão Competitiva; ou seja, duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir. O autor ressalta que, tanto nos negócios como na natureza, duas entidades que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir. Sendo assim, as empresas precisam utilizar de estratégias competitivas de forma a procurarem diferenciar-se no mercado.

Com o intuito de posicionar a empresa, de forma que esta possa garantir retornos acima da média do setor, Porter (2004) propôs três estratégias competitivas genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

Ao analisarem-se as estratégias competitivas genéricas, nota-se o uso da terminologia “genérica”, o que pode passar a impressão que são estratégias sem poder, contudo o termo foi utilizado com outro fim - o de tentar aglutinar certos movimentos estratégicos utilizados pelas empresas, com características comuns. Harrison (2005) define estratégias competitivas genéricas como um sistema de classificação para estratégias em nível empresarial com base em características estratégicas comuns.

Harrison (2005) descreve-as, porém como únicas, ou seja, variam de empresa para empresa, pois possuem características ímpares, como cultura organizacional, poder financeiro, *mix* de produtos, marcas etc..., únicas, o que sugere que uma estratégia que esta funcionando em uma organização rival não necessária poderá ser replicada com sucesso em outra empresa.

Outro ponto a ser observado a respeito das estratégias competitivas genéricas é a respeito da sua simplicidade, que podem ser repassadas a todos os níveis hierárquicos da empresa (HARRISSON, 2005).

A liderança de custo, segundo Porter (1989, p.11), “é talvez a mais clara das três estratégias genéricas.”, pois se subentende que a empresa precisa de processos eficientes para produzir produtos e criar serviços ao menor custo possível.

Ratificando o exposto, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.105) explicam que liderança de custo “é o conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens e serviços com características aceitas pelos clientes ao menor custo em comparação com o dos concorrentes.”

É importante notar que o líder de custo como demarcam os autores, precisam fabricar produtos com “características aceitas”, ou seja, que tenham o mínimo de qualidade percebida, para satisfazer às exigências dos clientes.

Ao aplicar esta estratégia no setor de serviços, o estrategista pode, de conformidade com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), tentar ganhar clientes sensíveis a preço, que dispensam a visita presencial e utilizam meios de comunicação avançados, como telefone e email, diminuindo a interação na prestação de serviços, padronizando um serviço, ou até prestação de serviço *on-line*, para redução da necessidade de deslocamento de mão de obra.

No que tange à diferenciação, Porter (1989) informa que neste tipo de estratégia a empresa procura ser única, por intermédio de algumas dimensões, amplamente valorizadas pelos seus compradores.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p.66) garantem que “a diferenciação reside na criação de um serviço que é percebido como único.” Os autores ainda destacam que a diferenciação é conseguida com algum custo que o cliente esteja disposto a pagar.

Uma maneira de encontrar a diferenciação é mediante a personalização de alguns serviços, o que torna os produtos/serviços da empresa customizados de acordo com preferências e ajuda a aproximar a empresa de seu público-alvo em questão.

Outro ponto do diferencial no setor de serviços é a qualificação da mão de obra, pois com o quadro de pessoal altamente treinado, a organização pode diferenciar-se pela qualidade dos serviços prestados.

A última estratégia competitiva genérica proposta por Porter (2004, p.40) é o enfoque, isto significa que a empresa deve “enfocar um determinado grupo comprador; um segmento da linha de produto, ou um mercado geográfico.”

Para Harrison (2005, p.138), “a estratégia de enfoque a empresa visa operar em um setor restrito de mercado através de liderança de custo, de diferenciação ou de uma combinação de baixo custo e diferenciação.”

A fim de aplicar a estratégia de enfoque, a empresa precisa escolher seu foco e conquistá-lo por meio da diferenciação focada neste determinado mercado, ou da liderança de custo ou ainda na combinação dos dois atributos - custo e produto/serviço diferenciado.

### **2.3.4 O modelo das cinco forças no setor atacadista.**

O modelo das cinco forças competitivas pode ser aplicado ao comércio atacadista em geral. Pois o setor é alvo de pressões vindas da indústria fornecedora, das centrais de compra varejistas, da rivalidade interna do setor e da evolução das modalidades logísticas; conforme figura 11.



Figura 11 - Forças competitivas atuantes no setor atacadista  
 Fonte: Adaptado pelo autor de Johnson, Scholes e Whittington (2007)

Ao analisar as forças competitivas e aplicá-las ao segmento atacadista observa-se as seguintes particularidades: no que tange à competitividade interna, as empresas deste setor possuem características homogêneas, pois, basicamente se comportam como fornecedoras de serviço de entrega para indústrias, e, como consequência, possuem um portfólio de produtos semelhantes, conferindo ao setor produtos/serviços pouco diferenciados.

Besanko et al. (2006, p.332) citam que “a rivalidade interna refere-se às manobras praticadas pelas empresas para obter e ampliar a participação em um mercado. Assim sendo, uma análise de rivalidade interna deve começar pela definição do mercado”.

Como o setor atacadista é um intermediário dentro do canal de distribuição, para que este se torne competitivo e eficiente, a organização atacadista precisa de participação de mercado, pois, com este *share* de mercado as empresas atacadistas têm como melhorar seus indicadores de desempenho, como *ticket* médio, preço médio de venda e, diminuição do custo de oportunidade do investimento em estoques.

Para aumentar sua participação de mercado, contudo, com produtos com pouca diferenciação, a organização precisa diferenciar-se das demais concorrentes, seja por preço ou prestação de melhores serviços.

Ao analisar o poder de compra dos fornecedores e compradores em relação aos atacadistas, percebe-se, segundo Silva, Akebane e Soares (2009), que duas tendências têm

ameaçado a posição intermediária de empresas atacadistas: o aumento da central de compras no mercado varejista e a utilização da distribuição direta por parte dos fabricantes. Estas são pressões que podem ser caracterizadas como poder de barganha de compradores e fornecedores e, que obrigam o atacado tradicional a se adaptar a esta nova realidade. Isto porque, com as centrais de compras varejistas, os mesmos ganham poder de compra e passam a adquirir diretamente da indústria fornecedora, eliminando, assim, o intermediário atacadista.

Existe ainda a possibilidade de os varejistas realizarem a integração vertical ascendente, em que eles possam ter uma empresa atacadista em seu grupo econômico, passando assim a ser um concorrente direto.

A distribuição direta da indústria para o varejista acontece, pois o atacado tradicional não está agregando valor ao repassar a mercadoria para o varejista, o que aumenta o preço final de custo na gôndola do varejista e diminuiu a quantidade vendida, conforme acentuam Kotler e Keller (2006) ao dizerem, que os atacadistas são tiradores de pedidos que não promovem a linha de produto do fabricante.

Com relação à força competitiva ameaça de produtos/serviços substitutos, no caso do segmento do atacadista tradicional, o mesmo sofre hoje com a entrada de produtos de “marca própria” de um concorrente, que compete com os produtos de fornecedores. Além deste fato, existe um serviço substituto ao atacado tradicional que é o operador logístico qualificado/*broker*, cujo foco é o mesmo mercado alvo do atacado tradicional, mas possui alguns serviços diferenciados em relação a este, tal como: controle de estoque do varejista e disponibilidade de produtos em estoque.

No que tange à ameaça de entrantes, o setor atacadista não possui muitas barreiras de entradas, o que pode acarretar um aumento da concorrência interna com a agregação de novos competidores. Este fato tende a ser mais aquecido se, no caso, o setor em análise não possuir uma taxa de crescimento de igual proporção à taxa de incorporação de novas empresas no mercado.

A empresa entrante, contudo, precisa ter uma parcela do mercado, para que possa ter poder de compra junto ao fornecedor e ainda possa diluir seus custos fixos. Caso contrário, não poderá competir, pois terá grande desvantagem de custo.

Ao analisar o modelo das cinco forças competitivas, a empresa atacadista pode indicar qual sua posição estratégica dentro do mercado onde compete, pois, segundo Porter (2004), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente.

Sendo assim, a organização deve ter como meta encontrar uma posição dentro do escopo competitivo, em que a companhia possa melhor se posicionar da interferência das forças competitivas, e assim fazer suas escolhas em termos de suas estratégias competitivas.

Para Harrison (2005), no que tange a liderança de custo, a organização busca vantagem competitiva por meio de custo de produção eficiente, contudo deve-se observar que o corte de custo tem um limite, e, se este limite não for obedecido, pode comprometer a qualidade do produto.

