

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO RURAL**

**MELISSA CORDEIRO TORRES GALINDO**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM UMA EMPRESA  
ATACADISTA/DISTRIBUIDORA DO SERTÃO DE PERNAMBUCO: O CASO DA  
EMPRESA COMPARE DO MUNICÍPIO DE FLORESTA**

**RECIFE**

**2012**

MELISSA CORDEIRO TORRES GALINDO

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM UMA EMPRESA  
ATACADISTA/DISTRIBUIDORA DO SERTÃO DE PERNAMBUCO: O CASO DA  
EMPRESA COMPARE DO MUNICÍPIO DE FLORESTA**

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de mestre em administração, área de concentração em Gestão, Mercados e Agronegócios do Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural da Universidade Federal Rural de Pernambuco.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho.

**RECIFE**

**2012**

**MELISSA CORDEIRO TORRES GALINDO**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM UMA EMPRESA  
ATACADISTA/DISTRIBUIDORA DO SERTÃO DE PERNAMBUCO: O CASO DA  
EMPRESA COMPARE DO MUNICÍPIO DE FLORESTA**

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre na área de concentração em Gestão, Mercados e Agronegócios do Programa de Pós-Graduação em em Administração e Desenvolvimento Rural da Universidade Federal Rural de Pernambuco.

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

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
Prof<sup>o</sup> Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho - Orientador  
Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural – UFRPE

\_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup>. Dra. Angela Cristina Rocha de Souza (Examinador Interno)  
Departamento de Administração – UFRPE

\_\_\_\_\_  
Prof<sup>o</sup> Dr. José de Lima Albuquerque (Examinador Interno)  
Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural – UFRPE

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Luiz Rodrigues Kehrle (Examinador Interno)  
Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural - UFRPE

\_\_\_\_\_  
Prof<sup>o</sup> Dr. Emanuel Ferreira Leite (Examinador Externo)  
Universidade de Pernambuco (UPE) e Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP)

Aos meus pais, Miguel e Margarida, que me deram a vida e me dão amor, sempre.

Ao meu esposo Vianeí, pelo companheirismo e apoio incondicionais em todos os momentos.

Aos meus irmãos Miguel Henrique e Guilherme, às cunhadas Rossane e Silvana e aos sobrinhos Maria Eduarda e Igor continuação da minha família.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela força para lutar e viver.

Ao Professor Rodolfo Araújo de Moraes Filho, pela condução segura e paciente em todos os momentos.

Aos Professores do PADR, por todos os valiosos ensinamentos transmitidos durante o curso.

Aos amigos do PADR, pela cordialidade e solidariedade no período em que estivemos juntos.

Aos funcionários do PADR, pela ajuda e generosidade em todos os momentos.

Aos amigos do IFPE, pela compreensão, incentivo e carinho, sem os quais não teria sido possível alcançar o meu objetivo.

Aos integrantes da empresa Compare, em Floresta-PE, pela colaboração e gentileza.

Aos amigos e familiares, pela compreensão nos momentos de afastamento involuntários durante o curso.

A todos que, de alguma forma, me ajudaram na realização do meu sonho de conseguir concluir o mestrado.

## RESUMO

O Sertão de Pernambuco (PE) é uma região caracterizada por apresentar uma série de adversidades, tais como: problemas climáticos, sociais e econômicos. Nesse contexto, as empresas locais desempenham importante papel, auxiliando no desenvolvimento das regiões onde estão instaladas, já que as políticas públicas, atualmente, existentes ainda não são suficientes para sanar todos esses problemas. Dentre os principais benefícios gerados por essas empresas, destacam-se: geração de emprego e renda, aumento de arrecadação dos Municípios e ações de responsabilidade social. No entanto, se por um lado, as empresas são tão necessárias ao fomento de regiões, a exemplo do Sertão de PE, por outro lado, essas regiões oferecem diversas dificuldades no que se refere à manutenção dessas empresas, como por exemplo: conhecimentos metódicos e teóricos insuficientes sobre gestão empresarial, por parte de gestores e carência de mão-de-obra qualificada. Apesar desses obstáculos, existem empresas que têm crescido, cada vez mais, se expandindo, não só para outras regiões de Pernambuco, como para outros Estados do Nordeste, ocupando, nos dias de hoje, posição de destaque. A partir desse panorama, o presente trabalho estudou as estratégias competitivas, influências de elementos externos e internos à organização, bem como o enfoque utilizado na elaboração de estratégias de uma dessas empresas, buscando demonstrar de que forma determinadas empresas do Sertão de PE têm conseguido se desenvolver no âmbito do Estado e outras Regiões do Nordeste. O estudo foi baseado em elementos da Administração Estratégica e da Teoria Comportamental. A análise qualitativa dos dados revelou que as principais estratégias competitivas utilizadas pela referida empresa são: foco na qualidade dos serviços prestados, parcerias, marca própria da empresa, expansão geográfica e diversificação relacionada e que estas geram vantagens competitivas essenciais ao sucesso da empresa. Além disso, foi identificado que, quanto ao enfoque utilizado pela empresa, na escolha dessas estratégias, considera-se que a gestão se baseou nos fatores externos a ela, já que, ela não realiza um planejamento prévio para definir suas metas e ações futuras, com base nos seus recursos internos, mas, sim, age com base no surgimento e/ou identificação de oportunidades de mercado. Vale salientar, que a empresa só tem conseguido executar, de forma eficaz, as estratégias escolhidas, devido alto nível de comprometimento, conhecimento sobre a empresa, confiança e estima por parte de todos os seus gestores e, também, da grande maioria dos funcionários que atuam em nível operacional.

Palavras-Chave: **estratégias, comportamento, recurso, capacidades, competências.**

## ABSTRACT

The Hinterland of Pernambuco (PE) is a region characterized by presenting a series of adversities, such as weather, social and economic problems. In this context, local businesses play an important role, assisting in the development of the regions where they are installed, as public policy, today, are not yet sufficient to remedy all these problems. Among the main benefits of these companies highlight: employment and income generation, increased revenues of municipalities and social responsibility actions. However, on the one hand, companies are so necessary for the development of regions, such as the backlands of PE, on the other hand, these regions offer several difficulties with regard to the maintenance of these companies, such as: methodical and theoretical knowledge that are insufficient on business management on the part of managers and lack of skilled labor. Despite these obstacles, there are companies that have grown increasingly expanding, not only for other regions of Pernambuco, as for other Northeastern states, occupying today, prominent position. From this background, this document studied the competitive strategies, the influence of external factors and internal organization as well as the approach used in developing strategies of these companies, seeking to demonstrate how some businesses in the Hinterland of PE have been able to developing within the State and other regions of the Northeast. The study was based on elements of the Strategic Management and Behavior Theory. The qualitative data analysis revealed that the main competitive strategies used by the undertaking are: focus on quality of services, vertical integration, horizontal strategy, strategic alliances (creation of partnerships), creating a brand of the company of its own, geographic expansion and related diversification that generate competitive advantages essential to business success. Furthermore, it was found that on the approach used by the company, the choice of these strategies, it is considered that the management was based on factors external to it, since it does not perform pre-planning to set goals and future actions, based on their internal resources, but rather acts on the basis of appearance and / or identification of market opportunities. It is worth noting that the company has only managed to run, effectively, the chosen strategies, because of high level of commitment, knowledge about the company, confidence and esteem by all their managers and also the vast majority of employees who operate at the operational level.

**Keywords: strategies, behavior, resource, capacities, competencies.**

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 -O modelo da organização.....	70
--	----



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Mix de alguns dos Produtos da marca Todo Bom (antiga Parathy) – pertencente ao Grupo Compare .....	26
Quadro 2 - Comparativo dos três grupos com base nos critérios balizadores para escolha da empresa para o estudo de caso.....	29
Quadro 3 - Três Estratégias Genéricas .....	37
Quadro 4 - O Modelo I/O de Retornos Acima da Média. ....	53
Quadro 5 - Quatro Critérios de Vantagem Competitiva Sustentável .....	54
Quadro 6 - O Modelo Baseado em Recursos com Retornos Acima da Média.....	56
Quadro 7 - Funções do produtor, atacadista e varejista .....	60
Quadro 8: Idealizadores e respectivas contribuições à Teoria Comportamentalista.....	65
Quadro 9 - Os quatro sistemas administrativos .....	69
Quadro 10 - Os parceiros do negócio .....	73
Quadro 11 - Conclusões sobre conflitos entre objetivos organizacionais e individuais. ....	75
Quadro 12 - Modelo de Análise baseado nas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT).....	84
Quadro 13 - Recursos tangíveis e intangíveis de uma empresa .....	85
Quadro 14– Exemplos de capacitações de áreas funcionais de uma empresa .....	86
Quadro 15- Oportunidades ou ameaças provenientes das forças competitivas de Porter.....	87
Quadro 16 - Sistema de Administração do tipo 3 (consultivo). ....	119
Quadro 17 - Matriz S.W.O.T. da empresa Compare atacadista/distribuidora. ....	134

## SUMÁRIO

I INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Apresentação do Problema de Pesquisa .....	13
1.2 Justificativa e relevância.....	17
1.3 Objetivos.....	19
1.3.1 Objetivo Geral.....	19
1.3.2 Objetivos Específicos .....	19
1.4 Hipótese.....	19
2 QUADRO INSTITUCIONAL DA PESQUISA: EMPRESA ESCOLHIDA PARA O ESTUDO DE CASO .....	21
2.1 Critérios para a escolha do grupo onde será realizado o estudo de caso.....	27
2.2 Critérios para a escolha do segmento de atuação a ser estudado (distribuição de gêneros hipermercadistas) .....	30
2.3 Caracterização do Município onde está sediado o Grupo escolhido para estudo (Floresta - Sertão – PE).....	31
3 REFERENCIAL TEÓRICO .....	32
3.1 Administração Estratégica .....	32
3.1.1 Definições de Estratégias.....	32
3.1.2 Vantagem Competitiva .....	33
3.1.3 Escolas da Administração Estratégica .....	34
3.1.4 Tipos de Estratégias.....	36
3.1.5 Modelo das cinco Forças Competitivas.....	44
3.1.6 Conceitos Embasadores da Administração Estratégica: Conceito da Organização Industrial (I/O) X Visão Baseada em Recursos (VBR).....	50
3.1.7 Análise S.W.O.T.....	56
3.2 Setor Distribuidor / Atacadista.....	58

3.2.1 A atividade atacadista / distribuidora como parte da cadeia de suprimentos e da logística empresarial .....	58
3.2.2 Atacado .....	59
3.2.3 Sistema de distribuição física (Armazenagem e transporte).....	62
3.3 Teoria Comportamental.....	63
3.3.1 Origens da Teoria Comportamental .....	63
3.3.2 Teoria da Motivação Humana .....	65
3.3.3 Sistemas de Administração de Likert .....	67
3.3.4 Modelo de Organização proposto por Likert .....	69
3.3.5 Teoria das Decisões .....	71
3.3.6 Comportamento Organizacional. ....	72
3.3.7 Teoria da Aceitação de Autoridade.....	74
3.3.8 Conflitos entre Objetivos Organizacionais e Individuais .....	74
3.3.9 Empoderamento (Empowerment) .....	75
3.3.10 Aspectos comportamentais relacionados ao Empreendedor .....	76
4 METODOLOGIA .....	80
4.1 Natureza da Pesquisa.....	80
4.2 Escolha dos Sujeitos da Pesquisa.....	81
4.3 Coleta de Dados .....	82
4.3.1 Entrevistas semi-estruturadas .....	82
4.3.2 Observação.....	83
4.4 Plano de Análise de Dados .....	84
4.4.1 Modelo de Análise.....	84
4.4.2 Métodos de Análise .....	87
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	88
5.1.1 Planejamento estratégico .....	90

5.1.2 Estratégias Genéricas .....	90
5.1.3 Estratégias de Diversificação Relacionada / Integração Vertical.....	93
5.1.4 Parcerias / Alianças ou Associações.....	100
5.1.5 Estratégias de Marketing (marca própria) .....	104
5.2.1 Os Recursos .....	111
5.2.2 As capacidades .....	115
5.2.3 Competências essenciais.....	121
5.3.1 Rivalidade entre os concorrentes já existentes.....	125
5.3.3 Clientes .....	130
5.3.4 Fornecedores .....	132
6. CONCLUSÕES .....	134
REFERÊNCIAS .....	139
APÊNDICE .....	142

## **I INTRODUÇÃO**

A presente pesquisa trabalhou conceitos relacionados às estratégias competitivas de empresas do ramo de atacado / distribuição de gêneros de supermercados no âmbito do Sertão de Pernambuco. O interesse para a sua realização foi descobrir o nível de estratégias competitivas utilizadas pelas referidas empresas e sua relação com as experiências exitosas que elas têm experimentado nos últimos anos. Para tal fim, se desenvolveu um estudo de caso em uma importante empresa do Sertão de PE.

Este capítulo, inicialmente, apresentará o problema da presente pesquisa, passando, logo em seguida, para a contextualização, motivação e a relevância de sua realização. Passada essa etapa, serão colocados a pergunta norteadora deste trabalho, os objetivos, tanto gerais, quanto específicos e a hipótese sobre seu possível resultado.

### **1.1 Apresentação do Problema de Pesquisa**

O cenário de mercado existente no Século XXI, fortemente influenciado pela globalização e evolução na área tecnológica, é extremamente dinâmico e instável, exigindo que as empresas estejam, constantemente, formulando e aperfeiçoando suas estratégias competitivas, a fim de atingirem seus objetivos e conseguirem se manter “vivas”.

A administração estratégica, ramo da administração que trata dessas estratégias competitivas, tem evoluído e se tornado mais complexa, na proporção em que os mercados vão adquirindo maior grau de competitividade. Dessa forma, para que as empresas possam implantar e manter uma gestão estratégica eficaz, é necessário que seus gestores se capacitem nessa área e multipliquem seus conhecimentos estratégicos para os demais gestores e colaboradores da organização, objetivando criar subsídios que possibilitem a adequada combinação dos recursos e habilidades disponíveis com intuito de identificar as competências essenciais do seu negócio.

Na prática, infelizmente, é comum que essas estratégias sejam difundidas apenas no âmbito da alta gestão. Essa, muitas vezes, é a razão de estratégias competitivas bem articuladas fracassarem.

Não obstante todo o avanço nos fundamentos da gestão estratégica, observado nas últimas décadas, e do importante papel que ela representa no contexto contemporâneo do mundo empresarial, ainda existem empresas que não investem recursos para a criação e fortalecimento de estratégias. Muitos gestores, inclusive, desconhecem ou possuem

conhecimentos bastante rudimentares sobre a matéria. Essa situação, entretanto, é mais comum em mercados com menor dinamismo, como por exemplo ocorre nas cidades do Sertão de PE.

O Sertão do Estado é uma região de clima semi-árido, que atravessa períodos de seca intensa, apresentando uma das maiores temperaturas do Brasil. É considerada a região mais pobre e com a menor densidade demográfica de Pernambuco. Suas maiores cidades são Serra Talhada, Arcoverde e Salgueiro.

Entre as principais atividades econômicas dessa região estão: caprino-ovinocultura, mármore, rapadura, avicultura, turismo (AGUIAR, 2006).

Nos Municípios da referida região, os mercados podem ser considerados menos dinâmicos, se comparados aos de outras localidades com mercados mais desenvolvidos como a Região Metropolitana de Recife (capital do Estado). Essa situação decorre de fatores, tais como localização das organizações em região distante dos centros de maior dinamismo, tamanhos, graus de desenvolvimento, características de suas economias, aspectos culturais e sociais e poder aquisitivo apresentados pelas respectivas populações.

Em localidades com esse perfil, ainda podem ser encontradas empresas que consigam sobreviver sem possuir um nível avançado de conhecimentos sobre estratégias empresariais. Isto ocorre porque alguns mercados, como os do Sertão de PE, não se enquadram, por completo, no padrão apresentado pelos mercados dos grandes centros urbanos no Século XXI, onde a disputa entre as empresas é acirrada, a grande maioria delas possui uma gestão estratégica de alto nível e onde as estratégias utilizadas são fatores determinantes para a sua continuidade nesse mercado. Existe uma relação entre o contexto do mercado em que a empresa se encontra e o nível de conhecimentos estratégicos exigidos. No entanto, seja qual for o grau de exigência em relação às estratégias de uma empresa, todas precisam, de alguma forma, utilizá-las.

No que se refere ao mercado empresarial, os Municípios do Sertão Pernambucano são compostos, em sua grande maioria, de micro e pequenas empresas de comércio e serviços e seguem, em grande parte, as tendências e características apontadas pelo SEBRAE para essas categorias de empresas:

A base das micro e pequenas empresas no Brasil está concentrada nos setores de comércio e serviços, representando cerca de 88% dos empreendimentos existentes, 81% dos empregos e 86% das receitas totais. Em Pernambuco, o comércio é responsável por mais de 56% dos empreendimentos formais. Este número é ainda mais significativo quando considerados os empreendedores informais, muito presentes no interior, nos segmentos de feiras livres e mercados públicos. Alguns desafios são verificados como: falta de capital de giro e dificuldade de acesso ao

crédito; precário nível de associabilidade dos empresários; insegurança pública como fator inibidor das vendas no comércio, sobretudo pelos lojistas do centro da cidade; alta rotatividade dos negócios da maioria das lojas situadas nos shopping centers, dentre outros. Por outro lado, algumas tendências e oportunidades também são percebidas, tais como aumento de estabelecimentos de fora do Estado, em especial no segmento hipermercadista; interiorização lenta, mas persistente, do varejo moderno, através da presença de alguns centros de compras e lojas especializadas em alguns municípios do interior; ampliação dos processos de fidelização e marketing.” (AGUIAR, 2006, p. 17)

Observando-se a atual conjuntura dos mercados e empresas da referida região, percebe-se, como já esperado, que ainda são muito insipientes os conhecimentos metodológicos sobre estratégias entre os empresários das pequenas e médias empresas dessas cidades e que apesar disso, contrariando as regras gerais da concorrência, muitas das empresas da cidade conseguem atingir os principais objetivos da administração estratégica, que são manter, de forma competitiva, uma empresa no mercado e fazê-la auferir lucros.

A situação descrita acima reforça o entendimento, já mencionado anteriormente, de que a falta de conhecimentos aprimorados sobre estratégias competitivas em mercados restritos, como os da maioria das cidades do Sertão de PE, não necessariamente fará com que a empresa apresente prejuízos ou venha, até mesmo a abrir falência. No entanto, nessas condições, a grande maioria das empresas fica limitada apenas à condição de empresa familiar e adstrita ao seu Município ou, no máximo, a cidades circunvizinhas. O que acontece nessas cidades se assemelha ao que ocorre com a grande maioria de cidades do interior, principalmente, com porte e com características semelhantes às situadas em regiões que apresentem similitude com o Sertão de PE. Ou seja, representatividade quase absoluta de pequenas e médias empresas, pertencentes ao ramo de comércio e/ou serviços, com foco adstrito apenas ao âmbito do Município de localização ou, no máximo, a Municípios circunvizinhos, etc.

Esses fatores decorrem de elementos também já conhecidos, tais como: falta de formação e competências adequados de gestores e funcionários, moderado grau de competitividade entre as empresas do mesmo ramo, devido ao pouco dinamismo do seu mercado de atuação, cultura da população de apresentar certo grau de acomodação (maior parte se trata de empresas familiares) e dificuldades financeiras (capital de giro, acesso ao crédito).

Apesar de todo o contexto acima descrito, chama atenção o fato de que, mesmo nessas condições, algumas empresas, como por exemplo grupos empresariais das cidades de Floresta, Serra Talhada e Petrolândia contrariam tendências e têm conseguido se desenvolver e se expandir para outras regiões desse Estado e, até mesmo do Nordeste do Brasil.

Esses grupos têm conseguido, ao longo dos últimos anos, crescer cada vez mais e expandir seus negócios, ocupando, atualmente, posição de destaque dentre as empresas do interior do Estado.

Merece destaque o fato de que, dentre essas empresas bem-sucedidas, aquelas pertencentes ao segmento de atacado/distribuição de gêneros de supermercado têm apresentado papel de destaque.

Vale ressaltar, que essas empresas do gênero de atacado/distribuição do Sertão de PE têm conseguido fazer bom proveito das oportunidades geradas pelo crescimento do atacado e do varejo, influenciado, também, pelo aumento da capacidade de consumo apresentado pela população de baixa renda da referida região, em função, por exemplo, dos programas sociais do Poder Público e de aspectos relacionados às obras para a transposição do Rio São Francisco (um dos grandes rios que passam pela região sertaneja) e expansão da Rede Federal de ensino para o interior do Estado, gerando empregos e renda para a população e aumento da arrecadação para os Municípios da Região.

Com base em dados da revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, tem-se que o segmento de atacado/distribuição, atualmente, tem relevante importância na economia nacional, tendo abastecido, nos últimos anos, mais de um milhão de pontos de venda em todas as regiões brasileiras, representados, em sua maioria, por micro, pequenas e médias empresas. Este segmento foi responsável pelo faturamento de R\$ 120,8 bilhões, no ano de 2008, o que representou 53,4% das vendas do segmento varejista alimentar do país. Pode ser adicionado, ainda, que cerca de 95% dos pequenos supermercados (entre um e quatro check-outs ou caixas registradoras) e 40% dos supermercados de médio porte (entre cinco e dezenove check-outs) são abastecidos pela rede atacadista. Apenas os hipermercados (que possuem mais de vinte check-outs) não se utilizam do abastecimento do segmento atacadista e distribuidor nacional, entretanto, estes representam, apenas, pouco mais de 10% dos canais de venda do país.

Já o comércio varejista, que, tanto influencia, como é influenciado pelo segmento atacadista/distribuidor, também, é um segmento em expansão. O crescimento deste segmento, em Pernambuco, acarreta influências diretas nas empresas de atacado/distribuição do Sertão do Estado. Pesquisa realizada pela FECOMÉRCIO-PE, em março de 2011, demonstra os números que comprovam este crescimento. Houve o aumento de 3,98% nas vendas do comércio varejista da Região Metropolitana do Recife (parâmetro para as tendências de todo o Estado), se comparadas ao número relativo ao mesmo período do ano anterior. Os maiores faturamentos foram registrados nos setores de Bens Não Duráveis (supermercados,



combustíveis, farmácias e perfumarias), com uma participação de 28,79% do faturamento real de 2011, e Materiais de Construção, com 25,31% de participação.

A existência de empresas promissoras faz toda a diferença para o Sertão de PE, gerando, para seus respectivos Municípios, diversos benefícios, sendo o principal deles a empregabilidade, já que organizações bem-sucedidas geram muitos empregos.

Assim, o fato de certas empresas, especialmente, as atacadistas/distribuidoras de gêneros hipermercadas da referida região, estarem conseguindo êxito em suas atividades, suscita a pergunta norteadora desta pesquisa: de que forma as empresas atacadistas/distribuidoras de gêneros de supermercado do Sertão de PE têm conseguido se manter competitivas, não só em suas respectivas localidades, mas com abrangência em outras regiões do seu Estado e do Nordeste Brasileiro?

## **1.2 Justificativa e relevância**

As empresas são importantes instrumentos de geração de emprego e renda. Além disso, no contexto contemporâneo, para conseguirem se manter num mercado altamente competitivo, é imprescindível que estejam sempre melhorando sua imagem perante à sociedade. Por essa razão, é comum realizarem ações que possam contribuir direta ou indiretamente para o crescimento das localidades onde estão situadas.

Em vista disso, é fundamental o papel que exercem nessas localidades. São vários os exemplos que ilustram esse fenômeno, tais como o Pólo têxtil de Santa Cruz do Capibaribe, Pólo comercial de Caruaru e vinícolas do Vale do São Francisco.

Como o Sertão de PE é uma região conhecida por graves problemas climáticos, sociais e econômicos e onde as políticas públicas existentes não são suficientes para sanar todos esses problemas, é imprescindível a implantação e a manutenção do maior número possível de empresas, auxiliando no desenvolvimento das respectivas cidades.

Existem, no entanto, gargalos para que essas empresas possam se estabelecer e se manterem com êxito nesses tipos de mercados. Os principais deles são os conhecimentos metódicos e teóricos insuficientes relativos à gestão empresarial.

O estudo das estratégias competitivas há muito tempo vem sendo preocupação constante de diversos acadêmicos, devido à sua importância para a gestão empresarial. Dentre esses acadêmicos, podemos citar como exemplos: Porter (1989, 1999, 2004), Stoner e Freeman (1999), Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006), Tavares (2007), Hitt, Ireland e

Hoskisson (2008), Fleury, Fleury (2008), etc.

A importância do presente trabalho advém da carência de estudos acadêmicos sobre estratégias competitivas em empresas do interior de Pernambuco, sobretudo no Sertão. Assim, espera-se que o trabalho traga contribuições importantes tanto para o fomento de empresas da região e outras regiões com características semelhantes, como, também, para o desenvolvimento de suas cidades por meio dessas empresas.

No que se refere à contribuição para o meio acadêmico, acredita-se que o trabalho possa agregar elementos que venham a auxiliar no desenvolvimento das pesquisas sobre estratégias em mercados de regiões brasileiras afastadas dos grandes centros urbanos. Este entedimento é devido ao fato de que grande parte das pesquisas sobre esta área tem foco em mercados de regiões desenvolvidas, onde a maioria das empresas já se encontram em estágios mais avançados em termos de estratégias.

Outra contribuição acadêmica, mais específica, é a abordagem dos recursos, capacidades e competências de uma empresa (como base para se obter vantagem competitiva sustentável), voltada para uma região, provavelmente, carente de recursos estratégicos, especialmente, no tocante à mão-de-obra qualificada. Esse é um dos principais temas de análise nesta área, entretanto, ainda são escassos os estudos que abordam como algumas empresas conseguem desenvolver estratégias bem sucedidas, mesmo localizadas em regiões onde os recursos humanos, em geral, não possuem conhecimentos específicos adequados sobre estratégias.

Partindo dessa problemática acerca dos recursos humanos e do fato de que estes elementos são fundamentais para o êxito das estratégias formuladas pela gestão da empresa, também serão abordados, neste trabalho, aspectos comportamentais relacionados ao ambiente organizacional. Essa abordagem será feita por se entender que uma boa gestão de recursos humanos pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma empresa. Serão estudados, dentro da teoria comportamental: a motivação humana; os diferentes perfis que uma organização pode assumir, quanto à forma de gestão do seu pessoal; o modelo de gestão que considera, além de variáveis causais (estrutura organizacional, tecnologias, políticas, etc.) e variáveis finais ou resultantes (produtividade, produção física, lucros, etc.), variáveis intervenientes (atitudes, motivações, interação humana, etc.); participação dos colaboradores nas decisões da empresa; comportamento organizacional; aceitação de autoridade; conflitos entre os interesses individuais e organizacionais; empoderamento (empowerment) e, ainda, aspectos comportamentais relacionados ao empreendedor.

Pode ser adicionada, ainda, como contribuição ao meio acadêmico, a pesquisa na área de cadeia de suprimentos, envolvendo empresas do Sertão de PE, como um dos principais elos da cadeia (a distribuição), pois os estudos nessa área também são escassos. No que se refere a este tema, atribui-se a importância desta pesquisa ao fato das empresas distribuidoras de gêneros de supermercados, da referida região, virem apresentando bons resultados nos últimos anos, o que representa boas oportunidades para o desenvolvimento da região, ensejando, dessa forma, a necessidade de maior aprofundamento sobre esse fenômeno.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Demonstrar de que forma as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas atacadistas/distribuidoras do Sertão de PE têm contribuído para que elas possam se desenvolver, expandindo-se não só no âmbito do seu Estado, mas também, de outros Estados do Nordeste brasileiro.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Enumerar as principais estratégias competitivas adotadas no segmento de atacado / distribuição da unidade de análise.
- Identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da atividade de atacado / distribuição da unidade de análise.
- Analisar o enfoque utilizado como base para a elaboração das estratégias competitivas: ambiente externo, ambiente interno ou ambos.

## **1.4 Hipótese**

A hipótese desta pesquisa é de que a competência empreendedora dos líderes de determinadas empresas do ramo de atacado/distribuição de gêneros de supermercado do Sertão de PE foi um fator determinante para que elas pudessem alcançar o seu atual patamar.

No caso específico do presente trabalho, levantou-se esta hipótese pelo fato dessas empresas virem se destacando, há alguns anos, não só no Sertão de PE, mas em outras partes

do Estado e, ainda, em outros Estados do Nordeste.

A projeção alcançada por esses tipos de empresas merece destaque ao observar-se que a maioria das empresas desta região não conseguem atingir o mesmo patamar de desenvolvimento, mesmo algumas daquelas que, da mesma forma, atuam no ramo de varejo, atacado e/ou distribuição de gêneros hipermercadistas.

A situação descrita no parágrafo anterior foi o suporte sobre o qual foi levantada a hipótese norteadora deste trabalho: competência empreendedora dos líderes como diferencial dessas empresas, no que se refere ao desenvolvimento de estratégias adequadas e à eficaz condução dos recursos humanos, fatores determinantes para o alcance de seus objetivos.

## **2 QUADRO INSTITUCIONAL DA PESQUISA: EMPRESA ESCOLHIDA PARA O ESTUDO DE CASO**

Serão apresentados, a partir deste momento, três exemplos de empresas, do Sertão de Pernambuco, que atuam na atividade de atacado / distribuição.

Até esta parte do trabalho, havia sido apenas comentado, de forma bastante genérica, que existem empresas na referida região que vêm conseguindo se destacar em outras cidades e regiões do Estado ou até se expandir para além de suas fronteiras, alcançando, também, outros Estados do Nordeste brasileiro e que, dessa forma, se diferenciam da maioria das empresas do Sertão de PE, que atuam, apenas, no âmbito dos seus Municípios ou Municípios circunvizinhos. As empresas a serem apresentadas são:

- a) **Grupo Sanfrancisco** – localizado no Município de Petrolândia.
- b) **Grupo Pajeú Nordeste** – localizado no Município de Serra Talhada.
- c) **Grupo Compare** – localizado no Município de Floresta.

Essas três empresas são concorrentes muito próximas, tanto no que se refere a alguns segmentos de atuação, quanto à localização, já que os respectivos Municípios são circunvizinhos. Diferem, no entanto, nos quesitos locais de atuação, quantidade de filiais, quantidade de parceiros, quantidade e diversificação de suas empresas, entre outros.

### **a) Grupo Sanfrancisco:**

A primeira delas é o Grupo Sanfrancisco, que está há mais de 20 anos no mercado, atuando, nos dias de hoje, em seis segmentos:

1. Varejo;
2. Distribuição (carretas e caminhões próprios);
3. Atacado;
4. Combustíveis (02 postos em Petrolândia e 01 em Arcoverde, uma das maiores cidades do Sertão – PE);
5. Indústria de cajuína (tipo de refrigerante muito apreciado e consumido pelos habitantes da maioria das cidades da região em estudo). A cajuína HIRAN é a única produzida no Sertão de PE, estando sua fábrica localizada no Município de Inajá.
6. Panificadora.

Esta empresa comercializa produtos de marca própria (marca Sanfrancisco) nos Estados de Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia:

1. açúcar cristal;
2. arroz branco;
3. arroz parbolizado;
4. carne de charque;
5. feijão;
6. flocos de milho;
7. milho de pipoca;
8. Óleo capilar;
9. Reparador de pontas;
10. Gel fixador;
11. Polidor de Alumínio;
12. Alpiste;
13. Amaciante de carne;
14. Cominho com pimenta;
15. Alho;
16. Colorau.

Além disso, a empresa possui estreita relação com importantes fornecedores:

1. Copobras (produtos descartáveis);
2. Arcor (chocolates, bombons, confeitos, balas, pirulitos);
3. Sofruta (alimentos);
4. Glória (alimentos);
5. Greenwood;
6. Fiorucci (perfumaria);
7. Doutorzinho (personal care);
8. Belsoft (produtos capilares);
9. P & G (higiene e beleza);
10. Bitufo (higiene e beleza);
11. Nadir (vidros);
12. Kivita (alimentos);
13. Bettanin;

14. Assolan (esponja de aço);
15. Rosarial (carnes);
16. Carta fabril (bebidas);
17. Conservas Olé;
18. Panthea (higiene e beleza);
19. Ondunorte (papel higiênico);
20. Maratá (produtos descartáveis);
21. Strawplast;
22. Marasuco.

A empresa atende a pequenos, médios e grandes comerciantes de Pernambuco e outros Estados do Nordeste (Alagoas, Bahia e Sergipe), possuindo unidades em cinco cidades:

1. Petrolândia (Sertão de PE);
2. Petrolina (Sertão de PE).;
3. Arcoverde (Sertão de PE);
4. Inajá (Sertão de PE);
5. Recife (Região Metropolitana de Pernambuco).

**b) Distribuidora Pajeú Nordeste:**

Já o segundo desses grupos, o Pajeú, com 36 anos de existência, atua, principalmente, nas seguintes áreas:

1. distribuição.;
2. Atacado.;
3. Varejo (Por exemplo, o Varejão Pajeú na CEASA - Centro de Abastecimento Alimentar de Pernambuco - em Recife, figurando entre as principais empresas do referido centro de abastecimento).

Os principais produtos marca própria do Grupo Pajeú (Marca Rio Pajeú) são:

1. Flocão (farinha de milho flocada);
2. Munguzá (milho beneficiado);
3. Cuscuz (farinha de milho pré-cozida);
4. Xerém (milho beneficiado);
5. Café.

Esse grupo possui estreitas relações comerciais com importantes marcas:

1. Colgate (higiene e beleza);
2. Palmolive (higiene e beleza);
3. Diageo (bebidas);
4. Ondunorte (papel higiênico);
5. Pilar (alimentos);
6. Maratá (descartáveis);
7. Johnson e Johnson (higiene e beleza);
8. Tambaú (alimentos);
9. Leite de Rosas (higiene e beleza);
10. Bacardi (bebidas);
11. Unilever (alimentos, higiene pessoal e do lar);
12. Bunge Alimentos;
13. Pilar (alimentos);
14. Nestlé (alimentos);
15. Pernod Ricard Brasil (bebidas);
16. Pramesa (alimentos);
17. Sukest (alimentos);
18. Flying Horse (bebidas);
19. Anglo (alimentos);
20. Flora (higiene e limpeza);
21. Indústrias Reunidas Raymundo da Fonte (alimentos);
22. Baygon (inseticidas);
23. Empalux (lâmpadas);
24. Tio João (alimentos);
25. Asa (alimentos, higiene pessoal e do lar);
26. Kraft Foods (Alimentos);
27. Urca (cuidados com o lar);
28. Fobrás (fósforos);
29. Rosa Branca (alimentos);
30. Grupo Bertin (cuidados pessoais);
31. Wyda (produtos em alumínio para cozinha / alimentos);
32. Nazca (higiene e beleza);
33. Ypê (cuidados com o lar);



34. Bic (produtos de papelaria);
35. Eleve Hair (higiene e beleza);
36. Facepa (papel);
37. Arbor Brasil (bebidas);
38. Vale Dourado (alimentos);
39. Hypermarcas (higiene e beleza);
40. Bombril (esponja de aço);
41. Menphis (essências de banho);
42. Maratá (descartáveis).

O Grupo Pajeú atua em cinco localidades distintas:

1. Serra Talhada (Sertão de PE).
2. Araripina (Sertão de PE).
3. Petrolina (Sertão de PE).
4. São José do Egito (Sertão de PE).
5. Recife (Região Metropolitana de Pernambuco).

No tocante a premiações de maior abrangência, recebeu, em Santa Catarina, na sua 30ª edição, o prêmio da ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores) de melhor distribuidora de Pernambuco, no ano de 2010.

**c) Grupo Compare:**

O terceiro grupo, o Compare, é o mais novo dos três, possuindo apenas 17 anos de existência. No entanto, esse conjunto de empresas tem conseguido abranger segmentos distintos e já conta, nos dias de hoje, com várias empresas, atuando em dez ramos de atuação distintos:

1. Produtos Rurais;
2. Logística e distribuição;
3. Atacado;
4. Varejo;
5. Presentes;
6. Farmácia;
7. Padaria;
8. Bebidas;

9. Agroindústrias;
10. Combustíveis.

O nome da marca dos produtos do grupo Compare foi, durante muitos anos, “Parathy“. No entanto, a partir do ano de 2011, esta marca passou a se chamar “Todo Bom“.

