

Plano Estratégico para o Atacado Mendonça Distribuição.

Aline Victor de Matos Mendonça
mendonca.nini@gmail.com
ESPM

CAROLINA OLIVEIRA MIKUI
cacamikui@hotmail.com
ESPM

CRISTINA HITOMI IIZUKA
cris_hii@yahoo.com
ESPM

EDMIR KUAZAQUI
ekuazaqui@uol.com.br
ESPM

Resumo: O artigo trata de um plano estratégico desenvolvido para o atacado Mendonça Distribuição, que se situa no estado de Mato Grosso. O plano estratégico iniciou-se com a análise e diagnóstico da empresa, a fim de que fosse possível se traçarem estratégias para a solução dos problemas encontrados. Assim foram analisados: sua estrutura, seus pontos fortes e fracos, prazos de pagamento e rotação de estoque, os principais stakeholders e seus concorrentes, etc. Para o seu desenvolvimento, a metodologia envolveu a vertente mista (quantitativa e qualitativa), os métodos pesquisa-ação e survey, além das técnicas bibliográfica, documental e de campo. A partir do diagnóstico, foram identificados problemas como a ausência de gestão de categorias, política de crédito insuficiente e ciclo financeiro muito alto. Dessa forma, foram apresentadas algumas propostas com o intuito de solucionar tais problemas.

Palavras Chave: Plano Estratégico - Atacado - Mendonça - Diagnóstico - Gestão Categorias

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho está vinculado ao Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na modalidade Plano Estratégico (PE) de um curso de Administração na cidade de São Paulo e analisará o crescimento e as oportunidades do setor atacadista para valorização e reestruturação da empresa Mendonça Distribuição, situada em Várzea Grande, Mato Grosso.

O atacado Mendonça Distribuição comercializa uma gama de dois mil itens na sua carteira de produtos, ocupa um espaço físico de 20.000 m² e tem 125 funcionários. Faz parte do Grupo Mendonça, que possui três empresas, sendo elas o atacado e dois supermercados (Super Mendonça e Mendonça Super Center). O grupo tem um faturamento anual de R\$ 70 milhões e é responsável por mais de 700 empregos diretos e indiretos.

O foco deste artigo, o atacado Mendonça Distribuição, representa, aproximadamente, 69% do faturamento do grupo - apesar de não ter sido contemplado com projetos de expansão desde a sua fundação, fato que o torna mais suscetível a ser ultrapassado pelos concorrentes. Somente um dos fundadores, Fernando Mendonça França, continua na gestão e está incumbido de toda a administração, o que torna difícil a avaliação de todas as oportunidades de mercado e possíveis investimentos para expansão e reestruturação da empresa.

Todavia, Fernando Mendonça admite que a empresa está passando por mudanças no sistema de entrega de mercadorias para a redução de custos, o que implicou abrir mão da frota de caminhões própria e terceirizar as entregas. Identifica também o alto *turnover* de representantes comerciais, devido à falta de supervisão dessa atividade. Os representantes comerciais alegam que por não ser feito trabalho de pós-venda muitos clientes deixam de comprar na empresa, o que faz com que eles, representantes, percam comissões como consequência. Foi apontada também a alta rotatividade entre os funcionários do pátio/armazém, em virtude dos baixos salários. Apesar dos problemas detectados na empresa, um levantamento feito pela ABAD, Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores, no Brasil, revelou que o setor atacadista está em crescimento, e o próprio resultado do faturamento do atacado Mendonça Distribuição, em 2012, foi 12% maior em relação a 2011. Segundo a empresa, tal crescimento deve-se principalmente à redução do ICMS no estado de Mato Grosso, o que refletiu na baixa dos preços dos produtos, e consequente no aumento do volume de compras de seus clientes. Por causa da guerra fiscal entre os estados, os clientes que compravam em outros estados também passaram a comprar maiores quantidades em Mato Grosso.

Em Cuiabá, por uma concessão da Receita Federal, foi construído um porto seco, com medidas fiscais de ICMS, e o estado conseguiu obter o melhor regime fiscal de importação do Brasil. Assim, por exemplo, quando o importador for o consumidor final do produto, o produto importado terá ICMS de 0% e, caso o produto seja comercializado em Mato Grosso, o ICMS será de 10%. O estado também apresenta uma boa localização no mapa em relação principalmente com a América Latina. E com este porto seco, há projeções para que o Mato Grosso seja um centro comercial de importação e exportação (PORTO SECO, 2012). Além disso, desde a divisão entre Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, as áreas de plantio de Mato Grosso aumentaram quatro vezes e a produção aumentou 760%. Desta maneira, espera-se também o aumento de indústrias que utilizam dessa matéria-prima, e de empresas que aproveitem as condições ambientais e demográficas, fazendo com que mais pessoas se instalem na região, promovendo o crescimento do comércio (PORTAL BRASIL, 2012).