Sua implicação no segmento atacadista revela que ele deve utilizar sua estrutura de modo eficiente, elevando assim seu giro de estoque, já que o setor citado não manufatura produtos, de modo que ganhe escala e rateie o custo fixo ao máximo. Com esta eficiência estrutural, o setor de compras do atacado pode ganhar mais poder de barganha perante seu fornecedor, conseguindo descontos significativos nas compras, alimentando assim, um ciclo que garante a queda do custo fixo unitário até o limite operacional da empresa.

O comércio atacadista pode utilizar uma estratégia, para que a organização atacadista consiga ser líder de custo: estratégias de crescimento interno.

Wright, Kroll e Parnell (2007) consideram crescimento interno como conseguido por meio do aumento das vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho. Os autores ainda destacam outra vantagem desta estratégia, que é a preservação da identidade da organização; pois a empresa, quando aumenta sua estrutura, realiza capacitação interna e os novos funcionários que comporão o quadro funcional são treinados dentro da filosofia de trabalho da organização. Os autores destacam como tipologia de crescimento interno: a integração vertical.

Segundo Harrison (2005, p.62), “a integração vertical significa que uma empresa se move adiante para se tornar seu próprio cliente ou move-se retroativamente para se tornar seu próprio fornecedor.”

A integração vertical cria organizações que atuem dentro do canal de distribuição da empresa. O comércio atacadista pode optar por integrar-se verticalmente no sentido descendente, ou seja, em direção ao consumidor final. A implicação desta estratégia é a abertura de organizações varejistas, que tendem a comprar suas mercadorias do setor atacadista, aumentando, assim, suas vendas e, conseqüentemente seu giro de estoque.

A organização atacadista também pode utilizar a integração vertical ascendente, em direção a indústria fornecedora, podendo passar a fabricar produtos e utilizar sua função de cobertura de mercado para ajudar na criação de demanda para seus produtos; e o atacado tem a oportunidade de fabricar produtos com marca própria.

Para Piato, Silva e Paula (2006), a marca constitui propriedade daquele que a desenvolve. É chamada marca própria quando desenvolvida por revendedores, sendo do fabricante quando por ele desenvolvida.

Para Kotler e Keller (2006), a marca própria é aquela que pode ser chamada de marca do revendedor, desenvolvida para os varejistas e atacadistas. A estratégia de diferenciação por uso de marca própria procura diferenciar alguns produtos oferecidos pela empresa, buscando assim, chamar a atenção do cliente, porém isso não é o único atrativo.

Em relação à confecção dos produtos com a marca do atacadista e manufaturada pela indústria, conforme anotam Kotler e Keller (2006), os intermediários (atacadistas) buscam fabricantes com capacidade excedente que produzam sua marca a um custo baixo, significando assim preço de compra mais baixo. Com efeito, ele pode vender seu produto a um preço mais baixo e ainda assim ter margem de lucro mais alta.

As organizações atacadistas procuram indústrias com capacidade ociosa e compram esta capacidade ociosa com o intuito de utilizá-la, para fabricar produtos com a marca da organização atacadista, o que enseja um custo menor para a organização atacadista e, conseqüentemente, uma rentabilidade maior, segundo Kotler e Keller (2006). As organizações atacadistas que possuem integração vertical ascendente também podem fabricar produtos com a marca da empresa atacadista.

A análise das cinco forças relacionadas ao setor atacadista possibilita observar que o operador logístico qualificado/*broker* pode ser utilizado como estratégia competitiva de diferenciação. Pois apesar de estar enquadrado no setor atacadista, opera de modo diferenciado em relação ao setor atacadista convencional, prestando serviços de valor agregado e, operando totalmente integrado com as indústrias parceiras, daí a obtenção do aprimoramento operacional por meio do *modus operandi* da indústria que representa, contando com preços mais baixos em razão de os produtos não serem bitributados.

A última estratégia genérica proferida por Porter (2004) é o foco, ou enfoque, que preconiza focar suas ações em determinados grupos de compra, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico.

Harrison (2005, p.138) alerta para a noção que “as empresas devem avaliar seu setor de mercado-alvo e também atender às necessidades e aos desejos dos compradores desse segmento.”

Como o atacadista é um segmento com pouca diferenciação de produtos, as organizações procuram ter produtos exclusivos e escapar da rivalidade interna imposta pelo setor.

Esta estratégia é utilizada pelo segmento atacadista em sua forma constitucional, se atacado em geral ou atacadista distribuidor. Na modalidade de distribuidor, está restrito a uma área geográfica predeterminada pela indústria, evitando, assim, concorrência predatória. Isto porque a organização possui uma área geográfica e um *mix* de produtos reduzidos para trabalhar nesta área. Com efeito, sua missão é trabalhar a zona da forma mais eficiente, contudo esta modalidade de distribuição pode propiciar dificuldades quando a organização dispõe de produtos de fabricantes pouco conhecidos pelo mercado consumidor.

### **3. METODOLOGIA**

Nesta seção, descrevem-se os aspectos metodológicos que direcionam a elaboração do estudo.

#### **3.1 Tipologia da Pesquisa**

No que tange aos objetivos, esta pesquisa se qualifica como de natureza descritiva. Segundo Richardson et al. (2008, p.146), “é o estudo de análise descritivo tem o objetivo de investigar “o que é”, ou seja, descobrir as características de um fenômeno como tal.”

Para Beuren et al. (2009), a pesquisa descritiva configura-se como estágio intermediário da pesquisa exploratória e explicativa; pois a pesquisa descritiva procura identificar, relatar e comparar.

A revisão bibliográfica permite conhecer melhor o tema, por intermédio de um levantamento sobre o que foi estudado. Sendo assim para o desenvolvimento deste trabalho, efetuaram-se pesquisas documentais e bibliográficas, coletando-se dados da literatura, em periódicos, publicações técnico-científicas locais, nacionais e internacionais, monografias, artigos científicos, dissertações e teses.

#### **3.2 População e amostra**

Neste estudo, a população-alvo foram as organizações sindicalizadas organizadas sobre a forma de comércio atacadista de gêneros alimentícios e bebidas, situadas na região geográfica do Estado do Piauí. Segundo dados obtidos junto a APAD – Associação Piauiense de Atacadistas Distribuidores existe 28 empresas atacadistas de gêneros alimentícios, bebidas sediadas nesse Estado.

A amostra deste estudo é intencional. Consoante Cooper e Schindler (2003, p.169), “é uma amostra não probabilística e que atende a certos critérios”. Os critérios de escolha são: 1) ser comércio atacadista de gêneros alimentícios e bebidas, pois tem representatividade de 4% na arrecadação de ICMS no Estado do Piauí, bem como é responsável por 6% dos empregos diretos do Estado; 2) ter participado do *ranking* da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores nos anos de 2006 a 2009; pois a participação da empresa nesta relação possibilita acesso a outras informações das empresas e do setor que deram suporte à busca de campo.

Ao aplicar estas restrições sobre a população, encontra-se uma amostra de seis empresas, o que corresponde a 21% dos atacadistas sindicalizadas, contudo essas

organizações juntas representam 75% do mercado atacadista piauiense, segundo o *ranking* da ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores.

As empresas foram classificadas de acordo com seu porte, sendo assim identificadas como grandes (G) e médias (M), tendo como critério a taxonomia da Receita Federal. Sendo assim, para evitar identificação as empresas serão apresentadas na seção de análise de resultados como G1, G2, M1, M2, M3, M4; onde G e M designam o porte grande ou médio e a numeração 1, 2, 3 ou 4 as diferentes empresas. A classificação em termos de tamanho teve por critério a variável faturamento, sendo considerada de porte médio as empresas com faturamento entre R\$ 10.500 milhões até R\$ 60.000 milhões e, grande porte aquelas com faturamento superior a R\$ 60.000 milhões, segundo dados da ABAD (2010).

### **3.3 Coleta de dados e tratamento dos dados**

A coleta de dados se concentra em duas etapas distintas. Na primeira etapa de levantamento e análise de dados, a escolha dos indicadores foi feita junto aos dados secundários (livros, revistas, Internet, dissertações, teses). Utilizaram-se também os dados constantes da pesquisa anual realizada pela Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores dos anos de 2006 a 2009, que contem informações sobre o setor atacadista em todo o Brasil.

Na segunda etapa da investigação foi levantado junto a APAD – Associação Piauiense de Atacadistas e Distribuidores a listagem das empresas sindicalizadas, para direcionar a busca de campo.