Com o objetivo de conceder uma melhor dimensão sobre a variedade e quantidade dos produtos da referida marca, foi elaborado o quadro 1 (abaixo), contendo alguns exemplos dos produtos, separados pelos respectivos segmentos (alimentos, higiene pessoal e produtos de limpeza). Foram colocados, apenas, exemplos, pois esta empresa possui mais de 130 produtos.

Quadro 1 - Mix de alguns dos Produtos da marca Todo Bom (antiga Parathy) – pertencente ao Grupo Compare

<b>ALIMENTOS</b>	<b>HIGIENE PESSOAL</b>	<b>PRODUTOS DE LIMPEZA</b>
1. achocolatado	16. Absorvente	29. folha de alumínio
2. açúcar	17. Acetona	30. produtos de limpeza
3. amendoim	18. Algodão	31. lava roupas,
4. arroz	19. condicionador infantil	32. papel alumínio para fogão
5. café	20. Cotonetes	33. polidor de alumínio
6. farinha de mandioca	21. creme para rachaduras	34. sabão
7. fécula de mandioca	22. fraldas descartáveis	35. velas
8. feijão	23. gel fixador	
9. flocão de milho	24. lavanda infantil	
10. iogurtes	25. óleo capilar	
11. macarrão instantâneo	26. óleo infantil	
12. milho para pipoca	27. reparador de pontas	
13. milho em grão	28. shampoo infantil	
14. misturas para bolo		
15. ração (cães e gato)		

Fonte: elaborado pela autora, baseado no site da empresa.

Além disso, o grupo tem conseguido firmar importantes parcerias com fornecedores de renomadas marcas, tais como:

1. Scotch Brite;
2. Sorriso;
3. Fortaleza;
4. Muriel;
5. Pepsico;

6. Montila;
7. Bunge Alimentos;
8. Baruel;
9. Turma da Mônica;
10. Intimus.

Esses são, apenas, alguns exemplos dos parceiros da Compare, já que ela, atualmente, conta com 20 parceiros exclusivos e cerca de 80 não exclusivos, totalizando uma média de 100 parceiros.

O grupo, que nasceu em Floresta, e possui a maior parte de suas atividades realizadas nesse Município, possui, atualmente, filiais em seis cidades:

1. Floresta (Sertão de PE);
2. Petrolina (Sertão de PE);
3. Caruaru (Agreste de PE);
4. Recife (Região Metropolitana de Pernambuco);
5. Delmiro Gouveia - Alagoas;
6. Juazeiro - Bahia.

Apesar de ser uma empresa relativamente nova no mercado (17 anos de existência) e de sua base estar numa região com restrições aparentes, já foi vencedora das edições do prêmio ABAD de melhor distribuidora de Pernambuco por 04 anos, além de outros importantes prêmios.

É importante salientar que, como o Compare possui várias empresas e a maioria dos negócios desse grupo são operacionalizadas no próprio Município de Floresta, essa empresa emprega grande parte dos seus moradores, contribuindo, dessa forma, fundamentalmente, para o desenvolvimento desta cidade.

## **2.1 Critérios para a escolha do grupo onde será realizado o estudo de caso**

O objetivo de terem sido apresentadas três empresas detentoras de características necessárias à realização desse estudo foi demonstrar que o objeto do trabalho não está atrelado a um caso específico, mas que se estende a várias empresas do Sertão de PE. Além disso, justificar a escolha da empresa, objeto de estudo de caso, baseada em critérios objetivos.

Findos esses esclarecimentos, será demonstrada, agora, de que forma foi feita a análise de qual dos três grupos poderia propiciar maior gama de informações sobre estratégias, tendo sido, por essa razão, considerado o mais enriquecedor para a pesquisa de campo realizada.

Foram eleitos os seguintes critérios balizadores para a escolha da empresa onde foi realizado o estudo de caso:

1. **Diversificação:** grupo que possui maior variedade quanto aos ramos de atuação.
2. **Popularidade e confiabilidade junto a fabricantes de produtos:** grupo que possui o maior Mix de produtos que levam o seu nome (produtos próprios).
3. **Notoriedade:** grupo que possui o maior número de parceiros e os mais reconhecidos.
4. **Maior alcance fora do Sertão de PE:** grupo que possui o maior número de filiais em localidades fora do Sertão de PE.
5. **Reconhecimento:** empresa mais premiada pela ABAD, instituição com abrangência nacional.

Sobre os critérios escolhidos, cabe comentar que a escolha priorizou aqueles critérios mais relacionados a estratégias adotadas na empresa, a fim de torná-la mais competitiva no mercado. Por essa razão, não foi prorizado o critério faturamento.

De posse dos critérios mencionados acima, foi construído o quadro II, abaixo:

Quadro 2 - Comparativo dos três grupos com base nos critérios balizadores para escolha da empresa para o estudo de caso

	<b>SANFRANCISCO</b>	<b>PAJEÚ</b>	<b>COMPARE</b>
<b>1. Quantidade de segmentos de atuação</b>	06	03	10
<b>2. Quantidade de produtos próprios</b>	16	05	130
<b>3. Quantidade de Parceiros</b>	22	42	100
<b>4. Quantidade de filiais fora do Sertão de PE</b>	01	01	04
<b>5. Quantidade de premiações ABAD</b>	(1)	01	04

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos sítios das 03 empresas e informações obtidas na EXPOSERRA (feira que ocorre no Município de Serra Talhada, no Sertão de Pernambuco, e conta com a presença de grandes empresas do Estado.

(1) A empresa ainda não recebeu nenhuma premiação pela ABAD.

Com base nas informações apontadas acima, sobre as estruturas dos grupos, alguns fatores levam a considerar o Grupo Compare como a ferramenta mais completa para a consecução dos objetivos deste trabalho, o que motivou a sua escolha como objeto do presente estudo. A escolha do grupo Compare recaiu, objetivamente, sobre os seguintes fatores:

- Possui a maior diversificação quanto aos ramos de atuação.
- Possui o maior número de parceiros e os mais reconhecidos.
- Possui o maior Mix de produtos que levam o nome da empresa.
- É a empresa que menos ficou limitada à região Sertaneja, já que é, das três, a que possui maior número de filiais fora dessa Região, sendo a única, inclusive, a ter filiais fora do Estado de Pernambuco.
- A empresa que recebeu maior número de prêmios da ABAD, reconhecida associação, no âmbito do Brasil, na área de atacado e distribuição. Esse prêmio é responsável por medir performance empresarial no mercado, analisar a dinâmica no ponto de venda, estratégias de marketing e vendas, bem como identificar novas oportunidades para o mercado. É promovido pela ABAD e coordenado pela Nielsen (empresa com presença em mais de cinquenta países). A pesquisa é feita pela Nielsen junto aos varejistas que

elegem as melhores empresas do ano, considerando somente os participantes do Ranking ABAD.

Além dos motivos elencados para a escolha do referido grupo, como objeto de estudo de caso, podemos colocar, ainda, a acessibilidade aos gestores do Compare, aliada à limitação de tempo e à dificuldade de acesso à região em análise.

Cabe ressaltar, entretanto, que não obstante o fato de ter sido escolhida uma única empresa para estudo, as três empresas são merecedoras de reconhecimento pelos méritos alcançados, tendo todas elas fundamental importância não só para o Sertão de PE, mas como para todo o Estado.

## **2.2 Critérios para a escolha do segmento de atuação a ser estudado (distribuição de gêneros hipermercadistas)**

Seguindo a mesma linha de raciocínio utilizada na escolha de uma empresa para estudo de caso (Grupo Compare), decidiu-se restringir o estudo e focá-lo nas atividades de atacado e distribuição, relacionando, sempre que couber, sua interação com as demais empresas do grupo, principalmente, os supermercados.

A decisão de direcionar os estudos para os segmentos de atacado e distribuição do Compare levou em conta os seguintes aspectos: ao serem analisados os critérios balizadores que levaram à escolha do Grupo Compare, ficou entendido que, do mesmo modo, sua área de distribuição (principal atividade do grupo) apresentaria informações mais ricas e suficientes para a realização de um bom estudo de caso, comparativamente aos demais grupos. Essa constatação advém do fato de que a atividade de distribuição é o carro-chefe das três empresas analisadas e que ela contribuiu, direta ou indiretamente, para a atual condição dos seus respectivos grupos, seja no ingresso em outros dos seus ramos de atuação, seja na alavancagem de segmentos já existentes. Por outro lado, uma maior diversificação quanto aos ramos de atuação favorece o desenvolvimento da sua logística. Isso significa que o fato do Compare ter se sobressaído em relação a todos os critérios eleitos para nortear a escolha da empresa para estudo, possivelmente, é proveniente da sua logística ter uma maior abrangência em relação às logísticas dos outros dois grupos.

Outro aspecto que justifica a ênfase nas empresas atuantes no ramo de distribuição de gêneros de supermercados é o fato de algumas empresas, deste ramo, da região, virem apresentando um desempenho satisfatório nos últimos anos, tendo sido apresentados como exemplos desse fenômeno os grupos Sanfrancisco, Pajeú e Compare.

Com base no exposto, tem-se que a escolha do Grupo Compare com foco em suas atividades de atacado e distribuição permitiu a obtenção de respostas relevantes a algumas das perguntas levantadas sobre estratégias em mercados menos favorecidos e sobre fenômenos importantes que estão ocorrendo no ramo de supermercados e, conseqüentemente, na distribuição de gêneros dessa natureza, especialmente, no que se refere à sua interiorização, o que pode estar propiciando excelentes oportunidades a elementos dessa cadeia de suprimentos.

### **2.3 Caracterização do Município onde está sediado o Grupo escolhido para estudo (Floresta - Sertão – PE)**

Segundo dados do IBGE – cidades (2008), Floresta – PE (Município onde está sediado o Grupo Compare) apresenta uma população total de 29.284 habitantes, área territorial de 3.644 km<sup>2</sup> e sua vegetação predominante é a caatinga hiperxerófila. A cidade está localizada na mesorregião de Itaparica, região de desenvolvimento Sertão Itaparica.

Limita-se ao Norte com Serra Talhada (sede do grupo Pajeú), Betânia e Custódia, ao sul com Inajá, Tacaratu, Petrolândia (sede do grupo Sanfrancisco) e o Estado da Bahia, a Leste com Ibimirim e a Oeste com Carnaubeira da Penha e Itacuruba.

Ainda de acordo com o Cadastro Central de Empresas do IBGE – cidades, com base no exercício de 2008, em Floresta – PE existiam 169 empresas atuantes, naquele ano, 2.469 pessoas ocupadas e com salário, montante mensal gasto com salários e outros tipos de remunerações de R\$ 20.384,00 e salário médio mensal de 1,7 salários mínimos.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 Administração Estratégica**

##### **3.1.1 Definições de Estratégias**

A origem do termo estratégia está na atividade militar e a tradução literal do seu significado, que vem do grego *stratos* (grupo) e *egein* (condução), é "a arte de conduzir exércitos." (SANDRONI, 2008, p. 167).

Esse mesmo autor menciona que o termo estratégia tem sido, cada vez mais utilizado no campo empresarial, onde passa a significar "a arte de atingir resultados" (p. 167).

Na concepção de Tavares (2007, p. 44), no campo organizacional, estratégias são "modos alternativos de ação, os riscos, o tempo e os recursos necessários para atingir metas especificadas."

Já segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 4), "uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definidos para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva" (esses dois conceitos serão aprofundados no momento oportuno).

Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006, p. 78) citando Kenneth R. Andrews conceituam estratégia como "modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não – econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades..."

Ainda sobre a definição de estratégias, Porter (2004, p. 36), as definiu como "ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar, com sucesso, as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre um investimento maior para a empresa." Vale salientar que, quando o autor fala em indústria, ele está se referindo a um determinado setor, conceituando-o como "grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si" (Porter, 2004, p. 5). Assim, deste ponto em diante, ao ser mencionada a palavra indústria, entenda-se que ela estará se referindo ao setor a que pertencem determinadas empresas. Além disso, essa definição está atrelada às forças competitivas, dessa forma, para entendê-la, é necessária a compreensão desse assunto, que, devido à sua importância, será abordado em um sub-capítulo específico.



### 3.1.2 Vantagem Competitiva

Serão apresentadas, a seguir, algumas definições sobre vantagem competitiva:

[...] surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. (PORTER, 1989, p. 2)

Netto (1999, p. 51), citando Oliveira (1994, p. 135 e 290), opina que "a vantagem competitiva é sempre identificada pela empresa em comparação aos seus concorrentes". [...] A vantagem competitiva identifica os produtos e mercados para os quais a empresa está, realmente, capacitada para atuar".

Uma empresa tem vantagem competitiva sempre que tiver vantagem sobre as rivais para atrair os clientes e defender-se contra forças competitivas. Existem muitas fontes de vantagem competitiva: ter o produto mais bem feito do mercado, ser capaz de proporcionar serviço superior ao cliente, obter custos mais baixos que os rivais, estar em uma localização geográfica mais conveniente, tecnologia patenteada, características e estilos mais atraentes para o comprador, menor tempo de desenvolvimento e teste de novos produtos, nome de marca bem conhecido e reputação, e proporcionar aos compradores um valor maior pelo dinheiro (combinação de boa qualidade, bom serviço e preço aceitável). (THOMPSON JR. e STRICKLAND III, 2004, p. 153).

Lima (2010, p. 8), citando Cavalcanti (2006), informam que "Uma organização ganha vantagem competitiva executando suas atividades estrategicamente importantes de uma melhor forma que os seus concorrentes (a um custo menor ou com uma melhor qualidade) proporcionando maior valor agregado para seus clientes. "

Com base nos conceitos acima, verifica-se que a vantagem competitiva visa conceder, a uma empresa, competitividade estratégica que, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), é obtida quando uma empresa consegue formular e implantar, com êxito, uma estratégia de agregação de valor."

Desse modo, considerando-se que a competitividade é peça-chave para a manutenção de uma empresa no mercado e que a alta complexidade do seu ambiente externo requer elementos, tais como estudos e planejamento de como obter uma colocação satisfatória dentro do seu ambiente, a competitividade estratégica surge a partir das competências e esforços dos gestores de uma empresa. Ela deve ser construída, também, a partir das idéias e iniciativas dos seus colaboradores. Ou seja, a competitividade estratégica não é uma condição "natural". Não

surge ao acaso, e, sim, depende da empresa possuir ou não elementos capazes de propiciá-la. Um dos principais desses elementos é o conhecimento aprofundado do ambiente externo da empresa combinado com o do seu ambiente interno.

Serão apresentadas, a seguir, as escolas influenciadoras da formação dos tipos de estratégias competitivas que podem ser adotados por uma empresa, em sua busca por criação de valor.

### **3.1.3 Escolas da Administração Estratégica**

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que algumas escolas influenciam a forma de construção das estratégias nas organizações, tais como: escola empreendedora, escola de aprendizado e a escola mental, que possuem essências divergentes da maioria das outras escolas dessa área (escola do design; escola do planejamento; escola de posicionamento; escola de poder; escola cultural e a escola ambiental). O conjunto de todas essas escolas contempla vários estilos diferentes para a formulação dos mais diversos tipos de estratégias.

Na concepção dos autores, a escola do design, que surgiu por volta de 1962, representa a visão mais influente do processo de formulação estratégica. Propõe, basicamente, uma adequação entre as capacidades internas e possibilidades externas.

Já a escola do planejamento, da década de 1970, defende a formalidade no processo de formulação estratégica: procedimento formal, treinamento formal, análise formal, muitos números. Com base nessa escola, a elaboração das estratégias deve ser conduzida por planejadores profissionais, com um departamento especializado de planejamento estratégico, com acesso direto ao executivo principal.

A escola de posicionamento, dos anos 80, aceitou a maior parte das premissas subjacentes às escolas do design e de planejamento, bem como seu modelo fundamental. No entanto, acrescentou conteúdo de duas maneiras: enfatizou a importância das estratégias propriamente ditas e não, apenas, do processo de formulação e, ao focalizar o conteúdo das estratégias, abriu o lado prescritivo da área a investigações substanciais, se opondo aos pronunciamentos genéricos da escola de planejamento e à repetição do modelo da escola do design. O marco divisor de águas para o surgimento dessa escola foi a publicação do livro *Competitive Strategy* do autor Michael Porter, no ano de 1980.

As escolas descritas, até o momento, pertencem, totalmente, à linha de prescrição (no sentido de planejamento prévio). Serão mencionadas, abaixo, três escolas que adotaram a

linha da descrição, ou seja, “procuram entender o processo de formulação de estratégia à medida que este se desdobra” (p. 128).

A primeira das escolas que apresentou traços da linha descritiva foi a escola empreendedora. Esta escola é considerada, no entanto, ocupante de uma posição intermediária, pois seus preceitos não divergem, completamente, daqueles defendidos pela escola do design. Enquanto a escola do design levou a sério a liderança formal, defendendo que o processo de formulação de estratégias deviam se apoiar no executivo principal, mas não conseguiu manter o culto em torno desse líder; a escola empreendedora fez exatamente o contrário. Além de focalizar o líder único no processo de formulação estratégica, essa escola enfatizou a utilização da intuição, do julgamento, da sabedoria, da experiência e de critérios de escolha de estratégias, promovendo, dessa forma, uma idéia da estratégia como perspectiva, combinada com a visão do negócio / da empresa (imagem e senso de direção).

Na escola cognitiva, considera-se que os estrategistas, são, em grande parte, autodidatas, pois desenvolvem suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento, principalmente, com base na sua experiência direta, que dá forma ao que eles sabem e, conseqüentemente, ao que eles fazem, moldando sua experiência posterior.

A escola do aprendizado, por sua vez, acredita que os estrategistas aprendem ao longo do tempo, sugerindo que as estratégias emergem quando as pessoas (agindo sozinhas ou coletivamente) aprendem sobre uma situação, tanto quanto a capacidade de sua empresa de lidar ela.

A diferença da escola cognitiva para outras escolas é que ela questiona, de forma mais abrangente e vigorosa, aspectos específicos das tradições racionais das escolas do design, de planejamento e de posicionamento, conseguindo derrubar a grande maioria de suas premissas básicas e hipóteses. Esses questionamentos provocam, até hoje, discussões importantes no campo da estratégia: quem, de fato, é o arquiteto da estratégia? Onde, realmente, ocorre a formulação da estratégia, na organização? O processo estratégico ocorre de forma deliberada ou inconsciente? A separação entre formulação e implementação da estratégia é mesmo inevitável?

Para a escola de aprendizado, a imagem tradicional da formulação estratégica não passou de uma fantasia, não correspondente ao que, na prática, ocorre nas organizações.

Uma novidade trazida pela escola de aprendizado foi a introdução de poder e política nas discussões sobre estratégias, ao contrário das quatro primeira escolas, que os ignoraram.

A escola de poder, por sua vez, caracteriza a formulação estratégica como um processo aberto de influência, destacando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a certos interesses.

Na prática, poder e política sempre estiveram presentes nos processos de formulação de estratégias, esse reconhecimento foi, apenas, formalizado.

A escola cultural considera que as estratégias são parte de um processo cujas raízes estão na força social da cultura organizacional, ou seja, baseada no ambiente interno.

Já a escola ambiental considera a estratégia como processo reativo ao ambiente externo de uma empresa. As outras escolas veem o ambiente externo como um fator. A escola ambiental o vê como o ator.

A última escola, a escola da configuração, difere de todas as outras pelo fato de oferecer a possibilidade de reconciliação, uma forma de integrar as mensagens de todas as escolas anteriores. Ela prevê dois rótulos: configurações (estados da organização e do contexto que a cerca) e a transformação (processo de geração de estratégia).

### **3.1.4 Tipos de Estratégias**

#### **3.1.4.1 Estratégias Genéricas**

O conceito de “estratégias genéricas” foi pensado, inicialmente, por Porter e incorporado às bases da gestão estratégica, sendo discutido, até os dias atuais, pela grande maioria dos autores dessa área.

Segundo Porter (1989), é a vantagem competitiva sustentável que concede um desempenho acima da média (a longo prazo), para uma empresa. Dentre os inúmeros tipos de pontos fortes e fracos que uma empresa possa ter, em relação à concorrência, os dois tipos básicos de vantagem competitiva que ela pode apresentar são: baixo custo ou diferenciação. A importância de qualquer outro dos seus pontos forte ou fracos terá, de alguma forma, relação com custo relativo ou diferenciação. Para o autor, esses dois tipos básicos de vantagem competitiva, associados ao nicho de atividades em que a empresa procura atuar para obtê-los, acabam por gerar três estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque, sendo que a estratégia do enfoque pode variar quanto a enfoque no custo ou na diferenciação.

Segue, abaixo, um quadro que apresenta as posições de cada uma das estratégias genéricas, em relação à vantagem competitiva e ao escopo competitivo:

Quadro 3 - Três Estratégias Genéricas  
VANTAGEM COMPETITIVA

		<b>Custo Mais Baixo</b>	<b>Diferenciação</b>
		1 Liderança de Custo	2 Diferenciação
<b>ESCOPO COMPETITIVO</b>	<b>Alvo Amplo</b>		
	<b>Alvo Estreito</b>	3. Enfoque no Custo	4 Enfoque na Diferenciação

Fonte: Adaptado de Porter (1989, p. 10)

O autor considera que, cada uma dessas estratégias genéricas, representa um dos caminhos que pode levar uma empresa à vantagem competitiva. Enquanto a liderança em custo e a diferenciação abrangem um escopo mais amplo de segmentos industriais, o enfoque visa uma vantagem de custo ou diferenciação num segmento mais estreito.

#### *Liderança em Custo*

Nesse tipo de estratégia, a empresa se propõe a buscar o mais baixo custo possível em sua indústria. O escopo de atuação é amplo, podendo, a organização, atender a vários segmentos de industriais, podendo, até mesmo, atender, simultaneamente, a indústrias correlatas. Esta amplitude de atuação, inclusive, é o que favorece sua vantagem custo. São exemplos de vantagens de custo: economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias – primas, etc.

#### *Diferenciação*

Nesse tipo de estratégia, a empresa se propõe a buscar a unicidade, exclusividade em sua indústria, naqueles fatores que são extremamente valorizados pelos seus consumidores e pelos quais estes estão dispostos a pagar um preço também diferenciado. São exemplos de fatores que podem ser diferenciados: próprio produto, sistema de distribuição, marketing, etc.

#### *Enfoque*

Difere bastante das anteriores, já que, nesse tipo de estratégia genérica, a empresa se propõe a escolher um ambiente competitivo restrito dentro de uma indústria. Seleciona-se um segmento ou grupo de segmentos e adapta-se a estratégia de forma a atendê-los. Nesse caso,

os outros segmentos são excluídos e o foco estratégico fica voltado àqueles escolhidos. Dessa forma, a vantagem competitiva também se restringirá apenas aos segmentos – alvo.

Outra grande diferença do enfoque, em relação às duas anteriores, é a existência das duas variantes:

- a) Enfoque no custo – onde a empresa busca uma vantagem de custo dentro do segmento de atuação escolhido.
- b) Enfoque na diferenciação – onde a empresa busca diferenciar algum elemento dentro do segmento – alvo.

Uma característica interessante a ser comentada sobre a estratégia do enfoque é que, para que essa estratégia seja exitosa, é necessário que haja consumidores com necessidades incomuns. O segmento – alvo deve ter exigências diferentes em relação aos demais segmentos. Essas diferenças é que dão sentido à estratégia de enfoque, pois, não havendo o foco nelas, as necessidades, quando atendidas por empresas com abrangência geral, não serão satisfatoriamente atendidas. Assim sendo, entende-se que o enfoque estreito por si só não concederia vantagem competitiva, mas sim, o suprimento adequado de necessidades específicas.

Fleury e Fleury (2008), consideram que quaisquer que sejam as especificidades dos diferentes tipos de estratégias competitivas existentes, cada uma delas, necessariamente, recairá em uma das categorias de estratégias consideradas como genéricas: excelência operacional (custo), produtos inovadores (diferenciação) e orientação para clientes (enfoque).

Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006) escreveram que, para Porter (1985), as empresas que querem obter vantagem competitiva devem optar por apenas um dos tipos de estratégias genéricas. No entanto, eles colocam que para outros autores, como Gilbert e Strebel (1992), as empresas podem adotar, ao mesmo tempo, dois tipos de vantagem competitiva de Porter.

#### **3.1.4.2 Outros tipos de estratégias e ações estratégicas para aprimorar um negócio**

Conforme já comentado, as estratégias genéricas, como sua própria denominação sugere, podem ser consideradas estratégias básicas. No entanto, existem, na literatura da administração estratégica, inúmeros outros tipos de estratégias que apresentam maiores especificidades, além de ações estratégicas voltadas a possibilitar que as estratégias sejam implementadas da melhor maneira possível. Serão tratadas, abaixo, apenas as que mais se aplicam à pesquisa que será realizada no presente trabalho:

### *Estratégias de Expansão Geográfica*

Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006), citando Igor Ansoff (1965), afirmam que a expansão geográfica é uma das importantes maneiras de que uma empresa pode se utilizar para se desenvolver no mercado. Essa estratégia consiste em levar a oferta de produtos existentes para novas áreas geográficas, independente da distância e amplitude dessa área.

### *Diversificação*

Já a diversificação, para Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006), citando Igor Ansoff (1965), diz respeito à entrada de uma empresa em outras áreas de negócios, não pertencentes ao atual escopo da sua cadeia de operações. Essa diversificação pode ser de dois tipos: relacionada ou concêntrica, quando o novo negócio apresenta alguma relação com alguma competência distinta ou ativos principais dos atuais negócios (instalações, ativos, canais, habilidades ou mesmo oportunidades em comum) ou não-relacionada ou conglomerada, quando não há esse tipo de relação. Vale ressaltar que, mesmo nas diversificações relacionadas, há muitas coisas que não são comuns entre os dois tipos de negócios, o que enseja uma atenção especial por parte da gestão da empresa.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as empresas diversificadas podem apresentar distintos graus de diversificação, bem como diferentes níveis de relação (elos) entre os negócios nos quais atua.

Considera-se que uma empresa apresenta um baixo grau de diversificação, quando ela atua em um único negócio ou possui um negócio predominante (entre 70 e 95% da receita provêm de um só negócio).

Tem-se que a empresa apresenta graus de diversificação entre moderado e alto nas seguintes situações:

- Relacionada restrita – A receita proveniente do seu principal negócio é menor do que 70% do total da receita. Além disso, entre todos os ramos de atuação, há elos de ligação entre produtos, tecnologia e/ou atividade de distribuição.
- Relacionada ligada – É uma combinação das diversificações relacionadas e não relacionadas. Assim como na relacionada restrita, a receita proveniente do seu principal negócio é menor do que 70% do total da receita. Por outro lado, diferentemente, da relacionada restrita, apresenta elos limitados entre os seus ramos de atuação.

Existem, ainda, as empresas que possuem graus extremamente altos quanto ao nível de

diversificação. Esses tipos de empresas são consideradas como não relacionadas, pois menos de 70% do montante total de sua receita é gerado a partir do seu negócio principal. Além disso, neste tipo de empresa, não há nenhum tipo de elo entre os seus ramos de atuação.

Ainda conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), pode ser mencionado que são considerados como fatores que devem motivar a adoção da diversificação: economias de escopo (diversificação relacionada), compartilhamento de atividades, transferência de competências essenciais, bloqueio da concorrência por estar atuando em vários pontos distintos, integração vertical, alocação eficiente de capital interno e reestruturação do negócio.

### *Parcerias*

Segundo Bernardi (2010), a parceria não está restrita, apenas, a realização de transações comerciais entre empresas. Um processo de parceria genuíno contempla as características de integração e reciprocidade e busca muito mais do que, simplesmente, satisfazer interesses comuns dos parceiros. Assim, a parceria, de fato, existe quando os relacionamentos são lucrativos, estáveis e duradouros para todos os integrantes dessa parceria, o que só é possível por meio da adoção de posicionamentos que não sejam egocêntricos e posturas sistêmicas e compartilhadas por parte dos parceiros.

Um processo de parceria implica, necessariamente, em: decisões integradas; ações planejadas equilibrada e harmoniosamente; estabilidade; reciprocidade, quanto aos quesitos confiança e respeito; compartilhamento equilibrado de custos e benefícios; intercâmbio e apoio mútuo.

Na visão de Tavares (2007), a inclusão de parceiros-chave na implementação dos mais diversos tipos de estratégias é uma condição, praticamente, indispensável. Para que uma parceria seja consumada, devem existir interesses mútuos e complementares entre as partes.

Apesar de ser considerada fundamental e gerar, para uma empresa, importantes benefícios, uma parceria, também, apresenta certos riscos. Podem ser citados como benefícios gerados por meio de parcerias, a junção das habilidades e capacidades de cada uma das partes e como risco, o fato de existirem divergências entre os níveis de responsabilidade e ganho de cada parceiro.

### *Terceirização*

Em consonância com o que escreveu Bernardi (2010), a decisão de se adotar a terceirização é fruto do processo estratégico de uma organização e ocorre quando esta organização delega, a outra(s) empresa(s), alguma(s) de suas atividades, sejam elas



atividades-meio ou atividades-fim.

Entende-se que a terceirização busca, especialmente, reduzir custos, tanto financeiros, como custos de oportunidade (deixar de investir em atividades que concedem retornos à empresa, por se estar ocupado em atividades que não geram retornos); buscar parcerias ou associações (muito utilizadas, atualmente, pelas organizações e que, por essa razão, serão abordadas, de forma mais detalhada, a seguir) e obter alternativas de fornecimentos.

Assim como em quaisquer opções estratégicas, as terceirizações possuem vantagens e desvantagens. Dentre as vantagens, destacam-se: reduzir custos, delegar atividades que não adicionam valor aos produtos, reduzir custos e investimentos fixos, focar nas atividades-chave da empresa, entre outras. Já no que se refere às desvantagens, podem ser citados, como exemplos: necessidade de controle permanente e rigoroso sobre os fornecedores e custos acarretados pela mudança de terceiros.

Finalmente, cabe observar que uma terceirização pode ou não ter a conotação de parceria (estudada no tópico anterior). Quando a terceirização é realizada, apenas, com objetivo de se ter alternativas de fornecimento, havendo, em decorrência disso, mera transferência de atividades, não é tida como uma parceria.

Com base na opinião de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a ferramenta estratégica terceirização auxilia as organizações a focarem em suas competências essenciais (especialidades), que se constituem nas suas principais fontes de vantagens competitivas, já que, por meio dela, há aquisição, a partir de fornecedores externos, de atividades que geram valor para a empresa. Ou seja, a partir do momento em que compram determinadas atividades, as empresas ficam mais disponíveis para se concentrar nas suas competências essenciais (atividades sobre as quais elas detêm um *know-how* diferenciado em relação a outras empresas).

A terceirização possui grande importância pelo fato de que, muito dificilmente, uma organização deterá todos os recursos e capacitações necessários à obtenção de vantagem competitiva em todas as suas atividades-meio e atividades-fim.

#### *Alianças ou Associações*

Bernardi (2010), considera que, dentre os principais motivos que levam uma empresa a realizar alianças ou associações, estão aqueles ligados às suas estratégias, tais como: busca de sinergia, compartilhamento de tecnologias e recursos, aproveitamento de novas oportunidades de negócios e incorporação de novos produtos ao seu portfólio.

Já com relação aos motivos considerados mais tradicionais para formação de alianças

ou associações, destacam-se divisão de custos e riscos, que também têm fundamental importância para as organizações, nos dias de hoje.

As alianças e associações são um tipo de parceria. Entretanto, somente aquelas parcerias formalizadas e estruturadas, no que se refere a questões operacionais e societárias, são consideradas alianças ou associações.

Outra visão sobre as alianças ou associações é apresentada por Tavares (2007), que considera que elas são realizadas, visando algum tipo de expansão para as empresas participantes, como por exemplo, a ampliação das suas bases tecnológicas ou das áreas onde atuam.

As alianças estratégicas aparecem, normalmente, sob a forma de *joint ventures*, que representam a junção de organizações que detêm *know-how* em atividades distintas (pesquisa e desenvolvimento, conhecimento do mercado, etc). As *joint ventures* podem corresponder, também, à junção de pequenas empresas com o objetivo de criar centros de compras, marcas próprias, entre outros.

Em consonância com o que escreveu Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), além das *joint ventures* (que ensejam a criação de uma empresa independente, sob o ponto de vista jurídico, com a finalidade de compartilhamento de recursos e capacitações, visando a obtenção de uma vantagem competitiva), existem, ainda, outros dois tipos de alianças estratégicas. São elas:

- **Alianças estratégicas com diferentes participações acionárias**

Uma aliança na qual duas ou mais empresas detêm diferentes participações acionárias da empresa que consituíram ao combinar alguns de seus recursos e capacitações para criar uma vantagem competitiva. (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 247).

- **Alianças estratégicas sem participação acionária**

Uma aliança na qual duas ou mais empresas desenvolvem uma relação contratual para dividir alguns de seus recursos e capacitações exclusivos para criar uma vantagem competitiva. (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 248).

### *Integração Vertical*

Porter (2004, p. 313) define Integração Vertical como a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa.

Esse tipo de integração consiste, portanto, na opção que uma empresa faz, em adotar as próprias atividades realizadas, internamente, ao invés de contratar transações de mercado.

Muitas empresas, atualmente, consideram que há mais vantagens em realizar, dentro

da própria organização, grande parte dos processos administrativos, produtivos, de distribuição ou marketing, que são utilizados na produção de seus produtos e/ou serviços, no lugar de utilizar-se de empresas externas à organização. Esse posicionamento advém do fato de se acreditar que, dessa forma, se acarretará menos custos e menos riscos e que, por outro lado, haverá mais facilidade em gerenciar essas atividades, quando realizadas no âmbito interno da empresa.

Na grande maioria dos casos, as decisões de adoção da integração vertical são pautadas nas ações: “fazer ou comprar“, utilizando-se, como critério para a escolha, principalmente, os custos de cada uma delas.

### *Estratégia Horizontal*

Afirma Porter (1989, p. 292), que a Estratégia Horizontal é um conjunto coordenado de metas e políticas entre unidades empresariais distintas, mas inter-relacionadas. Ela é necessária ao nível da empresa, do setor e do grupo de uma companhia diversificada.

As inter-relações entre Unidades Empresariais podem assumir três formas, que não se excluem mutuamente:

- Inter-relações Tangíveis – surgem de oportunidades para compartilharem atividades na cadeia de valores entre unidades empresariais relacionadas, devido à presença de tecnologias, canais e compradores comuns e de outros fatores. [ ... ] (PORTER, 1989, p. 296).
- Inter-relações Intangíveis – envolvem a transferência de *know-how* gerencial entre cadeias de valores independentes. [ ... ] Em geral, as inter-relações intangíveis manifestam-se no uso feito por uma empresa da mesma estratégia genérica em uma série de unidades empresariais, refletindo as qualificações da gerência na execução de uma estratégia particular. [ ... ] (PORTER, 1989, p. 296-297).
- Inter-relações entre Concorrentes – A terceira forma de inter-relação, inter-relações entre concorrentes, provém da existência de rivais que competem de fato ou potencialmente com uma empresa em mais de uma indústria. Estes *concorrentes em múltiplos pontos* necessariamente ligam indústrias porque as ações tomadas em relação a eles em uma indústria podem ter implicações em outra.

### *Criação de Marcas Próprias*

Com relação às marcas próprias, Oliveira, Bruni e Carvalho (2007), com base em

Lepsch e Silveira (1998), escreveram que elas são aquelas marcas de produtos cujo desenvolvimento e comercialização são feitos, com exclusividade, por empresa do comércio no varejo, sendo que esta marca poderá ou não ter o nome da sua empresa.

Este tipo de marca, de acordo com Oliveira, Bruni e Carvalho (2007), citando Pereira (1998), pode ser de dois tipos:

- Marcas de fabricantes – a empresa que possui ou controla a marca própria está envolvida na fabricação dos produtos a ela pertencentes.
- Marca do distribuidor ou marca de supermercado – a empresa que possui ou controla a marca própria está envolvida, apenas, com a distribuição dos produtos a ela pertencentes, que, neste caso, são fabricados por outra(s) empresa(s).