Observados os problemas e perspectivas para o negócio, para equalizar os melhores caminhos para o atacado Mendonça Distribuição, esta pesquisa adotou uma abordagem mista, que se vale tanto da pesquisa qualitativa, não estruturada e exploratória, com uma amostra

pequena; além de uma abordagem quantitativa, com uma coleta estruturada que quantifica os dados com análise estatística (MALHOTRA, 2006).

Entende-se que, para o plano estratégico que será proposto para o Mendonça Distribuição, é importante mensurar a demanda existente e identificar quais as oportunidades de expandir sua atuação dentro do mercado matogrossense. Assim, para tal, utilizou-se a abordagem quantitativa. Além disso, para atingir o objetivo do plano estratégico, melhorar o desempenho da empresa, reformular suas estratégias e torná-la mais competitiva foi relevante utilizar a pesquisa qualitativa. A abordagem qualitativa permite que se compreenda, com mais clareza, a forma de atuação da empresa no mercado, sua relação com os clientes, fornecedores e concorrentes, e qual a visão que ela própria tem de si mesma, para tornar possível destacar os pontos fortes e pontos fracos que apresenta.

No que diz respeito ao método, o mais adequado é o de pesquisa-ação, pois, de acordo com David Tripp (2005, p.445), a “pesquisa-ação é uma forma de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática”. No caso do atacado Mendonça Distribuição, ao entrevistar o administrador da empresa, funcionários e estar a par dos relacionamentos da empresa com os clientes e colaboradores, foi possível uma visão mais clara sobre a organização e o mercado em que ela está inserida e tomar a melhor decisão sobre a estratégia desenvolvida.

No que tange à pesquisa quantitativa, realizou-se uma pesquisa *survey*, de campo, com um questionário aplicado a clientes da empresa. Por telefone ou e-mail, o cliente (pessoa responsável por realizar as compras na empresa) respondeu a um questionário, para identificar seu perfil e também analisar questões como relacionamento, atendimento, fidelização, satisfação com os preços dos produtos e a forma de pagamento. Também por telefone ou pessoalmente, realizou-se, com os funcionários da empresa, uma pesquisa qualitativa, para conhecer: motivações; satisfação com a empresa e gestores; salário; plano de carreira; seu relacionamento com a empresa; política organizacional. Utilizou-se, também, a pesquisa qualitativa com o proprietário, para entender mais a cultura da empresa, a tomada de decisões, sua visão de oportunidades e ameaças e os objetivos empresariais a longo e curto prazo.

A pesquisa qualitativa foi feita pelo método de entrevistas, para se conhecer mais detalhadamente as motivações, crenças e atitudes em relação aos objetivos procurados. Do total de funcionários diretos da empresa, entrevistaram-se: o dono da empresa, um representante de Departamento Pessoal, um gestor de contabilidade e quinze funcionários, selecionados por tipo de operação (um funcionário responsável pela logística e transporte, faturamento de Notas Fiscais, compras e vendas, etc., enfim pessoas que conhecem a fundo a empresa). Do universo de clientes do Mendonça Distribuição constituído de 2.723 empresas, a pesquisa quantitativa utilizou uma amostra composta por 250 clientes, escolhidos entre aqueles que detêm maior poder de compra. A técnica de pesquisa bibliográfica também foi utilizada.

2 ANÁLISE DA DEMANDA

Analisar o mercado consumidor da região permite conhecer as oportunidades de crescimento para os próximos anos e o perfil dos seus potenciais clientes. Outros fatores relevantes para estudar a curva da demanda são: a renda, preços de bens relacionados, gastos, expectativas e número de compradores. Segundo Kotler e Keller (2006, p.516), “Por atacado entendem-se todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso comercial”. Pode-se, assim, afirmar que a demanda do atacado Mendonça Distribuição deriva de pequenos e médios varejos localizados no estado do

Mato Grosso. Seus clientes são aqueles que já realizam suas compras na empresa e conhecem sua estrutura, os produtos ofertados e o atendimento oferecido.