Foi aplicado um questionário junto aos gestores das empresas selecionadas com a presença do pesquisador, para dirimir quaisquer dúvidas e erros no momento do preenchimento desse instrumento. O questionário foi estruturado com perguntas abertas e fechadas, constituído em duas etapas: parte I – Identificação e caracterização da empresa; e parte II – estratégias competitivas, conforme apresentado no Apêndice B. A primeira parte tem-se – Identificação, Perfil do Gestor e Caracterização da Empresa – onde se procura caracterizar a empresa e o setor atacadista piauiense. Na segunda parte, busca-se posicionar a empresa no cenário atacadista piauiense, identificando as estratégias para atuação no setor. Os seis questionários foram tabulados no *Microsoft Excel*.

No quesito 9, faz-se uso da escala de Likert. Cooper e Schindler (2003, p.200) descrevem que “a escala de Likert nos ajuda a comparar o escore de uma pessoa com a distribuição de pontuações de um grupo de amostragem bem definido”. Nesse caso, a escala

apresenta as opções concordo plenamente – 5; concordo – 4; não concordo nem discordo – 3; Discordo – 2 e Discordo plenamente – 1.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

Essa seção está dividida em duas partes: caracterização das empresas participantes da pesquisa e as estratégias competitivas utilizadas por essas empresas.

### 4.1 Caracterização das empresas do setor atacadista de gêneros alimentícios e bebidas

O setor atacadista piauiense está crescendo em número de estabelecimentos comerciais. Dados levantados pelo Ministério do Trabalho e Emprego (2008) evidenciam que o número de estabelecimentos de atacadistas de gêneros alimentícios e bebidas no Piauí duplicaram no período de 2000 a 2008 (TABELA 2), fato este que concorre para o aumento da rivalidade interna do setor .

Tabela 2 - Evolução estabelecimentos atacadistas no Piauí

Ano	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Estabelecimento	710	854	974	902	1.016	1.056	1.181	1.286	1.362

Fonte: MTE (2009)

No que se refere ao faturamento, duas empresas declaram possuir faturamento superior a 60 milhões anuais (G1 e G2). Quatro empresas declaram possuir faturamento entre R\$ 10.500.000,00 e R\$ 60.000.000,00 o que caracteriza a empresa de médio porte, portanto, estas empresas foram classificadas respectivamente por M1, M2, M3, e M4, conforme pode ser observado no quadro 10.

Empresas	Localização	Porte	Faturamento
M1	Teresina	Médio	De R\$ 10.500.000,00 até R\$ 60.000.000,00
M2	Floriano		
M3	Teresina		
M4	Teresina		
G1	Teresina	Grande	Superior a R\$ 60 milhões de reais
G2	Floriano		

Quadro 10- Distribuição por faturamento das empresas pesquisadas

Fonte: Dados da pesquisa, 2010

Quanto à distribuição por modalidade, de acordo com a tipologia da ABAD (2010), quatro dos entrevistados se declaram atacadistas tradicionais, uma empresa revelou-se

atacadista distribuidor e uma declarou-se que atua como operador logístico qualificado/*Broker*. Esses dados podem ser observados no quadro 11.

Modalidade	Situação das empresas
Atacadista Tradicional	G1, G2, M1, M2
Atacadista Distribuidor	M3
<i>Broker</i>	M4

Quadro 11 - Distribuição por modalidade conforme tipologia ABAD

Fonte: Dados da pesquisa, 2010

As empresas que atuam sob a forma de atacadista tradicional operam com produtos com pouca diferenciação, já que possuem os mesmos fornecedores. A empresa atacadista distribuidora trabalha com produtos exclusivos, pois somente a empresa possui a mercadoria para distribuir ao varejo. Uma empresa atua sob a forma de *broker*, com produtos exclusivos de algumas fábricas, contudo presta serviço diferenciado de seus concorrentes.

Este fato corrobora a idéia de Bowersox e Closs (2009, p.111), para os quais “o atacadista tradicional é o mais abrangente do ponto de vista das operações logísticas, pode-se entender que, quatro entrevistados são atacadistas tradicionais.” trazendo as seguintes características: distribuição de produtos sem diferenciação e serviços padronizados.

As empresas atacadistas da modalidade tradicional (G1, G2, M1, M2) utilizam o software de gestão WinThor®, sistema este desenvolvido especificamente para atacadistas. As empresas M3 e M4, utilizam *softwares* diferentes, conforme quadro 12.

ERP	G1	G2	M1	M2	M3	M4
SAP						X
Winthor	X	X	X	X		
Pheonix					X	

Quadro 12 - Sistemas de tecnologia da informação utilizados pelas empresas atacadistas

Fonte: Dados da pesquisa, 2010

Isto contribui para a padronização do setor, pois o *software* de gestão fornece informações para ajudar na formulação de estratégias e tomada de decisões. Quando as empresas utilizam o mesmo sistema de tecnologia da informação, elas deixam de possuir um diferencial tecnológico para ajudá-las a competir.

Outro ponto importante é que apenas uma empresa (G1), declarou-se utilizar de um sistema de WMS (*Warehouse Management System*), em razão da sua área de estocagem, sistema este que ajuda a organização a otimizar seus custos de estocagem, ocasionando assim uma vantagem de custo em relação aos concorrentes, corroborando Porter (2004), para quem a empresa precisa de processos eficientes para produzir produtos e criar serviços ao menor custo possível.

Ao analisar os dados contidos na tabela 3, nota-se que as empresas G1 e G2 possuem áreas de estocagem muito maior do que as demais, o que, no setor atacadista, pode significar maior pressão por preços em negociações com os fornecedores.

Como as demais empresas possuem uma estrutura operacional menor, em relação às grandes, as médias têm de procurar outra maneira de competir no mercado.

Tabela 3 - Dados do setor atacadista piauiense

Empresa	Frota	Área de Estocagem	Faturamento Anual (valores em mil reais)		
		(m2)	2007	2008	2009
Empresa G1	232	39000	291.253	495.537	566.483
Empresa G2	90	17000	122.288	130.038	146.117
Empresa M1	15	2400	32.136	35.424	42.388
Empresa M2	25	2500	26.003	35.437	41.920
Empresa M3	15	2000	29.701	22.507	26.325
Empresa M4	8	800	8.101	8.552	15.908

Fonte: Dados da pesquisa, 2010

Com o acirramento da disputa interna, pois, como o setor oferece produtos sem diferenciação, as empresas entrantes irão competir para ocupar uma posição estratégica favorável, o que aquece a competição no setor.

Este fato molda as forças competitivas de ameaça de novos entrantes em direção à rivalidade interna, o que obriga as empresas a assumirem novas posições estratégicas, para garantirem um lugar de mercado que traga rentabilidade maior.

Com base no modelo de operação de uma organização atacadista, e da descrição do mercado atacadista piauiense, e com os dados da pesquisa realizada por Barrizzelli (1998), pode-se compor o modelo das forças competitivas de Porter, referente ao mercado atacadista piauiense, conforme figura 12.

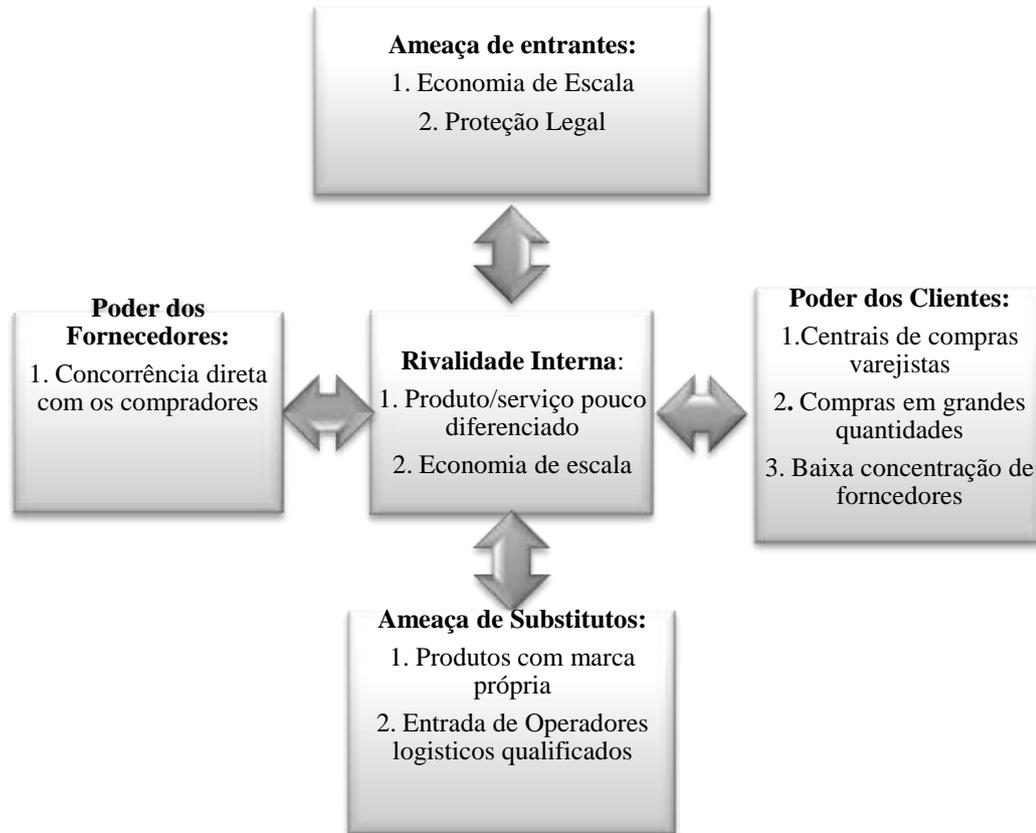


Figura 12 - Resumo das forças competitivas no mercado atacadista  
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Porter (2004)