### **3.1.5 Modelo das cinco Forças Competitivas**

Diversos autores da área de gestão consideram que a necessidade de se formular estratégias competitivas surgiu do fato das empresas terem de lidar, de forma eficiente, com elementos existentes em seus ambientes externos, onde, entre esses elementos, se destacam cinco forças que o autor Michael E. Porter denominou como forças competitivas.

Na visão desse autor, entre outros, o conhecimento dessas forças é fundamental para uma gestão estratégica eficaz. Por essa razão, cada uma delas será, a seguir, explicada.

#### **1) Ameaça de Novos Entrantes**

De acordo com Porter (2004), a entrada de novas unidades em uma determinada indústria não é simples e fácil. Para que ela se concretize, o novo entrante terá que superar uma série de obstáculos, conhecidos como Barreiras às Entradas.

Essas barreiras são dificuldades com que quaisquer tipos de empresas se deparam ao planejar iniciar atividades em uma nova indústria.

Elas são provenientes de situações que são comuns na interação empresa / sociedade, como a fidelidade a uma marca ou empresa, devido a questões do tipo apreço, acomodação, costume e outras dificuldades advindas da chegada tardia em indústria já saturada, como dificuldades de acesso a canais de distribuição e outras inerentes à abertura de novos negócios. Seja qual for o tipo de dificuldade, as Barreiras não são provocadas pelas empresas já existentes na indústria, e sim, são situações características do mundo dos negócios.

No entanto, existem, também, obstáculos provocados, de forma proposital, pelos atuais concorrentes da indústria, conhecidos como reações esperadas ou retaliações previstas.

O autor considera que, quando as barreiras e a retaliação são altas, a ocorrência das entradas se torna pouco provável (pequena ameaça de entrada).

Como pode ser visto, as ameaças aos novos entrantes, tanto podem ser circunstanciais (barreiras às entradas), quanto intencionais (reações esperadas).

A decisão de um potencial novo entrante em uma indústria, quanto à sua entrada ou não neste setor, será fortemente influenciada pelo nível de retaliação que ele espera sofrer dos atuais componentes.

Já de acordo com Tavares (2007) as influências na lucratividade média de um setor não provêm apenas dos concorrentes já existentes na indústria, mas, também dos seus potenciais integrantes (novos entrantes). O autor considera que dois fatores são determinantes no ingresso ou não de novos participantes em um setor: o primeiro deles são as barreiras de entrada, podendo ser políticas, físicas, aporte de capital, necessidades tecnológicas, incentivos ou restrições governamentais, relacionamento com canais de distribuição, custos de mudança para o consumidor, entre outras, sendo, na sua concepção, as mais relevantes, economias de escala ou investimento inicial e as menos visíveis, marcas que conseguiram criar nos consumidores sentimento de lealdade. Além das barreiras de entrada, o segundo fator determinante são as perspectivas de rentabilidade que a indústria oferece aos seus componentes.

Utilizando-se como alicerce as colocações dos autores sobre as barreiras às entradas, é possível inferir que a primeira das forças competitivas apresentada (ameaça de novos entrantes) ocupa um importante papel no ambiente da concorrência, pois obriga os atuais participantes da indústria a modificar suas estratégias, no sentido de barrar a chegada de novos concorrentes, a fim de garantir sua própria permanência naquela indústria ou, pelo menos, não permitir que seus retornos diminuam.

Por fim, pode ser colocado que, do ponto de vista das empresas já estabelecidas no mercado, altas barreiras às entradas são desejáveis.

## **2) Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes**

Dando continuidade ao seu modelo das forças competitivas, Porter (2004) apresenta a segunda delas, que é a intensidade da rivalidade entre os concorrentes já existentes. O autor considera que essa força competitiva consiste na disputa entre os próprios concorrentes já estabelecidos, com o objetivo de melhorar a sua posição de mercado, seja por se sentirem pressionados a terem que melhorar seu desempenho como condição de sobrevivência ou, simplesmente, por vislumbrar oportunidades de ascender no ranking daquele setor.

Para o autor, as empresas são mutuamente dependentes, pois influenciam umas às outras.

A rivalidade entre os concorrentes já existentes decorre de algumas características da indústria ou, até mesmo, das próprias empresas. São elas:

- Concorrentes Numerosos ou bem equilibrados.
- Crescimento Lento da Indústria.
- Custos Fixos ou de Armazenamento Altos.
- Ausência de Possibilidades de Diferenciação.
- Barreiras de Saída Elevadas (Dificuldades para sair do ramo).

Em relação às barreiras de saída, Porter (2004, p. 21), as define como "fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as companhias competindo em atividades mesmo que estejam obtendo retornos baixos, ou até negativos, sobre seus investimentos". São tipos de barreiras às saídas, por exemplo:

- ✓ ativos muito específicos para uma determinada indústria, cujos valores de liquidação sejam baixos ou que apresentem altos custos de transferência ou conversão;
- ✓ custos fixos de saída, que são, na maioria dos casos, aqueles relativos ao desfazimento da estrutura física e dos recursos internos da empresa, tais como as indenizações trabalhistas a serem pagas aos funcionários;

Tavares (2007) chamou a segunda força competitiva de Nível de Rivalidade, enumerando como determinantes para este nível: fontes estruturais e fontes comportamentais. Dentre os numerosos tipos de fontes estruturais ele cita como exemplos: custos fixos elevados, excesso de capacidade, baixo crescimento, ausência de diferenciação dos produtos e quantidade de concorrentes. Quanto às fontes comportamentais, se referem à forma como as firmas estabelecem suas respectivas estratégias e a maneira como elas interagem entre si. O autor observa que, nos casos de setores concentrados em poucas unidades, a tendência é de que a rivalidade seja menos intensa, pois, normalmente, suas empresas reconhecem o nível de dependência umas das outras. Do contrário, num setor onde há uma grande quantidade de empresas, é provável que a rivalidade seja mais acirrada, em decorrência do fato de que cada empresa é levada a entender que os efeitos de suas ações não provocarão grandes impactos.

Dessa forma, tentam, com mais vigor, ganhar participação de mercado, provocando um desequilíbrio na competição. Outra situação que pode ocasionar a redução da competição

é a existência de um concorrente dominante, em função dele poder estabelecer as regras da concorrência.

### **3) Pressão dos Produtos Substitutos**

De acordo com Porter (2004), atualmente, o escopo da concorrência para uma empresa deve ser muito mais amplo do que seus concorrentes diretos (aqueles cujos produtos pertencem a uma mesma categoria, segmento), pois os produtos substitutos (produtos de categorias, segmentos distintos, mas que oferecem resultados equivalentes e, normalmente, por preços menores) provocam impactos nos seu retornos, seja pela absorção de uma fatia do seu mercado, seja pela redução da margem de lucro que a relação preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos impõe a elas.

Para que a empresa possa traçar estratégias específicas para esse tipo de concorrente, precisa, em primeiro lugar, identificá-los, o que, em muitas situações, é uma tarefa bastante complicada, podendo, inclusive, levar o administrador a extrapolar os limites da indústria a que sua empresa pertence.

Em sua apreciação sobre a ameaça de substitutos, Tavares (2007), inicia sua abordagem conceituando o que vem a ser produtos substitutos, na perspectiva da demanda sob o enfoque econômico, definindo-os como “produtos diferentes que desempenham funções similares ou equivalentes“ (p. 178). A existência real ou potencial de substitutos limita a rentabilidade que um setor pode ter, já que as suas empresas podem perder clientes se eles optarem por aderir a um produto ou serviço similar ou equivalente ou, até mesmo, devido a essas empresas terem que baixar seus preços para não perderem o cliente. A substituição, entretanto, só irá ocorrer se o substituto satisfizer ao mesmo grupo de necessidades do comprador. Ou seja, se ele conseguir suprir a todos os anseios de um consumidor em relação ao produto. Como os substitutos, normalmente são mais baratos, é colocado um teto no montante que o consumidor está disposto a pagar pelo produto e são ponderadas as vantagens a serem obtidas, levando-se em consideração, três situações: o produto em si, seu substituto e o contexto de seu uso.

### **4) Poder de Negociação dos Compradores**

Os compradores são elementos muito relevantes na movimentação da concorrência de uma indústria, pois conseguem tornar a competição entre suas participantes mais acirrada, ao exercer o poder de barganha por melhores preços, fazendo, por outro lado, exigências cada vez maiores.

Este paradoxo (menores preços e melhor qualidade) pode reduzir as margens de lucros das empresas, o que enseja, por parte destas, a elaboração de estratégias com o objetivo de reverterem este tipo de situação.

Existem, no mercado, diferentes tipos de compradores, como Pessoas Físicas (consumo próprio), Pessoas Jurídicas (pequeno e grande porte), etc. Porter (2004) alega que a importância que cada grupo de compradores terá numa indústria variará em função das características de que ele se revestir e das características das empresas com as quais transaciona, além daquelas características pertinentes à própria indústria.

O modelo das cinco forças reconhece, por exemplo, que os fornecedores podem se tornar concorrentes da empresa (integrando para a frente) e os compradores também (integrando para trás). (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 49).

Do ponto de vista de Porter (2004), as premissas que norteiam essas fontes de poder de compra são válidas tanto para consumidores, quanto para compradores industriais e comerciais. É importante salientar, no entanto, que existem dois elementos que se destacam quanto ao poder de compra que detêm. O primeiro deles é a figura do varejista, que adquire grande importância, junto aos fabricantes, quando exerce influência sobre consumidores finais. O outro elemento é o atacadista, que se destaca, nesse processo, à medida que influencia, de alguma forma, as decisões de compras de varejistas ou de outros tipos de empresas com as quais se relacione.

No entendimento de Tavares (2007), o objetivo de qualquer tipo de empresa é satisfazer, satisfatoriamente, seus clientes, compradores ou usuários. Esse é o pré – requisito básico para a viabilidade de uma organização. Por essa razão, é forte o poder de negociação desses personagens, onde os mais importantes determinantes desse poder são: tamanho e grau de concentração dos clientes e a relevância de suas compras para a empresa. Dependendo do poder de negociação dos compradores, as empresas são obrigadas a reduzir seus preços ou oferecer o nível de serviço sem retorno equivalente.

##### **5) Poder de Negociação dos Fornecedores**

Porter (2004) alega que no momento em que os fornecedores podem elevar seus preços ou reduzir a qualidade dos bens ou serviços fornecidos eles passam a deter poderes de negociação junto a participantes de uma indústria.

Quando, no caso de aumento dos custos, a indústria não possui capacidade de repassá-los aos seus clientes, por meio dos seus próprios preços, seu risco aumenta, pois a rentabilidade de suas empresas poderá cair de drasticamente.



Os fatores que podem aumentar o poder dos fornecedores são equivalentes aos relativos ao poder de compra dos clientes. Um grupo de fornecedor pode ser considerado poderoso se enquadrado nas seguintes condições:

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

Coloca-se, ainda, a mão-de-obra como um outro tipo de fornecedor, mas que também exerce forte influência sobre as empresas e cujos princípios na determinação do seu poder, seguem, via de regra os mesmos preceitos das situações que acabaram de ser apresentadas.

A despeito dos Fornecedores, Tavares (2007), considera que existem alguns condicionantes do nível de poder que esses podem deter em relação aos seus clientes: tamanho relativo e grau de concentração (quanto mais concentrados, maior poder terão), diferenciação dos inputs requeridos para o desempenho das atividades dos compradores (quando os inputs essenciais à atividade de uma empresa exigem um alto nível de diferenciação ou qualificação que não são todos os fornecedores da indústria que são capazes de atingir) e, o mais importante deles, que diz respeito ao nível em que o fornecedor se encontra, quanto a estabelecer preços que revelem o valor dos seus inputs no setor e não, apenas, de seus custos de produção (a cobrança de preços discricionários é um indicativo do alto poder de negociação de um fornecedor). Quanto às barreiras proporcionadas pelos fornecedores, às saídas dos seus clientes, o autor cita, como exemplo: capacidade única ou distinta por parte de um fornecedor (existem custos de mudança para o cliente, em caso da troca de fornecedor), fornecedor com *know-how* em economias de escala e economias de escopo (fornecedor consegue oferecer preços competitivos aos seus clientes).

### **3.1.6 Conceitos Embasadores da Administração Estratégica: Conceito da Organização Industrial (I/O) X Visão Baseada em Recursos (VBR)**

As forças competitivas, acima descritas, assim como outros elementos do ambiente externo das empresas, constituem o embasamento de um dos dois pilares mais utilizados no campo das estratégias competitivas, o conceito teórico da Economia da Organização Industrial ou *Industrial Organization (I/O)*.

Silva e Motta (2009) afirmam que dois pontos de vista dominam os fundamentos da Administração Estratégica, no que se refere aos aspectos relacionados ao desempenho das empresas. Para esses autores, estes pontos de vista são: a Visão da Organização Industrial e a Visão Baseada em Recursos.

Segundo Silva e Motta (2009), citando Mason (1939); Bain (1951, 1956); Caves e Porter (1977) e Porter (1980); o primeiro conceito (Organização Industrial) defende que os fatores: desempenho, eficiência e oportunidades de um negócio são determinados pela estrutura da indústria a que uma empresa pertence (cinco forças competitivas).

Já sobre o segundo conceito (Visão Baseada em Recursos – VBR), Silva e Motta (2009), com base em: Penrose (1959); Wernerfelt (1984); Dierickx e Cool (1989); Amit e Schoemaker (1993) e Peteraf (1993); colocam que as habilidades, sorte ou compromisso de uma empresa com uma posição competitiva satisfatória concedem a esta desempenhos superiores.

De acordo com o entendimento de Porter (2004), no primeiro conceito (Economia de Organização Industrial), os retornos que as empresas de uma indústria poderão ter dependerão do conjunto de forças competitivas que ela apresenta, pois esse conjunto é o determinante do seu potencial de lucro final, medido em termos de retornos a longo prazo sobre o capital investido.

Lauretti e Matias (2009), citando Porter (1980, 1985), escreveram que a empresa deve se basear na sua indústria, por meio da análise do “modelo das cinco forças de mercado”, pois a obtenção de vantagem competitiva decorre da concentração de esforços, pelas organizações, nessas cinco forças competitivas (poder de barganha de fornecedores, poder de barganha dos compradores, barreiras à entrada de novos competidores, análise dos concorrentes atuais e novos concorrentes/substitutos). Para os referidos autores, esta visão de Porter é totalmente voltada ao ambiente externo das organizações, focando nos seus respectivos mercados de atuação.

Fazendo um contra-ponto com a visão de Porter, Lauretti e Matias (2009), citando

Amit e Schoemaker (1993), ressaltam que, na visão desses autores, a base para a criação e manutenção das vantagens competitivas de uma empresa está no conjunto de recursos e *capabilities* (capacidades) que foram construídos por meio da sua gestão. Por essa razão, ressaltam a importância dos ativos estratégicos, situados no nível da firma e, não, fora dela. Apesar do conjunto desses ativos estratégicos, os autores argumentam que não é fácil a decisão estratégica de identificá-los, desenvolvê-los e disponibilizá-los à empresa. Isso ocorre devido ao elevado grau de incertezas, complexidade e conflito que envolvem tanto os ambientes internos, quanto externos à organização. Em conformidade com o que prega essa visão estratégica, cada firma combinará tipos diferentes de ativos estratégicos, formando conjuntos diferenciados, mas, onde nenhum deles é perfeito, nem, facilmente, imitável. Lauretti e Matias (2009) acrescentam, desta vez, baseando-se em Barney (1991), que, conforme esse autor, a Vantagem Competitiva Sustentável é atingida por meio de recursos estratégicos, que representam sua fonte, devendo, para isso, ser: valiosos, raros, não completamente imitáveis e insubstituíveis. Na ótica de Barney (1991), esses recursos seriam: físicos, humanos e organizacionais, sendo, o primeiro, de natureza tangível e os dois últimos tipos de natureza intangível.

Fleury e Fleury (2008), analisando os fatores que determinam a competitividade de uma empresa, entendem que a sua abordagem clássica é a "análise da indústria" ou do "posicionamento estratégico", que tem Michael Porter como seu ator principal. Os autores escreveram, com base nas idéias de Porter (1980, 1996), que nessa abordagem, o caminho apropriado para a construção de estratégias adequadas é a análise dos mercados, da competição e o entendimento de que posição a organização ocupa dentro da sua indústria (uma das principais ferramentas para o posicionamento estratégico são as cinco forças competitivas). Essa abordagem é considerada "de fora para dentro".

Apesar do modelo do posicionamento estratégico ter sido, durante muitos anos, inquestionável, Fleury e Fleury (2008), usando como referência: D'Aveni (1995), Day e Reibstein (1997), apresentam críticas a esse modelo, principalmente, no tocante à sua natureza estritamente estática. Além disso, no plano acadêmico, os autores consideraram que, com o passar do tempo e as mudanças nas regras da competitividade, as estratégias se tornaram mais complexas e dinâmicas, impossibilitando as empresas de esperarem pelo competidor para agir ou reagir.

Sobre o modelo da Visão Baseada em Recursos (VBR), tem-se que Fleury e Fleury (2008) o consideram como uma abordagem alternativa, que se baseia na idéia de toda empresa deter um portfólio de recursos físicos (infra-estrutura), financeiros, intangíveis (marca,

imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos (competências). No entendimento dos referidos autores, é, a partir desse portfólio, que surgem as vantagens competitivas. Fleury e Fleury (2008), elencando alguns dos defensores dessa corrente, tais como: Prahalad e Hamel (1990) e Krogh e Ross (1995), ressaltam que esta é uma abordagem "de dentro para fora", onde a escolha das estratégias a serem utilizadas por uma empresa deve levar em consideração se ela tem recursos capazes de operacionalizar e sustentar essas possibilidades estratégicas.

Não obstante o fato de Fleury e Fleury (2008) de optarem pela Visão Baseada em Recursos, acabam por acatar que há uma convergência entre as duas abordagens, apesar das disputas entre os autores partidários de cada abordagem (de fora para dentro x de dentro para fora), em função dos seus diferentes pressupostos.

Silva e Motta (2009) são favoráveis ao entendimento de que o desempenho das empresas, tanto é influenciado pelos seus fatores internos, quanto externos. Suportando suas opiniões sobre os escritos de Conner (1991); Amit e Schoemaker (1993); Teece *et al.* (1997), esses autores defendem que a Visão Baseada em Recursos incorpora elementos do modelo da Organização Industrial, entretanto, apresentando diferenças fundamentais em relação ao primeiro modelo. Partindo desse pressuposto, afirmam que a excelência na combinação ou emprego de recursos, proporcionará a uma firma, retornos superiores àqueles provenientes da estrutura de sua indústria. Não obstante terem ressaltado haver diferenças entre os dois modelos, principalmente, no que se refere ao nível de retorno, os autores findam por concluir que ambas as visões (interna e externa) devem ser consolidadas no campo da estratégia.

No dizer de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), ambos os conceitos em análise são imprescindíveis para a compreensão do elo entre a gestão estratégica e o alcance dos objetivos almejados pela organização. Para esses autores, os dois modelos devem ser considerados na coleta de informações necessárias à elaboração tanto da visão, quanto da missão de uma empresa, as quais servirão como base para seleção e decisões sobre estratégias competitivas.

Acerca do Modelo da Organização Industrial, tem-se que Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) consideram que, as influências externas são predominantes para determinar o desempenho de uma empresa, mas que as habilidades internas exclusivas são fundamentais para que a organização possa construir estratégias capazes de fazê-la superar esses obstáculos gerados pelos elementos que atuam fora dela.

A seguir, será apresentado quadro, que enumera as atividades contempladas pelo conceito da organização industrial (I/O):

Quadro 4 - O Modelo I/O de Retornos Acima da Média.

1. Estudar o ambiente externo, principalmente, o ambiente da indústria.
2. Localizar um setor com alto potencial de retornos acima da média.
3. Identificar a estratégia exigida pela indústria atrativa, a fim de obter retornos acima da média <b>(Formulação da Estratégia).</b>
4. Desenvolver ou adquirir os ativos e as capacidades necessários para implantar a estratégia. <b>(Ativos e Habilidades)</b>
5. Utilizar os pontos fortes da empresa (os ativos e as aptidões desenvolvidos ou adquiridos) para implantar a estratégia. <b>(Implantação da Estratégia).</b>
6. Obtenção de retornos acima da média.

Fonte: Adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 15)

No que se refere ao Modelo da Visão Baseada em Recursos com retornos Acima da Média (VBR), Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 15) têm a opinião de que ele "[...] pressupõe que toda organização seja um conjunto único de recursos e capacitações. A singularidade dos seus recursos e capacidades é a base para a estratégia da empresa e sua capacidade de obter retornos acima da média."

Esse segundo modelo se apoia em 03 elementos-chave: recursos, capacitações e competências essenciais, que, devidamente associados, constituem a base para a vantagem competitiva de uma empresa.

Os autores Fleury e Fleury (2008, p. 32), citando Mills et al. (2002: 9-14), apresentam sua ótica sobre recursos e competências: "Um recurso é algo que a organização possui ou tem acesso, mesmo que esse acesso seja temporário [ ... ] uma competência é uma habilidade para fazer alguma coisa [ ... ] uma competência é construída a partir de um conjunto de "blocos" denominados recursos". Eles consideram que os elementos recursos, competências e estratégias estão completamente atrelados, formando um círculo que se retroalimenta, ou seja, um recurso constitui a base para a formação de uma competência. Já a elaboração de estratégias se apoia em grupos de recursos (competências essenciais).

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), o modelo da Visão Baseada em Recursos considera que os recursos, isoladamente, não produzem vantagem competitiva. Esta advém do agrupamento único de vários recursos, que podem ser de dois tipos: tangíveis, "ativos que podem ser vistos ou quantificados." (p. 74), podendo ser de quatro tipos (recursos financeiros, recursos organizacionais, recursos físicos e recursos tecnológicos) e os recursos intangíveis, "[ ... ] profundamente enraizados no histórico da empresa e foram acumulados com o tempo" (p. 74), que, por sua vez, podem assumir três tipos (recursos humanos, recursos de inovações

e recursos relacionados à reputação).

Já em relação à capacitação, eles afirmam que esta passa a existir a partir da integração deliberada de determinados recursos, a fim de que sejam executadas tarefas específicas, tais como: seleção de recursos humanos, marketing de produtos e atividades de pesquisa e desenvolvimento.

Apesar de serem relevantes ferramentas para uma empresa, não são todos os recursos e capacitações que representam, para esta, ativos estratégicos (que agregam valor à competitividade e geram vantagem competitiva). Apenas aqueles ativos considerados estratégicos se configuram como competências essenciais, que são "[ ... ] atividades que a empresa executa particularmente bem em comparação com os concorrentes e pelas quais a empresa acrescenta um valor exclusivo a seus bens e serviços no decorrer de um longo período" (p. 79). São duas as ferramentas que possibilitam uma organização a distinguir e / ou criar suas competências essenciais:

#### *A - Critérios de vantagem competitiva sustentável*

Só serão consideradas competências essenciais, as capacitações que se enquadrarem em um dos quatro critérios de vantagem competitiva sustentável, detalhados no QUADRO IV, abaixo:

Quadro 5 - Quatro Critérios de Vantagem Competitiva Sustentável

Capacitações Valiosas	Auxiliam a empresa a neutralizar ameaças ou explorar oportunidades do seu ambiente externo.
Capacitações Raras	Não existem muitos concorrentes que as possuem.
Capacitações Custosas (difíceis) de Imitar	Os concorrentes não conseguem copiar com facilidade, tais como: históricas (uma cultura organizacional ou marca ímpar e valiosa); causa ambígua (os motivos e a forma como uma competência é utilizada não estão claramente definidos) e complexidade social (relações interpessoais, confiança e amizade entre gerentes, fornecedores e clientes)
Capacitações não Substituíveis	Não possuem equivalentes estratégicos.

Fonte: Adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 80)

#### *B – Análise da Cadeia de Valor*

Conforme ensina Porter (1989), a origem da vantagem competitiva de uma empresa advém de cada atividade distinta que ela executa (produção, marketing, entrega e suporte do

produto). Dessa forma, ela não pode ser identificada por meio de uma análise global da organização.

Valor, em termos competitivos, é definido por Porter (1989, p. 34), como "o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece", sendo apurado por meio da receita total (variável em função do preço que a empresa impõe) e pelas unidades que a empresa pode vender. A meta de qualquer estratégia genérica é conseguir criar valor, para os compradores, que ultrapasse os custos envolvidos na criação do produto. "O valor, e não o custo, deve ser usado na análise da posição competitiva[...]" (p.34).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), como o principal objetivo de uma empresa é obter retornos acima da média, ela precisa identificar quais são, das partes de suas operações, as que criam e as que não criam valor, pois só conseguirá obter esses retornos, caso consiga gerar valores maiores do que os custos incorridos para criá-los. Para tal finalidade, as organizações se utilizam do modelo da cadeia de valor, por meio do qual elas tentam entender a sua posição de custo e a forma adequada para implantar uma estratégia no nível de negócios escolhido. Nessa cadeia de valor, as empresas têm suas operações segmentadas em atividades primárias (criação física de um produto, venda, logística, marketing e assistência técnica) e atividades de suporte, que são aquelas necessárias à execução das atividades primárias (infra-estrutura, recursos humanos, desenvolvimento tecnológico, compras, etc.). A finalidade da cadeia de valor é criar valores adicionais, às operações, sem custos significativos em contrapartida, finalizando com a captação desses valores criados.

É importante destacar que, conforme Porter (1989), aquisição, desenvolvimento de tecnologia e recursos humanos podem, além de apoiar a cadeia inteira, serem associados a atividades primárias. Essas atividades primárias, na visão do autor, se dividem em cinco categorias genéricas (logística Interna, Operações, Logística Externa, Marketing e Vendas, Serviço) que, por sua vez, podem ser subdivididas em uma série de atividades distintas a depender da indústria particular e da estratégia da empresa.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) consideram que o Modelo da Visão Baseada em Recursos (VBR), ao contrário do modelo da Organização Industrial, defende a idéia de que os principais responsáveis por um melhor ou pior desempenho de uma empresa são seus recursos e capacidades exclusivos e, não, as características estruturais da indústria (como é colocado pelo Modelo da Organização Industrial).

Ainda sobre o Modelo VBR, se coloca que ele pressupõe que cada empresa possui recursos distintos e que, devido a essas diferenças, conseqüentemente, serão formadas capacitações exclusivas. A habilidade de combinar adequadamente os diferentes recursos e

capacitações constitui a base da vantagem competitiva de uma organização.

Outra diferença relevante entre os dois modelos expostos é que, segundo o modelo da Organização Industrial, os recursos circulam rapidamente entre as empresas, fazendo com que, em regra geral, todas as empresas de uma indústria disponham de recursos bastante aproximados entre si, resultando, portanto, em estratégias semelhantes apresentadas pelas empresas. Por outro lado, o modelo VBR pressupõe que os recursos e capacitações não circulam muito e, por essa razão, cada organização disporá de diferentes elementos destas categorias, fazendo com que determinadas empresas consigam obter algum tipo de vantagem competitiva, enquanto outras não.

Apesar de terem sido descritos, de forma, aparentemente, contraditória, os dois conceitos teóricos são considerados, por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), complementares, pelo fato desses autores acreditarem que o desempenho de uma empresa tanto é afetado por fatores externos, quanto por internos. Para os referidos autores, a construção de estratégias eficazes só será possível, mediante a utilização de ambos os modelos: modelo da Organização Industrial, cujo foco está fora da empresa, e modelo da Visão Baseada em Recursos, cujo foco está inserido dentro dela.

A seguir, será apresentado quadro, que enumera as atividades contempladas pelo conceito da Visão Baseada em Recursos (VBR):

Quadro 6 - O Modelo Baseado em Recursos com Retornos Acima da Média.

1. Identificar os recursos da empresa. Estudar seus pontos fortes e fracos em relação ao dos concorrentes.
2. Definir as capacidades da empresa. O que as capacidades permitem que a empresa faça melhor do que os seus concorrente?
3. Definir o potencial dos recursos e capacidades da empresa em termos de vantagem competitiva.
4. Localizar uma indústria atrativa.
6. Selecionar a estratégia que mais bem permita à empresa utilizar seus recursos e capacitações no tocante às oportunidades no ambiente externo. <b>(Formulação e Implantação de Estratégias).</b>
6. Obtenção de retornos acima da média.

Fonte: Adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 17)

### 3.1.7 Análise S.W.O.T

Afirma Kotler (1994), que um dos principais propósitos da análise ambiental é a detecção de oportunidades. Para este autor, oportunidade "é uma área de necessidade onde a



empresa pode atuar rentavelmente" (p. 84). Por outro lado, existem fatores no seu ambiente externo que podem representar uma ameaça, que foi definida pelo autor como "um desafio atribuído a uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria a uma empresa, na ausência de ação de marketing defensiva, deterioração das vendas ou dos lucros" (p. 84). Na sua visão, entretanto, não é suficiente para uma firma, apenas, discernir as oportunidades atraentes do ambiente, mas, também, possuir competências adequadas para conseguir extrair proveito dessas oportunidades. Por essa razão, é necessário, periodicamente, avaliar as forças e fraquezas de um negócio, para apurar a adequação de suas competências (marketing, financeiras, de produção, organizacionais, etc).

Ensina Tavares (2007), que, na década de 1970, a partir de uma conferência sobre política de negócios, realizada por Kenneth Andrews, em Harvard, o conceito de SWOT – forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities), ameaças (Threats), ou em sua tradução para o português FFOA (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) começou a se popularizar.

Sobre a ferramenta S.W.O.T, o autor coloca que esta faz parte do planejamento estratégico e que ela contempla a relação entre aspectos externos e internos de uma organização. Quanto às oportunidades e ameaças (ambiente externo), foi apresentado que as oportunidades podem ser utilizadas pela empresa para melhorar seu desempenho e as ameaças podem afetá-la, adversamente. Quanto às forças e fraquezas (ambiente interno), tem-se que as forças representam os recursos, habilidades, posição de mercado, patente, capital humano, além de outras competências distintivas, enquanto que as fraquezas podem gerar um fraco desempenho para a empresa.

De acordo com Lima (2010), é imprescindível para uma empresa identificar sua posição no ambiente organizacional. Para isso, ela precisa conhecer o conjunto dos recursos que estão alocados dentro dela (recursos internos), sobre os quais exerce controle e que são necessários ao alcance dos seus objetivos e, além disso, visualizar sua postura estratégica diante do que está fora do seu controle (oportunidade e ameaças do seu ambiente externo). Para a autora a busca desse conhecimento conduz à utilização da ferramenta S.W.O.T.

Ainda com base em Lima (2010), citando Oliveira (2001), entende-se que é com base nas análises tanto externa, quanto interna, tendo como alvo os objetivos já estabelecidos, que é possível elaborar uma lista de estratégias empresariais alternativas.

## **3.2 Setor Distribuidor / Atacadista**

### **3.2.1 A atividade atacadista / distribuidora como parte da cadeia de suprimentos e da logística empresarial**

A atividade de distribuição, de acordo com Chopra e Meindl (2003), representa um dos estágios da cadeia de suprimentos. Os autores definem essa cadeia como sendo o agrupamento de todos os estágios necessários ao atendimento do pedido de um cliente, que engloba, além de fabricantes e fornecedores, transportadoras, depósitos, varejistas e, também, os próprios clientes. A cadeia de suprimentos, quando analisada sob a ótica de uma organização, como por exemplo uma fábrica, envolve todas as funções atreladas ao pedido de um cliente: desenvolvimento de novos produtos, marketing, operações, distribuição, finanças, serviço de atendimento ao cliente, entre outras. Para esses autores, o modelo de uma típica cadeia de suprimentos envolve os seguintes estágios: clientes, varejistas, atacadistas/distribuidores, fabricantes e fornecedores de peças ou de matérias primas.

Segundo Sandroni (2008), a logística se diferencia da cadeia de suprimentos em função do escopo de atuação. Enquanto "a cadeia de suprimentos abarca todas as empresas, que, atreladas, formam a corrente de fornecimento dos insumos, desde as matérias-primas até os produtos acabados, passando por fabricantes de componentes e peças, montadoras, distribuidores e varejistas, até o consumidor final" (p. 274), a logística focaliza apenas a empresa. O autor, citando Martin (2001), define logística como sendo o processo de gerenciamento estratégico que envolve aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados, assim como as informações a eles correlatas, por meio de uma empresa e de seus canais de marketing, objetivando a maximização dos lucros presentes e futuros, pelo atendimento de pedidos com o mínimo custo possível.

Para Bernardi (2010, p. 172), "a logística é, na atualidade, um grande diferencial estratégico para a empresa no mercado, tendo em vista a alta similaridade e padronização dos produtos". Uma das funções do marketing é definir o canal apropriado de distribuição para que o produto ou serviço possa chegar ao cliente. Vale salientar que o marketing é a área da empresa responsável por se relacionar com o mercado e com o cliente, atuando, basicamente, com fidelização, captação e manutenção desses clientes. O autor apresenta como meios para se realizar essa distribuição: reembolso postal, comércio atacadista, comércio varejista, lojas

especializadas, entre outros.

Outro relevante ponto comentado pelo autor é que, ao escolher a sua estrutura de logística e distribuição, a empresa deve analisar, de forma criteriosa, o seu custo, em função, principalmente, de elementos como: necessidades de estrutura de apoio logístico, em função de distâncias; depósitos intermediários, transportes, níveis de estoque, entre outros.

Já de acordo com o entendimento de Kotler (1994), um sistema de distribuição é um recurso externo tão importante quanto os recursos internos (produção, pesquisa, engenharia, vendedores e instalações físicas). Para as diversas empresas cuja atividade finalística é a distribuição, esse sistema representa um grande compromisso. Na economia contemporânea é comum que os produtores não vendam seus bens diretamente aos usuários finais, realizando essas vendas por meio de um grande número existente de intermediários (atacadistas, varejistas, representantes de fábrica, agentes de venda, empresas transportadoras, armazéns independentes, bancos, agências de propagandas e outros). As decisões de canais representam das mais críticas para uma empresa. O autor acrescenta que, quando uma empresa for escolher um canal, deve olhar o ambiente de vendas de hoje e de amanhã.

### **3.2.2 Atacado**

De acordo com o entendimento de Bernardi (2010), a principal função do comércio atacadista é suprir o comércio varejista (intermediário entre o produtor e o consumidor final), atuando como intermediário entre o produtor e o comércio varejista, a fim de facilitar a distribuição do produto. Para o autor, dentre as razões que justificam o comércio atacadista, destacam-se a ampla capacidade de distribuição e cobertura de mercado.

Segue, abaixo, um quadro que define os papéis de produtores e comerciantes (atacadistas e varejistas):

Quadro 7 - Funções do produtor, atacadista e varejista

<b>PRODUTOR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercadorias e produtos que funcionem.</li> <li>- Qualidade.</li> <li>- Pós – venda.</li> <li>- Preços compatíveis.</li> <li>- Imagem.</li> </ul>
<b>COMÉRCIO ATACADISTA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento e serviços.</li> <li>- Pós – venda.</li> <li>- Preços compatíveis.</li> <li>- Imagem.</li> <li>- Distribuição.</li> </ul>
<b>COMÉRCIO VAREJISTA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento e serviços.</li> <li>- Proximidade com o consumidor.</li> <li>- Pós – venda.</li> <li>- Exposição.</li> <li>- Preços competitivos.</li> <li>- Imagem.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Bernardi (2010, p. 196)

O autor, finalmente, destaca as principais qualidades que, na sua visão, um atacadista deve ter: entendimento das necessidades do varejo, suprimento eficiente ao varejista, dimensionamento da área de venda e potencial, prazos de entrega rápidos e compatíveis, garantia (sua e do fabricante), atendimento assegurado, assistência completa, controle de estoques e compra.