De acordo com o *ranking* da ABAD/Nielsen (2012), é possível entender e identificar algumas tendências do consumidor que refletem a sofisticação de um novo *shopper*. Evidencia-se, de forma cada vez mais clara, uma preferência dos clientes por supermercados de médio e pequeno porte, situação não evidenciada nos últimos anos. Desse modo, é cada vez mais importante a aliança entre atacadista e varejista, para oferecerem ao consumidor final os diferenciais que serão capazes de garantir o crescimento das lojas de vizinhança, ou seja, as lojas que são alguns dos principais clientes do atacado distribuidor.

Podemos concluir, dessa forma, que as relações entre atacado e varejo precisam estar cada vez em maior sintonia, e diante disso, cabe ao Mendonça Distribuição melhorar suas relações com seus *stakeholders* em geral, para que seja possível uma sinergia maior entre todos os envolvidos no processo. Quanto maior for o contato com seus clientes (varejo), mais fácil será a obtenção de indicadores e informações de mercado, que poderão ser desenvolvidas ou incrementadas em seu portfólio de produtos.

Já para a mensuração da demanda, é necessário estabelecer um estudo sobre o mercado potencial. Pode-se caracterizar como mercado potencial todos os varejos alimentícios do estado do Mato Grosso, tais como supermercados, lanchonetes, restaurantes, padarias, bares, entre outros.

Segundo o jornal *O Estado de São Paulo* (CHIARA, 2011), a região Centro-Oeste registrou crescimento nos gastos em 2010 de 18%, acima de todas as demais regiões e da média nacional (10,4%), com expansão principalmente do volume de compras de alimentos, bebidas, produtos de higiene e limpeza. Além disso, a pesquisa mostra que essa região é a campeã em gastos por ida ao supermercado (R\$ 16,01), superando até mesmo a Grande São Paulo (R\$ 12,25). Isso se deve ao fato da região Centro-Oeste, segundo o IBGE (2012), ter uma das maiores taxas médias geométricas de crescimento com 1,91%, atrás somente da região Norte, que detém 2,09%. Já com um dado atualizado de 2012, de acordo com o jornal *Valor Econômico* (MEYGE, 2012), o gasto com produtos de higiene e beleza, a região Centro-Oeste está em segundo lugar em gasto anual por habitante, R\$ 245,86, atrás somente da região Sul, com R\$252,83. Estes pontos são positivos para o crescimento do atacado em questão.

No que diz respeito ao dimensionamento da demanda, os dados da ABAD/Nielsen, 2012, revelam que o setor de atacado distribuidor teve faturamento de 164,5 bilhões de reais, com crescimento de 8,8%, enquanto o faturamento do setor alimentar brasileiro e suas ramificações obteve 317,6 bilhões de Reais, com aumento do consumo final da ordem de 10,9%.

Na verdade, o crescimento ocorreu tanto no setor atacadista quanto no varejista. Todavia, ao analisarmos os resultados obtidos pela empresa estudada, Mendonça Distribuição, em 2012, podemos observar uma receita de aproximadamente R\$ 48 milhões de reais, sendo 2.723 clientes responsáveis por tal lucro. Assim, embora a receita tenha acompanhado o crescimento do setor, o mesmo não aconteceu com o número de clientes, que permaneceu o mesmo.

3. ANÁLISE DA OFERTA

De acordo com Mankiw (2005, p.73), “a quantidade ofertada de qualquer bem ou serviço é a quantidade que os vendedores querem e podem vender.” De acordo com a lei da oferta, caso todas as variáveis fiquem constantes, o preço será o determinante, ou seja, se o

preço aumenta, haverá mais ofertantes no mercado e vice-versa. A curva da oferta se desloca para direita ou esquerda de acordo com o preço dos insumos, tecnologia, número de vendedores e expectativas.

Para ponderar a oferta da Mendonça Distribuição, é preciso analisar seus principais concorrentes e identificar sua principal diferenciação em relação a eles, além de avaliar sua relação com clientes e fornecedores.

Calculou-se o *share* do atacado Mendonça Distribuição com informações obtidas no contato com o seu presidente da empresa e com um representante da AMAD, Associação Matogrossense de Atacadistas e Distribuidores. A partir do faturamento de 2012 de todos os associados da AMAD, foi averiguado que o *share* do Mendonça no estado de Mato Grosso é de 7%, enquanto que o da Casa Domingos é de 12%, do Bate Forte de 2%, do Rio Vermelho 1% - todos seus concorrentes diretos. Pode-se inferir, assim, que o Mendonça tem boa participação, em comparação a alguns dos seus principais concorrentes, exceto a Casa Domingos que apresenta *share* relevante.