A rivalidade interna no setor é representada por organizações pouco diferenciadas em termos de produtos e de sofisticação tecnológica. O setor passa por uma ameaça de atacadistas entrantes, que procuram uma posição competitiva dentro do setor, contudo estes novos entrantes devem lidar com as barreiras fiscais que as unidades federadas utilizam para protegerem seu mercado interno e ainda conseguirem aumentar sua arrecadação de impostos. Contudo tais barreiras dificultam o livre comércio entre os Estados, com a cobrança de sobretaxa de imposto.

Com relação ao poder dos clientes (ou compradores) os varejos estão se organizando em centrais de compras e, como consequência, estes varejistas participantes de tais centrais de compras negociam diretamente da indústria eliminando assim a participação do comércio atacadista. Outro ponto a salientar, diz respeito ao pequeno e médio varejo, pois com o agigantamento de redes de supermercados e com a inserção de centrais de compras, os varejos que não participam de tais redes cooperativas tendem a perder sua competitividade, já que as organizações participantes destas redes adquirem mercadorias a preços mais competitivos.

Existe a ameaça de serviços substitutos, tais como os distribuidores de produtos exclusivos e os operadores logísticos qualificados, que prestam um serviço diferenciado em

relação ao atacado tradicional; pois como afirma Barrizzelli (1998) somente sobreviverão no segmento atacadista os especializados, os operadores logísticos e os atacadistas que possuem compromisso com a indústria.

Isto se deve ao fato do atacado tradicional em geral não ser parceiro da indústria, onde antes o mesmo operava como atravessador de mercadoria, destruindo valor dos produtos, ao cobrar um preço maior pela distribuição sem prestar um serviço de qualidade, que fosse percebido pelo cliente. Conforme afirmam Kotler e Keller (2006) que entre as queixas das indústrias eles não promovem a linha de produtos do fabricante, agindo como tiradores de pedidos. Assim a indústria procura parceiros que incrementem valor aos seus produtos, assim os operadores logísticos e os distribuidores especializados se configuram em uma ameaça ao atacado tradicional.

A marca própria representa uma ameaça ao atacado tradicional em dois aspectos, conforme afirma Kotler e Keller (2006) onde se diz que a marca própria foi desenvolvida para os varejistas e atacadistas: a utilização pelo varejo e pelo concorrente atacadista. Quando o varejo utiliza a marca própria, ele deixa de comprar este produto no atacado, e quando um concorrente utiliza a marca própria do atacado, o mesmo possui um produto similar ao da marca do fornecedor, aumentando seu sortimento.

#### **4.2 Estratégias competitivas utilizadas pelas empresas atacadistas de gêneros alimentícios e bebidas do Estado do Piauí**

Dado que a comercialização de produtos tem pouco grau de diferenciação, as organizações contam praticamente com os mesmos atributos operacionais, iguais fornecedores, portanto, precisam diferenciar-se no mercado.

Conforme destacam Mintzberg et al. (2006, p.100), “a rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma familiar de manobras para posicionar.” Conforme se apresenta na quadro 13, para conquistar o cliente do concorrente, as empresas destacaram o fato de que precisam ter três atributos: entregar mais celeremente, praticar preços competitivos e ter produtos exclusivos.

Estes três atributos refletem que as empresas estão tentando posicionar-se no mercado de forma a diminuir a pressão exercida pelas forças competitivas do mercado. Reforçando a idéia de Porter (2004); onde a organização deve procurar uma posição estratégica dentro do mercado de modo a diminuir a influência das forças competitivas.

Ações	G1	G2	M1	M2	M3	M4
Procura entregar mais rápido a mercadoria		X	X			
Pratica preço menor que o concorrente	X			X		
Outro? Quais? Produtos Exclusivos					X	X

Quadro 13 - O que faz a empresa faz para ganhar o cliente do concorrente

Fonte: Dados da pesquisa, 2010

Para ganhar o cliente da organização concorrente, as empresas utilizam um serviço de entrega mais rápida, prática de preço competitivo e produtos exclusivos. Pode-se notar que as empresas G1 e M2, utilizam a prática de menor preço e as empresas G2 e M1 empregam uma prestação de serviço de entrega superior, valendo ressaltar que estas empresas possuem sedes em cidades diferentes, o que acarreta uma estratégia de aumento de mercado diferente para as praças de Teresina e Floriano.

Com o aumento da concorrência interna e a comercialização de produtos pouco diferenciados, três das empresas participantes da pesquisa (G1, G2 e M2), quando questionadas sobre o que fazer para manter ou elevar sua participação de mercado, responderam que procuram vender produtos com preços mais atrativos do que os dos concorrentes. A empresa M1 informou que atrai clientes com serviços novos, e duas empresas (M3 e M4) procuram ter produtos exclusivos em seu portfólio de produtos, conforme quadro 14.

Ações	G1	G2	M1	M2	M3	M4
Oferece produtos com preço mais competitivo que a concorrência	X	X		X		
Busca oferecer novos serviços para atrair novos clientes			X			
Outros? Ter mais produtos exclusivos					X	X

Quadro 14 - Ações para manter ou elevar sua participação no mercado

Fonte: Dados da pesquisa, 2010

As empresas G1 e G2 localizadas em regiões diferentes, e M3, situada na mesma região da empresa G2, adotam estratégia de preços competitivos para proteger seus mercados. Por sua vez, a empresa M1 busca oferecer serviços novos e no que tange às empresas M3 e M4, estas, sediadas em Teresina, utilizam a exclusividade de produtos para elevar ou manter sua participação no mercado.

As empresas destacaram, conforme pode ser constatado no quadro 15, três posturas adotadas perante o mercado: ofertar poucos serviços, mas seletivos e alta qualidade (M3 e M4); ter reputação de entregar com rapidez (G2 e M1) e ter preços competitivos (G1 e M2).

Postura	G1	G2	M1	M2	M3	M4
Ofertar poucos serviços, mas seletivos e de alta qualidade					X	X
Ter reputação de entregar com rapidez		X	X			
Ter reputação de preços competitivos	X			X		

Quadro 15 - A postura no mercado da empresa

Fonte: Dados da pesquisa, 2010

Para coexistir no mercado, as empresas devem procurar posicionar-se e atuar de modo diferenciado umas das outras, pois, ao diferenciar seu modo de atuação, elas podem obter lucros acima da média do setor (PORTER, 2004).

Pode-se observar este fato com os dados contidos no quadro 16, onde as empresas classificadas como grandes mantêm posição diferente, uma organização foca em operar com preços baixos (G1) e outra empresa foca em ter um serviço de entrega melhor (G2). A empresa média M1 procura oferecer serviço de entrega mais rápida do que as outras empresas médias, enquanto que a empresa M2 busca ofertar produtos com preços mais competitivos; e as empresas M3 e M4, por não serem atacadistas tradicionais, procuram diferenciar-se por meio de serviços de alta qualidade.

Este resultado obtido com o comportamento da empresa ressalta que as organizações estão procurando se diferenciar no mercado por meio de serviços, já que não conseguem, mediante o *mix* de produtos, pois, das seis empresas, duas procuram o preço de venda como diferencial, e quatro empresas optaram por serviços.

Isso corrobora a visão de Porter (2004), ao ensinar que a capacidade de diferenciação possibilita que a empresa supere seus concorrentes e consiga retornos acima da média.