Afirma Kotler (1994), sobre o atacado, que este engloba todas as atividades que se referem à venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso industrial. Conforme o autor, os atacadistas também podem ser chamados de distribuidores e divergem dos varejistas de várias maneiras:

- Os atacadistas se dedicam menos à promoção, atmosfera de loja e localização pelo fato de estarem lidando com compradores industriais e, não, com consumidores finais.
- As transações do atacado são, normalmente, maiores do que as do varejo.
- Os atacadistas cobrem, via de regra, maior área de comercialização do que os varejistas.

- O governo trata atacadistas e varejistas de forma diferenciada, no que se refere a restrições legais e impostos.

O autor acrescenta, ainda, vantagens na intermediação realizada pelos atacadistas, ao invés dos fabricantes transicionarem diretamente com os varejistas e consumidores finais: os pequenos fabricantes, com poucos recursos financeiros, não têm condições de criar e desenvolver suas equipes de vendas diretas; mesmo fabricantes que dispõem de recursos financeiros suficientes, na maioria das vezes, preferem aplicar esses recursos na expansão da produção e, não, em atividades comerciais; maior eficiência dos atacadistas, em função de suas operações em escala, maior quantidade de contatos com clientes e competência especializada para a atividade; por último, varejistas que trabalham com grande variedade de itens, consideram mais fácil comprá-los todos em um atacadista, do que, separadamente, em cada fabricante. Além disso, o autor enumera competências essenciais dos atacadistas para realizar atividades relevantes:

- **Venda e promoção** – os atacadistas conseguem contactar com um número muito maior de clientes, permitindo, dessa forma, que os fabricantes possam atingir muito mais clientes, com um custo muito menor.
- **Compra e formação de sortimentos** – os atacadistas conseguem, de forma eficiente, seleccionar itens e compor sortimentos necessários para os consumidores, reduzindo, drasticamente, o trabalho destes.
- **Quebra de lotes de compra** – os atacadistas conseguem oferecer uma maior economia aos seus clientes, por meio da compra de grandes lotes, posteriormente, subdivididos em lotes menores.
- **Armazenagem** – ao assumir os estoques de seus clientes (produtores e varejistas), propiciam, para eles, redução de custos e riscos inerentes à atividade de estocagem.
- **Transporte** – os atacadistas proporcionam maior agilidade aos varejistas, no que se refere à entrega, por estarem mais próximos deles do que os fabricantes.
- **Financiamento** – os atacadistas auxiliam no desenvolvimento dos negócios, tanto de produtores, quanto de varejistas, à medida que os financiam, por meio de concessão de créditos aos clientes (varejistas) e antecipação de compras e pagamento pontual de faturas aos seus fornecedores (fabricantes).
- **Riscos** – no momento em que assumem a posse de bens, passando, a partir de então, a responder por roubo, dano, estrago e obsolescência, os atacadistas estão absorvendo, para si, um alto risco.
- **Informações de Mercado** - os atacadistas divulgam, tanto para produtores, quanto

para varejistas, importantes informações sobre os seus respectivos negócios (atividades de concorrentes, novos produtos, preços, etc.).

- **Serviços de Administração e Consultoria** – é comum os atacadistas exercerem o papel de consultores para os varejistas, quando contribuem para a melhoria de suas operações, por meio de treinamento de funcionários da área de vendas, sugestões sobre layouts de lojas, controle de estoque, entre outros.

### 3.2.3 Sistema de distribuição física (Armazenagem e transporte)

Para Sandroni (2008), o termo logística deve estar sempre atrelado à palavra integrada, pois esta atividade deve olhar, simultaneamente, para estoques, armazéns, frotas de transporte, softwares e informações, para poder conseguir coordenar todos esses elementos e, dessa forma, obter resultados otimizados.

Kotler (1994), inclui como parte da distribuição física de bens e serviços: armazenagem, estoques e transporte. No caso da presente pesquisa, que estudará uma empresa cuja atividade fim é atacado/ distribuição, dentre os elementos citados acima, a armazenagem e o transporte merecem um destaque especial.

Sobre a armazenagem, esse autor comenta que toda empresa necessita estocar seus produtos acabados até o momento da venda. As empresas usam depósitos separados para estocagem e distribuição. Os depósitos para distribuição recebem bens procedentes de diversas fábricas e fornecedores e que são expedidos o mais rápido possível.

Com base no que foi colocado pelo autor, pode ser acrescentado que a partir do momento que um produtor entrega seus bens acabados a um atacadista, este passa a funcionar como um depósito de distribuição. Foi, inclusive, comentado, no tópico anterior, que uma das vantagens de um produtor utilizar atacadistas como intermediários é a função de armazenagem que eles absorvem.

Já sobre o transporte, o autor considera que uma empresa, ao distribuir seus produtos, para depósitos, revendedores e consumidores pode optar por cinco meios de transporte: ferroviário, aéreo, rodoviário, fluvial/marítimo e por dutos (pipelines). A escolha levará em conta os critérios de velocidade, frequência, dependência, capacidade, disponibilidade e custo. O transporte rodoviário atende à maioria dos referidos critérios, fato que explica o grande crescimento da sua participação. Além do tipo de transporte, as empresas devem decidir entre:

- Transporte próprio – a empresa detém o meio de transporte que utiliza para a sua distribuição.

- Transportadora sob contrato – a transportadora sob contrato é uma empresa independente, cuja atividade principal é vender serviços de transporte a outras empresas, mediante contrato.
- Transportadora comum - "fornece serviços entre pontos pré-determinados em base programada e está disponível a todos os interessados cobrando fretes padronizados".

O autor conclui mencionando que são muito importantes as decisões sobre o transporte, pois este elemento causa impactos em outros elementos da distribuição (armazenamento e estocagem). Além disso, como os custos com transporte se alteram com o tempo, as empresas devem estar sempre reavaliando esses custos, buscando otimizar os arranjos da distribuição física.

O significado de transporte, na opinião de Chopra e Meindl (2003), é "o movimento do produto de uma local a outro, partindo do início da cadeia de suprimento e chegando até o cliente." A grande importância do transporte em uma cadeia de suprimento advém do fato de que, atualmente, os produtos, comumente, não são fabricados e consumidos no mesmo local. Além disso, esta atividade representa um alto percentual de custos em uma cadeia de suprimentos.

Assim como ocorre com a estocagem, os atacadistas também absorvem a função de transporte dos produtores.

### **3.3 Teoria Comportamental**

#### **3.3.1 Origens da Teoria Comportamental**

A Teoria Comportamental (ou Teoria Behaviorista) representa um dos importantes enfoques da teoria administrativa.

Segundo Chiavenato (2004), essa teoria defende que a ênfase, dentro das organizações, passou a ser nas pessoas.

Muitos consideram que foi o autor Herbert Alexander Simon quem iniciou a Teoria Comportamental, a partir da publicação do livro: O Comportamento Administrativo, em 1947 e que alguns autores tiveram importância fundamental para a sua consolidação: Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris, entre outros.

Ainda em consonância com o que escreveu Chiavenato (2004), tem-se que a essência da Teoria Comportamental é a motivação humana, devendo, dessa forma, o administrador,

conhecer as necessidades dos seres humanos, a fim de que possa entender as suas formas de comportamento e, a partir desse entendimento, poder utilizar a motivação como ferramenta para melhorar a qualidade de vida das pessoas dentro das organizações.

O que pode ser depreendido do que o autor escreveu sobre a Teoria Comportamental é que, em determinado momento, os gestores das empresas chegaram à conclusão de que o sucesso de suas administrações dependeria da adequada manutenção de seus recursos humanos. Em função desse entendimento, passaram a preocupar-se com os comportamentos, atitudes e bem-estar dos seus colaboradores, dentro das organizações, utilizando-se, principalmente, da motivação, como meio para consecução dos objetivos.

No que diz respeito à motivação humana, se destacam os autores: Abraham Maslow, Frederick Herzberg e David Mclland.

Na opinião de Oliveira (2010), a abordagem da Teoria Comportamentalista tem como foco o indivíduo, considerando-o como um ser dotado de capacidade de raciocínio e inteligência. O autor considera que o objetivo desta teoria é possibilitar o aumento da produtividade nas organizações, por meio de maiores participações e melhor integração dos colaboradores nas atividades realizadas nessas organizações, o que poderia ser obtido a partir da realização de ações visando propiciar-lhes maior nível de moral e de motivação, como forma de estimular, positivamente, seus comportamentos. Isso só seria possível pelo conhecimento mais profundo do comportamento humano, concedido pela referida teoria.

Na opinião de alguns autores, inclusive dos autores em estudo (Oliveira, 2010 e Chiavenato, 2004), o principal idealizador da Teoria Comportamentalista foi Herbert Alexander Simon. No entanto, alguns autores consideram que seu criador foi Abraham Maslow.

Será apresentado, a seguir, um quadro que contempla os principais idealizadores e suas respectivas contribuições à Teoria Comportamentalista:



Quadro 8: Idealizadores e respectivas contribuições à Teoria Comportamentalista.

<b>Idealizadores</b>	<b>Ano</b>	<b>Principais Contribuições</b>
Herbert Alexander Simon	1947	Simon desenvolveu uma ciência do comportamento humano isenta de influências de valores, crenças ou expectativas das pessoas. Seus estudos basearam-se na análise lógica da estrutura das organizações e aplicação de conceitos sociológicos na administração. Simon acreditava que o comportamento humano podia ser estudado cientificamente.
Abraham Maslow	1954	Criou o modelo de “hierarquia das necessidades“ para explicar as origens da motivação humana (estudo revisto e consolidado em 1970).
Frederick Herzberg (com Bernard Mausner e Barbara Snyderman)	1959	Estudou a motivação no trabalho, separando os fatores de influência da satisfação ou da insatisfação das pessoas em: fatores de higiene, que não geram evolução profissional, no entanto, servem para impedir que o desempenho, no trabalho, diminua e os fatores de motivação, que se tratam do juízo que as pessoas fazem sobre as atividades desempenhadas no âmbito da organização. Também estruturou o processo de enriquecimento de tarefas.
Douglas McGregor	1960	Estabeleceu dois estudos opostos de administrar: Teoria X (mecanista e pragmática) e Teoria Y (comportamento humanístico).
David Clarence McClelland	1961	Estabeleceu que o clima organizacional é resultante dos estilos de liderança e de administração e da estrutura organizacional.
Chris Argirys	1962	Interligou a competência interpessoal e a efetividade das organizações.
William Ouchi	1982	Estabeleceu a Teoria Z, pela qual o envolvimento e a participação são as chaves do aumento da produtividade.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2010, p. 162).

Segundo Oliveira (2010), a Teoria Comportamentalista trouxe para a administração de empresas, principalmente, as seguintes contribuições:

- Desenvolvimento da psicologia organizacional.
- Movimento direcionado à qualidade de vida no trabalho.
- Estudos focados na dinâmica de grupo.
- Consolidação da importância do estudo do comportamento humano nas organizações.
- Consolidação do indivíduo como catalisador do processo de tomada de decisões.

### 3.3.2 Teoria da Motivação Humana

Segundo Chiavenato (2004), Maslow, sobre a teoria da motivação, considera que as

necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de importância, como em uma pirâmide, onde as necessidades primárias, por serem mais baixas, se encontram em suas bases (fisiológicas na primeira camada da pirâmide e, logo acima, as de segurança) e, nas suas partes mais altas, por serem mais elevadas, ficam as necessidades secundárias: auto-realização no topo, estima, logo abaixo dela e, em terceiro lugar, as sociais.

Já Oliveira (2010), a respeito do estudo das necessidades humanas e do nível de motivação, escreveu que Maslow identificou cinco necessidades básicas das pessoas, em geral, e que estas se alocam em uma seqüência lógica (sustentada e acumulativa), ficando os trabalhadores mais motivados, ao passo que cada uma dessas necessidades vai sendo atendida. A ordem da seqüência das necessidades é: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima, de autorrealização.

Oliveira (2010), citando Maslow, classifica as três primeiras necessidades como básicas (relacionadas à sobrevivência das pessoas) e as duas últimas como necessidades de motivação (dão sustentação necessária ao crescimento).

Sobre Herzberg, Chiavenato (2004) coloca que, para ele, existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: fatores higiênicos ou fatores extrínsecos, aqueles que compreendem as condições nas quais as pessoas desempenham seu trabalho e fatores motivacionais ou intrínsecos, relacionados ao cargo e à natureza dos trabalhos que um funcionário executa.

Ainda sobre Herzberg, o autor acrescenta que ele acredita no "enriquecimento de tarefas" ou "enriquecimento do cargo" (substituição de tarefas mais simples por tarefas mais complexas com intuito de acompanhar o crescimento da pessoa, por meio dos desafios e satisfação profissional no cargo que lhe são proporcionados) como fonte de motivação no trabalho. O enriquecimento de tarefas deve considerar cada caso, isoladamente, tomando como base o desenvolvimento de cada colaborador e as suas características individuais em mudança.

Sobre o enriquecimento de tarefas, Chiavenato (2004) entende que pode ser de dois tipos:

- Vertical – "eliminação de tarefas mais simples e acréscimo de tarefas mais complexas" (CHIAVENATO, 2004, p. 268);
- Horizontal – "eliminação de tarefas relacionadas a certas atividades e acréscimo de outras tarefas diferentes no mesmo nível de dificuldade."(CHIAVENATO, 2004, p. 268)

Oliveira (2010) considera que os trabalhos de Herzberg aprimoraram os estudos de

Maslow, resultando na estruturação de dois fatores:

1. Fatores de higiene – Se por um lado não proporcionam crescimento e desenvolvimento, por outro lado, evitam queda nos índices de desempenho no trabalho (salários, segurança no trabalho, relações interpessoais e outros externos ao trabalho propriamente dito);
2. Fatores de motivação – Ligados à opinião que as pessoas formam, com base em percepções e constatações, sobre as atividades desempenhadas nas organizações (realização e crescimento pessoal e profissional, reconhecimento pelos trabalhos prestados, etc.).

Sobre o que foi escrito acima, pode ser comentado que os fatores de higiene e os fatores de motivação são considerados como fatores de influência na satisfação ou insatisfação do indivíduo. Cabe observar que, neste caso, o oposto de insatisfação não é satisfação, e, sim, não insatisfação.

Pode ser comentado, adicionalmente, em relação aos referidos fatores, que, por exemplo, o salário (fator de higiene), é um motivador temporário, pois, na realidade, esse tipo de fator (mecânico) não motiva de forma permanente. Os fatores que resultam em motivação duradoura são aqueles ligados à realização das pessoas, alcançada, por exemplo, por meio do reconhecimento do trabalho do colaborador, o qual pode ser demonstrado por elogios públicos e constantes.

Oliveira (2010), levando em consideração o que acabou de ser colocado sobre os estudos de Herzberg, afirma que o nível de satisfação oscila em função dos fatores de motivação e o de insatisfação, em função dos fatores de higiene.

Adicionalmente, o autor comenta que, para as organizações, a forma ideal de se trabalhar seria usar, de forma complementar, as duas teorias: Maslow e Herzberg.

Em relação a McGregor, Chiavenato (2004) enfatiza que ele apresenta dois estilos opostos e antagônicos de administração: Teoria X (tradicional, mecanicista e pragmática) e Teoria Y (baseada nos modernos preceitos sobre o comportamento humano).

### **3.3.3 Sistemas de Administração de Likert**

Ainda no campo da Teoria Comportamental, Chiavenato (2004), apoiando-se nas teorias de Likert, considera que a forma de gestão de uma organização, no que se refere aos seus recursos humanos, pode variar de acordo com as suas condições ambientais externas e internas.

O autor apresenta sistemas de administração, conhecidos como perfis organizacionais de Likert, que foram construídos, tomando-se por base a premissa acima mencionada. Esses sistemas são: 1 – Autoritário Coercitivo; 2 – Autoritário Benevolente; 3 – Consultivo; 4 – Participativo.

Cada perfil foi traçado levando-se em consideração quatro variáveis principais: processo decisório, sistema de comunicações, relações interpessoais e sistemas de recompensas. Segue abaixo um quadro que sintetiza cada um dos referidos perfis:

Vale ressaltar que, conforme Chiavenato (2004), apud Likert, os quatro sistemas de administração não possuem, necessariamente, limites inflexíveis, podendo, uma organização, estar, ao mesmo tempo, parcialmente, em mais de um dos sistemas.

Segundo a Teoria dos Sistemas de Likert, os sistemas 3 e 4 são considerados mais avançados do que os sistemas 1 e 2 e, dessa forma, normalmente, aplicados nas empresas mais modernas e organizadas, no tocante às relações com os colaboradores e, ainda, naquelas em que há avançado nível tecnológico e recursos humanos mais especializados e que desenvolvem as atividades mais complexas. Os modelos 3 e 4 estão focados na forma grupal de organização.

Também é importante salientar que, ainda na opinião do autor, o sistema 4 é muito raro de ser encontrado efetivamente nas organizações.

Quadro 9 - Os quatro sistemas administrativos

<b>Sistemas de Administração</b>				
<b>Variáveis Principais</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>Autoritário/ coercitivo</b>	<b>Autoritário/ Benevolente</b>	<b>Consultivo</b>	<b>Participativo</b>
<b>Processo Decisorial</b>	Totalmente centralizado na cúpula da organização	Centralizado na cúpula, mas permite alguma delegação de caráter rotineiro.	Consulta aos níveis inferiores, permitindo participação e delegação.	Totalmente descentralizado. A cúpula define políticas e controla os resultados.
<b>Sistema de Comunicações</b>	Muito precário. Somente comunicações verticais e descendentes carregando ordens.	Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre as ascendentes.	A cúpula procura facilitar o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal.	Sistemas de comunicação eficientes são fundamentais para o sucesso da empresa.
<b>Relações Interpessoais</b>	Provocam desconfiança. Organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos confinam as pessoas.	São toleradas com condescendência. Organização informal é incipiente e considerada uma ameaça à empresa.	Certa confiança nas pessoas e nas relações. A cúpula facilita a organização informal sadia.	Trabalho em equipes. Formação de grupos é importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos.
<b>Sistemas de Recompensas e Punições</b>	Utilização de punições e medidas disciplinares. Obediência restrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (estritamente salariais).	Utilização de punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais e raras recompensas sociais.	Utilização de recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Utilização de recompensas sociais e recompensas materiais e salariais. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelas equipes.

Fonte: Likert. Chiavenato (2004, p. 274)

Chiavenato (2004) coloca que a constatação de Likert, por meio de suas pesquisas, foi de que quanto maior a proximidade de um modelo de gestão adotado por uma entidade com o sistema 4, maiores as chances dessa entidade obter boa produtividade, satisfatórias relações de trabalho e alta rentabilidade.

### 3.3.4 Modelo de Organização proposto por Likert

Dando continuidade a apresentação das teorias de Likert, Chiavenato (2004), também apresenta um modelo de Organização, proposto pelo autor, no qual nela deve existir atenção com a avaliação do comportamento humano.

O referido modelo divide a gestão de uma empresa em variáveis causais, intervenientes e resultantes (finais), que interagem entre si, causando impactos umas nas outras.

A seguir, será apresentada uma figura que ilustra o modelo de organização idealizado por Likert:

Comparando-se o modelo da organização de Likert, apresentado por Chiavenato (2004), com o que se vê no dia-a-dia das organizações, pode-se dizer que, na maioria delas o modelo de gestão é mais tradicional, onde considera-se que uma empresa é formada apenas por variáveis finais (resultantes) e causais.

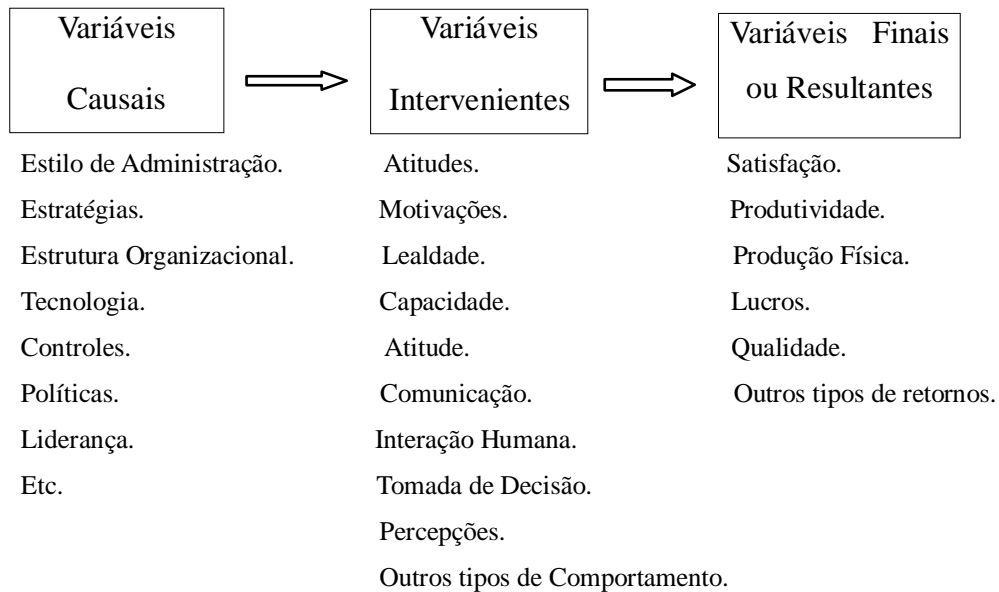


Figura 1 -O modelo da organização

Fonte: Likert. Chiavenato

Entende-se, também, que as variáveis resultantes ou finais representam o produto (resultado) de tudo aquilo que foi empreendido na empresa e das ações nela realizadas, tais como satisfação, produtividade, lucros e qualidade. Assim sendo, o sucesso das variáveis resultantes ou finais acabam por representar, de certa forma, razões pelas quais as empresas existem, correspondendo aos diversos tipos de retornos, que os administradores almejam obter.

Por outro lado, todos os esforços realizados, a fim de que se chegue a essas variáveis resultantes desejadas pela gestão da empresa se concentram em outro tipo de variável: as variáveis causais. Essas são as variáveis administrativas, ou seja, estilo de administração, estratégias, estrutura organizacional, tecnologia, controles, políticas, liderança, etc. As variáveis causais correspondem às bases do comportamento humano, representando o alicerce necessário para o alcance das variáveis resultantes.

Na prática, o que se vê nas organizações é que ainda é muito comum gestores

analisarem a eficiência da empresa, visualizando, fundamentalmente, os elementos produtividade ou produção física (variáveis de resultado), ignorando ou negligenciando as variáveis intervenientes. Analisando-se a teoria de Likert, intui-se que esse tipo de administração pode, até, ser exitosa a curto prazo, mas, provavelmente, não terá sustentabilidade a longo prazo.

Da forma como Chiavenato (2004) apresenta as três variáveis, depreende-se que as variáveis intervenientes se encontram entre as resultantes e as causais e que são as mais importantes delas. As variáveis intervenientes podem se apresentar, entre outros, sob a forma de atitudes, motivações, lealdade, capacidade, comunicação, interação humana, tomada de decisão, percepções e muitos outros tipos de itens de comportamento apresentados por parte dos membros de uma organização.

As variáveis intervenientes se apresentam de forma intangível (invisível), sendo, por essa razão, difíceis de serem identificadas. Dessa forma, sua identificação e aplicação exigem alto grau de sensibilidade por parte de um gestor.

Concluindo-se, com base no que foi apresentado acima, tem-se que um gestor com visão estratégica analisa, de forma geral, sua organização da seguinte forma: as variáveis causais devem ser manipuladas de forma a gerar estímulos nos indivíduos que compõem sua organização (variáveis intervenientes). A partir disso, o produto da interação entre as variáveis causais e intervenientes devem gerar respostas satisfatórias, na forma de variáveis resultantes.

### **3.3.5 Teoria das Decisões**

Outro aspecto de fundamental importância abordado pela Teoria Comportamental comentado por Chiavenato (2004) é a Teoria das decisões, a qual foi concebida por Herbert Simon, com o intuito de explicar aspectos relacionados ao comportamento humano dentro das organizações. De acordo com a Teoria Comportamental, a organização corresponde a um sistema complexo de decisões, não sendo, apenas, o seu administrador quem as toma.

O que ocorre é exatamente o contrário: todos os indivíduos da empresa, independente da área de atividade ou nível hierárquico e em quaisquer tipos de situações, estão sempre tomando decisões, sejam elas relacionadas ou não ao seu trabalho. Essas decisões são com base nas alternativas que lhe são apresentadas, de acordo com personalidade, motivações e atitudes de cada um.

Isso significa que, nessa teoria, cada pessoa é considerada, simultaneamente, como: processadora de informação, criadora de opinião e tomadora de decisão.

### 3.3.6 Comportamento Organizacional.

Até aqui, o escopo da Teoria Comportamental, tratou, apenas, dos aspectos relacionados aos comportamentos dos indivíduos. Entretanto, nessa teoria, cabe, além de observar e analisar os comportamentos das pessoas, discorrer, também, a respeito dos comportamentos das empresas, já que essas são consideradas como “organismos vivos“, e as formas como se comportam (por exemplo, as expectativas que possuem, em relação aos seus participantes) tanto influenciam os comportamentos dos indivíduos que atuam dentro delas, como são influenciadas por eles.

Chiavenato (2004, p. 280) define o comportamento organizacional como "o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e indivíduos se comportam dentro delas". O autor acrescenta, ainda, que pelo fato de uma organização ser um sistema cooperativo racional, ela só conseguirá alcançar seus objetivos, caso as pessoas que nela atuam não ajam, individualmente, mas coordenem seus esforços, no sentido de alcançar algo que jamais obteriam de forma individualizada.

Complementando seu posicionamento sobre o comportamento organizacional, Chiavenato (2004) escreve que divisão do trabalho e hierarquia são características de uma organização. Para o autor, existem expectativas mútuas entre a empresa e os seus colaboradores. Se por um lado, a empresa espera dos seus participantes aspectos relacionados às suas atividades, seus talentos e competências; por outro, os colaboradores esperam, da organização, satisfação de suas necessidades pessoais através de sua participação nela.

Os colaboradores, a fim de conseguir atingir tais satisfações, têm ciência de que devem fazer investimentos pessoais na organização, além de incorrer em determinados custos.

A essa interação entre pessoas e organizações dá-se o nome de processo de reciprocidade. Nesse processo, as pessoas estarão dispostas a cooperar, até o momento em que suas atividades na organização estejam contribuindo para o alcance dos seus próprios objetivos pessoais.

Levando-se em consideração que as decisões de cooperação e participação são indispensáveis, ainda segundo Chiavenato (2004), tem-se que a organização deve buscar o seu equilíbrio, o qual refletirá o seu êxito no que se refere a incentivos aos seus participantes, seja por meio de dinheiro ou satisfações não-materiais, e, também, a motivações para que eles continuem a fazer parte da organização, o que é necessário para a garantia da sua sobrevivência.



Conforme Chiavenato (2004), os behavioristas consideram como participantes de uma empresa, todos aqueles que, de alguma forma, participam dos movimentos de recebimentos de incentivos e de agregações de contribuições à sua existência. São quatro os tipos de classes desses participantes: empregados, investidores, fornecedores e clientes. Segue, abaixo, quadro que apresenta os parceiros do negócio, com suas respectivas contribuições e incentivos:

Quadro 10 - Os parceiros do negócio

<b>PARTICIPANTES (PARCEIROS)</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES (INVESTIMENTOS PESSOAIS)</b>	<b>INCENTIVOS (RETORNOS ESPERADOS)</b>
Empregados	Contribuem com trabalho, dedicação, esforço pessoal, desempenho, lealdade, assiduidade.	Motivados por salários, benefícios, prêmios, elogios, oportunidades, reconhecimento, segurança no trabalho.
Investidores	Contribuem com dinheiro, na forma de ações, empréstimos, financiamentos.	Motivados por rentabilidade, lucratividade, liquidez, dividendos, retorno do investimento.
Fornecedores	Contribuem com materiais, matérias-primas, tecnologias, serviços especializados.	Motivados por preço, condições de pagamento, faturamento, garantia de novos negócios.
Clientes	Contribuem com dinheiro pela aquisição dos produtos/serviços e seu consumo ou utilização.	Motivados por preço, qualidade, condições de pagamento e satisfação de necessidades.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 282).

Oliveira (2010) acredita que o comportamento organizacional, por meio de suas políticas e diretrizes, influencia no clima organizacional, definindo como tal, (p. 168), “o resultado da análise de como as pessoas se sentem em relação à organização, com seu modelo de administração, bem como aos relacionamentos interpessoais existentes“. Os aspectos que interagem com o clima organizacional, dentro de uma organização, são: valores, moral, comportamentos e atitudes.

Com base no que escreveu o referido autor, depreende-se que o clima organizacional é um importante instrumento administrativo decorrente da Teoria Comportamentalista, que pode ajudar a melhorar o equilíbrio da organização (relações de cooperação e reciprocidade entre empresa e seus funcionários, já comentados nos parágrafos iniciais deste tópico).

Na opinião do autor, a melhor forma de se analisar o clima organizacional é por meio de pesquisas estruturadas, através das quais possam ser identificadas as causas das ansiedades, frustrações, tensões, alegrias, contentamentos, etc. que sentem os funcionários daquela empresa.

O autor finaliza com a constatação de que não é tarefa fácil melhorar o clima organizacional. No entanto, algumas medidas podem ser tomadas para, ao menos, minimizar situações diagnosticadas.

### **3.3.7 Teoria da Aceitação de Autoridade.**

Outro aspecto que não poderia deixar de estar contemplado no âmbito da Teoria Comportamental é a Teoria da Aceitação de Autoridade.

Essa teoria foi desenvolvida por Barnard, se contrapondo à Teoria Clássica, pois, ao contrário do que ela defende, a teoria da aceitação de autoridade ressalta que a autoridade não está no poder de quem a possui. Chiavenato (2004), citando Barnard, afirma que a autoridade é, muitas vezes, inefetiva, havendo descumprimento de ordens e desobediência.

Segundo a teoria da aceitação de autoridade, esta condição existe quando há aceitação ou consentimento dos subordinados. Os indivíduos obedecem ou não, considerando os prós e contras de cada uma dessas alternativas (obedece, caso a obediência lhe traga vantagens ou caso desobediência lhe traga desvantagens que quer evitar) e, não, pela legitimação de autoridade.

Os autores, com base no exposto, concluem que a autoridade é um fenômeno psicológico, por meio do qual, as pessoas aceitam ordens e decisões dos superiores, mas de forma condicionada. A autoridade irá depender da pessoa aceitá-la ou não.

### **3.3.8 Conflitos entre Objetivos Organizacionais e Individuais**

Este capítulo (teoria comportamental), abordará, ainda, um dos temas mais apreciados pelos behavioristas: conflitos entre os objetivos organizacionais e os individuais.

A importância deste tema advém do fato de que os referidos objetivos nem sempre são convergentes. Do contrário, historicamente, é comum existirem conflitos entre eles, situação que, quando não administrada de forma adequada, pode ocasionar sérios prejuízos às organizações. Na abordagem deste tema, o autor Chiavenato (2004) se apoiou nas teorias de Barnard e Chris Argyryi.

Na concepção de Barnard, uma pessoa alcança o equilíbrio adequado, quando seu trabalho consegue, ao mesmo tempo, atingir os objetivos da organização (eficácia) e os objetivos pessoais (eficiência). O autor comenta que um indivíduo encontra muitas dificuldades em ser, simultaneamente, eficiente e eficaz.

Já Chris Argyrys, destaca a incompatibilidade na realização dos objetivos da organização e do indivíduo. A teoria defendida por Argyrys é de que os conflitos surgem a partir das exigências, por parte das organizações, as quais são incongruentes com as necessidades individuais. Na visão deste autor, as organizações impõem, aos seus

colaboradores, tarefas medíocres onde há pouco espaço para responsabilidade, autoconfiança ou independência. As tarefas são padronizadas, de forma a exigir o mínimo de capacitação das pessoas, retirando delas a responsabilidade pelas decisões e centralizando essas decisões nas mãos dos seus superiores hierárquicos. Dessa forma, eliminam-se, dessas tarefas, dois aspectos fundamentais para que o trabalhador sinta prazer no seu trabalho: sociais e psicológicos. Isso gera indiferença e apatia da pessoa em relação às suas tarefas.

Chiavenato (2004), citando Argirys, acrescenta que, ocorrendo a situação acima mencionada, o indivíduo se sente humilhado e hostil, pelo fato de não receber nem oferecer nenhum tipo de responsabilidade. Sendo tratado como autômato, o colaborador passa a comportar-se como tal, o que, aos poucos, faz surgir um abismo profundo entre ele e os controladores da situação.

Com base nas colocações que acabaram de ser expostas, Argirys chegou às seguintes conclusões:

Quadro 11 - Conclusões sobre conflitos entre objetivos organizacionais e individuais.

1	É possível a integração das necessidades individuais de auto – expressão com os requisitos de produção da organização.
2	As organizações que apresentam alto grau de integração entre os objetivos individuais e organizacionais são mais produtivas.
3	Em vez de reprimir o desenvolvimento e o potencial da pessoa, as organizações podem contribuir para a sua melhoria e aplicação.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 283)

### 3.3.9 Empoderamento (Empowerment)

Segundo Rodrigues e Santos (2001), citando RANDOLPH, 1995, p. 20, “*empowerment* é o reconhecimento e liberação dentro da organização do poder que as pessoas já possuem na riqueza de seus conhecimentos úteis e na motivação interna”.

Na opinião de Tracy (1994), existem formas por meio das quais se pode conceder poder aos outros, dentre elas encontram-se: poder através do reconhecimento, poder através do respeito, poder através da confiança e poder através da permissão para errar.

De acordo com o princípio do poder através do reconhecimento, um gestor concede o empoderamento a um colaborador quando o reconhece, aumentando, desta forma, sua auto-estima, o que, conseqüentemente, o motiva a permanecer dando o melhor de si. A possibilidade de um indivíduo alcançar o sucesso está atrelada à sua auto-confiança e seu desejo de executar suas tarefas com excelência.

Um gestor também pode conceder empoderamento, demonstrando confiança no seu colaborador, o que faz com que este colaborador passe a acreditar mais em si próprio. Acredita-se que é diretamente proporcional a relação entre acreditar em si e alcançar o sucesso. Ou seja, quanto mais o indivíduo acredita em si mesmo, mais aumentam suas possibilidades para atingir o sucesso.

Outra forma por meio da qual o gestor concede empoderamento é dando permissão para errar. Isso significa que, ao receber permissão para errar, um indivíduo tende a arriscar mais, excedendo limites, o que permite a ele mensurar a extensão do seu poder (imaginação e talento).

Dentre as diferentes formas de se conceder empoderamento, se inclui tratar o colaborador com dignidade e respeito. Ao serem tratadas desta forma, os indivíduos se sentem mais motivados para atuar, sendo a motivação uma importante ferramenta ao alcance do sucesso.

### **3.3.10 Aspectos comportamentais relacionados ao Empreendedor**

De acordo com Fuzetti e Salazar (2007), Schumpeter (1982) relaciona o empreendedorismo à inovação (novas formas de combinação), tais como: colocação de um novo bem no mercado ou, ainda, a percepção e disponibilização de uma nova qualidade de bem; descoberta de novos métodos para se produzir ou comercializar um bem; identificação de novos mercados; obtenção de novas oportunidades voltadas às ofertas de matérias-primas ou bens semi-faturados e introdução de um novo tipo de organização em uma indústria, propiciando a esta indústria, coisas novas, bem como novas maneiras de fazer as coisas novas ou as já existentes.

Com base no que foi escrito acima, os referidos autores consideram que para Schumpeter (1982), uma pessoa pode ser considerada empreendedora, a partir do momento em que realiza quaisquer dos tipos de inovações acima mencionados.

Essas idéias de Schumpeter tiveram seguidores como Drucker (2002), que se baseou nelas para criar a sua visão sobre a gestão do empreendedorismo, o qual considera que não está relacionado à personalidade de uma pessoa, mas sim, a um tipo de comportamento apresentado por ela, tendo a inovação e o empreendimento como partes inerentes ao trabalho do executivo.

Outro seguidor das idéias de Schumpeter foi McClelland (1972), que utilizou essas idéias para embasar a construção da sua perspectiva psicológica do empreendedorismo.