O Atacadão também é seu concorrente, mas com poder muito maior, haja vista fazer parte do grupo Carrefour - que está presente em todo o Brasil -, e atuar como distribuidor e com lojas de autosserviço (seu diferencial).

Os concorrentes do atacado Mendonça, em geral, possuem posicionamento definido no mercado e com estratégias mais específicas para cada categoria que ofertam. Essa é uma diferenciação relevante frente ao Mendonça Distribuição, que no momento não possui um posicionamento claro e nem estratégias definidas. Seus concorrentes indiretos se caracterizam como sendo todos os atacados, distribuidores existentes no Estado do Mato Grosso e regiões próximas, além dos atacados que trabalham com o sistema de autosserviço, como o Makro.

3.1 DIMENSIONAMENTO DA OFERTA ATUAL

Por meio do *ranking* da ABAD/Nielsen (2012), é possível se ter uma ideia dos números do setor. O *ranking* contou com 428 participantes, que representam aproximadamente 40% do setor atacadista distribuidor nacional, de um universo de 1.070. A ABAD é composta por 27 filiais estaduais, sendo a AMAD uma delas.

Ao se levar em conta as 60 empresas que são associadas à AMAD (60 atacados distribuidores), pode-se perceber que Mato Grosso representa aproximadamente 6% do total de empresas atacadistas nacionais. O mesmo raciocínio lógico pode ser aplicado para medir o faturamento aproximado gerado pelo estado: de um total de R\$ 164,5 bilhões de Reais do segmento atacadista distribuidor em 2011, 9,9 bilhões foram provenientes do estado de Mato Grosso.

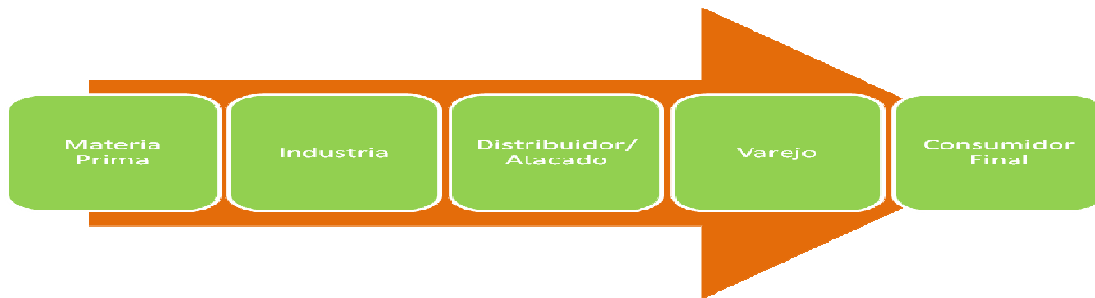
Conclui-se que o atacadista Mendonça Distribuição enfrenta alta concorrência, tanto em âmbito nacional quanto estadual.

4. SISTEMA DE VALOR

Conforme Chiavenato (2004, p.48), “Um sistema é um conjunto integrado de partes inter-relacionadas que existem para atingir um determinado objetivo ou cumprir um determinado propósito.” Todo sistema é dividido em subsistemas e estes focam uma determinada atividade, sendo que uma necessita da outra, já que a saída de uma será a entrada da outra.

Segue o sistema de valor do setor atacadista.

Figura 1 – Sistema de Valor do setor atacadista.



Fonte: Autores.

Um bom gerenciamento dessa cadeia irá gerar maior valor para as empresas que dela fazem parte. Cada elo da cadeia obtém informações dos elos anteriores, que, por sua vez, conseguem prever sua demanda e minimizar o estoque, por exemplo. Entender como funciona a cadeia na qual está inserida e, principalmente, ter boa relação com os demais participantes permite à empresa reduzir tempo, custos, perdas, ganhar flexibilidade de ação e consequentemente vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Em entrevista com o proprietário e funcionários do atacado Mendonça Distribuição, observou-se que a empresa gera valor para seus clientes com a eficiência da entrega das mercadorias, cumprindo sempre os prazos, sem causar transtorno. Além disso, ela também se preocupa em manter um estoque em bom volume para ter produtos sempre à pronta entrega. Esse é um fator relevante na relação B2B (*Business to Business*), que preza o serviço ofertado na hora de realizar uma compra. Se o Mendonça Distribuição for mais ágil do que seus concorrentes, venderá mais. Outro ponto relevante da cadeia de suprimentos é que o atacado Mendonça Distribuição contribui com seus fornecedores pela sua agilidade no desembarque de mercadorias. Quando os fornecedores realizam as entregas no Mendonça Distribuição, a ação de descarregar as mercadorias é rápida, reduzindo o tempo de transporte pela cadeia. Dessa forma, os fornecedores atendem seus clientes mais rapidamente também.