Características	G1	G2	M1	M2	M3	M4
Serviços céleres, ajudando na entrega rápida da mercadoria		X	X			
Produtos de baixo preço,	X			X		
Produtos Exclusivos, a empresa possui determinada linha de produto					X	X

Quadro 16 - Classificação dos serviços perante a concorrência

Fonte: Dados da pesquisa, 2010

Comparando-se os quadros 15 e 16, percebe-se que as empresas parecem estar se posicionando de modo a diminuir a competição entre elas. As empresas grandes G1 e G2 utilizam de estratégias diferentes, pois a primeira faz uso de práticas de preço baixo, enquanto a segunda usa serviço de entrega diferenciado.

O mesmo ocorre com as empresas médias, as empresas M1, que utiliza de estratégia de serviços de entrega diferenciados, e M2, de estratégias de preço competitivo, enquanto M3 e M4 oferecem produtos exclusivos como diferencial.

O quadro 17 corrobora os fatos obtidos anteriormente, segundo os quais as empresas procuram se posicionar de modo a diminuir a concorrência entre elas. Assim, as empresa devem competir de forma diferenciada, levando em consideração suas competências. As empresas atacadistas participantes da pesquisa, assim se posicionam em relação aos itens presentes na rivalidade interna: no caso das empresas G1, M1 e M2 tem o preço; G2 destacou a questão da entrega e para as empresas M3 e M4, o atendimento diferenciado.

O fato do preço dos produtos ter se destacado é que segundo os comentários dos respondentes, alguns concorrentes se utilizam de preços baixos. Tal fato pode ser explicado pelo aumento da concorrência interna. Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007), quando da entrada de novos competidores no mercado, estes competidores precisam conquistar uma parcela do mercado para conseguir sobreviver, o que os conduz ao emprego da estratégia de baixo preço para lograr esta parcela de mercado mais rapidamente.

Itens	G1	G2	M1	M2	M3	M4
Preço	X		X	X		
Entrega		X				
Atendimento diferenciado					X	X

Quadro 17 - Itens presentes na rivalidade interna

Fonte: Dados da pesquisa, 2010

Das empresas atacadistas participantes da pesquisa, no que concerne ao diferencial competitivo da empresa em relação aos concorrentes, conforme apresentado no quadro 18, a percepção de suas vantagens, foi bem dispersa, ressaltando a disponibilidade das empresas em procurar posições estratégicas distintas, para evitar a competição direta.

Diferencial	G1	G2	M1	M2	M3	M4
Logística		X				
Qualidade diferenciada dos serviços			X			
Poder de compra. (barganha com fornecedores)	X					
Produtos exclusivos					X	X
Outros. Quais? Preço dos produtos				X		

Quadro 18 - Diferencial da empresa em relação aos concorrentes

Fonte: Dados da pesquisa, 2010

A empresa G1 destacou como seu principal ponto forte o poder de barganha que ela possui com seus fornecedores. Esta força competitiva advém da dimensão de sua área de armazenagem. Com tamanho poder de compra, consegue obter descontos por conta das compras em grandes quantidades. Com um preço de compra menor do que os concorrentes, esta empresa torna-se líder de custo e pode ofertar seus produtos, geralmente, pouco diferenciados, a um preço menor do que o da concorrência.

A empresa G2 utiliza sua logística como diferencial competitivo, a empresa destacando sua organização na área de estocagem para, onde os produtos são “endereçados”, ou seja, possui um local específico para cada item a ser armazenado, o que reduz o tempo de carregamento, conseguindo assim uma entrega mais rápida e eficaz, diferenciando-se por meio de serviço.

A empresa M1 destaca-se por utilizar-se de serviços diferenciados. Destacou seus serviços creditícios, oferecidos ao varejo, bem como a abordagem diferenciada da força de vendas no momento da venda ao pequeno varejo, além de possuir uma entrega rápida e eficaz, diferenciando-se por intermédio de serviços.

A empresa M2 procura oferecer seus produtos a um preço melhor do que o da concorrência, contudo, para ofertar preços atrativos, a empresa precisa ser líder de custo, o que a inclina trabalhar com um *mix* de produtos reduzidos e de alta rotatividade, pois não possui área de estocagem que possa competir com a empresa G1, competindo assim com liderança de custo.

As empresas M3 e M4, por conta de sua forma institucional diferenciada - uma é distribuidor exclusivo e a outra é um *broker* - preferiram focar suas atividades em determinados tipos de produtos, os quais somente estas empresas comercializam dentro do Estado do Piauí, utilizando assim a estratégia de enfoque.

No que se refere a integração vertical, somente três empresas declararam que possuem integração com o comércio varejista; as empresas G1, G2 e M2 possuem supermercados

A integração vertical descendente ajuda a empresa atacadista a ganhar escala nas vendas, pois pode comercializar diretamente com o comércio varejista de seu próprio grupo econômico.

No quadro 19 observam-se as diversas estratégias com que as empresas se identificam. Pode-se perceber que as empresas atacadistas utilizam estratégias competitivas genéricas de Porter (2004) que são: liderança de custo, diferenciação e focalização.

A empresa G1 tem com foco principal o preço de venda. Consequentemente, para se ter um preço de venda atraente, precisa-se ter custos competitivos e escala de compra, fato este

que a empresa G1 possui. Pois a empresa possui a maior área de estocagem e uma rede de varejos que garante à organização ter uma rotatividade elevada em seus estoques.

A empresa M2 também procura posicionar-se como líder de custo, contudo, possui algumas limitações se comparada à empresa G1, pois não possui uma área de estocagem muito grande, utilizando, assim, a estratégia competitiva genérica de liderança de custo.

Conforme Porter (2004, p.34), “a liderança de custo exige uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência e controle rígido das despesas gerais.”

As empresas G2 e M1 procuram competir, diferenciando seus serviços em relação às outras empresas, seja por possuem uma entrega mais eficiente ou oferecerem serviços creditícios mais competitivos, utilizando-se, com efeito da estratégia competitiva genérica de diferenciação, anota Porter (1989, p.12): “a empresa procura ter um atributo único, através de algumas dimensões que são amplamente valorizadas pelos seus compradores.”

Por sua vez, as empresas M3 e M4 procuram por intermédio de seus produtos exclusivos, posicionar-se com produtos voltados a um segmento específico. Pode-se perceber a estratégia de focalização, pois como afirma Harrison (2005, p.138) “a estratégia de foco a empresa visa operar em um setor restrito de mercado através de liderança de custo, de diferenciação ou de uma combinação de baixo custo e diferenciação, e existe empresa dispostas a atender um grupo específico de clientes.”

Estratégia	G1	G2	M1	M2	M3	M4
Oferecer um preço abaixo do praticado pelos concorrentes;	X	X		X		
Criar uma imagem consolidada do negócio que o tornou bem conhecido no mercado;	X	X	X	X		X
Desenvolver serviços de qualidade superior aos dos concorrentes;		X	X		X	X
Agregar algo a mais nos serviços que oferece;			X		X	
Atender um grupo específico de cliente;					X	X
Abertura de um varejo	X			X		

Quadro 19 - Estratégias que se identificam com a empresa  
Fonte: Dados da pesquisa, 2010

No quadro 20 tem-se um resumo das características das empresas atacadistas participantes da pesquisa. Pode-se perceber o padrão utilizado pelas empresas atacadistas de gêneros alimentícios e de bebidas: as empresas que declararam ser atacadistas tradicionais, na cidade de Teresina não utilizam a mesma estratégia competitiva, ou seja, as empresas G1 e M1 utilizam de estratégia diferente para competirem, a primeira faz uso da liderança de custo, que obtém com sua força competitiva de elevado poder de compra, Enquanto a

organização M1 procura competir diferenciando-se através do desenvolvimento de novos serviços e com serviços de entrega rápida a seus clientes.

Características	Empresas					
	G1	G2	M1	M2	M3	M4
Ganhar Cliente	Menor preço	Serviço de entrega rápida	Serviço de entrega rápida	Menor preço	Produtos exclusivos	Produtos exclusivos
Postura de mercado	Menor preço	Serviço de entrega rápida	Serviço de entrega rápida	Menor preço	Produtos exclusivos	Produtos exclusivos
Manter participação	Preço	Preço	Novos serviços	Preço	Mais produtos exclusivos	Mais produtos exclusivos
Diferencial competitivo da empresa	Poder de compra	Logística	Qualidade dos serviços	Preço	Produtos exclusivos	Produtos exclusivos
Estratégia competitiva utilizada	Liderança de custo	Diferenciação	Diferenciação	Liderança de custo	Enfoque	Enfoque
Localidade	Teresina	Floriano	Teresina	Floriano	Teresina	Teresina

Quadro 20 - Resumo das características dos atacadistas piauienses

Fonte: Dados da pesquisa, 2010

Em relação aos atacadistas tradicionais localizados na cidade de Floriano, observa-se que a empresa G2 utiliza a estratégia competitiva de diferenciação, obtida por sua logística eficiente, que pode lhe garantir um custo de estocagem eficiente bem como uma entrega mais rápida, enquanto a empresa M2, utiliza a estratégia de liderança de custo para garantir um preço de revenda mais competitivo que os dos concorrentes.