Leite (2002, p. 79) apresenta as definições de empreendedor e empreendedorismo do autor McClelland. Na visão do referido autor, empreendedor é “alguém que exerce um certo controle sobre os meios de distribuição e produz mais do que pode consumir, com o objetivo de vendê-lo (ou trocá-lo) para obter uma renda individual (ou doméstica)“, sendo o empreendedorismo “o espírito empreendedor, a qualidade ou atividade do empreendedor“.

Sobre os estudos de McClelland, tem-se, ainda, que a sua teoria motivacional, inspirada na visão de Weber, concedeu relevante contribuição aos estudos nesta área, ao ter incluído fatores psicológicos intervenientes, os quais não constavam no estudo de Weber.

Esses fatores dizem respeito a três necessidades básicas presentes nos indivíduos: realização, poder e afiliação.

Quanto à necessidade de realização relacionada ao empreendedorismo, foi dito que esta provoca no indivíduo a necessidade de realizar suas tarefas da melhor forma possível, como o meio para a consecução dos seus objetivos com eficácia. Considera-se que o alto nível de motivação é a justificativa esta e outras características do comportamento do empreendedor. Vale ressaltar que, apesar do alto nível de motivação ser um fator positivo presente nos atuais e futuros empreendedores, quando não bem administrado, pode acarretar obstáculos para os empreendedores, tais como: não conseguir estabelecer relações saudáveis com sua equipe de trabalho, intolerância e centralização (não delegação de autoridade).

Já com relação à necessidade de afiliação voltada ao empreendedorismo, consiste na busca da construção de sólidos relacionamentos interpessoais. O somatório dessas duas necessidades (realização e afiliação) resulta em um grande avanço, no sentido de se alcançar os objetivos traçados por meio dos elementos interação e cooperação. O adequado nível de motivação voltado à necessidade de afiliação pode fazer com que o empreendedor passe a considerar o relacionamento interpessoal uma prioridade, visando, com este comportamento, suprir necessidades psicológicas internas. Essa situação pode, no entanto, atrapalhar o alcance de objetivos, em determinados casos.

A terceira necessidade básica comentada por Leite (2002, p.85), com base em McClelland, é a necessidade de poder no empreendedorismo. Esta se trata da necessidade “que pessoas têm de dominar ou influenciar outras“. Em determinadas situações, este tipo de necessidade pode representar riscos à construção de um empreendimento, pois pode gerar, no empreendedor, sementes de autodestruição, como por exemplo, nas seguintes situações: foco preponderante em ganho, status pessoal, influência e reputação; choques interpessoais e ênfase nos símbolos de status (salários, títulos, quantidade de ações, etc.).

Outro importante aspecto mencionado por Leite (2002) é que, normalmente, existem

motivações ligadas a antigas experiências empresariais, que podem levar um indivíduo a sair das organizações onde, outrora, atuavam na condição de colaboradores. São exemplos destas motivações: falta do devido reconhecimento às suas relevantes contribuições à empresa, políticas de promoções e salários incompatíveis com o nível de retorno concedido pelos colaboradores, etc.

Além dos mencionados motivadores, que são ligados a situações que ocorrem nos ambientes internos das organizações, foi colocado, ainda, que também existem elementos externos às empresas, os quais podem despertar o espírito empreendedor existente em determinadas pessoas. Podem ser citados como exemplos das motivações externas: desejo de realizar o seu próprio negócio, motivação para ser o seu próprio patrão, desejo de prestígio pessoal, etc.

Foi colocado, também, que os empreendedores de sucesso detêm algumas características básicas comportamentais e de personalidade, que os distinguem de outros tipos de profissionais: dinâmica, agressividade, autoconfiança, otimismo, grande energia, independência, persistência, flexibilidade, criatividade e propensão ao risco.

Dando continuidade ao tema comportamento do empreendedor, o autor apresentou modelo de avaliação da manifestação comportamental empreendedora, o qual contempla componentes ligados às atitudes dos empreendedores e os respectivos efeitos de cada atitude. A primeira componente colocada foi a cognitiva, que se refere ao momento em que um indivíduo passa a ter consciência de que possui espírito empreendedor. A segunda componente, a afetiva, está ligada ao desejo que se tem de ser um empreendedor. Essas duas primeiras servem como base para um indivíduo tomar a decisão de ser ou não empreendedor. Já a terceira componente, a comportamental, parte para uma fase mais concreta no processo de um indivíduo se tornar um empreendedor. Está relacionada à ação de se criar uma empresa.

Adicionalmente, foi colocado que as principais características de um comportamento empreendedor se dividem em três partes: realização (identificação de oportunidades e iniciativa; persistência; correr riscos calculados; exigência de qualidade, eficiência e eficácia; comprometimento), planejamento (obtenção de informações relevantes para o negócio; fixação de metas e planejamento e monitoramento constantes) e poder (persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança).

Leite (2006, p. 50) acredita que a condição ideal para um empreendedor seria ele poder contar com os cinco elementos da inteligência emocional:

- Autoconhecimento – que significa conhecer seus próprios impulsos e emoções, bem os efeitos que eles podem causar em outros indivíduos;

- Autocontrole – que significa saber manter o controle sobre si próprio em situações perturbadoras (não agir sem pensar);
- Automotivação – que significa gostar do que faz, independentemente de dinheiro ou status. Agir, sempre, com otimismo e comprometimento;
- Empatia – que significa ter sensibilidade para tratar os outros, conforme seu estado e reações emocionais. A habilidade no trato das pessoas, neste caso, contempla tanto os colaboradores da sua empresa (capacidade de atrair, formar e reter talentos), quanto para outros agentes que se relacionam, de alguma forma, com a sua empresa, como os clientes (capacidade de criar, manter e fidelizar clientes);
- Sociabilidade – Competência para administrar relacionamentos (eficácia para liderar a mudança, persuasão, experiência em construir equipes e liderá-las).

Ainda conforme Leite (2006), tem-se que os empreendedores apresentam peculiaridades, em relação a outras pessoas (que não possuem o espírito empreendedor), principalmente, no que se refere à capacidade de inovar. Essa característica (inovadora) pode ser identificada, por exemplo, quando eles tentam identificar clientes novos ou inexplorados; necessidades novas ou insatisfeitas de clientes e novas formas de se produzir, entregar, vender ou distribuir.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Natureza da Pesquisa

As características do presente trabalho direcionaram à realização de uma pesquisa qualitativa, que:

é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve as questões e os procedimentos que emergem, os dados tipicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados. O relatório final escrito tem uma estrutura flexível. Aqueles que se envolvem nessa forma de investigação apóiam uma maneira de encarar a pesquisa que honra um estilo indutivo, um foco no significado individual e na importância da interpretação da complexidade de uma situação. (CRESWELL; 2010, p. 26, adaptado de CRESWELL, 2007).

Dando continuidade às interpretações de Creswell (2010) sobre o método qualitativo de pesquisa, tem-se que ele considera que seus procedimentos têm como base central os textos e as imagens, obtidos por meio de seus métodos próprios de coleta de dados (entrevistas qualitativas, observações qualitativas, documentos qualitativos e materiais audiovisuais). Outra observação realizada é que as formas de investigação a serem utilizadas em uma pesquisa qualitativa (pesquisa narrativa, fenomenologia, etnografias, estudos de teorias fundamentadas e estudos de caso) exercem forte influência sobre seus procedimentos. Para o autor, uma pesquisa qualitativa apresenta algumas características, tais como: os pesquisadores qualitativos, normalmente, coletarem as informações no próprio local onde ocorre o problema de pesquisa e, não, em uma situação artificial (laboratório); utilizar mais de uma fonte de dados (entrevistas, observações e documentos), para cruzar as informações, concedendo-as, assim, mais solidez; analisar os dados de forma indutiva; ser um tipo de investigação interpretativa, onde há uma interpretação do que é visto, ouvido e entendido, sem, no entanto, dissociar essa interpretação das origens históricas, contextos e entendimentos anteriores sobre o objeto da pesquisa e o tema em análise e desenvolver um quadro complexo do problema que está sendo estudado, envolvendo múltiplas perspectivas e identificando muitos fatores envolvidos em uma só situação (modelo visual de muitas facetas de um processo ou fenômeno central).

Além de qualitativa, a pesquisa foi do tipo descritiva, que "delineia o que é – aborda, também, quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente". (MARCONI e LAKATOS, 2009, p. 6, citando



Best, 1972:12-13)

Foi com base nas informações apresentadas acima, que foi escolhida a pesquisa qualitativa, na sua forma descritiva, como a mais apropriada para a consecução do objetivo deste trabalho, que é demonstrar de que forma as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas atacadistas/distribuidoras do Sertão de PE têm contribuído para que elas possam se desenvolver, expandindo-se não só no âmbito do seu Estado, mas também, de outros Estados do Nordeste brasileiro.

#### **4.2 Escolha dos Sujeitos da Pesquisa**

Conforme já justificado no capítulo 2, esta pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso da atividade de atacado / distribuição executada por umas das empresas integrantes de um importante grupo empresarial do Município de Floresta, no Sertão do Estado de Pernambuco (Compare Distribuidora).

Os estudos de caso, como explica Creswell (2010), citando Stake (1995), são um dos tipos de estratégias de investigação qualitativa, onde se explora, minuciosamente, um programa, evento, atividade, processo ou um ou mais indivíduos. Os casos selecionados como objeto de estudo devem estar relacionados pelo tempo e pela atividade.

Na perspectiva de Yin (2005), os estudos de caso são semelhantes aos experimentos, em relação ao fato de ambos serem generalizáveis a proposições teóricas e não aplicados, especificamente, a certas populações ou universos e, também, de não representarem uma "amostragem", tendo, por essa razão, o objetivo expandir e generalizar teorias (generalização analítica). Para o autor, o estudo de caso é uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto da vida real, cujos limites entre fenômeno e contexto não sejam facilmente definidos. Essa investigação deve ser planejada previamente, com base em proposições teóricas, de forma a permitir a adequada condução da coleta e análise de dados. Os projetos de estudo de caso possuem duas variantes: caso único e casos múltiplos (mais de um caso).

Como a pesquisa em discussão foi realizada por meio de estudo de caso único, serão apresentados, a seguir, dois, dos cinco fundamentos lógicos que Yin (2005) considera justificar a investigação pelo referido tipo de estratégia e que puderam ser aplicados ao caso em tela: um deles é que o caso deve ser representativo ou típico, ou seja, o estudo consiste em capturar circunstâncias e condições que concedem alguma espécie de destaque, diferenciação a uma situação lugar – comum ou rotineira, como, por exemplo, uma empresa considerada

típica, entre outras empresas do mesmo setor ou local de atuação. Nesse fundamento, pressupõe-se que as lições extraídas desses casos fornecem muitas informações sobre as experiências de pessoas ou instituições usuais. O outro fundamento enumerado pelo autor e que pôde ser aplicado a este trabalho é que o caso tem que ser revelador. Isto significa que mesmo que esse caso seja facilmente encontrado, poucos cientistas tenham tido a oportunidade de investigar o problema. Dessa forma, a informação descritiva, por si só, já é reveladora, além de ter, também, o papel de instigar outros pesquisadores a realizarem novas pesquisas na área.

Para o presente trabalho, a decisão de se estudar uma única empresa foi motivada pelos seguintes fatores:

a) O estudo de caso único atenderia suficientemente aos objetivos a que a pesquisa pretendia alcançar, pois, possivelmente, a forma como são conduzidas as variáveis que seriam analisadas, de forma geral, se repetiria nas empresas de destaque do Sertão de PE, principalmente, as do ramo de distribuição de gêneros de supermercados. Por outro lado, o tratamento diferenciado concedido a essas mesmas variáveis poderia ser o motivo do não desenvolvimento da grande maioria das empresas da região. Dessa forma, as conclusões obtidas, sobre uma determinada empresa, poderiam ser aplicados, em sua maioria, não só à empresa estudada, mas como a diversas outras existentes na região.

b) - Dificuldade de acesso à região em estudo, associada à limitação de tempo.

## **4.3 Coleta de Dados**

### **4.3.1 Entrevistas semi-estruturadas**

De acordo com o ponto de vista de Marconi e Lakatos (2009), entrevista é uma ferramenta utilizada para a obtenção de informações acerca de um determinado assunto, por meio do encontro entre duas pessoas, a fim de realizarem uma conversação de cunho profissional, tendo como finalidade uma investigação social para coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou solução de um problema social. Trata-se de uma conversa, onde entrevistado e entrevistador ficam face a face, sendo realizada de maneira metódica, que concede ao entrevistador, verbalmente, a informação desejada. As autoras, citando Best (1972: 120), afirmam que, este sistema de coleta de dados, quando realizado por investigador experiente "é muitas vezes superior a outros sistemas de obtenção de dados". Além disso,

Marconi e Lakatos (2009) citam o fato de alguns autores considerarem a entrevista como ferramenta por excelência, no campo da investigação social.

Foram utilizadas, neste trabalho, entrevistas do tipo semi-estruturadas, que, segundo Silverman (2009), citando Noaks e Wincup (2004), prevêm algum estímulo, pelo entrevistador, ao entrevistado; flexibilidade; entendimento dos objetivos do projeto; escuta e visão do mundo do entrevistado, mas sob o ponto de vista do entrevistador, sem que ele se torne um "nativo".

As entrevistas semi - estruturadas foram aplicadas ao pessoal da alta gestão (diretor e gerentes) das áreas, direta ou indiretamente, relacionadas ao processo estratégico da empresa Compare Distribuidora, assim como colaboradores que, no decorrer das referidas entrevistas, foram considerados importantes, do ponto de vista da consecução dos objetivos do trabalho.

Nessas entrevistas, foram abordados aspectos relacionados à trajetória do Grupo Compare. Além disso, no que se relacionava ao seu ramo de atacado / distribuição, foram investigados: principais estratégias e o embasamento para a adoção dessas estratégias, principais oportunidades e ameaças (ambiente externo), recursos, capacitações e competências distintivas (ambiente interno).

#### **4.3.2 Observação**

Foi utilizado, adicionalmente, ao método de entrevistas, o método de observação que consiste em:

A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. [...] Para Selltitz (1965: 233), a observação torna-se científica à medida que: (a) convém a um formulado plano de pesquisa; (b) é planejada sistematicamente; (c) é registrada metodicamente e está relacionada a proposições mais gerais, em vez de ser apresentada como uma série de curiosidades interessantes; (d) está sujeita a verificações e controles sobre a validade e segurança. (MARCONI E LAKATOS, 2009, p. 76)

A técnica da observação foi aplicada sobre as atividades contempladas pela cadeia de valor: logística interna, operações (transformação de insumos em produtos finais), logística externa, marketing e vendas, serviços (instalações, consertos, treinamentos, ajuste do produto, etc), atividade de aquisição de insumos, desenvolvimento e tecnologia, recursos humanos, infra-estrutura da empresa.

No trabalho que ora está sendo apresentado, foram observados, por exemplo, nível de formalização de procedimentos dessas áreas, forma de execução de seus processos,

comportamento de gestores e colaboradores e outros referentes ao segmento de distribuição do grupo compare.

#### 4.4 Plano de Análise de Dados

##### 4.4.1 Modelo de Análise

Foi utilizado como modelo de análise o modelo S.W.O.T, uma ferramenta que permitiu identificar os aspectos positivos e negativos no que se refere tanto ao ambiente externo, quanto ao interno, apresentados pela empresa Compare Distribuidora.

Quadro 12 - Modelo de Análise baseado nas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT)

Ambiente Externo	Ambiente Interno
<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Novos entrantes.</li> <li>2. Concorrentes.</li> <li>3. Produtos Substitutos.</li> <li>4. Compradores.</li> <li>5. Fornecedores.</li> </ol>	<p><b>Forças</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recursos.</li> <li>2. Capacitações.</li> <li>3. Competências Essenciais.</li> </ol>
<p><b>Ameaças</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Novos entrantes.</li> <li>2. Concorrentes.</li> <li>3. Produtos Substitutos.</li> <li>4. Compradores.</li> <li>5. Fornecedores.</li> </ol>	<p><b>Fraquezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recursos.</li> <li>2. Capacitações.</li> <li>3. Competências Essenciais.</li> </ol>

Fonte: Modelo adaptado pela autora, baseado em Tavares (2007)

#### **Forças e Fraquezas**

##### *Recursos*

Serão apresentados a seguir os tipos de recursos tangíveis e intangíveis de uma empresa e exemplos de cada um deles:

Quadro 13 - Recursos tangíveis e intangíveis de uma empresa

<b>Recursos Tangíveis</b>	
Recursos Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de empréstimo.</li> <li>- Capacidade de gerar recursos internamente.</li> </ul>
Recursos Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura formal de apresentação de relatórios da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e execução.</li> </ul>
Recursos Físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sofisticação e localização da empresa e dos equipamentos.</li> <li>- Acesso a matérias – primas.</li> </ul>
Recursos Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações de tecnologia (patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais)</li> </ul>
<b>Recursos Intangíveis</b>	
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento.</li> <li>- Confiança.</li> <li>- Capacitações gerenciais.</li> <li>- Rotinas organizacionais.</li> </ul>
Recursos de Inovações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idéias.</li> <li>- Capacitações científicas.</li> <li>- Capacidade de inovar.</li> </ul>
Recursos relacionados à Reputação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputação para os clientes.</li> <li>- Marca.</li> <li>- Percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto.</li> <li>- Reputação para os fornecedores.</li> <li>- Para interações e relações eficientes, eficazes, de suporte e mutuamente benéficas.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 74-75)

### *Capacitações*

Serão apresentados, a seguir, exemplos de capacitações por áreas funcionais de uma empresa:

Quadro 14– Exemplos de capacitações de áreas funcionais de uma empresa

Área Funcional	Capacitações
Distribuição	Utilização eficaz de técnicas de gerenciamento de logística.
Recursos Humanos	Motivar, capacitar e reter funcionários.
Sistemas de gerenciamento de informações	Controle eficaz e eficiente dos estoques por meio de métodos de coleta de dados do ponto de compra.
Marketing	Promoção eficaz de produtos da marca; atendimento eficaz ao cliente e inovação em merchandising.
Gerenciamento	Capacitação para imaginar o futuro e estrutura organizacional eficaz.
Fabricação	Aptidões de design e produção, resultando em produtos confiáveis; qualidade do produto e do design e miniaturização de componentes e produtos.
Pesquisa e desenvolvimento	Tecnologia inovadora; transformação rápida de tecnologia em novos produtos e processos e tecnologia digital.

Fonte: Adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 78)

### *Competências Essenciais*

Ferramentas para distinguir ou criar competências essenciais (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2008):

Quatro critérios de vantagem competitiva sustentável: capacitações valiosas, raras, custosas de imitar e insubstituíveis.

### **Modelo da cadeia de valor:**

**a) Atividades Primárias:** logística interna, operações (transformação de insumos em produtos finais), logística externa, marketing e vendas e serviços (instalações, consertos, treinamentos, ajustes do produto, etc.).

**b) Atividades de Apoio:** aquisição de insumos, desenvolvimento e tecnologia, gerência de recursos humanos e infraestrutura da empresa.

### *Oportunidades e Ameaças*

A seguir, serão apresentadas alguma ameaças ou oportunidades que as forças competitivas de Porter (2004) podem acarretar para uma empresa:

Quadro 15- Oportunidades ou ameaças provenientes das forças competitivas de Porter

<b>Ameaça de Novos entrantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novas distribuidoras.</li> <li>- Política governamental.</li> <li>- Baixa dos preços.</li> <li>- Custos de mudança.</li> <li>- Acesso à distribuição.</li> <li>- etc.</li> </ul>
<b>Rivalidade entre os concorrentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grandes empresas presentes no mercado.</li> <li>- Diversidade de concorrentes.</li> <li>- Identidade da empresa.</li> <li>- Preço.</li> <li>- etc.</li> </ul>
<b>Substitutos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ameaças por desempenho e preço (pequenas distribuidoras regionais).</li> </ul>
<b>Compradores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poder de barganha.</li> <li>- Sensibilidade a preços.</li> <li>- Supermercados que passam a atuar, também, como distribuidores (ameaça concreta de integração para trás).</li> <li>- Política de distribuição.</li> </ul>
<b>Fornecedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poder de barganha.</li> <li>- Mão-de-obra qualificada.</li> <li>- Controle de qualidade.</li> <li>- Distribuidores que passam a atuar, também, como supermercados (ameaça concreta de integração para frente).</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Lima (2010, p. 54)

#### **4.4.2 Métodos de Análise**

O conteúdo dos dados, obtidos mediante as entrevistas e as observações realizadas, foi analisado por meio da técnica da análise de conteúdo que, de acordo com Marconi e Lakatos (2009), é uma técnica que permite a análise do conteúdo de textos contidos nos mais diversos tipos de instrumentos, tais como livros, revistas e jornais e, ainda, de documentos pessoais, como: discursos, diários, textos, etc. Essa técnica visa produtos da ação humana, se voltando para o estudo das idéias e, não, das palavras em si.

A análise de conteúdo, segundo Silverman (2009), citando Selltitz et al. (1964, p. 335-42), se preocupa com a confiabilidade das medidas que são utilizadas nesse tipo de análise, de forma a garantir que diferentes pesquisadores as utilizem da mesma maneira, se preocupando, também, com a validade dos achados da pesquisa.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Antes de se apresentar e discutir os resultados desta pesquisa, realizada por meio de entrevistas, aplicadas à alta gestão da empresa Compare Atacadista/Distribuidora, com origem e sede no Município de Floresta-PE, faz-se mister lembrar os objetivos a que ela se propõe e, também, a hipótese sobre a qual foi orientada.

O presente trabalho tem como objetivo geral demonstrar, por meio do caso da empresa Compare, de que forma as empresas do ramo de atacado/distribuição, do Sertão de PE, têm crescido, cada vez mais.

Esse objetivo foi desdobrado, mais especificamente em:

1. Enumerar as principais estratégias competitivas praticadas na Compare Atacadista/Distribuidora;
2. Identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, que estão relacionadas à mencionada empresa;
3. Com base nas estratégias identificadas no tópico 1, analisar o enfoque que a empresa, em observação, utiliza ao decidir adotar uma determinada estratégia: ambiente interno, externo ou ambos, de forma complementar.

Quanto à hipótese que foi levantada, com relação a esta pesquisa, partiu-se do pressuposto de que os líderes de determinadas empresas do Sertão de PE são dotados da competência de empreendedores eficazes, o que, muito provavelmente, teria sido determinante para o sucesso obtido por essas empresas.

Além dos objetivos e da hipótese, é importante, ainda, antes de se passar aos resultados e discussões, fazer uma breve contextualização sobre a empresa Compare.

Conforme foi colocado no capítulo 2, o Grupo Compare, grupo empresarial a que pertence a Compare Atacadista / distribuidora, possui dezessete anos de existência; tem sede em Floresta-PE e possui filiais em outras cinco cidades (Petrolina-PE, Caruaru-PE, Recife-PE, Delmiro Gouveia-AL e Juazeiro-BA) e atua em dez ramos de atuação distintos (produtos rurais, logística e distribuição, atacado, varejo, loja de presentes, farmácia, padaria, bebidas, agroindústrias e postos de combustíveis).

Quanto à Compare Atacadista/Distribuidora, pode ser colocado que é considerada, pelos membros da empresa, um moderno centro de distribuição de produtos de higiene pessoal, limpeza, alimentos, bebidas e cosméticos, no Sertão de PE, dotado da mais alta



tecnologia de informatização, estrutura de transportes e recursos humanos motivados. Possui 35.000 metros quadrados de área construída e capacidade de armazenamento para mais de 11.000 porta-pallets. O galpão da empresa dispõe, ainda, de 34 docas para serviços de carga e descarga de mercadorias, com larga escala para a circulação de veículos.

O quadro de funcionários da Compare Atacadista/Distribuidora é composto por mais de 1.000 colaboradores e sua alta gestão possui um Diretor-Presidente (proprietário da empresa) e 08 gerentes, que estão na empresa desde a sua fundação, sendo, cada um deles, responsável por uma das seguintes áreas: administrativo/financeira, compras, marca própria, vendas do segmento de atacado, vendas do segmento de distribuição, logística (interna e externa) e marketing. Desses gerentes, apenas um possui pós-graduação (Gestão de Negócios), dois deles possuem curso superior completo e um deles, curso superior incompleto. Os demais possuem o ensino fundamental.

## **5.1 As Estratégias da Empresa Compare**

### **5.1.1 Planejamento estratégico**

Nenhum dos gestores que compuseram o rol dos entrevistados, incluindo o diretor-presidente do Grupo Compare, afirmou que foram realizadas, no início da empresa, ou são realizadas, atualmente, reuniões gerais para a elaboração de metas ou planos de ação para o futuro.

O que a maioria dos entrevistados mencionou foi que existem reuniões pontuais para a tomada de decisões, convocadas, à medida que surge uma nova idéia (por exemplo um novo investimento) ou uma nova oportunidade de mercado ou, ainda, reuniões para decidir importantes questões operacionais, como, por exemplo, se uma determinada indústria deve ou não passar a incorporar o conjunto de parceiros da Compare Distribuidora.

Nessas reuniões, as decisões são tomadas pelo diretor-presidente da Compare Distribuidora em conjunto com seus principais gestores.

Vale ressaltar, no entanto, que a empresa promove importantes reuniões mensais, específicas para a equipe de vendas, que se encontra espalhada por várias regiões do Estado de PE, assim como dos outros Estados onde a Compare atua.

Essas reuniões são realizadas na sede da organização, estabelecida no Município de Floresta- PE, e têm o propósito de acompanhar o batimento das metas estipuladas, criação de novas estratégias de vendas, trabalhar a motivação dos vendedores e outros aspectos peculiares às áreas de vendas das organizações.

Do que foi apresentado sobre o planejamento estratégico, percebe-se que a empresa em análise não adota a linha de prescrição (planejamento prévio), mencionada no tópico 3.1.3 do capítulo 3, e, sim, a linha de descrição, a qual, conforme explicado no referido tópico do capítulo 3, concebe o processo de formulação estratégica à proporção em que os fatos ou situações que possam suscitar a adoção de novas estratégias vão ocorrendo. Essas são as estratégias, tidas como emergentes, ensinadas por Mintzberg et. al 2010.

### **5.1.2 Estratégias Genéricas**

Todos os gestores da Compare Distribuidora (inclusive o Diretor-Presidente do Grupo Compare), ao serem questionados sobre o maior foco na gestão dentro da empresa, apontaram para a diferenciação dos serviços prestados (foco na qualidade dos serviços prestados),

explicada no tópico 3.1.4.1 (entre as páginas 36 e 38) do capítulo 3.

Eles alegaram que o foco na qualidade é necessário, devido aos altos custos existentes neste ramo de atuação, o que torna imprescindível que a empresa ofereça um serviço de qualidade, para, em troca, poder cobrar um preço adequado. Para os gestores, o fato da Compare Distribuidora trabalhar com produtos de qualidade e ter excelência na distribuição desses produtos, faz com que ela possa determinar preços que resultem em retornos satisfatórios para a empresa e que, em função desses aspectos, o cliente acaba optando pela Compare, independentemente, do preço.

A seguir, serão apresentados alguns pontos que demonstram o foco da empresa, no que se refere às estratégias genéricas, na diferenciação, evidenciando que a empresa adota um perfil de atacadista diferente do tradicional.

Os principais diferenciais nos serviços prestados pela Compare Distribuidora, mencionados pelos seus gestores foram:

- Atitudes e atributos das equipes de vendas (vendedores e promotores de vendas), características essenciais ao negócio da empresa, pois um bom trabalho realizado nos pontos de venda (varejo) é uma condição necessária ao êxito deste segmento de mercado;
- Preocupação com a postura dos motoristas que conduzem os produtos a serem distribuídos, já que estes têm contato direto com os clientes. Os motoristas são orientados para tratar bem os clientes, no ato da entrega das mercadorias, bem como são treinados a realizar os procedimentos pertinentes a esta atividade de forma eficiente e eficaz;
- Preocupação com a instrução da equipe de crédito e cobrança, no sentido de tratar os clientes contactados com presteza e bons modos;
- Qualidade e rapidez na entrega dos produtos. Os outros fornecedores (concorrentes) são considerados, pelos gestores da Compare, deficientes quanto ao tempo gasto para a entrega das mercadorias.

Em relação ao prazo de entrega de mercadorias praticado, pela Compare Distribuidora, a gestão informou que, normalmente, esta entrega é efetivada em, no máximo, 24 horas após o pedido de compra pelo cliente, podendo, em determinadas situações chegar a 48 horas. Por outro lado, não raramente, a entrega pode chegar a ser feita em, até, 12 horas. Para se ter uma melhor idéia do quanto os prazos de entrega da Compare são diferenciados, alguns gestores deram como exemplo um concorrente, pertencente a Grupo de empresas multinacionais, cujo

prazo médio de entrega é de quinze dias.

A rapidez na entrega é mais intensa de segunda-feira até quinta-feira, quando todas as empresas estão em operação. Já no final da semana (sextas-feiras e sábados), a rapidez na entrega diminui, pelo fato de que certas empresas não funcionam aos sábados. Entretanto, no que depender da Compare Distribuidora, a entrega será realizada o quanto antes, pois, esta empresa, realiza entregas de mercadorias, também, aos sábados. Ou seja, a Compare cumpre a sua parte, no sentido de não comprometer os prazos de entrega. Vai depender do cliente, como veremos a seguir:

- Preocupação com as boas condições do produto entregue ao cliente. A empresa orienta os funcionários que participam das entregas de mercadorias a realizar os seus manuseios, com zelo, de forma a não danificar os produtos ou as suas embalagens, a fim de que eles cheguem às mãos dos clientes em perfeitas condições de uso;
- Manutenção de bons relacionamentos, tanto com fornecedores, como com clientes;
- Informações aos clientes (por meio de informativos distribuídos nos supermercados) sobre questões fiscais;
- Fornecimento de produtos de marcas reconhecidas;
- Fornecimento exclusivo (determinadas regiões) de importantes produtos;
- Atenção com a capacitação dos seus profissionais, materializada por meio de constantes treinamentos e reuniões mensais, com toda a equipe de vendas (interna e externa), um dos principais atores no processo de prestação de um serviço diferenciado;
- Visitas constantes a clientes, a fim de verificar o seu níveis de satisfação com a empresa.

A análise desses elementos, citados pelos gestores, leva à constatação de que, de fato, a empresa se utiliza da diferenciação nos serviços prestados como foco da sua gestão. Um bom exemplo, que serve para ilustrar essa filosofia adotada pela empresa, pode ser extraído de um comentário realizado pela gerente da escrita fiscal do Grupo Compare. Ela considera que os quatro prêmios da ABAD, que a empresa recebeu, demonstram que ela cresceu, mas o fez com qualidade, já que essa premiação é concedida ao “melhor“ e, não, ao “maior“ atacadista / distribuidor de cada Estado. Ela associou essa condição ao fato da Compare ter recebido este prêmio, mesmo com concorrentes com faturamentos maiores do que o seu.

A Compare não é a maior, e, sim, a melhor. (GERENTE DA ESCRITA FISCAL DO GRUPO COMPARE).

### **5.1.3 Estratégias de Diversificação Relacionada / Integração Vertical**

Apesar do trabalho estar focado na Compare Distribuidora, é imprescindível a abordagem da estratégia de diversificação (abordada nas páginas 39 e 40 do capítulo 3) de segmentos de atuação, adotada pelo Grupo Compare, pelo fato de que a Distribuidora interage fundamentalmente com as outras empresas do Grupo, tanto exercendo papel fundamental nas atividades executadas por elas, como recebendo forte influência dessas empresas.

Em síntese, os principais segmentos de atuação abrangidos pelo Grupo Compare são: atacado, distribuição, varejo, produtos rurais, presentes, farmácia, padaria, bebidas, agroindústria, casa de farinha, acondicionamento de matérias-primas (empacotadora), combustíveis e peças automotivas.

As respectivas atividades de cada uma dessas empresas se interligam em determinados momentos ou situações, seja para fornecer empréstimos de recursos umas às outras, seja para otimizar custos operacionais, por meio do aproveitamento de estruturas ou atividades comuns a duas ou mais delas.

Cabe observar, que essa interação entre as diferentes empresas pertencentes ao Grupo Compare pode ser considerada uma integração vertical, assunto discutido nas páginas 42 e 43 do capítulo 3.

Apesar das empresas componentes do Grupo Compare serem independentes e caminharem por conta própria, a logística (Distribuidora) representa uma espécie de suporte para as demais empresas, no que se refere, por exemplo, aos departamentos de pessoal, fiscal e tecnologia da informação. Os referidos departamentos ficam centralizados na Distribuidora e atendem a todas as empresas do Grupo. Além disso, observou-se que o Gerente da Marca Própria da empresa, também, tem seu gabinete de trabalho localizado no prédio sede da Distribuidora Compare.

Dentre as situações em que o Grupo Compare, no seu conjunto, obtém vantagens pelo fato de se utilizar da estratégia de diversificação, podem ser exemplificadas:

- Em primeiro lugar, faz-se mister ser colocado que o Grupo possui os Supermercados Compare I e II. A abertura do Compare I foi decorrente do fato da primeira empresa do Grupo (Compare Distribuidora) ser do ramo de atacado / distribuição, segmento que, normalmente, leva à abertura de um varejo, pois são atividades complementares e, também, para que a empresa possa atender a um escopo maior de clientes e de forma mais completa, oferecendo-lhes mais opções. A abertura do Compare II é,

relativamente, recente e foi motivada pela necessidade da empresa de estar mais próxima de outras áreas da cidade e poder alcançar outros clientes mais distantes;

- Como o Grupo Compare possui esses supermercados (varejo), a Distribuidora (intermediário entre a indústria e o varejo, atuando, portanto, como fornecedor direto para o varejista), repassa a esses estabelecimentos comerciais produtos com custo mais baixo, o que os propicia a oferta de preços mais competitivos aos seus clientes. No caso dos produtos produzidos pelos parceiros sobre os quais a Compare Distribuidora detém exclusividade, os preços repassados aos supermercados são ainda menores, já que esses transacionam seus produtos junto à Distribuidora em questão com preços abaixo do valor de mercado (as indústrias oferecem preços diferenciados aos seus parceiros, como por exemplo, a Compare Distribuidora);
- Em relação aos supermercados do Grupo, além das vantagens que acabaram de ser elencadas, tem-se que a Distribuidora trabalha com promotores de venda, que atuam dentro dos estabelecimentos clientes (varejistas), realizando a divulgação e promoção dos produtos que a Compare representa. Como esses promotores são colaboradores do Grupo Compare, naturalmente, terão um conhecimento mais aprofundado sobre os supermercados pertencentes a esse Grupo, situação que acaba por se constituir em serviços diferenciados, prestados aos supermercados Compare.

**Observação:** Essas duas últimas situações se potencializam, ainda mais, quando se trata de produtos da marca própria do Grupo Compare.

- Além disso, a gestão da empresa decidiu implantar, dentro do Supermercado Compare I: farmácia, padaria/lanchonete, frigorífico, loja de presentes, stand para venda de aparelhos e acessórios de celulares e, ainda, revelação de fotos digitais. Adicionalmente, instalou um terminal da Caixa Econômica Federal (cidade não possui agência bancária deste banco), com atendente, onde são realizados pagamentos de contas diversas e operações bancárias referentes ao mencionado banco (depósitos, transferências, saques, consultas de saldos e extratos, entre outros), além de caixas eletrônicos de outros bancos.

Devido à existência desses elementos, dentro do Compare I, aliada ao fato da sua estrutura física ser bastante ampla e organizada, este supermercado representa, na cidade, uma espécie de shopping center (inclusive, foi apelidado por alguns forasteiros como “o shopping de Floresta”).

Neste local, as pessoas fazem suas compras, pagam suas contas, frequentam a lanchonete, funcionando, ainda, como ponto de encontro dos conhecidos, que aproveitam a

oportunidade e a apazibilidade do estabelecimento para ter uma boa conversa, costume típico das cidades de interior.