Percebe-se, então, a importância da logística de suprimentos para o Mendonça Distribuição gerar valor para seus clientes e fornecedores, uma vez que ela pode agilizar o processo e fazer com que a mercadoria chegue mais rápido aos clientes.

O setor de Compras também é outra área atuante na cadeia de valor do atacado Mendonça Distribuição, uma vez que é ele o responsável por prever a demanda (através do histórico de vendas) e realizar as compras da empresa. Também cabe ao setor em questão realizar boa negociação no ato da compra. Atualmente, esse é um ponto fraco na empresa. O Sr. Mendonça acredita que não há uma boa negociação entre os compradores e os fornecedores, o que resulta em compras mal sucedidas. No entanto, a empresa acredita que tem desempenhado bem seu papel na cadeia de valor, embora mantenha um nível muito alto de estoque. Foi constatado que o Índice de Rotação de estoque é de 46 dias e o prazo médio de pagamento das compras de 21 dias, enquanto o prazo médio de recebimento das vendas é de 41 dias. Há um intervalo muito grande entre o tempo que a empresa tem para pagar seus fornecedores e o tempo que ela faz o estoque girar.

5. ANÁLISE DA ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA - MODELO DAS CINCO FORÇAS

Existem cinco forças que determinam a atratividade de um mercado ou segmento de mercado. São elas: ameaça de novos concorrentes, ameaça da rivalidade intensa no segmento,

ameaça de produtos substitutos, ameaça do poder de barganha dos compradores, ameaça do poder de barganha dos fornecedores (KOTLER; KELLER, 2006). Teoricamente, o poder de barganha dos fornecedores deveria ser pequeno porque os atacadistas compram em grande quantidade os produtos dos fornecedores e estes querem vender o quanto mais. No caso do atacado Mendonça Distribuição, os fornecedores exercem maior poder de barganha sobre a empresa, visto que o volume de compras do Mendonça é pequeno em relação aos grandes varejistas, como Carrefour ou Pão de Açúcar, e principalmente frente ao seu concorrente o Atacadão, que faz parte do grupo Carrefour.

O custo de transferência para o atacado é pequeno, já que as indústrias tendem a fabricar diversos produtos. Em caso de desacordo entre elas e o atacado, os clientes do atacado poderão trocar um atacado pelo outro, no longo prazo, pela falta de determinados produtos. Os bens substitutos são principalmente os “atacarejos”, que, de acordo com a ASMAT, Associação dos Supermercados do Mato Grosso, são supermercados que vendem tanto no atacado quanto no varejo para pequenos comerciantes e até mesmo para clientes comuns, que não fazem questão do serviço, e assim conseguem economia de até 50% . Os supermercados também são bens substitutos do atacado, visto que são concorrentes indiretos ao atenderem da mesma forma seus clientes. E como os “atacarejos” estão crescendo no mercado nacional e os supermercados no Mato Grosso são mais de 538, então, a ameaça de bens substitutos torna-se grande, mas lembrando que o custo de transferência que estes têm é alto porque o “atacarejo” não possui canal de distribuição e os supermercados não praticam baixo custo e nem vendem em grandes quantidades, além de não fazerem as entregas dos produtos.

Quanto aos novos entrantes, esse não é um setor atraente, já que a necessidade de capital é muito alta, principalmente na prática das tarefas, as quais necessitam de grande quantidade de mão de obra, pois não há muita tecnologia envolvida no setor. Além disso, o mercado está saturado, pois são 60 empresas, em Mato Grosso. Outro fator importante é a curva de experiência, visto que as empresas que estão há mais tempo no mercado conhecem profundamente a cultura e hábitos dos clientes da região em que atuam. Esse quesito agrega tradicionalidade às empresas - atributo muito importante para o mercado da cidade de Várzea Grande, onde está situado o atacado e sua vizinha Cuiabá -, pois há a criação de um apelo emocional no ato da compra, pois a proximidade com os clientes ser maior. Na verdade, essa proximidade também faz com que o poder de barganha dos clientes possa ser muito discutido em razão de comprarem grandes quantidades.