Quanto às estratégias utilizadas pelas empresas que se constituem em distribuidores de produtos exclusivos, ambas situadas em Teresina, as empresas M3 e M4, as mesmas não comercializam os mesmos produtos, e focaram em atender grupos específicos de consumidores, utilizando assim a estratégia de enfoque.

Nota-se que as empresas que utilizam de estratégias competitivas dependendo se sua localidade, onde se tem as empresas atacadistas tradicionais G1 e M1, sediadas em Teresina e ambas utilizam estratégias competitivas diferentes – liderança de custo e diferenciação – enquanto as empresas sediadas em Floriano, as empresas G2 e M2 utilizam as estratégias diferenciação e liderança de custo respectivamente. A exceção são as empresas M3 e M4 que utilizam a mesma estratégia, contudo, como focaram em grupos específicos de clientes, não chegam a competir diretamente.

Tais características advêm da busca por uma posição estratégica única. Pois como afirma Porter (2004), as empresas precisam desenvolver produtos ou serviços únicos, com a qualidade mais alta, desempenho superior ou características únicas, buscando

satisfazer as necessidades dos clientes; e corroborando com Henderson (1998), que afirma que precisa ser diferente o bastante para possuir uma vantagem única.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atacadista representa um setor significativo para o Estado do Piauí, em termos de arrecadação para o Estado e na geração de empregos diretos. Em decorrência, porém, do canal de distribuição, as empresas procuram parceiros comerciais mais especializados para focarem na distribuição de seus produtos.

O atacado tradicional está sofrendo com estas pressões: a substituição gradativa de seus serviços por empresas mais especializadas no canal de distribuição e a formação de centrais de compra por parte dos varejistas, que passam a negociar diretamente da indústria eliminando assim o atacado tradicional.

Por conseguinte os atacadistas tradicionais precisam fazer uso de estratégias que ajudem estas organizações a se posicionarem neste mercado. Este trabalho procurou analisar as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas atacadistas de gêneros alimentícios e bebidas no Estado do Piauí.

Os dados da pesquisa apontam que não existe uma estratégia comum nas empresas participantes da pesquisa. Das seis pesquisadas, observou-se que duas fazem uso da estratégia liderança de custo; duas buscam a diferenciação de seus serviços e duas atuam sob a estratégia do enfoque.

As organizações pesquisadas utilizam a estratégia da diferenciação mediante a prestação de serviços de entrega melhor do que os do concorrente, e a estratégia de focalização, existindo empresas que atendem a grupos específicos do mercado. Desde que, quatro das seis empresas são atacadistas tradicionais, com o *mix* de produtos em comum, produtos estes de pouca diferenciação, as empresas precisam oferecer serviços com a finalidade de diferenciarem-se no mercado.

Nas empresas atacadistas de gêneros alimentícios, bebidas e fumo no Estado do Piauí predominam o tipo de atacado tradicional, o que vem a corroborar com o primeiro pressuposto do estudo.

Conforme garante, porém, o princípio da exclusão competitiva de Gause, as empresas têm de procurar competir de forma distinta, pois, se competirem de forma igual pode perecer. Analisando-se o princípio da exclusão competitiva com as estratégias competitivas genéricas, observa-se que os dois conceitos asseveram que a empresa precisa obter uma característica ou vantagem única, pois se este atributo for obtido pela maioria do mercado deixa de ser vantagem.

O segundo pressuposto foi o de que as empresas atacadistas de gêneros alimentícios e bebidas diferenciam suas estratégias pelo porte da empresa. Este pressuposto não foi confirmado, pois existem empresas de portes diferentes que utilizam as mesmas estratégias, tais como G1 e M3, que utilizam a estratégia liderança de custo; e as empresas G2 e M1, que empregam a estratégia de diferenciação. As empresas M3 e M4 usam a estratégia de enfoque.

Este fato demonstra que as empresas analisadas procuram posicionar-se no mercado de modo que consigam coexistir sem prejudicar sua lucratividade, o que não ocorreria se competissem diretamente. Ao assumirem esta postura diferenciada, as empresas atuam de forma diferente umas das outras, sem a competição direta.

Considera-se assim, alcançados os dois objetivos específicos propostos. O primeiro foi caracterizar as empresas atacadistas de gêneros alimentícios e bebidas no Estado do Piauí, conforme evidenciado na seção de resultados onde as quatro empresas caracterizam-se de porte médio, duas empresa apresentaram porte grande; com relação a classificação das empresas quatro empresas classificaram-se como atacadistas tradicionais, uma como atacadista distribuidor e uma como *broker*. O segundo objetivo específico era identificar as estratégias competitivas genéricas utilizadas pelas empresas atacadistas de gêneros alimentícios e bebidas no Estado do Piauí, onde observou-se que não há um comportamento padrão com relação as estratégias competitivas, sendo que duas empresas fazem uso de estratégia de liderança de custo, duas empresas fazem uso da diferenciação e duas empresa utilizam a estratégia de enfoque; evidenciando assim as diferentes estratégias competitivas observadas.

Como limitação deste trabalho, há o fato de o pesquisador ter acesso somente às empresa sindicalizadas, pois possuem informações fornecidas ao Sindicato. As empresas não sindicalizadas, por sua vez, são bastante relutantes em fornecer informações a terceiros, mesmo que estas informações sejam utilizadas somente no meio acadêmico.

Recomenda-se que, para os próximos estudos, sejam aprofundados aspectos relacionados a modelos quantitativos e suas correlações com as estratégias competitivas utilizadas. Para isso, entretanto, a pesquisa necessitará ampliar a amostra, para que as inferências adquiridas possam ser aplicadas ao setor como um todo.

Espera-se haver contribuído para a discussão das estratégias competitivas utilizadas pelo setor atacadistas de gêneros alimentícios e bebidas no Estado do Piauí.

## REFERÊNCIAS

- ABAD. Associação Brasileira de Atacadistas e distribuidores. **Os formatos em atuação hoje no Brasil**. Disponível em <<http://www.asdab.com.br/dados.htm>>. Acesso em 15 mar. 2010.
- ABAD. Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores. **Ranking ABAD 2010**. Disponível em: <<http://www.abad.com.br/ranking.php>>. acesso em 19 jul. 2010.
- ALCANTARA, Rosane L. Chicarelli. Sistemas de distribuição e arranjos cooperativos: o caso do atacado brasileiro. **Revista Gestão e Produção**. v.6, nº3, p.219-232, dez. 1999.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION – AMA. **Dictionary of Marketing terms** [online]. Disponível em: <[http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=S](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=S)>. Acesso em 20 nov. 2009.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BARRIZZELLI, Nelson. O futuro do atacado. **Revista Distribuição**. nº 71. Dez 1998.
- BATALHA, Mário Otávio; MILANEZE, Kleber Luiz Nardoto. A aplicação da ferramenta de gerenciamento por categorias em uma empresa de atacado. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, 2003. **Anais eletrônicos...** Ouro Preto. Disponível em:< <http://www.abepro.org.br/indexsub.asp?ss=27> >. Acesso em: 20 ago. 2009.
- BESANKO, D; *et. al.*. **A economia da estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BEUREN, Ilse Maria et al.(orgs.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística Empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CÂNDIDO, G. A. ; VIEIRA, L. M. M. . Aplicação dos Conceitos de Redes Interorganizacionais no Setor Varejista: uma proposta de aplicação dos conceitos de *brokers* e operadores logísticos em empresas distribuidoras de alimentos. **Revista Produção Online**, v. 6, p. 4-27, 2006
- COOPERS, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CORONADO, Osmar. **Controladoria no Atacado e Varejo: Logística Integrada e Modelo de Gestão sob a óptica da gestão econômica logistica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ENOMOTO, Leandro Minoru. **Análise da distribuição física e roteirização em um atacadista do sul de Minas Gerais**. Dissertação de Mestrado. Itajubá, 2005, Universidade Federal de Itajubá.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, estratégia e tecnologia**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FLEURY, Paulo Fernando. O sistema de pedidos e a gestão do ciclo do pedido. In: FLEURY, Paulo Fernando; FIGUEIREDO, Kleber Fossati; WANKE, Peter (orgs). **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. São Paulo: Atlas, 2009.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. e PORTER, M. E. (org.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HITT, M., IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2008.

IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA). **Classificação Nacional de Atividade Econômica – CNAE. 2009**. Disponível em <<http://www.cnae.ibge.gov.br/>>. Acesso em 30 out. 2009.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KON, Anita. **Economia de Serviços: Teoria e Evolução no Brasil**. São Paulo: Campus, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson, 2006.

LOVELOCK, C H; GUMMENSSON, E. Whiter Services Marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. **Journal of Service Research**, v.7, n.1, p. 20-41, 2004.

MARANHÃO. Decreto nº 26.094/09. **Diário Oficial do Estado**, São Luis: [s.n], 10 de dezembro de 2009.

MARTINS, Tomas Sparano et al. Grupos Estratégicos e Desempenho: a Indústria de Bancos Comerciais no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (XXXIII ENANPAD) **Anais...** São Paulo-SP, 2009, 16p. CD ROM.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Relação Anual de Informações Sociais**. 2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry, et al. **O processo de estratégia: conceitos, contexto e casos selecionados**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MIRANDA, Gilberto José. **Valor de empresas e medidas de desempenho econômicas: um estudo em empresas atacadistas brasileiras**. Dissertação de Mestrado. Uberlândia, 2005, Universidade Federal de Uberlândia. Disponível em :<[www.dominiopublico.gov.br](http://www.dominiopublico.gov.br)>. Acesso em 20 ago. 2009.

MIRANDA, Gilberto José; ROGERS, Pablo; REIS, Ernando Augusto dos. Valor de empresas e medidas de desempenho econômico: um estudo em empresas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...**, 29, CD-ROM, Brasília, DF, 2005.

NEVES, Marcos Fava. **Um modelo de planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 1999.

OLIVEIRA, V. M. ; CÂNDIDO, G. A. . As Contribuições dos Conceitos e Modelos de Redes Organizacionais no Setor Varejista: um estudo exploratório no setor de supermercados no Estado da Paraíba. REAd. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 15, p. 115-126, 2009.

PIATO, Éderson Luiz; ALCÂNTARA, Roseane Lúcia Chicarelli; SILVA, Andrea Lago da. Marketing de serviços e operações em serviços: uma discussão conceitual das características e limitações dos esquemas de classificação dos serviços. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 2008, São Paulo. **Anais eletrônicos...** Disponível em :< <http://www.simpoi.fgvsp.br/>>. Acesso em 20 ago. 2009.

PIATO, Éderson Luiz; SILVA, Andrea Lago da; PAULA, Verônica Angélica Freitas de. Vantagens e Desvantagens da Estratégia de Marcas Próprias no Atacado: Análise Comparativa entre Revisão de Literatura e Contexto Atacadista. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...**, 31, CD ROM, Rio de Janeiro-RJ, 2007 .

PIAUÍ. Decreto nº 10.439/00. **Diário Oficial do Estado**, Teresina: [s.n], 05 de dezembro de 2000.

PORTER , Michael E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. 29 ed. São Paulo: Campus. 1989

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústria e da concorrência. 16 ed. São Paulo: Campus, 2004.

PORTER, Michael; MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. São Paulo : Campus, 1998.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et.al.*(org.) **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, A. C. ; ROSALEM, V. . Qualidade como Vantagem Competitiva: um Estudo em Empresa Atacadista. In: SIMPOSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2006, Resende-RJ. SEGET, 2006.

SARQUIS, Aléssio Bessa. **Estratégias de marketing para serviços**: como as organizações devem estabelecer e implementar estratégias de marketing. Atlas: São Paulo, 2009.

SEADI, Glória Márcia Sastre. *Broker*: **Análise crítica de seu funcionamento para a melhoria dos canais de distribuição**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre, 2004, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

SECRETARIA DE FAZENDA DO ESTADO DO PIAUÍ. **Participação dos setores da arrecadação**. Disponível em :<[www.sefaz.pi.gov.br/noticias](http://www.sefaz.pi.gov.br/noticias)>. Acesso em 15 mar. 2010.

SEHNEM, Simone; LAZAROTTI, Fábio; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo. O impacto Porteriano, iniciado há 30 anos, chegou ao fim de seu curso? Um estudo sobre o emprego do paradigma de Porter no Brasil. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (IV 3E`S). **Anais...** Recife-PE, 2009, 14p. CD-ROM.

SILVA, Adriano Maniçoba da; AKABANE, Getulio Kazue; SOARES, Washington Pereira. Importância Estratégica do Atacadista no Canal de Distribuição: Análise de um modelo de Aquisição para Varejistas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (IV 3E`S). **Anais...** Recife-PE, 2009. 15p. CD ROM.

STERN, Louis W. *et al.* **Canais de Marketing e Distribuição**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**: Conceitos. São Paulo: Atlas, 2007.

## APÊNDICE A



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC  
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

## MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

Assunto: Carta de Apresentação

À Empresa

Prezado Senhor,

A Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC) da Universidade Federal do Ceará oferece o curso de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria (MPAC), recomendado pela Capes, o órgão do Ministério da Educação que regulamenta a pós-graduação *stricto sensu*.

Para concluir seus mestrados nossos alunos precisam elaborar suas dissertações, que consiste em um trabalho com base em pesquisa. Em geral há a necessidade de obtenção de informações junto às empresas. A viabilização destas pesquisas depende, em grande medida, da possibilidade de acesso às empresas. Sem a colaboração estratégica da liderança empresarial e pública, não é possível termos uma visão real e prática do mundo dos negócios e da competitividade das referidas organizações em termos de sua inserção regional e global.

Deste modo, solicitamos sua assistência na concessão e viabilização do acesso do aluno **DIÓGENES ELDO CARVALHO DE BARBOSA SOBRINHO**, para realizar, a pesquisa intitulada “Estratégias Competitivas Utilizadas pelas empresas atacadistas de alimentos e bebidas do Estado do Piauí” sob orientação da professora doutora Sandra Maria dos Santos.

De acordo com sua anuência e dentro dos horários convenientes o referido mestrando irá fazer uma entrevista com o gestor da empresa. Em tempo, ressaltamos nosso compromisso com o sigilo e confidencialidade das informações colhidas e afirmamos que se trata de trabalho de natureza eminentemente acadêmica. Ressaltamos, ainda, que informações sigilosas como: faturamento, receitas, lucros, prejuízos, custos e despesas não serão divulgados no trabalho.

Diante do exposto, caso esteja de acordo, solicitamos que V.Sa. assine este documento de modo a formalizar a pesquisa. Antecipadamente agradecemos a atenção.

Atenciosamente

Prof. Sandra Maria dos Santos

Prof. Orientadora do Mestrado em Administração e Controladoria – MPAC  
Universidade Federal do Ceará - UFC

De acordo: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

APENDICE B

QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AS EMPRESAS ATADISTAS DO PIAUI

	<p><b>QUESTIONÁRIO</b></p> <p>Número: _____</p>	
---	---	---

**PARTE I – Identificação, Perfil do Gestor e Caracterização da Empresa**

1- Cargo / Função do respondente: \_\_\_\_\_

2- Tempo na Empresa: \_\_\_\_\_

3- Data de Constituição da Empresa: \_\_\_\_\_

4- Possui Filial: ( ) Sim ( ) Não Se afirmativo informar as cidades.