Por essas razões, o movimento no Compare I é, normalmente, intenso, diariamente, principalmente, nos horários de almoço (outra característica das cidades de interior é as pessoas retornarem às suas residências no intervalo para almoço), quanto no horário após o encerramento do expediente. Apesar de menos intenso do que os referidos horários, também há um certo movimento logo no início da manhã, já que é comum as pessoas tomarem café da manhã neste local. O horário de funcionamento do Supermercado é de 07:00 às 19:00, diariamente, inclusive aos sábados.

O Grupo Compare possui dois postos de combustíveis. A motivação inicial para a abertura desses postos foi abastecer a frota da empresa, reduzindo, dessa maneira, o custo de combustível para a Distribuidora, que, pelo fato dessa frota possuir um grande número de veículos (caminhões e utilitários), representaria um custo significativo para a empresa. Além do fornecimento de combustíveis, os postos foram criados, também, com o objetivo de fornecer peças para os veículos do Grupo Compare (um dos postos – Posto Compare – possui uma casa de peças), visando, assim, obter economias nos altos custos de manutenção de veículos.

Apesar do papel inicial dos postos ter sido reduzir custos referentes à sua frota de veículos automotivos, com o decorrer do tempo, em função da qualidade dos serviços prestados por esses postos, eles, atualmente, representam os principais postos de combustíveis do Município de Floresta-PE, contando com estruturas de restaurante e lanchonete (Posto Compare possui, ainda, uma loja de conveniência), funcionando, em decorrência disto, como pontos de parada de caminhoneiros, viajantes e visitantes da cidade, além de muito procurado pelos próprios moradores do lugar.

Pelas razões mencionadas, no atual contexto do Grupo Compare, os postos de combustíveis, além de cumprir a missão para a qual foram criados, se constituem em importantes fontes de geração de lucros para a empresa.

Já a abertura de uma casa de farinha (produção de farinha de mandioca), foi motivada pelo fato do empresário já comprar a farinha de mandioca pronta de fornecedores de outras cidades para, apenas, embalar e revender com a marca própria da empresa (os aspectos referentes à marca própria que a empresa possui serão melhor detalhados no tópico seguinte).

No entanto, em dado momento, o empresário visualizou que tinha condições e estrutura suficientes para produzir a referida matéria-prima, ao invés de comprá-la pronta. A partir disto, decidiu que iria investir, além do empacotamento e revenda, também, na

produção da farinha de mandioca, passando, desta forma, a deter todo o elo da cadeia (desde a produção até a revenda ao varejista) da farinha de mandioca da marca da empresa.

Com essa decisão, o empresário conseguiu obter, ao mesmo tempo, algumas vantagens, tanto para sua empresa, quanto para a sua cidade: gerar mais emprego e renda para o Município de Floresta-PE, aumentar os lucros sobre a operação de venda da farinha de mandioca, já que reduziu o custo com a obtenção desta matéria-prima e, ainda, utilizar as sobras do processo produtivo da farinha (conhecidas, popularmente, como raspa da farinha) como alimento para o gado que cria em suas fazendas.

Como mencionado no tópico anterior, a empresa detém a patente de uma marca que contempla um variado mix de produtos, que são dos mesmos segmentos dos que ela já comercializa e distribui aos seus clientes varejistas.

Considera-se que a criação desta marca foi uma grande sacada do empresário, pois, como ele já possui toda a estrutura de intermediário para atender indústrias de produtos de outras marcas não pertencentes ao Grupo, ele pode aproveitar esta mesma estrutura, além dos relacionamentos que já possui como os diversos varejistas com quem já trabalham (isso facilita a abertura do mercado para os produtos da empresa), para comercializar e distribuir os produtos da sua marca (marca Todo Bom, antiga Parathy).

Desta forma, ele consegue obter uma drástica redução nos custos operacionais de comercialização e distribuição dos produtos da marca Todo Bom, o que garante bons resultados para o Grupo Compare.

Na opinião da maioria dos gestores, investir em uma marca própria do Grupo, tem representado, a cada dia, um excelente negócio para a empresa.

Essa marca própria, por sua vez, deu origem a outra empresa do Grupo Compare: uma empresa de empacotamento (acondicionamento) das mercadorias do tipo commodities (produtos padronizados, ou seja, sem diferenciação, como por exemplo, os produtos agrícolas, tais como arroz, milho e feijão).

Os produtos da marca própria, que são embalados dentro do próprio Grupo, na sua empresa de empacotamento, geram, para o Compare, uma margem de lucro ainda maior do que aqueles que são totalmente, terceirizados, situação onde o Compare contrata uma indústria para realizar todo o processo de criação (da industrialização ao acondicionamento) dos produtos da sua marca.

No caso dos produtos acondicionados na própria empresa do Grupo Compare os custos externos à empresa ficam restritos à compra das respectivas matéria-primas de cada processo. São exemplos de produtos acondicionados no Grupo Compare: arroz e açúcar.



Finalmente, os gestores alegaram que essa empresa foi criada, também, com a finalidade de fortalecer a marca “Todo Bom“, donde depreende-se que o intuito para a sua abertura foi de apenas uma parte dos processos referentes à produção dos produtos desta marca ser delegada a terceiros, ficando os demais, praticamente, independentes de elementos externos ao Grupo.

Outra empresa do Grupo Compare, que se correlaciona, estreitamente, com a marca própria e, conseqüentemente, com a Distribuidora Compare, além dos supermercados do Grupo, é a sua agroindústria, que produz iogurtes, café e condimentos da marca “Todo Bom“.

Segundo o Diretor-Presidente do Grupo, as agroindústrias ainda estão num estágio de evolução e crescimento muito aquém do que deveriam. No entanto, o gestor acredita que ainda irão deslanchar, por isso, continua investindo nessa empresa, principalmente, no que se refere à produção dos iogurtes da marca “Todo Bom“.

Quanto à parte da agroindústria responsável pela produção de iogurtes, pelo fato desses produtos serem considerados como os que mais têm chance de prosperar, considera-se relevante tecer alguns comentários.

A gestão da agroindústria de produção dos iogurtes “Todo Bom“ está, constantemente, buscando novas tecnologias de produção e se atualizando em relação às exigências quanto aos quesitos como: qualidade dos produtos e condições de higiene do processo produtivo.

Vale destacar, ainda, que, nesta agroindústria, procura-se realizar inovações, tais como: sabores diferenciados (salada de frutas e graviola) e versões de embalagens em tamanho específico para ser utilizado no lanche das crianças em idade escolar (essa embalagem foi projetada, em tamanho e quantidade compatíveis com as necessidades dessas crianças).

Já em relação à parte da agroindústria que se destina à produção do café “Todo Bom“, a situação é menos favorável, devido ao fato deste tipo de produção possuir maior nível de complexidade no que se refere aos fatores obtenção de sua matéria-prima e, também, o próprio processo produtivo, quando comparados aos mesmos fatores na produção de iogurtes. O leite, por exemplo, principal matéria-prima deste tipo de produto, é fornecido pelas fazendas do próprio empresário, situadas em Floresta-PE e região próximas.

Pelas razões expostas acima, o café tem sido produzido em escala muito reduzida, enquanto se analisa a viabilidade do negócio. Alguns gestores alegaram, inclusive, que, para ser competitivo no ramo do café, deve-se realizar pesados investimentos e dar um foco muito grande a esta atividade, o que não é o caso do Grupo Compare, que, conforme já mencionado, atua em uma variada gama de segmentos de atuação, situação que consideram a razão pela qual este negócio não tem apresentado tão boas perspectivas, quanto os demais

negócios do Grupo.

Sobre a produção de condimentos, seus aspectos não foram mencionados por nenhum dos gestores entrevistados.

Os produtos dessas agroindústrias, assim como os demais produtos marca própria, são comercializados e distribuídos pela Compare Atacadista / Distribuidora. Esses produtos são fornecidos aos supermercados do Grupo, outros supermercados de Floresta-PE e, ainda, supermercados de cidades e regiões circunvizinhas, sendo que, a cada dia, a empresa vem conseguindo expandir mais essa distribuição para regiões mais distantes, como a Região do Vale do São Francisco e o Agreste, por exemplo.

Os tópicos, acima comentados, se referem, apenas, às empresas do Grupo Compare, que possuem alguma relação, direta ou indireta, com a empresa em análise (Compare Distribuidora).

Assim como pode ser observado em outras estratégias do Grupo Compare, a atuação em segmentos variados não foi previamente planejada, mas, sim, acontecendo, em decorrência de diversos fatores, a seguir, elencados.

Em primeiro lugar, a diversificação de segmentos no Grupo Compare pode ser atribuída à própria característica de empreendedor do presidente do Grupo. Isso faz com que ele adote, naturalmente, a filosofia de estar sempre ampliando a empresa, investindo em novos negócios, conseguindo atender aos mais variados públicos e, dessa forma, estar, também, aproveitando as boas oportunidades que vão surgindo no mercado para aumentar seus lucros.

Outro fator que pode ser acrescentado para justificar a atuação do Grupo em segmentos tão distintos é o fato de que, conforme foi comentado pela grande maioria dos gestores entrevistados, o empresário adota uma postura voltada à responsabilidade social, em relação, principalmente, ao seu Município, cujos moradores sempre o apoiaram e contribuíram, direta ou indiretamente, para o crescimento da empresa. Segundo informações dos gestores, uma das intenções do empresário ao abrir novas empresas na cidade é gerar mais empregos para a população e, além disso, oferecer mais produtos e/ou serviços de que Floresta-PE não dispõe, ajudando, dessa forma, a melhorar a qualidade de vida dos seus conterrâneos.

Aliando-se aos dois fatores que acabaram de ser explicitados, tem-se que, na visão do empresário e sua gestão, não se poderia deixar de unir dois pontos tão convergentes: a necessidade do mercado de Floresta-PE e o desejo e o capital de que o Grupo dispõe para investir em novos negócios. Cabe, sobre esse aspecto, comentar que o sucesso desses

negócios se deve à capacidade da gestão do Compare em identificar quais dessas necessidades do Município constituem boas oportunidades de negócios (quais delas serão convertidas em bons resultados para a empresa).

Por fim, sobre as motivações que levaram o Grupo Compare a abranger uma gama tão variada de segmentos de atuação, foi pontuado, pelos gestores, aspectos pessoais do empresário, que se preocupa em oferecer, aos seus descendentes, oportunidades de atuarem como gestores dos seus próprios negócios, objetivando, com isso, que eles possam ter suas próprias fontes de renda e que estejam adquirindo experiência na gestão das empresas do Grupo e, dessa forma, poder substituí-lo, à altura, futuramente, na presidência do Grupo Compare, dando continuidade ao seu patrimônio.

A idéia do Diretor-Presidente do Grupo Compare é de que cada uma das suas empresas, e suas respectivas gestões, sejam independentes, principalmente, do ponto de vista financeiro, sobrevivendo, desta forma, com os próprios recursos (provenientes dos seus faturamentos). Entretanto, conforme pode ser captado nos parágrafos anteriores, ainda há certa dependência entre as empresas do referido Grupo empresarial. Uma das principais demonstrações dessa situação é o fato de, eventualmente, ocorrerem empréstimos de recursos entre elas.

Como se supõe, ao observar-se a composição e estrutura geral do Grupo Compare, os gestores confirmaram que a Distribuidora é o carro-chefe do Grupo, representando uma espécie de “empresa-mãe“ para as demais empresas do Compare. Isto significa que a situação mais comum é ela conceder empréstimos às empresas co-irmãs.

Na opinião do líder deste Grupo, é natural que, se uma de suas empresas tem uma dívida e não possui recursos disponíveis para quitá-la, recorrer a um empréstimo junto a outra das empresas desse conglomerado empresarial é uma alternativa melhor do que pagar os ônus de um financiamento bancário.

Apesar desse posicionamento, tem-se que, por outro lado, o gestor coloca que faz questão da empresa que solicitou o empréstimo quitar sua dívida perante a empresa credora. No entendimento do empresário, esse procedimento se faz necessário para que não haja distorções nos resultados de cada uma das empresas, que são analisados de forma individual.

Além de ajudar as empresas co-irmãs, por meio de empréstimos de recursos, outra contribuição que a Distribuidora concede a essas entidades é estimular, dentro do seu vasto quadro de colaboradores/funcionários, o consumo dos seus produtos e/ou serviços. Esse estímulo se dá mediante a adoção de uma política de incentivos (descontos e tratamento especiais) para os clientes-colaboradores das empresas do Grupo Compare.

#### 5.1.4 Parcerias / Alianças ou Associações

Observou-se que a Compare Distribuidora abraça, fortemente, a estratégia de realização de parcerias, com determinados fornecedores, com os quais a empresa compartilha certas transações. A estratégia de parceria foi tratada na página 40 do capítulo 3.

Essas parcerias são consideradas, pela sua gestão, vetores fundamentais para o fato da empresa vir crescendo continuamente, ao longo da sua existência.

Antes de se falar das peculiaridades dessas parcerias, cabe apresentar as diferenças entre fornecedores parceiros e fornecedores comuns (não-parceiros).

Um parceiro oficial da Compare Distribuidora é aquela empresa com a qual ela firma um contrato, com várias cláusulas específicas para o negócio, como determinação das áreas de atuação da Distribuidora e quotas de vendas a serem cumpridas.

Este tipo de parceria (com contrato) é considerada uma aliança estratégica sem participação acionária, tratada na página 42 do capítulo 3.

Determinados contratos prevêm exclusividade de fornecimento pela Compare, nessas áreas pré-determinadas em contrato.

A empresa (Compare) é dona da área pré-estabelecida em contrato.  
(GERENTE ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO).

Existem, também, contratos de parcerias que não prevêm exclusividade, oferecendo, ao invés dela, tabela de preços diferenciada (condições especiais de distribuidores) para a Compare Distribuidora.

Em linhas mais gerais, outros aspectos que, também, podem ser citados como diferenciais entre parceiros e não-parceiros são:

- Os parceiros investem na equipe de vendas da Compare, além de oferecerem, aos vendedores e promotores de vendas, vantagens (brindes, viagens, etc.) para o atingimento de metas de vendas, objetivando, por meio desses investimentos, melhorar seus próprios resultados (o aumento nas vendas da Compare, representa, conseqüentemente, o aumento da venda de seus produtos);
- Os fornecedores não-parceiros operam com a Compare nos mesmos moldes com que operam com outras empresas. Ou seja, não oferecem nenhum tipo de diferencial à esta empresa (exemplo: Aguardente Pitú);
- Os parceiros oferecem melhores condições de pagamento;

- Os parceiros enviam representantes seus para participarem, eventualmente, de reuniões realizadas pela Compare (principalmente, reuniões mensais com equipe de vendas); disponibilizam gerentes para dar suportes, consultorias, treinamentos, etc;
- Os parceiros têm um olhar especial para a empresa, interagindo, constantemente, com ela.

Não vendem, apenas, e dão as costas. (DIRETOR-PRESIDENTE DO GRUPO COMPARE).

Compartilham momentos bons e ruins. Tentam facilitar a vida da Compare. (GERENTE DA LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA).

Este processo de parceria, entre a Compare Logística e uma indústria, normalmente, começa por iniciativa desta indústria, onde, na maioria dos casos, esta solicita exclusividade, no fornecimento pela Distribuidora.

A procura pela Compare Distribuidora, por parte das indústrias, se intensificou de forma significativa após esta empresa ter ganho as premiações da ABAD (anos de 2007, 2008, 2009 e 2011), em decorrência da visibilidade que este prêmio concede às empresas vencedoras.

Apesar de menos comum, também ocorre da Compare, em determinadas situações, propor parcerias a indústrias. Normalmente, isto ocorre quando esta parceria tem um objetivo estratégico bem definido pela gestão da Distribuidora.

O processo de parceria entre a Compare e indústrias foi definido pelos gestores, de forma bastante coloquial, como uma “via de mão dupla“, por gerar direitos e obrigações para ambas as partes do contrato (instrumento por meio do qual a parceria é, formalmente, celebrada). Se por um lado as empresas fornecedoras estipulam metas de vendas a serem, obrigatoriamente, atingidas pela empresa em estudo (a Distribuidora deve cumprir as obrigações acordadas em instrumento contratual, como condição para a sua manutenção pela indústria); por outro lado, esses contratos concedem à Compare uma série de vantagens competitivas, entre as quais se destaca a possibilidade de, em uma área pré-definida em contrato, distribuir, exclusivamente, produtos com altos índices de demanda no mercado, o que resulta em aumento relevante do seu faturamento e visibilidade perante potenciais clientes novos, entre outros.

O que pode ser observado, ao se analisar os comentários dos gestores, é que toda gestão considera que as parcerias firmadas entre as referidas partes têm produzido excelentes

resultados para cada uma delas. Isso pode ser ratificado, quando esses gestores apontam a relação de reciprocidade de direitos e obrigações, contemplados nas parcerias, como um fator positivo para a sua empresa, pelo fato de, além dos benefícios ofertados pelas indústrias parceiras (detalhados a seguir), o alto nível de exigência desses parceiros com relação à Compare faz com que esta empresa esteja, continuamente, se desenvolvendo e se aperfeiçoando, com o objetivo de cumprir essas demandas, resultando, conseqüentemente, no crescimento da Distribuidora, além do fortalecimento da sua imagem perante o seu ambiente externo.

Em síntese, dentre as vantagens que as parcerias concedem à Distribuidora Compare, podem ser ressaltadas:

- Os parceiros concedem à Distribuidora um prazo maior para a venda dos seus produtos.
- Ajudam a escoar as mercadorias do estoque, por meio da oferta de premiações, aos vendedores e promotores de vendas, por atingimento de metas de vendas.
- Preços diferenciados.
- Área de atuação pré-determinada, em contrato, com garantia de exclusividade (nesta área), quanto ao fornecimento de suas mercadorias pela Compare. Isto significa que, em áreas definidas em contrato, a empresa em análise não terá concorrentes (esta condição facilita, significativamente, o processo das vendas, nos mais diversos aspectos).

Quanto maior o número de parceiros, menos problemas relacionados à concorrência. (GERENTE DE COMPRAS DA COMPARE ATACADISTA/DISTRIBUIDORA).

- O fato da empresa em estudo ser representante de um produto (marca) forte no mercado torna a empresa mais atrativa para novos clientes e, também, outros possíveis parceiros.

Conforme foi mencionado pelo Gerente de Vendas da parte de Distribuição, os efeitos de algumas das vantagens que acabaram de ser expostas são proporcionais ao tamanho e renome da indústria parceira.

Quanto maior a indústria, mais vantagens. (GERENTE DE VENDAS DE DISTRIBUIÇÃO DA COMPARE DISTRIBUIDORA).

Serão apresentadas, agora, as principais vantagens que as indústrias, por sua vez, obtêm em consequência de firmar parcerias com a Compare Logística. Cabe lembrar que essas vantagens são consideradas de grande valor para esses fornecedores, já que, como colocado no início deste tópico, na grande maioria das vezes, parte dessas indústrias a iniciativa de propor contratos de parcerias à Distribuidora. Dentre as principais vantagens para as indústrias parceiras, podem ser salientadas:

- Ter a garantia de poder contar com uma empresa que faça a distribuição dos seus produtos com a máxima qualidade possível;
- Conseguir alcançar, por meio de um intermediário com ampla rede de clientes, os mais variados portes e tipos de pontos de vendas, mesmo que esses estejam situados em localidades distantes e de difícil acesso (do grande ao pequeno varejista e do mais próximo ao mais distante);
- Ter um bom trabalho de marketing para seus produtos dentro de pontos de venda espalhados pelas mais distintas regiões;
- Ter seu produto presente e, adequadamente, apresentado nas prateleiras (gôndolas) dos mais diferentes tipos de pontos de venda;
- O fato da Compare não poder trabalhar com produtos de concorrentes dos seus parceiros;
- Garantia de ter suas metas de vendas (faturamento) alcançadas, já que uma das condições obrigatórias constantes em contrato é que a Compare não pode deixar de cumprir as quotas de venda pré-estabelecidas neste instrumento. É importante observar que esta empresa não só consegue cumprir suas metas de vendas, como, normalmente, consegue ultrapassá-las, situação que foi atribuída pelos gestores ao alto nível de satisfação da equipe de vendas;
- Ter o trabalho de uma qualificada e motivada equipe de vendas (equipe de vendas da Compare Distribuidora) focado em suas marcas (produtos);
- Ter prioridade no recebimento e distribuição dos seus produtos (exemplo: M. Dias e Kimberly, além, dos produtos da marca própria da Compare), desde que esta prioridade não cause prejuízos aos fornecedores não-parceiros;
- Segurança de estar trabalhando com um parceiro sólido, financeiramente, tendo assim, a garantia de não sofrer riscos de inadimplência, por parte da Compare, além de não ter suas atividades operacionais paralisadas em função do fechamento de um parceiro

que realiza uma atividade chave para o seu negócio;

- Realizar análise da concorrência, por meio do pessoal da Compare, dentro dos pontos de vendas, sobre preços e serviços praticados pela concorrência;
- Ter sistemas e programas de informática interligados com os do seu distribuidor exclusivo, podendo, assim, obter, em tempo real, informações sobre níveis de estoques e vendas de produtos, entre outras importantes informações.

Apesar dos gestores terem explicado as diferenças entre os parceiros e não-parceiros, terem falado nos direitos e obrigações da Compare em relação a esses parceiros, bem como enumerado as vantagens de cada um dos lados das parcerias, fizeram questão de frizar que, mesmo para aqueles fornecedores com os quais não existe um contrato formal de parceria (chamados, neste tópico, apenas, para efeito de distinção entre os dois tipos de fornecedores, de não-parceiros), a empresa não abdica da condição de manter, com esses, um estreito relacionamento e dar-lhes toda a atenção necessária ao bom andamento dos negócios que mantem com eles.

A empresa trata todos os fornecedores e acredita em todos eles da mesma forma. (GERENTE DE MARKETING DA COMPARE DISTRIBUIDORA).

Todos são parceiros e importantes. (GERENTE DA LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA DA COMPARE DISTRIBUIDORA).

### **5.1.5 Estratégias de Marketing (marca própria)**

Como já explicado, alguns produtos que levam a marca do Grupo Compare (“Todo Bom“) são produzidos e/ou empacotados por empresas do próprio Grupo. No entanto, a grande maioria dos produtos desta marca são produzidos por empresas terceirizadas, também consideradas, pelos gestores da empresa, como parceiras. Os aspectos relacionados à estratégia de marca própria foram escritos na página 43 e 44 e sobre terceirizados, nas páginas 40 e 41.

Esses terceirizados, na maior parte dos casos, executam todo o processo de produção (da fabricação à embalagem). Ao chegar a fase do acondicionamento dos produtos, estes são colocados nas embalagens escolhidas pelos gestores da Compare, as quais recebem rótulos com nome e logotipo da marca “Todo Bom“. A partir da conclusão deste processo, os produtos são transferidos à Compare para revenda e distribuição aos pontos de venda.

Vale salientar, que as transações entre a Compare e as industrializadoras dos seus produtos marca própria, assim como ocorre nos demais casos de parcerias, são formalizadas



mediante contratos.

Ainda sobre as etapas pertencentes aos processos que compõem a composição dos produtos “Todo Bom“, tem-se que é a Compare quem cria logomarca e *design* dos elementos que integram as embalagens dos seus produtos e envia seus modelos aos industrializadores, para que eles os utilizem na etapa de acondicionamento.

Quando os produtos chegam à Compare Distribuidora, já prontos para a comercialização, passam pela análise dos seguintes gerentes: marca própria, vendas de distribuição e compras, bem como, também, do Diretor-Presidente do Grupo Compare. Os elementos analisados são: *design* e logomarca, bem como qualidade (embalagens e conteúdos). Essa análise consiste na verificação de que o produto, de fato, apresenta as especificações requeridas pela Compare.

Faz-se necessário destacar que, diferentemente, da maioria dos outros tipos de parceiros da Compare (que trabalham com seus próprios produtos e, não, industrializando os produtos da marca “Todo Bom“), nos contratos com os parceiros industrializadores da marca própria não está contemplada a exclusividade. Ou seja, os fornecedores dos produtos da marca “Todo Bom“ não trabalham, exclusivamente, para o Grupo Compare. Eles têm liberdade para industrializar e vender produtos de marcas pertencentes a outras empresas, inclusive, quando for o caso, também, os produtos da sua própria marca.

A estratégia de criação de uma marca própria pertencente ao Grupo Compare surgiu em função das operações já realizadas pela Compare Distribuidora. As duas empresas executam atividades que estão estreitamente relacionadas.

Dentro da distribuidora existe uma equipe que trabalha exclusivamente para promover a marca da empresa, relacionando-a com o nome da Distribuidora Compare, com a finalidade de que ambos fortaleçam, mutuamente, suas imagens. A venda dos produtos “Todo Bom“ resulta divulgação da mencionada empresa, por meio da demonstração, aos clientes, da qualidade dos seus serviços de distribuição e abastecimento, o que pode levar à conquista de novos parceiros (outras empresas que trabalham com esses clientes) ou novos clientes varejistas tanto para os produtos da marca “Todo Bom“, como para os outros produtos comercializados pela Compare Atacadista.

Na visão do Diretor-Presidente do Grupo a que pertence a empresa em estudo, a criação da marca própria se deu em função do crescimento deste segmento, no Brasil, nos últimos anos, o que fez com que ele visualizasse que teria boas oportunidades de negócios, caso criasse uma marca própria da sua empresa, principalmente, por este novo negócio estar atrelado ao principal segmento de atuação do Grupo: atacado/distribuição.

Em contra-partida, a comercialização dos itens da marca própria está gerando lucros significativos para o Grupo, entre outros fatores, pelo fato de suas distribuições e transportes “pegarem carona” nas distribuições e transporte dos produtos de outras marcas comercializados pela empresa.

Diante dessa vantagem competitiva, que uma marca própria pertencente ao Grupo Compare teria, e por dispor dos recursos e estrutura necessários para investir neste negócio, o empresário resolveu apostar nele. Mais uma vez, acertou na sua tomada de decisão e as transações envolvendo a marca “Todo Bom” têm impulsionado, cada vez, mais os negócios da Compare Distribuidora.

Além de contribuir com o crescimento da Distribuidora, as operações envolvendo os produtos marca própria só têm prosperado, principalmente, a partir da abertura de uma empresa de empacotamento de matérias-primas pelo Grupo Compare, que fez com que os custos dessas operações fossem reduzidos, ainda mais, funcionando como mais um fator a propiciar o crescimento da marca “Todo Bom”.

No início desta atividade, eram poucos os produtos marca própria. À medida que o negócio foi crescendo, a empresa resolveu investir em outros produtos, até que se chegasse ao patamar atual, onde existem inúmeros produtos da marca “Todo Bom”.

A partir da decisão de que a empresa iria investir na criação de uma marca para produtos dos mesmos segmentos de atuação daqueles trabalhados na sua atividade como atacadista/distribuidor, iniciaram-se os procedimentos necessários para que a idéia fosse colocada em prática.

O primeiro passo foi escolher o nome da marca que representaria os produtos do Grupo Compare. Antes de passar a se chamar “Todo Bom”, a marca já havia tido outros dois nomes. O primeiro nome escolhido para a marca foi “Super Compare”. Este nome não emplacou pelo fato dos supermercados não aceitarem produtos que levavam o nome de um grande concorrente (Supermercado Compare). Eles consideravam que, indiretamente, estariam fazendo marketing para a concorrência. Por essa razão, a marca passou a se chamar Parathy.

Este nome, no entanto, recentemente, foi modificado para “Todo Bom”, devido a um processo judicial movido por uma determinada empresa, solicitando a mudança do nome “Parathy”, alegando semelhança com o nome da sua própria marca.

Os referidos nomes das marcas foram idealizados pela própria gestão do Compare, bem como, também, são acordados entre os gestores da empresa os seguintes aspectos: inclusão de novos tipos de produtos ao portfólio dos produtos da marca, criação da

logomarca, formato das embalagens, arte dos rótulos dos produtos, etc.

As idéias iniciais sobre os elementos supra-citados surgem entre os gestores da empresa durante reuniões internas, convocadas para essa finalidade. No entanto, essas idéias são aperfeiçoadas e operacionalizadas por empresa localizada na capital do Estado de PE (Recife). Ou seja, o processo é executado, de forma complementar entre a gestão da Compare e a empresa terceirizada contratada, para esse fim. Com base no que foi exposto, tem-se que os gestores fazem questão de participar, ativamente, de todo este processo e, não, simplesmente delegar suas etapas a um terceiro.

Em suma, os principais benefícios que a empresa tem obtido com a criação de uma marca própria são:

- Aumento do faturamento;
- Divulgação da empresa Atacadista / Distribuidora, por meio da maior visibilidade que a sua marca própria a concede;
- Captação de novos clientes para a Distribuidora, os quais já são clientes fidelizados da marca “Todo Bom“ e passam a observar a qualidade do seu fornecimento e entrega, passando a solicitar, além dos referidos produtos, os outros produtos trabalhados pela Compare Atacadista/Distribuidora;
- Ausência de concorrentes, pois uma vez que o cliente da marca própria da Compare estiver fidelizado, ele só poderá adquirir esses produtos, exclusivamente, por meio desta empresa, já que não há outros atacadistas comercializando os produtos “Todo Bom“;
- Otimização de custos, em função de toda a cadeia logística dos produtos “Todo Bom“ (do produtor ao varejista) estar sob o controle do Grupo Compare, principalmente, aqueles produzidos nas suas agroindústrias e, no caso da farinha de mandioca, na sua casa de farinha, e aqueles que são empacotados dentro do próprio Grupo, por meio da sua empresa de empacotamento. A redução dos custos ocorre, devido ao fato de que não existe a figura do “atravessador“ em nenhuma das etapas da cadeia (produtor-atacadista-distribuidor-varejista), em função do Grupo deter, direta ou indiretamente, o domínio sobre cada uma dessas etapas;
- Aumento da lucratividade, pois em consequência da situação descrita no tópico anterior, há o aumento da margem de lucro (valor agregado) por produto e, não, apenas, do faturamento global, mencionado no primeiro tópico;
- Garantia de ter um bom negócio com pouco risco de descontinuidade, no que se refere

a não dependência de fornecedores, já que o Grupo Compare é dono, somente, da marca do produto, não possuindo nenhuma relação de posse em relação aos industrializadores dos produtos. Dessa forma, caso algum desses terceirizados, venha a ter algum impedimento para continuar executando este processo, a Compare contrata outra empresa para substituí-lo e continua comercializando, normalmente, o produto;

- Maior liberdade para determinar preços, sem que haja dependência de custos impostos por “atravessadores” (agentes externos à empresa).

Apesar do êxito obtido com a adoção da estratégia de criação de marca própria do Grupo Compare, é importante salientar que o volume de vendas dos produtos desta marca tem apresentado certa queda, em virtude da mudança do nome da marca de “Parathy” para “Todo Bom”. Uma estratégia utilizada para tentar minimizar os efeitos desta mudança foi manter as mesmas embalagens, rótulos e logotipos dos produtos, substituindo, apenas, o nome “Parathy” por “Todo Bom”. Dessa forma, os clientes vinculam o produto “Todo Bom” ao “Parathy”.

Quem não presta atenção, acha que “Todo Bom” é “Parathy”, pois os dois têm a mesma imagem. (DIRETOR-PRESIDENTE DO GRUPO COMPARE).

Embora a marca do Grupo Compare tenha perdido posição no ranking do mercado de produtos hipermercadistas, o empresário demonstrou estar confiante em uma rápida recuperação.

### **5.1.6 Estratégias de Expansão Geográfica**

A empresa em estudo decidiu não restringir sua área de atuação ao município de Floresta e regiões circunvizinhas e passou a atuar, também, em regiões mais distantes de PE, como Região Metropolitana do Recife, Agreste e Vale do São Francisco e, ainda, em outros Estados do Nordeste (Alagoas e Bahia). Dessa forma, verifica-se que ela adota a estratégia de expansão geográfica, que foi explicada no capítulo 3 (página 39), dentro do tópico Tipos de Estratégias para aprimorar um negócio, com base no autor Igor Ansoff.

O atendimento das referidas localidades é realizado pelas filiais de Recife (Região Metropolitana de PE), Petrolina (Vale do São Francisco – PE), Caruaru (Agreste - PE), Delmiro Gouveia (AL) Juazeiro (BA), por meio das quais a empresa consegue atender grande parte dos Estados de Pernambuco e Alagoas e, embora com menor abrangência, ter

representatividade no Estado da Bahia.

Cabe observar que a filial da Bahia foi aberta, inicialmente, no Município de Chorroxó, mas, este ano, está sendo transferida para o Município de Juazeiro, pelo fato deste Município apresentar um porte maior do que o primeiro. Esta mudança se trata de uma manobra estratégica que objetiva, especialmente a consecução das seguintes situações: que a empresa fique mais presente no mercado Baiano e, dessa forma, consiga atender melhor e com maior rapidez aos Municípios da Bahia (situados na circunvizinhança de Juazeiro) e, ainda, reduzir seus custos de deslocamentos e custos fiscais. Com a mudança a empresa conseguirá aumentar o atendimento neste Estado, pelo fato de deixar de existir o deslocamento das frotas da sede em Floresta-PE (principalmente, para as cidades Baianas de Alagoinhas, Remanso e Feira de Santana), pois, a partir da abertura da filial de Juazeiro, essas remessas serão feitas diretamente deste Município. Outro ponto é que, a partir do momento que a filial de Juazeiro ficar responsável pelo atendimento do Estado da BA, vai tirar a sobrecarga da frota de Floresta, melhorando, também, a entrega em PE e, ainda, conceder maior capacidade de armazenamento a esta unidade. Além dos pontos já levantados, outra motivação que foi mencionada para a transferência da filial da Bahia de Chorroxó para Juazeiro é o atendimento mais personalizado aos clientes atendidos, respectivamente, pelo Município de Juazeiro e pelo Município de Petrolina, já que a clientela de cada uma das cidades e seu Municípios interligados tem perfil diferente. Na área de Petrolina, por exemplo, há mais vendas de balcão.

Complementando as informações sobre a nova filial de Juazeiro – BA, tem-se que esta será independente e terá mesma estrutura da matriz em Floresta-PE, diferentemente, do que ocorre com a filial de Alagoas, que ainda permanece, apenas como um ponto de apoio. Sendo assim, a referida filial terá recursos humanos, frota toda arrendada (vinte caminhões, para transporte de mercadorias, e um ônibus, para transporte dos colaboradores) e mercadorias administrados de forma, completamente, independente, da matriz em Floresta-PE.

Sobre a motivação para a abertura da filial de Caruaru, assim como ocorreu, também, com Juazeiro, o gerente do setor de compras informou que muitas indústrias que já trabalham com a Compare em outras regiões pediram para que a empresa abrisse uma filial, também, nos referidos Municípios, devido a essas empresas estarem insatisfeitas com seus atuais parceiros. Dentre essas indústrias, foram citadas, principalmente, M. Dias, Kimberly e Saralee. Nas regiões abrangidas pelos referidos Municípios, essas empresas, entre outras, terão fornecimento de seus produtos, exclusivamente, pela Compare Distribuidora.

Em Caruaru, os clientes serão do tipo clientes de balcão, o que significa que haverá

redução de custos, pois cliente vai buscar mercadoria no balcão.

Como pode ser extraído dos parágrafos anteriores, várias foram as motivações que levaram à expansão geográfica da Distribuidora Compare para outros Estados e outras regiões de Pernambuco. Essas motivações podem ser sintetizadas da seguinte maneira:

- Aproveitar benefícios fiscais, também, de outros Estados (melhorar custos de impostos para a empresa e para os clientes);
- Melhorar a qualidade das atividades de distribuição e abastecimento de produtos aos clientes (maior eficiência e rapidez na entrega);
- Atender, mais de perto, os clientes de cada região e, dessa forma, entre outras vantagens, atender às regionalidades (peculiaridades) de cada Estado ou Região;
- Facilitar e levar soluções à vida dos clientes em outras localidades;
- Melhorar a logística;
- Reduzir custo de fretes, devido à redução de distâncias (por exemplo, algumas cidades da Bahia que são, atualmente, abastecidas pela unidade de Floresta-PE estão a 700 KM de distância deste Município. Esse deslocamento será, significativamente, reduzido, a partir do momento em que essas cidades passarem a ser abastecidas pela unidade de Juazeiro-BA);
- Oferecer melhores preços (A redução de custos - deslocamentos, fretes, fiscais, etc - permite à empresa oferecer melhores preços, sem, contudo, ameaçar sua saúde financeira. Em relação aos benefícios fiscais obtidos, por exemplo, de acordo com a gerente da escrita fiscal, a empresa não fica com o lucro, mas, o repassa, aos seus clientes, na forma de melhores preços);
- Melhorar a competitividade da empresa;
- Promover a divulgação da empresa e, dessa forma, conseguir atrair novos clientes de localidades mais distantes de Floresta-PE, além de manter e fidelizar os clientes já existentes;
- Expandir mercados;
- Promover o crescimento da empresa;
- Passar a fornecer, com exclusividade, alguns produtos em determinadas regiões (por exemplo, os produtos da M. Dias nas regiões atendidas pelas novas filiais de Caruaru-PE e Juazeiro-BA).

O fato de que todas as referidas motivações justificam a expansão geográfica da empresa e desta representar, por conseguinte, um dos principais pilares para que ela chegasse

ao seu atual patamar é indiscutível. O que dá margem a discussões é a forma eficaz como a gestão de uma empresa, inicialmente, pequena e localizada em região, aparentemente adversa sob aspectos sociais, econômicos, culturais, entre outros, teve a sensibilidade necessária para visualizar os retornos a serem obtidos por meio dessa expansão e, principalmente, a forma bem sucedida como conseguiu executá-la.

Não obstante o fato de todo o processo da expansão ser de fundamental importância para o progresso da empresa, não se pode deixar de dar um destaque especial ao fato de uma empresa com origem num pequeno Município de Sertão de PE conseguir conquistar mercados de outros Estados (BA e AL). Essas transações interestaduais, no entanto, só conseguiram se manter devido à competência da gestão em identificar que a sua continuidade dependeria do ajuste das questões fiscais, que se deu por meio da abertura das respectivas filiais. O que ocorre na prática é que as mercadorias partem de Floresta-PE para os referidos Estados, via notas fiscais de transferência. Ao chegar nessas filiais, as notas de vendas para os clientes passam a ser intra-estaduais (dentro do Estado), gerando redução de custos fiscais para os clientes e benefícios fiscais para a empresa. A redução de custos para os clientes se dá em função dos lucros provenientes desses benefícios fiscais não ficarem com a empresa, mas, sim, serem repassados, aos clientes, na forma de melhores preços.

Como, a partir da abertura da filial de Juazeiro-BA, as mercadorias serão movimentadas diretamente dos fornecedores para essa filial, assim como já partirão dessa unidade para os Municípios atendidos na Bahia, essas movimentações interestaduais (entre Estados distintos) só continuarão ocorrendo entre a matriz em Pernambuco e a filial de Alagoas.

## **5.2 Os Recursos, as Capacidades e as Competências da Compare Atacadista-Distribuidora**

### **5.2.1 Os Recursos**

Os aspectos relacionados a recursos estão distribuídos entre as páginas 50 e 56 do capítulo 3.

#### **A - Recursos Humanos**

A empresa, à medida em que vai crescendo, sente aumentar a necessidade de ampliar o seu quadro funcional. O crescimento, gera, por outro lado, o aumento do nível de complexidade das atividades, o que resulta numa maior exigência quanto à qualificação dos novos colaboradores.

Em relação à situação que foi apresentada, o que foi colocado pelos gestores é que a empresa está tendo dificuldade de encontrar colaboradores com nível de qualificação adequado. Comumente, há pessoas com formação técnica, mas sem as capacidades e competências requeridas para as tarefas específicas. Vale ressaltar, que este quadro se refere aos novos colaboradores para atuar em nível operacional, pois, o empresário demonstrou estar satisfeito com os gerentes, não manifestando a intenção de contratar gestores externos à empresa.

Sobre os recursos humanos de que a Compare Atacadista-Distribuidora dispõe, o líder maior do Grupo Compare comentou que a empresa tem colaboradores dos mais variados níveis, quanto aos itens qualificação técnica, competência (perfil) para o desempenho de tarefas específicas e comprometimento com a organização. Embora existam muitos funcionários problemáticos, o empreendedor diz estar satisfeito com a maioria deles.

Uma informação inusitada, dada pelo Diretor-Presidente do Grupo Compare, é que, até bem pouco tempo, nunca havia ouvido falar em setor de Recursos Humanos. Esta informação representa mais uma das tantas curiosidades encontradas na Compare, já que, nos dias de hoje, o setor de Recursos Humanos é considerado o coração da grande maioria das empresas.

Segundo informações da gerente da escrita fiscal, ainda há muita carência de pessoas qualificadas e comprometidas na referida empresa.

Os recursos humanos ainda têm muitos pontos a serem melhorados, mas já evoluíram bastante. (GERENTE DA ESCRITA FISCAL).

Conforme comentado, o líder do Grupo Compare afirmou nunca ter ouvido falar em um setor responsável pela gestão de recursos humanos. Na sua concepção, o que existia, apenas, era um setor de departamento pessoal, onde são tratados os aspectos relacionados aos encargos e proventos de colaboradores. Por essa razão, durante todos os anos de existência da empresa, ele tem cuidado, pessoalmente, de algumas atividades que seriam pertinentes a uma gerência de recursos humanos, como, por exemplo, determinação de salários, utilizando como critério, simplesmente, o nível de retorno que o setor ou gerência daquele funcionário tem concedido à sua empresa. Para essas questões, ele conta com a ajuda de alguns dos gestores. O gerente de vendas serviços de distribuição, por exemplo, absorve as contratações e treinamentos de novos integrantes da equipe de vendas, já as contratações dos motoristas dos caminhões que realizam a distribuição das mercadorias, têm participação ativa do pessoal dos



setores de logística interna e externa.

Apesar da trajetória exitosa da empresa, não obstante a falta de conhecimentos e, conseqüente, falta de aplicação de ferramentas da gestão de pessoas, o empresário está estruturando o setor de recursos humanos, por reconhecer que é necessário delegar, a este novo setor, as tarefas desta área que, ainda, são executadas por ele ou por gestores.

Essa decisão teve por base, entre outros motivos, o fato do corpo funcional da Compare Atacadista-Distribuidora já contar com mais de mil funcionários (somando matriz e filiais) e a diversificação dos níveis de qualificação técnica, competências individuais (competência particular de cada colaborador para executar uma determinada tarefa) e comprometimento com organização, aspectos já discutidos no início deste tópico, os quais ensejam a estruturação da gerência de recursos humanos, o quanto antes, como forma de se assegurar que a empresa continue a ter no seu capital humano um ponto forte.

A implantação da referida gerência está sendo realizada por meio de uma consultoria da cidade de Recife (capital de PE).

## **B - Recursos Financeiros**

A empresa possui capacidade de obter financiamentos bancários. O Banco do Nordeste é considerado, inclusive, um tipo de parceiro, por estar, sempre, receptivo à Compare. Esta instituição, segundo o Presidente do Grupo Compare, ajudou bastante no desenvolvimento da empresa, por meio dos empréstimos concedidos, a juros baixos, que possibilitaram a realização dos seus principais investimentos: estrutura física, principalmente, ampliação dos espaços reservados aos estoques, em uma atividade onde a capacidade de estocagem é fundamental; frota de caminhões (outro elemento fundamental para a sua atividade); tecnologia e outros. O empresário acrescentou que, se não tivessem sido realizadas as transações com o Banco do Nordeste, a empresa não conseguiria ter chegado ao seu atual patamar.

Além de empréstimos para investimentos, a empresa, também, os realiza com a finalidade de pagamento das altas faturas dos fornecedores. Esta prática, segundo a gestão da empresa, é comum no ramo de atacado / distribuição, devido ao prazo de pagamento aos fornecedores ser menor do que o prazo de recebimento dos clientes, ensejando, dessa forma, necessidade de geração de capital de giro, via empréstimos bancários.

A empresa, também, possui outras formas para a geração de recursos, tais como: outras empresas do grupo, como os postos de gasolina, onde a frota é abastecida com peças e combustíveis a baixo custo e marca própria do Grupo (Todo Bom), que aproveita toda a

estrutura de atacado / distribuição da empresa, conseguindo, dessa forma, otimizar seus custos operacionais.

### **C - Recursos relacionados à reputação**

A maior prova da boa reputação que a empresa possui, perante seus clientes, são as premiações da ABAD de melhor atacadista / distribuidor de Pernambuco, fruto de pesquisa de satisfação junto a varejistas de todo o Estado, pois, em 2011, a empresa recebeu, pela quarta vez, este prêmio.

A empresa goza de prestígio, também, junto aos fornecedores, situação que pode ser evidenciada pelas estreitas e antigas parcerias com grandes empresas, como Kimberly e J. Macedo. Esse prestígio tem aumentado, ainda mais, a partir das premiações da ABAD. Esse fato, aliado às experiências exitosas nas parcerias já existentes, tem aumentado a procura à Compare Distribuidora por outros fornecedores. Além disso, a abertura das filiais de Caruaru e Juazeiro (BA) foi para atender a solicitações de grandes parceiros que queriam trabalhar com a empresa, nas respectivas regiões, por estarem insatisfeitas com seus atuais parceiros.

A boa imagem da empresa pode ser observada, ainda, na sociedade, tanto de Floresta, como outros Municípios da Região, e entre os seus funcionários.

Foi mencionado, pelos gestores, que a base para a boa reputação da empresa é o trabalho ser pautado na ética e transparência, além da qualidade.

### **D - Recursos Físicos**

O Presidente do Grupo Compare fez questão de enfatizar que considera de fundamental importância investir em uma estrutura física que propicie um bom ambiente de trabalho para os seus funcionários.

Esta preocupação pode ser confirmada mediante observação da situação do prédio onde funciona a sede da Distribuidora. O referido prédio possui excelente aparência, traços modernos, salas climatizadas, jardim bem cuidado, amplo depósito e outras características que proporcionam bem-estar aos funcionários, clientes, fornecedores e visitantes que se encontrem no local. Outra observação que pode ser feita em relação ao prédio sede da Compare Distribuidora é que há, na entrada, portaria com funcionário distribuindo crachás para os visitantes e relógio de ponto para os funcionários, o que evidencia preocupação com controle de acesso à empresa. Vale salientar, ainda, que todos os funcionários trabalham com fardamento padronizado, que os concede boa aparência.

Em relação ao mobiliário e equipamentos, tais como computadores e empilhadeiras,

também, se apresentam em boas condições de uso e em linha com tendências atuais.

A frota de veículos, composta de caminhões e utilitários, todos com logotipo da empresa, da mesma forma que os outros recursos físicos descritos acima, se encontram bem conservados.

### **E - Recursos Tecnológicos**

O empresário prioriza os investimentos nos mais modernos e avançados sistemas de informática e outros equipamentos, tais como servidores de rede. Como evidência dessa preocupação, ele citou, como exemplo, a filial de Caruaru, que, na ocasião da entrevista, não estava, ainda, funcionando e não tinha nenhuma mercadoria, mas já estava com toda a sua estrutura de informática instalada.

Nas entrevistas, os gestores citaram como principais investimentos tecnológicos: a implantação do WMS (Quebec), sistema de consultoria em logística (movimentação e armazenagem), sistema de códigos de barra para conferir mercadorias, tanto no recebimento, quanto na expedição, melhorando, principalmente, o controle da validade das mercadorias, etc.

### **5.2.2 As capacidades**

Os elementos acerca das capacidades se encontram entre as páginas 50 e 56 do capítulo 3.

#### **A – Distribuição**

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) consideram que a capacidade de distribuição existe em uma empresa, quando nela se identifica o correto uso das ferramentas que devem ser aplicadas para se obter uma adequada administração da logística. Conforme pode ser observado no tópico 5.1.2, a Compare possui excelência na qualidade dos serviços prestados (rapidez na entrega, menor prazo em relação ao da concorrência; entregas com qualidade e atendimento diferenciado).

#### **B – Marketing**

Com base nas entrevistas com os gestores da Compare Distribuidora, especialmente, com o pessoal ligado à área de marketing, ficou bastante evidente que a empresa concede atenção especial aos aspectos relacionados à mencionada área, realizando constantes investimentos para sua melhoria.

Como frutos do marketing adequado e bom relacionamento com clientes e fornecedores, a empresa consegue fazer com que parta dos próprios fornecedores a iniciativa de procurar a Compare e propor parcerias, inclusive para contratos de exclusividade. Essa situação gera para empresa, entre outras vantagens, economias de tempo e recursos financeiros para a captação de fornecedores e clientes, ambos igualmente importantes para o negócio da empresa, já que se trata de um intermediário.

Outra prova de que a empresa realiza um trabalho de qualidade e concede um tratamento diferenciado aos clientes e que estes são relevantes ferramentas para seu marketing, é o fato de que, poucos meses após a abertura da Compare Atacadista, os moradores de Floresta-PE solicitaram que esta empresa passasse a atender, também, como varejista naquele Município. Vale lembrar que, foi a partir do atendimento a esta solicitação, que surgiu o Supermercado Compare I (já mencionado anteriormente), o qual só cresce, a cada dia, representando, nos dias atuais, o maior de Floresta-PE, possuindo um padrão, quanto à estrutura física e mix de produtos, compatível com supermercados de grandes centros comerciais.

Dentre as capacidades relacionadas às atividades de marketing e promoção, de que a empresa dispõe, podem ser ressaltados:

- **Atendimento eficaz ao cliente** - A Compare Distribuidora, por meio das parcerias com importantes fornecedores, concede, aos seus clientes, com exclusividade, acesso a grandes marcas de produtos do seu ramo de atuação, em determinadas regiões, como Sertão e Agreste de PE e algumas localidades da BA e AL. Essa condição se constitui, indiretamente, em uma forma da empresa fazer seu marketing junto aos agentes do seu ambiente externo, fortalecendo, assim, sua reputação e, conseqüentemente, atraindo, cada vez mais, clientes e parceiros;
- **Promoção da empresa** – a empresa consegue promover importantes eventos para divulgá-la e atrair mais clientes. Como exemplo desses eventos, pode ser citado o Café Vip, realizado em Petrolina-PE. Nesta oportunidade, a Compare, junto com alguma (s) indústria (s), convida clientes da empresa e outros convidados para participar do evento, o qual é animado por um conjunto musical e onde é apresentado o programa loja fidelizada.

## **C - Recursos Humanos**

- **Reter funcionários**

A grande maioria dos gestores mencionou, como um dos principais fatores para o sucesso da empresa, os seus colaboradores. Eles informaram que todos os gestores e a maior parcela dos colaboradores do nível operacional estão na empresa desde o seu início. Para muitos deles, a Compare foi seu primeiro emprego, tendo, essas pessoas, amadurecido junto com a empresa.

A maioria das pessoas veste a camisa da empresa. (GERENTE DE TI).

Apesar da empresa ainda estar estruturando seu setor de RH, pode ser inferido, nas entrevistas com gestores, que ela possui a capacidade de reter talentos, o que se evidencia por meio do fato de que, além de todos os gestores e muitos funcionários estarem na empresa há muitos anos, não demonstram a intenção sair dela.

Embora seja inegável que a empresa tenha a capacidade de conquistar os seus colaboradores a ponto de conseguir mantê-los motivados e sentindo-se parte integrante da sua história, sem grandes ameaças de perdê-los, é necessário se observar que, pelo menos, no âmbito da cidade de Floresta-PE, terra natal da maioria dos seus funcionários, não há muitas opções de empregos que se sobressaiam em relação à Compare. Essa realidade auxilia a empresa a reter os seus colaboradores e evitar o alto índice de rotatividade de funcionários que é muito comum na maior parte das empresas privadas.

- **Capacitar**

Os gestores da Compare Atacadista-Distribuidora foram unânimes ao informar que o seu Presidente está, constantemente, investindo em treinamentos para os colaboradores de todos os níveis hierárquicos e em todas as áreas.

Comumente, os colaboradores participam de cursos oferecidos por reconhecidas entidades, como SENAC, SEBRAE e SENAI, mas, por outro lado, a empresa, também, está sempre contratando empresas que oferecem cursos, consultorias e treinamentos, para ministrá-los dentro da própria empresa, abrangendo, assim, um maior número de funcionários.

A capacidade que uma organização tem de capacitar, no entanto, não está restrita, apenas, à prática de se oferecer cursos e treinamentos. Esta é a principal ferramenta para promover a capacitação, mas se diz que uma empresa tem a capacidade de capacitar quando essas capacitações geram resultados efetivos, que podem ser vistos na prática, no dia-a-dia da organização.

Com base no que informaram os gestores da Compare, esta empresa consegue, por meio dos treinamentos constantes, capacitar os colaboradores. Um exemplo que um dos gestores deu, a fim de evidenciar esta realidade, foi de que, duas vezes ao ano, empresa de Petrolina-PE realiza, na sede da empresa, em Floresta-PE, treinamentos sobre segurança do trabalho. Esse gestor atribui a esta atitude da empresa, o fato de nunca ter havido um acidente grave na empresa. Por outro lado, o gestor disse que a empresa precisa continuar insistindo neste tema, já que, apesar dos treinamentos regulares, ainda há falhas, pelos funcionários, quanto à utilização de equipamentos de proteção individual (EPI), que são equipamentos que se destinam a proteger o colaborador contra acidentes de trabalho.

- **Motivar**

Percebe-se que cada gestor se sente, da certa forma, “dono“ / “fundador“ da empresa, devido ao fato de terem acompanhado sua fundação e crescimento e, ainda, ao alto grau de importância que o empresário atribui a cada um deles, delegando-lhes as principais atividades da empresa e tomando as mais importantes decisões em conjunto com eles. Além disso, todos os funcionários têm livre acesso ao Presidente da Compare, que faz questão de demonstrar que leva em consideração a opinião de cada um deles, independentemente, do cargo ocupado.

Essa forma de tratamento e relação com os colaboradores da empresa, pelo seu Diretor Presidente, incorpora elementos que podem ser associados à Escola das Relações Humanas.

A forma de gestão de uma organização, no que se refere aos seus recursos humanos, segundo Chiavenato (2004), citando Likert, pode variar de acordo com as suas condições ambientais externas e internas.

O autor apresenta os sistemas de administração, conhecidos como perfis organizacionais de Likert, que foram construídos, tomando por base a premissa acima mencionada: 1 – Autoritário Coercitivo; 2 – Autoritário Benevolente; 3 – Consultivo; 4 – Participativo.

Esses perfis foram traçados levando-se em consideração quatro variáveis principais: processo decisório, sistema de comunicações, relações interpessoais e sistemas de recompensas.

Com base no que foi apurado na pesquisa de campo, pode-se dizer que o sistema de administração que mais se aproxima da gestão de recursos humanos do Grupo Compare é o sistema 3 (Consultivo), que apresenta a seguinte composição, conforme mostra o quadro a seguir:

Quadro 16 - Sistema de Administração do tipo 3 (consultivo).

<b>Variáveis Principais</b>	<b>Sistema de Administração 3 - Consultivo</b>
Processo Decisorial	Consulta aos níveis inferiores, permitindo participação e delegação.
Sistema de Comunicações	Procura-se facilitar o fluxo no sentido vertical e horizontal.
Relações Interpessoais	Certa confiança nas pessoas e nas suas relações. A empresa procura facilitar o desenvolvimento de uma organização informal e sadia.
Sistemas de Recompensas	Ênfase nas recompensas materiais, principalmente, salários. Recompensas sociais ocasionais e raras punições ou castigos.

Fonte: Baseado em: Chiavenato (2004, p. 274).

Vale ressaltar, que para Chiavenato (2004), citando Likert, os quatro sistemas de administração não possuem, necessariamente, limites inflexíveis, podendo, uma organização, estar, ao mesmo tempo, parcialmente, em mais de um dos sistemas.

Isso significa, que, em alguns aspectos, em determinados momentos, a Compare possa apresentar elementos dos sistemas 2 – Autoritário Benevolente e Sistema 4 – participativo.

Para o autor, os sistemas 3 e 4 são considerados mais avançados do que os sistemas 1 e 2 e, dessa forma, normalmente, aplicados nas empresas mais modernas e organizadas, no tocante às relações com os colaboradores e, ainda, naquelas em que há avançado nível tecnológico e recursos humanos mais especializados e que desenvolvem as atividades mais complexas. Os modelos 3 e 4 estão focados na forma grupal de organização.

Vale salientar que, ainda na opinião do autor, o sistema 4 é muito raro de ser encontrado efetivamente nas organizações.

O fato da Compare se utilizar de uma metodologia de administração adotada, em regra, nas empresas mais desenvolvidas representa um fator positivo para a referida organização e, também, um paradoxo, já que ela se encontra localizada em uma região, em tese, subdesenvolvida econômica, social e culturalmente, o que cria uma tendência das suas empresas se revestirem de um caráter mais tradicional e, dessa forma, mais se aproximarem dos perfis 1 e 2.

Muitos dos fatores descritos direcionam a uma conclusão de que a relação Compare / colaboradores se constitui num dos principais pilares dessa empresa, contribuindo, fundamentalmente, para o seu crescimento,

Esse diagnóstico ratifica a constatação de Likert, por meio de suas pesquisas, que foi colocada por Chiavenato (2004), de que, quanto maior a proximidade de um modelo de gestão adotado por uma entidade com o sistema 4, maiores as chances dessa entidade obter boa produtividade, satisfatórias relações de trabalho e alta rentabilidade.

- **Aprender e transmitir conhecimentos**

A frase a seguir descreve, perfeitamente, como se deu o processo de formação profissional dos gestores da Compare e, também, de muitos colaboradores, em especial, os mais antigos, que estão na empresa desde a sua fundação.

A empresa tem muita gente de qualidade. Pessoal aprendeu sem curso nenhum. Hoje, ensinam a qualquer profissional. (GERENTE DE VENDAS DA DIVISÃO DE ATACADO DA COMPARE ATACADISTA-DISTRIBUIDORA).

No início da empresa, quando ela era, ainda, muito pequena não havia a quantidade e a qualidade dos cursos e treinamentos, que existem, atualmente. Mesmo diante desta realidade, os gestores e determinados colaboradores aprenderam com o líder da empresa, bem como com as experiências empíricas que vivenciavam em suas rotinas trabalhos, rotinas estas que foram se tornando, cada vez mais, complexas, à proporção que a empresa foi crescendo e ganhando mais visibilidade perante agentes externos, aspectos fundamentais relativos à gestão da Compare Atacadista-Distribuidora.

O aprendizado, na prática, desses gestores foi tão sólido, que, hoje, eles são o “braço direito” do Diretor-Presidente da empresa, assumindo, não raramente, sua posição e sendo responsáveis por importantes decisões estratégicas, a eles delegadas, com base na relação de confiança e no conhecimento que eles têm sobre os negócios da empresa.

Todo esse processo só foi possível porque o empreendedor conseguiu disseminar seus conhecimentos, ao descentralizar informações e decisões. A partir dessa postura, os seus seguidores aprenderam a transmitir os conhecimentos adquiridos, aos seus colegas, o que faz com que os integrantes da empresa detenham a capacidade de ensinar e aprender, uns com os outros.

Além dessa capacidade, pode-se acrescentar que a empresa, no seu todo, detém a capacidade de aprender (aprendizagem organizacional, onde o aprendizado é coletivo). Essa afirmação se baseia, dentre os diversos exemplos possíveis, no fato de que a empresa se utiliza de estratégias, já utilizadas por outras empresas. Embora muitas delas sejam,



extremamente, complexas, a empresa conseguiu aprender a executá-las, com sucesso, o que só é possível devido a um trabalho de equipe, pois essas operações envolvem tantas atividades, que só são possíveis de serem realizadas, caso os indivíduos ou setores executem, adequadamente e de forma integrada, o seu papel.

### **5.2.3 Competências essenciais**

O embasamento teórico para as competências essenciais encontra-se entre as páginas 50 e 56 do capítulo 3.

#### **A - Competência Empreendedora do líder**

Se por um lado os recursos humanos da Compare Distribuidora podem ser considerados como um dos pontos chave para o seu sucesso, por outro lado, existe a pessoa do líder da empresa (seu Diretor Presidente) que tem conduzido a organização, desde a sua criação, de forma a moldar as relações de trabalho até que se chegasse à cultura atual de relacionamentos interpessoais dentro dela. Ou seja, é o líder o grande responsável pelos retornos que os colaboradores têm dado à instituição.

Todos os gestores entrevistados atribuíram o sucesso da empresa à personalidade e ações do empresário.

Como principais atributos empreendedores do líder, foram citados pelos gestores: visão, consegue captar as oportunidades de mercado, impulso, iniciativa, anseio de possuir seu próprio negócio, coragem, liderança, tino comercial, ousado, não tem medo de investir, líder nato, dedicado.

Muitos dos gerentes fizeram questão de frizar a acessibilidade e abertura para realizar críticas e dar sugestões que todos os funcionários, independentemente de cargo ou hierarquia, têm junto ao empresário.

O que pôde ser concluído, nas entrevistas com os gerentes, todos eles têm admiração e respeito pelo Presidente do Grupo Compare.

Apesar de não ter havido, nas entrevistas, menção a doutrinas ou teorias das ciências administrativas, nem tão pouco aos seus pesquisadores, a conduta do líder, conforme foi descrito pelos seus subordinados, se reveste de elementos que se assemelham àqueles contemplados no Modelo de Organização de Likert, que foi apresentado por Chiavenato (2004).

De acordo com o referido modelo, deve existir, na organização, atenção com a avaliação do comportamento humano.

O modelo de organização de Likert divide a gestão de uma empresa em variáveis causais, intervenientes e resultantes, que interagem entre si, causando impactos umas nas outras.

Para o autor, as variáveis causais (estilo de administração, estratégias, estrutura organizacional, tecnologia empregada, etc.), resultarão estímulos nos indivíduos que irão variar em função do estilo adotado para cada variável causal. Esses estímulos são as variáveis intervenientes, consideradas como itens de comportamento, que podem ser: lealdade, capacidades, atitudes, comunicações, interação afetiva, tomada de decisões, etc.), por sua vez, provocarão determinadas respostas, as variáveis resultantes (produtividade, lucro e custo).

Ainda é muito comum gestores analisarem a eficiência da empresa, visualizando, fundamentalmente, os elementos produtividade ou produção física (variáveis de resultado), ignorando ou negligenciando as variáveis intervenientes. No entendimento do autor, esse tipo de administração pode, até, ser exitosa a curto prazo, mas, provavelmente, não terá sustentabilidade a longo prazo.

## **B - Ter Recursos Humanos como parte integrante do patrimônio da empresa**

Um aspecto muito relevante para a construção do atual tipo de relacionamento existente entre o Grupo Compare e seus funcionários é o fato de que todos os seus gestores estão na empresa desde a sua criação, tendo acompanhado o fundador da empresa, quando da sua saída da antiga sociedade da qual fazia parte, para a abertura do seu próprio negócio.

Muito provavelmente, em função desse aspecto, as relações entre o Grupo Compare e seus recursos humanos são ativos intangíveis muito valiosos para a empresa e, certamente, muito raros de serem encontrados na grande maioria das organizações, principalmente, naquelas localizada em grandes centros urbanos.

Perceba-se que o que está em questão não é a qualidade intelectual ou técnica dos colaboradores da Compare Distribuidora ser superior a do pessoal de outras empresas, mas, sim, a estreita e firme relação existente entre os funcionários e a empresa, a qual é pautada em confiança mútua, crescimento pessoal dos colaboradores, acompanhando o crescimento da empresa (à medida que a empresa cresce, colaboradores se tornam mais importantes), fato das pessoas terem construído e participado de toda a história da empresa, junto com seu criador, o que faz com que eles se sintam parte dela, o fato do empresário priorizar pessoal de Floresta-PE, que tem orgulho da empresa e torce pelo seu crescimento, entre outros.

O diretor-presidente da empresa, como grande empreendedor que é, tem a noção exata do valor que seu capital humano representa para a Compare. Algumas frases ditas por ele, no

decorrer de sua entrevista, demonstram isso.

O RH é o forte da empresa. Ela pode contar com seus colaboradores. Eles (colaboradores) não pensam em sair da empresa. Vão morrer nela. (DIRETOR-PRESIDENTE DO GRUPO COMPARE).

Quantos empresários, no atual mundo dos negócios, podem dizer frases deste tipo? Com certeza, muito poucos, já que a alta rotatividade de funcionários/colaboradores é uma característica muito forte do mundo contemporâneo.

Outra frase que demonstra o alto valor que as pessoas têm para a Compare Distribuidora é:

O capital humano é considerado o melhor capital da empresa. (GERENTE ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO).

### **C - Espírito de cooperação existente entre os colaboradores da empresa (espírito de equipe)**

A frase abaixo ilustra bem o espírito de cooperação que predomina na Compare Atacadista/Distribuidora.

Existe (na Compare) muita união. Um ajuda ao outro. (GERENTE DA MARCA PRÓPRIA DO GRUPO COMPARE).

Conseguir construir e manter, efetivamente, e de forma constante, o espírito de equipe em uma empresa, é, normalmente, uma missão, praticamente, impossível, em função da alta competitividade entre os profissionais, marca registrada do mercado de trabalho contemporâneo.

Por essa razão, a real união que existe entre os colaboradores da Compare representa, sem dúvida, uma competência essencial para esta empresa.

Essa união e o espírito de equipe, que caracterizam o ambiente de trabalho no Compare, possivelmente, são provenientes, entre outros, das características de hospitalidade, sociabilidade e disposição para ajudar, que são atribuídas não só ao povo Florestano, como ao sertanejo, de maneira geral.

Estas características ficaram bem evidentes, durante as entrevistas que foram realizadas para atender aos objetivos do presente trabalho, pois os entrevistados demonstraram muita disposição e satisfação em contribuir com a pesquisa. Vale salientar que

essa postura, por parte dos respondentes, foi fundamental para que as entrevistas transcorressem com a maior naturalidade possível, o que contribuiu, de forma significativa, para o êxito de cada uma delas.

Outro fator que pode contribuir para a cooperação que existe na empresa Compare é o fato de, praticamente, todos os trabalhadores das áreas administrativas da Compare Distribuidora serem de Floresta-PE, onde todos se conhecem e possuem laços de parentesco e amizade. Nesses casos, os colaboradores estendem os relacionamentos interpessoais para os relacionamentos profissionais.

Finalmente, sobre este ponto, pode ser adicionado, como complemento do parágrafo anterior, que, apesar de ter crescido, de forma assustadora, nos últimos anos, a Compare ainda guarda características de uma empresa familiar. Essa condição é mais uma explicação para o espírito de equipe que pode ser observado na empresa em tela, já que esta é uma situação mais comum em empresas familiares, do que em outros tipos de empresas.

#### **D - Saber utilizar, adequadamente, os elementos da Teoria Comportamental (Teoria das decisões-empoderamento)**

Uma das formas que o líder utiliza para conquistar a estima dos funcionários, em relação à sua empresa, é o canal aberto que mantém com todos eles, sem exceção, independentemente, do nível hierárquico. Todos participam da sua gestão.

Aceito a opinião de qualquer um. (DIRETOR- PRESIDENTE DO GRUPO COMPARE).

Foi informado pelos gestores que eles participam, ativamente, de todas as importantes decisões sobre a empresa. As decisões são, sempre, tomadas em conjunto. Além disso, o diretor-presidente do grupo delega a estes gestores a execução de todos os importantes projetos da empresa.

Ficou entendido, com base na postura dos gestores mais importantes, que cada um deles é considerado pelo diretor-presidente como uma espécie dono da empresa e, portanto, eles têm liberdade para tomar importantes decisões. O quesito confiança está totalmente presente nas relações entre o diretor-presidente e esses gestores.

## **E - Fornecimento exclusivo de determinados produtos**

A empresa em análise possui fornecimento exclusivo, em determinadas regiões, de alguns importantes produtos, como por exemplo os produzidos pela indústria M. Dias.

Em relação ao fato da Compare possuir exclusividade no fornecimento de produtos com alto valor de mercado, é imprescindível destacar que esse fato se torna uma competência essencial para a organização, a partir do momento que essa exclusividade é solicitada pelos próprios fornecedores e não uma resposta a ofertas de exclusividade realizadas a partir do Grupo Compare.

O fato de importantes produtores confiarem, em caráter de exclusividade, o fornecimento e distribuição de seus produtos a um único intermediário demonstra o alto nível de confiança que depositam nele.

A excelência na prestação dos serviços, a ponto de gerar, cada vez mais, solicitações de contratos de exclusividade para a empresa consiste em uma competência essencial, pois não é uma situação que ocorre em todas as empresas de distribuição que operam neste mercado.

### **5.3 Relação entre a Compare e as Forças Competitivas do Mercado**

Cada uma das forças competitivas de mercado foi estudada, separadamente, no capítulo 3, entre suas páginas 44 e 49.

#### **5.3.1 Rivalidade entre os concorrentes já existentes**

Um dos pontos cruciais da gestão estratégica é a análise de concorrência. A empresa, para ter êxito em suas operações e, conseqüentemente, atingir seus objetivos precisa conhecer bem a concorrência e como ela está atuando no mercado.

Os gestores do Grupo Compare demonstraram saber, exatamente, quem são os concorrentes diretos da Compare Atacadista/Distribuidora e qual o nível de ameaça que cada um deles oferece a esta empresa.

A maioria desses gestores, ao serem questionados sobre quem são os concorrentes diretos da Compare Atacadista/Distribuidora, repetiram, basicamente, os mesmos nomes: Grupo Pajeú (Serra Talhada-PE), Multi/Bonanza (Caruaru-PE), Grupo Sanfrancisco (Petrolândia-PE), CADAN (Recife-PE), Cardeal (Recife-PE), RM Distribuidora (Recife e Caruaru-PE), EDB (Recife e Petrolina-PE), Vitória Atacadista (Dormentes), Walmart (Recife), Via Mix (Recife-PE).

Sobre os concorrentes diretos da Compare, os seus gestores informaram, ainda, que o Grupo Pajeú é o concorrente mais forte da empresa. Mencionaram que, em seguida, no entanto, em menor escala, vêm Multi (distribuidora do Grupo Bonanza de Caruaru-PE) e Sanfrancisco (Petrolândia-PE). Finalizaram comentando que os pequenos atacadistas/distribuidores não ameaçam e que, em cada região que a Compare atua, existe um concorrente mais forte, em relação ao qual a empresa deve dispensar uma atenção especial.

Quanto às vantagens que os gestores consideram que a Compare tem sobre esses concorrentes, foram mencionados os mesmos diferenciais competitivos que constam no tópico Estratégias de Diferenciação (foco na qualidade).

Uma situação que merece destaque, no que diz respeito a pontos positivos que a Compare possui com relação aos concorrentes, é um fato relatado pelos gestores. Esse fato se refere ao Grupo Pajeú, apontado como o principal concorrente direto da Compare. O que foi comentado pela gestão é que a referida empresa tomou a decisão de investir em vendas do tipo auto-serviço, onde a venda, além de ser realizada pelo atacadista ao varejista, também pode ser realizada, diretamente, ao consumidor final. Essa decisão prejudicou, de certa forma, o desempenho desta empresa, pois ela passou a ser concorrente dos seus clientes varejistas, que, também, realizam vendas diretas ao consumidor final. Por essa razão, alguns dos seus clientes passaram a evitar efetuar suas compras junto ao segmento de atacado do Grupo Pajeú, como forma de não fortalecer seu mais novo concorrente. Essa situação, indiretamente, favoreceu a Compare, pois trouxe algumas desvantagens ao seu mais forte concorrente, como por exemplo, uma provável queda de faturamento. Além disso, isso demonstra o quanto os gestores da Compare estão atentos ao que se passa no mercado, relacionado às estratégias que escolhem.

Já no que se refere às ameaças que esses concorrentes oferecem à Compare, em linhas gerais, os gestores não apontaram nenhuma ameaça específica. Ou seja, não demonstraram preocupação com nenhuma situação em particular de riscos reais oferecidos pela concorrência que possam causar algum impacto negativo relevante.