5. Nível de Escolaridade do Gestor da Empresa:

5.1.1.	( ) 1.º grau incompleto	5.1.5.	( ) Superior incompleto
5.1.2.	( ) 1.º grau completo	5.1.6.	( ) Superior completo
5.1.3.	( ) 2.º grau incompleto	5.1.7.	( ) Pós-graduação
5.1.4.	( ) 2.º grau completo		

6- Identificação do porte da empresa pelo faturamento anual:

Microempresa	Até R\$ 1.200.000,00	
Pequena	De R\$ 1.200.000,01 até R\$ 10.500.000,00	
Média	De R\$ 10.500.000,01 até R\$ 60.000.000,00	
Grande	Superior a R\$ 60 milhões de reais	

7- Identificação do porte da empresa pela quantidade de empregados:

Número de empregados	
até 19	
de 20 a 99	
de 100 a 499	
acima de 500	

8- Dentre essas modalidades de classificação a empresa mantém em atuação no mercado do Piauí, se possuir mais de uma modalidade indicar a participação da mesma no faturamento da empresa

MODALIDADE		% no faturamento
<i>Atacadista Distribuidor</i>		
<i>Atacadista de Auto Serviço</i>		
<i>Atacadista de Balcão</i>		
Operador Logístico		

Broker		
--------	--	--

**9 – Quantidade de Veículos de Frota Própria?**

ANO	2006	2007	2008	2009
QUANTIDADE DE VEICULOS				

**10 – Tamanho do depósito para estocagem?**

ANO	2006	2007	2008	2009
AREA DE ESTOCAGEM				

11 – A empresa possui software de gestão integrado? Qual? \_\_\_\_\_

12- A empresa possui software de gestão de força de venda? Qual? \_\_\_\_\_

13 – A empresa possui software de roteirização? Qual? \_\_\_\_\_

14 – A empresa possui software de gerenciamento de estoque? Qual? \_\_\_\_\_

**PARTE II – ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**

As questões de 1 a 7 devem ser respondidas marcando SOMENTE UMA alternativa, considerando aquela que mais se identifica com o comportamento da empresa:

<b>1- O que faz os clientes trocar seus serviços pelos do concorrente?</b>	
Promessa de entrega rápida das mercadorias adquiridas;	
Pratica preço menor que o concorrente;	
Aumenta o prazo de pagamento;	
Negocia quantidades menores por pedidos	
Outro? Quais? _____	

<b>2- Para manter ou elevar sua participação no mercado sua empresa:</b>	
Oferece produtos com preço mais competitivo que a concorrência;	
Busca oferecer novos serviços para atrair novos clientes;	
Busca renovar os serviços existentes para atrair novos clientes;	
Oferecimento de produtos com marca própria a preços menores	
Procura cobrir regiões mais distantes da sede da empresa	
Adquire um concorrente menor	
Abertura de filiais no Piauí ou em Estados Vizinho	
Outros? Quais? _____	

<b>3- A postura no mercado da empresa é:</b>	
Ofertar poucos serviços, mas seletivos e de alta qualidade;	
Adotar idéias novas e inovações, mas só depois de análise cuidadosa;	
Reagir a oportunidades ou ameaças no mercado para manter ou melhorar essa posição;	
Ter uma reputação de ser inovadora e criativa.	
Ter reputação de entregar com rapidez	
Ter reputação de ter os menores preços	
Outros? Quais? _____	

<b>4- Em comparação a concorrência os serviços aos clientes são caracterizados como:</b>	
Serviços céleres, ajudando na entrega rápida da mercadoria;	
Serviços de baixo preço, a empresa garante sempre um preço mais rápido que a concorrência	
Exclusivos, somente a empresa possui determinada linha de produto;	
Serviços em estado de transição e baseados em responder a oportunidades ou ameaças do mercado.	
Outros? Quais? _____	

<b>5- Quais os itens que estão presentes na rivalidade com os concorrentes?</b>	
Preço;	
Entrega;	
Atendimento diferenciado;	
Marca Própria	
Outros. Quais? _____	

<b>6- Qual a principal diferencial da empresa em relação aos concorrentes?</b>	
Logística;	
Qualidade diferenciada dos serviços;	
Maior abrangência geográfica;	
Poder de compra.	
Produtos de marca própria de baixo preço	
Produtos exclusivos	
Outros. Quais? _____	

<b>7- A empresa possui outras empresas que se integram com o atacado?</b>	
Supermercado;	
Indústria;	
Empresa Transportadora;	
Outros. Quais? _____	

Na questão 8 o respondente deve marcar quantas alternativas necessárias para satisfazer sua opinião:

<b>8- Na sua opinião quais das estratégicas se identificam com a empresa:</b>	
Oferecer um preço abaixo do praticado pelos concorrentes;	
Criar uma imagem consolidada do negócio que o tornou bem conhecido no mercado;	
Desenvolver serviços de qualidade superior aos dos concorrentes;	
Ofertar serviços personalizados a cada tipo de cliente;	
Agregar algo a mais nos serviços que oferece;	
Revender produtos com a marca da empresa	
Remodelar periodicamente os serviços que já oferece;	
Abertura de uma filial no Estado	

Atender um grupo específico de cliente;	
Abertura de um varejo	
Adotar a mesma estratégia do concorrente;	
Adquirir um concorrente	
Diferenciação nos serviços oferecidos	
Abrir empresas que se integrem com o ramo atacadista	

Na questão 9 o respondente deve numerar em ordem crescente, de importância as estratégias que a empresa se identifica: (5-Muito Importante; 4- Importante; 3- Indiferente; 2- Sem Importância e 1- Totalmente sem importância):

<b>9- Na sua opinião quais das estratégias se identificam com a empresa:</b>	
Oferecer um preço abaixo do praticado pelos concorrentes;	
Criar uma imagem consolidada do negócio que o tornou bem conhecido no mercado;	
Desenvolver serviços de qualidade superior aos dos concorrentes;	
Ofertar serviços personalizados a cada tipo de cliente;	
Agregar algo a mais nos serviços que oferece;	
Revender produtos com a marca da empresa	
Remodelar periodicamente os serviços que já oferece;	
Abertura de uma filial no Estado	
Atender um grupo específico de cliente;	
Abertura de um varejo	
Adotar a mesma estratégia do concorrente;	
Adquirir um concorrente	
Diferenciação nos serviços oferecidos	
Abrir empresas que se integrem com o ramo atacadista	

**ANEXO A****DECRETO Nº 26.094 DE 10 DE DEZEMBRO DE 2009  
DOE 10.12.2009**

Inclui o art. 55-A no RICMS, aprovado pelo Decreto nº 19.714, de 10 de julho de 2003, que estabelece regra para o crédito de ICMS relativo às entradas interestaduais, cujo estabelecimento remetente seja beneficiário de incentivos ou benefícios fiscais, não autorizados por convênio celebrado nos termos de Lei Complementar, e revoga o inciso VI do art. 57 do Regulamento do ICMS.

**A GOVERNADORA DO ESTADO DO MARANHÃO**, no uso da atribuição que lhe confere o art. 64, inciso III, da Constituição do Estado, e considerando o disposto nos arts. 155, § 2º, I, e XII, “g” e 170, IV, da Constituição Federal, bem como o disposto nos arts. 1º e 8º da Lei Complementar 24, de 7 de janeiro de 1975,

**DECRETA:**

Art. 1º Fica incluído o art. 55-A no Regulamento do ICMS, aprovado pelo Decreto nº 19.714, de 10 de julho de 2003, com a seguinte redação:

“Art. 55-A. O crédito do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação - ICMS, relativo às operações ou prestações interestaduais de entradas destinadas a estabelecimento localizado neste Estado, cujo estabelecimento remetente seja beneficiário de incentivos ou benefícios fiscais destinados ao fomento da atividade comercial e portuária, não autorizados por convênio celebrado nos termos da Lei Complementar nº 24, de 7 de janeiro de 1975, somente será admitido até o montante em que o imposto tenha sido efetivamente cobrado pela unidade federada de origem.

§ 1º Na aplicação deste artigo observar-se-á o seguinte:

I - ato expedido pelo Secretário de Estado da Fazenda identificará os estabelecimentos de outras unidades federadas beneficiários e/ou produtos ou serviços beneficiados com incentivos ou benefícios fiscais e o valor do crédito admitido;

II - será cobrado antecipadamente na primeira unidade fazendária deste Estado, por onde circularem as mercadorias, o ICMS complementar correspondente à diferença entre a alíquota interestadual prevista para a operação e o valor do crédito admitido, ainda que a mercadoria ou bem esteja beneficiado com diferimento;

III - a base de cálculo, para fins de cobrança do ICMS complementar, é o valor da operação sobre o qual foi cobrado o ICMS na unidade federada de origem da mercadoria;

IV - o recolhimento do ICMS complementar será realizado por meio do Documento de Arrecadação da Receita Estadual - DARE, com a indicação do Código de Receita Estadual 112;

V - o imposto destacado no documento fiscal de origem da mercadoria somente poderá ser integralmente aproveitado na escrita fiscal do contribuinte após o pagamento do ICMS complementar.

§ 2º A cobrança do ICMS complementar aplicar-se-á também às operações de entrada de mercadorias ou bens destinados a uso, consumo ou ativo permanente, relativamente ao cálculo da diferença de alíquota.”

Art. 2º Fica revogado o inciso VI do art. 57 do Regulamento do ICMS, aprovado pelo Decreto nº 19.714, de 10 de julho de 2003.

Art. 3º Este Decreto entra em vigor no primeiro dia do mês subsequente ao de sua publicação.

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO, EM SÃO LUÍS, 10 DE DEZEMBRO DE 2009, 188º DA INDEPENDÊNCIA E 121º DA REPÚBLICA.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)