Apesar de não terem citado ameaças específicas, os gestores afirmaram que a concorrência tem um grande peso, o que leva a empresa a se desdobrar para fazer sempre melhor do que ela. Tanto eles têm consciência de que a análise e acompanhamento da concorrência é condição fundamental para garantir a sobrevivência da empresa, que estão sempre buscando informações sobre ela, o que pode ser evidenciado quando eles sabem indicar seus principais concorrentes diretos, quais os que concorrem com a empresa de forma mais acirrada, e quando informaram que a equipe de vendas é orientada a estar atenta às ações

da concorrência dentro dos pontos de venda, entre outras formas de observar seus concorrentes. Como exemplo de ações que a empresa pratica, buscando neutralizar a concorrência, foi apresentado o fato dela deixar o cliente sempre, suficientemente, abastecido de mercadorias, de forma a não abrir espaço para a concorrência.

Ainda sobre essas ações que a Compare realiza para eliminar ou, ao menos, minimizar as ameaças impostas pela concorrência tem-se que a empresa está sempre alerta. Nas reuniões mensais com toda a equipe de vendas se analisa, além do atingimento das metas estipuladas e resultados obtidos, que tipos de ações a concorrência está realizando. A gestão da empresa acredita que a melhor forma de se analisar os seus concorrentes, de forma prática, é por meio da sua equipe de vendas, pois o pessoal de vendas consegue ver de perto a conduta dos competidores da empresa Compare, no local mais apropriado para se visualizar os resultados das suas ações estratégicas: dentro dos pontos de venda (varejistas). Foi dito que esses locais são os mais adequados para se ter uma exata noção das práticas dos concorrentes, pois é neles que se concretiza a “guerra“ entre os concorrentes. A partir disso, a gestão considera que o momento ideal para que ela possa tomar conhecimento do que está acontecendo com seus concorrentes é a reunião mensal de vendas, onde os vendedores e promotores de todas as regiões onde a empresa atua estão reunidos. Dessa forma, a gestão consegue obter um panorama completo sobre aspectos do elemento concorrência sobre a empresa como um todo.

Tem-se, ainda, que, o gestores também aproveitam a ocasião, para, de posse das informações que foram apresentadas pela equipe de vendas, sobre a concorrência, traçar metas de reações às ações de seus concorrentes. De acordo com o que foi colocado pelos gestores, a Compare atua de forma bastante rápida, no que se refere a essas reações.

Outra medida adotada pela gestão da Compare, visando desacelerar o crescimento dos seus concorrentes é promover a abertura de filiais (assunto já discutido no tópico expansão geográfica) para que a empresa possa estar presente em cada região onde a empresa atua, não permitindo, assim, que se abram lacunas no mercado que possam vir a ser preenchidas por outras empresas do mesmo segmento de atuação. Conforme já explicado, essas filiais foram abertas em locais estratégicos para os negócios da empresa.

Em resumo, as medidas expostas acima (não permitir que o cliente fique desabastecido de mercadorias, abrir filiais em locais chave e orientar os vendedores a analisar as ações da concorrência, dentro dos pontos de venda) são os principais pilares da Compare Atacadista/Distribuidora para se proteger das ameaças oferecidas pela concorrência.

Uma informação adicional, concedida pelo gerente de vendas de distribuição,

demonstrou que os gestores, além de estar atentos aos referidos concorrentes diretos da Compare Distribuidora, observam, também, espécies de concorrência indireta, como, por exemplo, por parte das operadoras de telefonia móvel, lojas de eletro-eletrônicos e provedores de internet. Segundo a opinião do gestor supra-mencionado, grande parte dos consumidores dos pequenos varejistas gasta parcela significativa do seus salários com itens como os referidos acima. Dessa forma, passa a consumir menos, em relação aos itens hipermercadistas.

Essa informação adicional dá margem à ideia de que se abriria um campo para novas investigações, relativas a um novo conceito de competição, que poderia receber o nome de concorrência relacionada.

### **5.3.2 Ameaça de novos entrantes**

A frase apresentada a seguir diz muito, com relação ao que os gestores pensam a respeito dos novos entrantes do ramo de atacado-distribuição.

Não é fácil se inserir num mercado com muita gente grande. (GERENTE DE VENDAS DA DIVISÃO DE ATACADO DA COMPARE ATACADISTA/DISTRIBUIDORA).

Até aqui, o que se observou foi que a empresa tem estado em franca expansão nos últimos anos. À medida em que cresce, entretanto, sua administração se torna mais complexa, exigindo, dos seus gestores, que eles passem a estar, cada vez mais, atentos aos mais diversos tipos de ameaças que podem vir a se levantar contra a empresa, trazendo riscos à manutenção deste crescimento.

Partindo do pressuposto de que os atuais concorrentes existentes, elencados pelos gestores, no tópico anterior, já demandam da gestão estratégias complexas e bem articuladas já discutidas, no decorrer do presente trabalho, tais como: expansão geográfica e marca própria, considera-se que, além de atuar em relação às atuais empresas que concorrem com a Compare, deve-se, agir, preventivamente, em relação ao surgimento de novos entrantes no segmento atacadista/distribuidor.

Quanto à ameaça de novos entrantes no referido segmento, os gestores informaram que o risco não é tão grande, devido ao fato deste tipo de atividade exigir uma estrutura complexa e pesados custos para se iniciar esta atividade, bem como para mantê-la. Além disto, as grandes indústrias, que são elementos fundamentais nesta atividade, geralmente, já possuem contratos de parcerias ou, quando não, estão habituados a trabalhar com os



atacadistas/distribuidores que já atuam no mercado, existindo intensa rivalidade entre as empresas existentes.

Outro aspecto que dificulta o estabelecimento de novas empresas neste mercado é o alto nível de exigências quanto às questões fiscais. Como o distribuidor/atacadista irá transacionar com grandes indústrias, que sofrem pesadas fiscalizações, na área fiscal, e, também, terá suas mercadorias circulando por importantes rodovias, nas quais, da mesma forma, há intensas e constantes fiscalizações, principalmente, em relação às notas fiscais das mercadorias transportadas, a atividade exigirá que a empresa, que atue neste tipo de atividade, esteja sempre, completamente, regular junto aos órgãos fiscalizadores, o que, na maior parte dos casos, não é uma tarefa fácil, em virtude, especialmente, da pesada carga tributária existente.

Sobre a necessidade de se dispor de alto montante de capital para investir em elementos necessários à execução da atividade de atacado/distribuição, cabe detalhar que, dentre estes elementos, podem ser citados: estrutura física adequada ao elevado volume dos estoques; câmaras frigoríficas para a estocagem de gêneros perecíveis, a exemplo, de margarinas; e frota de caminhões para realizar a distribuição das mercadorias. Conforme foi mencionado no início deste tópico, assim como a abertura de uma empresa do ramo em discussão requer altos custos, sua manutenção se reveste desta mesma característica.

Ainda em relação aos custos de manutenção relativos a uma empresa que trabalha com atacado/distribuição, é válido destacar, adicionalmente, que outra dificuldade inerente a esta atividade é o alto índice de inadimplência, situação que leva estes tipos de empresas, a ter que recorrer a alguma espécie de financiamento do seu capital de giro (capital necessário à manutenção das atividades operacionais da empresa, como: aquisição de estoques para revenda, pagamento da folha de funcionários, manutenção da frota de caminhões, etc.).

Os gestores da Compare Atacadista/distribuidora informaram que a maioria dessas empresas se utiliza de financiamentos bancários para a obtenção do capital de giro necessário à cobertura das suas despesas operacionais, no caso de sofrer inadimplência, por parte dos seus clientes. Essa prática pode comprometer, até mesmo, a continuidade de um estabelecimento atacadista/distribuidor, quando eles não conseguem quitar essas dívidas, junto com seus respectivos juros e começa a acumulá-las. Pelas razões expostas, os altos índices de inadimplência deste tipo de negócio podem ser incorporados aos entraves que provocam a diminuição dos riscos de novos entrantes.

Às situações supra-mencionadas, podem ser acrescentados três simples elementos, mas que, apesar da sua simplicidade, acabam por causar impactos no desempenho das

empresas de atacado/distribuição: conhecimento, confiança e amizade. Isso significa que os atuais participantes do mercado em análise, naturalmente, em decorrência das peculiaridades deste tipo de atividade, passam a se relacionar, de forma estreita, com varejistas e indústrias, que trabalham com produtos da sua área de atuação, formando com estes uma sólida rede de relacionamentos. Esta realidade, também, pode ser considerada como um dos empecilhos com que os novos entrantes se deparam, pois, é muito comum que tanto os varejistas, quanto os industrializadores fechem suas portas para novas empresas, devido à fidelidade que mantêm junto aos seus atuais parceiros.

### 5.3.3 Clientes

Com relação aos clientes da Compare Distribuidora, certamente, o principal ponto a ser comentado é que eles são bastante pulverizados (descentralizados), o que significa que a empresa não fica ameaçada pela eventual saída de um determinado cliente. Ou seja, as operações da empresa não estão concentradas nas mãos de um ou poucos clientes específicos.

Esse quadro se constitui em um ponto muito favorável para a empresa em análise, pois, assim, ela não corre o risco de ter seu crescimento ou, até mesmo, sua continuidade, afetados pela perda de um ou outro cliente. Diante disto, a conclusão a que se chega é que a dependência da empresa está relacionada ao conjunto de todos os seus clientes.

Outro ponto que merece destaque é o fato dos gestores terem informado, que a filosofia da empresa é tratar todos os seus cerca de 800 clientes da mesma forma. Com a mesma atenção e cuidado, a fim de não perder nenhum deles.

Os gestores consideram que cada um desses clientes, independentemente, do tamanho ou volume de transações que executa junto à Compare, tem um função dentro do corpo de clientes e, portanto, é especial para a empresa.

Devido a esta importância, que a organização credita a cada cliente, ela adota uma postura, o mais flexível possível, fazendo o máximo que pode para manter todos eles na sua carteira de clientes. Por exemplo, se o cliente não paga, a empresa parcela o débito.

É importante frisar que esta opinião foi repetida por todos os gestores entrevistados, o que demonstra que esta filosofia está, fortemente, consolidada no âmbito da gestão da empresa.

A valorização de cada cliente, além de ser importante para manter os níveis de faturamento (resultados) da empresa e fortalecer sua imagem (reputação) diante dos agentes do seu ambiente externo, leva em consideração, ainda, o fato de que um pequeno varejista,

muitas vezes, possui um alto giro de estoques, o que resulta em retornos consideráveis para a Compare, em decorrência, não do volume de cada transação, mas, sim, da constância (regularidade) das vendas a esse cliente. Desta forma, ele passa a ser expressivo para o faturamento desta empresa, apesar de ser um cliente de pequeno porte.

Apesar da empresa Atacadista/Distribuidora ter, em sua carteira de clientes, pequenos varejistas, tem, por outro lado, clientes de grande porte, tais como: Bonanza, Arco-íris e Bompreço.

Apesar do quesito clientes não representar riscos à empresa, no que se refere a condição dela estar “nas mãos” de um ou alguns clientes, este elemento pode, em compensação, ameaçar a sua saúde financeira se analisado, sob o ângulo da inadimplência, pois este se constitui em um dos grandes problemas do setor atacadista/distribuidor, atingindo, conseqüentemente, a Compare.

Com vistas a solucionar a questão da inadimplência, a empresa em análise abre linhas de crédito, realiza parcelamentos dos débitos dos clientes e negocia suas dívidas.

Um fato que merece destaque, por ser peculiar a empresas de cidades de interior, foi comentado pelo próprio fundador do Grupo Compare. Ele informou que, em uma determinada ocasião, um de seus clientes veio a abrir falência e, a partir desse fato, a gestão da Compare negociou com ele, como pagamento da dívida que tinha junto à esta empresa, uma casa e um aparelho de ar-condicionado do tipo Split. Essa situação evidencia que, mesmo a empresa tendo crescido e adquirido projeção no âmbito do seu Estado e Estados circunvizinhos, ainda conserva alguns hábitos que são comuns a pequenas empresas, pertencentes a pequenos centros comerciais.

Como medida para afastar ou, ao menos, minimizar esses casos de inadimplência, a gestão da Compare decidiu adotar, como forma de pagamento, a política de utilização de boletos bancários.

A adoção deste procedimento para pagamento gerou, inicialmente, certa rejeição, por parte de alguns clientes, pois estavam habituados a trabalhar com cheques. Segundo informação dos gestores, levou cerca de um ano até que a empresa conseguisse fazer com que esta nova sistemática de pagamentos estivesse funcionando, adequadamente.

Dentre as principais vantagens advindas da nova forma de pagamento, podem ser citadas, especialmente: evitar transtornos ocasionados pelos freqüentes casos de devoluções de cheques e o fato de que, por meio da sistemática dos boletos bancários, a empresa passou a ter como controlar melhor os aspectos relacionados à gestão financeira desses recursos, principalmente, no que se refere à possibilidade de passar a cobrar juros sobre as faturas pagas

com atraso.

O gerente de marketing informou que uma boa ajuda, para a Compare, no combate ao risco de inadimplência, foi a criação do programa Varejo em Ação, por entidades de classes ligadas ao comércio varejista, cuja proposta é estar dentro dos estabelecimentos deste segmento, orientando suas gestões sobre diversos aspectos, como: planejamento tributário, gestão de caixa e estoques e outros elementos que possam auxiliar os varejistas na administração adequada de suas dívidas, de forma a ter condições de quitá-las.

Quanto aos possíveis riscos oferecidos por clientes, vale salientar, ainda, que os gestores não consideram ser relevante o risco de integração para trás (varejista passar a atuar como atacadista), assunto abordado no capítulo 3. Esse quadro se deve, principalmente, às dificuldades apresentadas, no decorrer deste tópico, que se impõem aos novos entrantes para o ramo de atacado/distribuição, o que inviabiliza, em muitos casos, a possibilidade do varejista vir a atuar nesta atividade.

Os clientes crescem, mas não são ameaças. São até parceiros. (GERENTE DE VENDAS DA DIVISÃO DE DISTRIBUIÇÃO DA COMPARE ATACADISTA/DISTRIBUIDORA).

Ele (vendedor) tem margem para negociar preços. (DIRETOR-PRESIDENTE DO GRUPO COMPARE).

#### **5.3.4 Fornecedores**

Como já foi visto, principalmente, nos tópicos de estratégias de parcerias e estratégias de marca própria, os fornecedores são elementos essenciais para o sucesso dos negócios da Compare Distribuidora, particularmente, aqueles com os quais esta empresa possui contratos de exclusividade (parceiros).

Não obstante a condição de essencialidade de que o elemento fornecedor se reveste para o êxito das empresas, de forma geral, mas, em especial para as do ramo de atacado/distribuição e, consequentemente, para a Compare Atacadista/Distribuidora, um ponto que pode ser considerado como positivo para a empresa em estudo é o fato desta não depender, especificamente, de nenhum dos seus fornecedores, pelo fato de possuir diversas importantes empresas como suas fornecedoras, de forma que, se por quaisquer que sejam os motivos, perder uma delas, o percentual que cada uma, individualmente, representa para o seu faturamento não chega a ameaçar a sua continuidade. Além disto, também foi informado pelos gestores, que, atualmente, a Distribuidora já está com sua capacidade preenchida por

completo, o que significa que já não consegue atender a todas as solicitações de parcerias ou mesmo de fornecedores sem condição de exclusividade. Em vista disso, tem-se que, caso a Compare perca algum dos seus fornecedores, facilmente, conseguirá substituí-lo por outro.

Apesar da empresa não ter suas atividades ameaçadas pela saída de um determinado fornecedor, logicamente, sua gestão se empenha, ao máximo, para não perder nenhum deles, pois têm consciência de que esta ocorrência não é boa para a empresa. Sobre este aspecto, eles informaram que alguns deles são, facilmente, substituíveis, enquanto outros não possuem equivalentes disponíveis.

A empresa sempre se preocupou em não ficar “na mão” de ninguém (fornecedor). Por outro lado, existe, por parte da empresa, a intenção de se destacar junto a todos os fornecedores, se tornando, assim, importante para cada um deles” (GERENTE DE VENDAS DA DIVISÃO DE ATACADO DA COMPARE ATACADISTA/DISTRIBUIDORA).

O fornecedor não vive sem a Compare. Eles (fornecedores) é que dependem da Compare, assim como, a Compare depende do cliente. (GERENTE DA LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA DA COMPARE ATACADISTA/DISTRIBUIDORA).

Outra situação que demonstra a preocupação da empresa em não correr riscos, provenientes da dependência de fornecedor (es) específico (s) está relacionada aos fornecedores dos produtos da marca própria da empresa Compare. Como medida para sanar os problemas que, ainda, existem com alguns destes tipos de fornecedores, a empresa, em alguns casos, trabalha com dois deles para o mesmo produto. Essa medida visa impedir que o produto da marca “Todo Bom” falte no mercado e, além disso, que a Compare disponha de duas opções para barganhar o menor preço entre elas.

## 6. CONCLUSÕES

Ao se analisar os resultados apresentados e discutidos no capítulo 5, pode-se elaborar a seguinte matriz S.W.O.T, para a empresa estudada:

Quadro 17 - Matriz S.W.O.T. da empresa Compare atacadista/distribuidora.

<b>Ambiente Interno</b>	<b>Ambiente Externo.</b>
<p style="text-align: center;"><b><u>Pontos fortes</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos.</li> <li>• Recursos Financeiros.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputação.</li> <li>• Recursos Físicos.</li> </ul> </li> <li>• Recursos Tecnológicos.</li> <li>• Relações com fornecedores e clientes.</li> <li>• Competência empreendedora do líder.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Premiações ABAD.</li> <li>• Serviços diferenciados (qualidade dos serviços).               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração Vertical.</li> <li>• Estratégia Horizontal.</li> <li>• Alianças Estratégicas.</li> </ul> </li> <li>• Parcerias com importantes indústrias.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca Própria.</li> </ul> </li> <li>• Terceirização (transferência de atividades que não são competências da empresa).               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão Geográfica.</li> <li>• Diversificação Relacionada (diversificados segmentos de atuação, com recursos e capacidades em comum).</li> </ul> </li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Pontos fracos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não existência de gerência de recursos humanos.</li> <li>• Carência de mão-de-obra qualificada, a nível operacional.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riscos de acidentes de trabalho.</li> </ul> </li> <li>• Grande volume de empréstimos para investimentos e financiamento do capital de giro.</li> <li>• Riscos relacionados à sucessão na presidência da empresa.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Ameaças</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança do nome da marca própria (“Parathy“ para “Todo Bom“).</li> <li>• Riscos da Terceirização (problemas com determinados fornecedores marca própria).               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrentes.</li> <li>• Fornecedores.</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os critérios utilizados para a inclusão de elementos como pontos fortes da Compare, nesta matriz S.W.O.T, foram aqueles contemplados no quadro 5, que compõe o capítulo 3, sendo, portanto, colocados itens que se enquadram nos critérios de vantagem competitiva sustentável a saber: capacitações valiosas, raras, custosas de imitar e não-substituíveis.

Sobre os recursos humanos, não poderiam deixar de ser os primeiros elementos do grupo dos pontos fortes da empresa em tela, pois, em conformidade com o que foi apurado na pesquisa de campo, na Compare, estes são, de fato, uma capacitação custosa (difícil) de se

imitar.

Já os clientes e fornecedores foram incluídos no grupo dos pontos fortes por considerar-se que, devido às relações de confiança e amizade que mantêm com o pessoal da Compare, podem ser classificados, a exemplo dos recursos humanos, como capacitações custosas (difíceis) de imitar.

Pode ser adicionada, às capacitações custosas de imitar de que a Compare detém, a reputação da empresa, principalmente, após as quatro vezes em que recebeu a premiação da ABAD.

Quanto aos recursos financeiros, físicos e tecnológicos, foram considerados como pontos fortes da empresa, por se enquadrarem no critério de vantagem competitiva do tipo capacitação valiosa, que, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), servem como suporte para que a empresa possa tirar proveito das oportunidades que surgem no seu ambiente externo, como também, por outro lado, bloquear as ameaças advindas deste ambiente.

Finalmente, foi colocada no grupo dos pontos fortes a competência empreendedora do líder. Esta pode ser enquadrada como capacitação rara, pois não é, facilmente, encontrada entre os concorrentes, já que esta é uma característica nata, que nem todos os indivíduos possuem.

No grupo dos pontos fracos, existentes no ambiente interno da empresa Compare, foram colocadas as situações, que oferecem riscos à empresa.

Em função do seu crescimento, é cada vez maior a necessidade de se realizar contratações para aumentar o seu quadro funcional, fato que, conseqüentemente, faz aumentar as dificuldades de gerenciamento dos recursos humanos da Compare. Além disto, este crescimento torna as estratégias adotadas nesta organização, significativamente, mais complexas, o que faz aumentar a exigência quanto ao nível de qualificação dos colaboradores a serem contratados. Por essas razões, considera-se que a Compare está correndo riscos pela não existência de uma gerência responsável pela gestão adequada dos recursos humanos, em especial, no que se refere ao problema da carência de mão-de-obra qualificada.

Outro ponto que merece destaque, é o risco da ocorrência de acidentes de trabalho, identificado, mediante a observação das rotinas de trabalho relacionadas às logísticas internas e externas da empresa. Foi observado, por exemplo, falha no uso dos EPI (equipamentos de proteção individual, que são obrigatórios, pois protegem os colaboradores dos riscos de acidentes de trabalho), obstáculos em locais inadequados e falta de organização do trânsito de empilhadeiras. A ocorrência de um acidente de trabalho grave, além de poder ameaçar uma

vida, poderia prejudicar, de forma fatal, a excelente imagem e reputação que a empresa tem perante seus agentes externos.

Foi contemplado, também, no grupo dos pontos fracos o grande volume de empréstimos, para destacar o fato de que, se por um lado, a capacidade que a empresa tem de gerar recursos financeiros se configura em um fator positivo, pois permite a esta possibilidades de manutenção e crescimento, por outro lado, a empresa deve ter uma atenção especial para não se utilizar de forma exagerada desta abertura que possui, junto a agentes financeiros, passando a perder o controle sobre os níveis de endividamento.

O risco relacionado à sucessão na presidência do Grupo Compare foi considerado como um ponto fraco, pois este é, de forma geral, um problema que está presente em grande parte das empresas familiares, principalmente, naquelas em que o fundador possui uma competência empreendedora diferenciada, já que os sucessores desse empreendedor, não necessariamente, terão o mesmo espírito empreendedor.

Já com relação às oportunidades e ameaças (ambiente externo), buscou-se colocar os pontos que podem fortalecer ou fragilizar a empresa, especificamente, relacionados às forças competitivas que atuam sobre os mercados.

No grupo das oportunidades, foram incluídas as estratégias competitivas utilizadas pela empresa, minuciosamente analisadas no capítulo 5, por considerar-se que, cada uma delas, consegue, de fato, auxiliá-la a se destacar perante seus concorrentes, clientes e fornecedores e, desta forma, alcançar o seu atual estágio de evolução.

Por outro lado, as ameaças apontadas, na matriz S.W.O.T, se referem a situações concretas que podem vir a ameaçar o sucesso de determinadas estratégias, tão importantes para o Grupo Compare.

Sobre os elementos que foram incluídos no grupo das ameaças, cabe comentar, ainda, que foram inclusos fornecedores e concorrentes, devido ao fato de que, quanto aos fornecedores, mesmo que a empresa não dependa de um único fornecedor, mas a fundamental importância que renomados parceiros representam para ela, exige desta um esforço diário para não perder nenhum dos diversos importantes fornecedores com que trabalha. Quanto aos concorrentes, num mercado, cada dia mais, competitivo eles são sempre um elemento que merece atenção especial por parte de qualquer que seja a empresa, pois se não apresentam ameaças concretas, hoje, podem, de um dia para outro, gerar transtornos desastrosos para uma organização, o que enseja minuciosa e constante vigilância sobre as ações da concorrência.

De forma geral, as conclusões a que se chegou, por meio da pesquisa sobre a Compare atacadista/distribuidora são, em primeiro lugar, que as principais estratégias competitivas



utilizadas pela referida empresa são: foco na qualidade dos serviços prestados, integração vertical, estratégia horizontal, alianças estratégicas, realização de parcerias, criação de marca própria da empresa, expansão geográfica e diversificação relacionada.

De acordo com o que foi observado no capítulo 5, tem-se que todas essas estratégias consistem em decisões acertadas, tomadas pela sua gestão, já que cada uma gera vantagens competitivas essenciais para a empresa.

Quanto ao enfoque utilizado pela empresa, na escolha dessas estratégias, considera-se que a gestão se baseou nos fatores externos à ela, já que, conforme foi comentado no tópico 5.1.1 (planejamento estratégico), ela não realiza um planejamento prévio para definir suas metas e ações futuras, com base nos seus recursos internos, mas, sim, age com base no surgimento e/ou identificação de oportunidades de mercado ou em outros fatos que ensejem, desta empresa, a elaboração de uma nova estratégia, como por exemplo, a necessidade de reagir a uma ação da concorrência. Essa forma de decidir sobre as estratégias a serem utilizadas pode ser enquadrada no modelo da organização industrial, apresentado no quadro 04, presente no capítulo 3, deste trabalho, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008).

Vale salientar, que a empresa só tem conseguido executar, de forma eficaz, as estratégias escolhidas, devido ao alto nível de comprometimento, conhecimento sobre a empresa, confiança e estima por parte de todos os seus gestores e, também, da grande maioria dos funcionários que atuam em nível operacional. Esse ponto pode ser comparado aos passos 4 e 5 do referido quadro (04) sobre o modelo da organização industrial.

Os pontos fortes e fracos (ambiente interno) e oportunidades e ameaças (ambiente externo), que foram sendo identificados, ao longo do capítulo 5, estão posicionados na matriz S.W.O.T, elaborada para a empresa em estudo, a qual foi apresentada e discutida, no início deste capítulo.

Já em relação à hipótese que orientou este trabalho, considera-se que foi confirmada por meio da pesquisa de campo realizada na empresa Compare.

Conforme já mencionado em outros trechos do trabalho, a hipótese que o norteou foi a seguinte:

Partiu-se do pressuposto de que os líderes de determinadas empresas atacadistas / distribuidoras do Sertão de PE são dotados da competência de empreendedores eficientes, o que, muito provavelmente, teria sido determinante para o sucesso obtido por essas empresas.

Pode-se dizer que a empresa em estudo tem conseguido se manter competitiva, devido, principalmente, à competência empreendedora do fundador e atual presidente do Grupo Compare, associada ao fato deste empreendedor poder contar com gestores e certos

funcionários, extremamente, fieis e comprometidos com sua empresa, além de ter por esta, uma elevada estima, pois sem esses valiosos recursos humanos, o líder da empresa não conseguiria executar as acertadas estratégias, que, atualmente, são praticadas nesta empresa.

Dessa forma, entende-se que as estratégias da Compare a fizeram chegar ao seu atual estágio de crescimento; que o crescimento do varejo, principalmente no interior do Estado, favoreceu, de forma significativa, o êxito dessas estratégias e que, para que elas pudessem ser concretizadas e mantidas, até os dias de hoje, conseguindo neutralizar os pontos fracos e ameaças, associados a esta empresa, foi necessário que ela tivesse, em seu comando, um líder eficiente, o qual, em função desta sua característica empreendedora, conseguiu conquistar seguidores, que conseguem disseminar, na empresa, tudo que aprenderam com ele, o que permite a sua expansão, cada vez maior, sob os mais diversos aspectos.

## REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Recife sedia encontro de atacadistas**. Revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios. Edição 247, Ago. 2009. Disponível em <http://www.revistapegn.globo.com>. Acesso em: 12 abr. 2011.
- AGUIAR, G. R. de.; **Perfil econômico e principais oportunidades de negócios em Pernambuco**. SEBRAE. v. 22, n. 5. Jun. 2006. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br> Acesso em: 23 jan. 2011.
- BERNARDI, Luiz A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. – 1 ed. – 10. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. – 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. Tradução Cláudia Freire. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes. - 3 ed. – Porto Alegre: Artmed, 2010.
- FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Teresa L. **Estratégias empresariais e formação de competências**, 3.ed., São Paulo: Atlas, 2008.
- FUZETTI, Diana Leite Kochmanski; SALAZAR, José Nicolas Albuja. **Empreendedorismo: Evidências conceituais e práticas na visão econômica e administrativa**. Revista de Administração da UNIMEP. v. 5, n. 2, p. 27-53, Maio/ Agosto, 2007.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R.; HOSKISSON, Robert. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thompson Learning, 2008.
- IBGE – **Cidades**. Disponível em: [http:// www.ibge.gov.br/cidadesat/default2.php](http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default2.php). Acesso em março de 2011.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução Ailton Bonfim Brandão., – 4. ed., São Paulo: Atlas, 1994.
- LAURETTI, C. M.; MATIAS, J. F. **Processos de Valoração de Ativos Intangíveis como Proxy para os Recursos Estratégicos das Empresas**. In: Encontro da ANPAD, XXXIII, 2009, São Paulo, **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. p. 3-4.
- LEITE, Emanuel. **Empreendedorismo, Inovação e incubação de empresas: Lei de Inovação**. Recife: Bagaço, 2006.
- LEITE, Emanuel. **O fenômeno do Empreendedorismo**. – 3. ed. - Recife: Bagaço, 2002.

LIMA, Uiliane Faustino de. **Estudo do comportamento estratégico e competitividade na gestão de cooperativas (caso da Cooperativa de Colonização Agroindustrial Pindorama / AL)**. - Recife: Dissertação de Mestrado – Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2010.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. – 7 ed. – 2. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James B.; GHOSHAL, Sumantra. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. – 4. Ed. - Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução Lene Belon Ribeiro. – 2 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

NETTO, João Paulo dos Santos. **Estratégia e vantagem competitiva na prestação de serviços: uma abordagem para a prestação de serviços de assistência médica**. - São Paulo: Dissertação de Mestrado – Universidade de São Paulo, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática**. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, S. R. G.; BRUNI, A. L.; CARVALHO JÚNIOR, C. V. O. **Casa de ferreiro, espeto de pau? Uma análise dos preços de marcas próprias em supermercados**. In: 4º CINCOM - Congresso Internacional de Comunicação e Marketing, 2007, São Paulo. 4o. CINCOM - CONGRESSO INTERNACIONAL DE COMUNICAÇÃO E MARKETING, 2007. p. 2.

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

\_\_\_\_\_, **On competitor: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_, **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 2 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RODRIGUES, C. H. R.; SANTOS, F. C. A.; **EMPOWERMENT: Ciclo de implementação, dimensões e tecnologia**. SCIELO. v. 08, n. 3. dez. 2001. Disponível em: [www.scielo.org](http://www.scielo.org) Acesso em: 06 fev. 2012.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Administração e Finanças**. – Rio de Janeiro: Record, 2008.

SILVA, M.F.O; MOTTA, L.F.J. **A VANTAGEM COMPETITIVA DAS NAÇÕES E A VANTAGEM COMPETITIVA DAS EMPRESAS: A LOCALIZAÇÃO É IMPORTANTE?** In: Encontro da ANPAD, XXXIII, 2009, São Paulo, **Anais...** São Paulo:

ANPAD, 2009. p. 1-2; 11.

SILVERMAN, David. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações.** Tradução Magda França Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2009.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. Ed., Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** – 2. Ed. – 3. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

THOMPSON JR., Arthur A., STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução.** [tradução de Francisco Roque Monteiro Leite]. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TRACY, Diane. **10 passos para o empowerment: um guia para a gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução Daniel Grassi. – 3. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.



bebidas, agroindústria, casa de farinha e combustíveis. O que motivou a gestão do grupo a atuar numa gama tão variada de segmentos?

5.2) Qual a relação existente entre a Compare Distribuidora e os supermercados e destes com as demais empresas que compõem o grupo?

## **6) Parcerias:**

6.1) O que é um fornecedor parceiro para Compare Distribuidora? Quais as diferenças entre os parceiros e os não parceiros?

6.2) Como ocorre o processo de parceria entre a Compare Distribuidora e o fornecedor?

6.3) Quais as vantagens obtidas pela empresa, por meio, dessas parcerias?

6.4) Quais as vantagens que o fornecedor obtém, por realizar parcerias com a Compare Distribuidora?

## **7) Marcas (estratégias de Marketing) :**

7.1) O que levou a empresa à criação de marca própria?

7.2) Como foi o processo de criação /desenvolvimento dessa marca?

7.3) Quais os benefícios que a marca gera para a empresa?

## **B) Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Compare Distribuidora:**

### **AMBIENTE EXTERNO (cinco forças competitivas) - Oportunidades e Ameaças**

#### **1) Rivalidade entre os concorrentes já existentes:**

1.1) Quem são os concorrentes diretos da Compare Distribuidora?

1.2) Quais são as vantagens que a empresa possui em relação a esses concorrentes?

1.3) Quais são as ameaças que esses concorrentes oferecem à Compare Distribuidora?

1.4) Quais são as ações da empresa para eliminar ou minimizar essas ameaças?

**2) Ameaça de novos entrantes: Quais dos fatores abaixo você considera como inibidores para a entrada de novos concorrentes para o Compare no segmento atacadista / distribuidor ?**

- Economias de escala     Produtos diferenciados     Altas necessidades de capital  
 Custos de Mudança pelos clientes     Dificuldade de acesso aos canais de distribuição  
 Outros tipos de desvantagens de custos independentes de escala  
 Política Governamental  
 Preços competitivos

**3) Compradores /Clientes:**

3.1) Quais são os principais clientes da Compare Distribuidora?

3.2) Quais são as principais vantagens que eles oferecem à empresa?

- Custos de mudança     Promoção da empresa  
 Propiciam contato com outros clientes/fornecedores     Outros.

3.3) Quais são as principais desvantagens (riscos) que eles oferecem à empresa?

- Riscos de se tornarem atacadistas / distribuidores (passarem a ser concorrentes)  
 Inadimplência     Pagamentos em atraso     Localização de difícil acesso  
 Alto poder de barganha (poucos clientes/concentrados)     Sensíveis a preços  
 Não há Custos de mudança     Outros.



#### 4) Fornecedores:

4.1) Quais são os principais fornecedores da Compare Distribuidora?

4.2) Quais são as principais vantagens que eles oferecem à empresa?

Preços vantajosos  Promoção da empresa  Localizado em rota favorável

Propiciam contato com outros clientes/fornecedores

Fornecedor não representa custos de mudança para a Compare

Compare é um cliente importante para o fornecedor  Outros.

4.3) Quais são as principais desvantagens (riscos) que eles oferecem à empresa?

Poucos fornecedores disponíveis mercado (Alto poder de negociação)

Riscos de passarem a atuar como atacadistas / distribuidores (passarem a ser concorrentes)

Altos custos de mudança de fornecedor, caso o fornecedor não esteja mais disponível à empresa

Compare não é importante para o fornecedor (preferem transacionar direto com varejistas).

Outros.

#### AMBIENTE INTERNO (Forças e Fraquezas)

##### 1) Recursos:

1.1) Quais os pontos positivos e problemas (coisas que precisam ser melhoradas) em relação aos recursos humanos da Compare Distribuidora?

1.2) A capacidade de inovar funciona aqui na Compare Distribuidora?

1.3) A Compare Distribuidora opera com recursos próprios ou precisa recorrer a empréstimos / financiamentos (bancos ou outros)? Você considera que a empresa está bem quanto aos recursos financeiros?

1.4) Quais os pontos positivos e problemas da Compare Distribuição quanto aos

recursos organizacionais (estrutura formal de apresentação de relatórios, sistema formal de acompanhamento mensal de planejamento, controle e execução (reuniões mensais sobre metas e resultados)?

1.5) Quais os pontos positivos e problemas da Compare Distribuição quanto aos recursos físicos (sofisticação e localização da empresa e seus equipamentos; acesso a matérias-primas; estrutura estoques; almoxarifado; frota de veículos; empilhadeiras; pallets;etc)?

1.6) Como funciona o setor de Tecnologia da Informação da Compare distribuidora? Quais os pontos positivos e problemas (coisas que precisam ser melhoradas) da empresa, quanto aos seus recursos tecnológicos?

**2) Capacitações: Quais as capacitações você considera que a Compare Distribuidora possui?**

**3) Competências Essenciais: Quais as competências essenciais você considera que a Compare Distribuidora possui?**