No que diz respeito à rivalidade exercida pela concorrência, é possível observar que, como o número de *players* é grande, a rivalidade também o é. A diferenciação também não é significativa, pois não há como customizar os produtos e serviços prestados pelo atacado; a diferenciação que se pode apresentar fica restrita ao atendimento, cumprimento dos prazos estabelecidos, *mix* de produtos, distribuição complexa, entrega adequada dos produtos, forma de pagamento e negociação.

6. COMPLEMENTARIDADE

Ao se examinar a indústria, deve-se estar ciente de que não basta observar somente a competitividade com as demais, e sim estabelecer um relacionamento de cooperação com elas, já que podem trabalhar juntas e desenvolver interesses em comum (NALEBUFF, 1994). Os fornecedores são tanto os produtores das matérias-primas quanto os produtores de produtos e de produtos finais – isto porque os produtos passam por vários processos de transformação e depois são vendidos às indústrias que os transformam em produtos finais, para serem negociados com o atacado.

No caso dos clientes, os consumidores imediatos são os pequenos e médios varejos que procuram comprar em grande quantidade, do mesmo modo que precisam que os produtos sejam entregues no local determinado. Já os competidores são aqueles que oferecem o mesmo serviço, de vendas de grandes quantidades a baixo custo e fazem entrega, como os já mencionados.

Por fim os complementadores são aqueles que não disputam a oferta do setor atacadista, mas que trabalham juntos (mesmo concorrentes) para ganhos em comum, como desenvolvimento e crescimento do setor, ou pesquisas de produtos e serviços para melhor atenderem os consumidores finais. São exemplos de parceria do Mendonça Distribuição: com o fornecedor de bebidas 51 que troca informações sobre o mercado e preços, assim como com o Atacado Domingos e Tio Urbano.

8. MACROAMBIENTE

Em relação ao ambiente econômico, por se tratar de um atacado, sua demanda é proveniente do varejo e, conseqüentemente, a demanda do varejo é a população do estado em questão, que, com uma maior disponibilidade de crédito (tanto as empresas quanto a população em si) pode ser beneficiada, aumentando o consumo e impulsionando a economia. Assim, apesar do IDH (índice de desenvolvimento humano) do estado ser o 11º no *ranking* nacional, segundo dados do Pnud (2013) e Brasil Escola (2012), outros fatores como disponibilidade de crédito para empresas e diminuição do endividamento apontam boas perspectivas de crescimento para Mato Grosso nos próximos anos. O atacado Mendonça Distribuição deve se aproveitar desse crescimento e das ações políticas evidenciadas para obter vantagem competitiva e melhorar sua oferta de valor.

Em relação ao ambiente sociocultural, o mercado matogrossense tem particularidades diferentes dos outros estados por ter cidades pequenas, sem nenhuma metrópole e com cultura bem interiorana. Cidades pequenas propiciam um relacionamento mais próximo entre a organização e seus clientes, além da empresa conhecer melhor sua área de atuação. Isso beneficia muito o atacado Mendonça Distribuição, pois ter um relacionamento estreito com os clientes aumenta a fidelidade dos mesmos e permite que o Mendonça perceba rapidamente as mudanças dos desejos e necessidades dos seus clientes. Já em relação ao ambiente tecnológico, apesar desta variável não estar muito presente no segmento atacadista, o Mendonça Distribuição deve ficar atento ao surgimento de tecnologias que possam facilitar a gestão de máquinas, controles e diminuir custos.

No tocante ao ambiente demográfico, o Centro-Oeste tem a maior proporção de habitantes provenientes de outras regiões do país, 51,9%. Isso mostra que a atração para essa região é grande, diferente do que ocorre com a região Nordeste.

Por sua vez, no que diz respeito ao ambiente natural, o atado Mendonça Distribuição deve ficar atento a fatores como desmatamento e questões relativas à poluição ambiental, já que são temas para os quais converge a atenção mundial. Recomenda-se, assim, a utilização de folhas sulfites recicladas, incentivo a reciclagem, e reutilização das caixas e pacotes de papelão. Isso poderá promover uma visão positiva nova diante de seus clientes e possíveis novos clientes.

No ambiente político-legal, a redução do ICMS no estado aumentou as vendas da empresa, conforme já citado, beneficiando-a. Já para enfrentar a burocracia para a abertura do negócio, a associação à ABAD, entidade de abrangência nacional que representa as empresas atacadistas e distribuidores e tem como objetivo fomentar o desenvolvimento do comércio atacadista distribuidor e da cadeia de abastecimento em todo o território nacional, pode ajudar.

9. ANÁLISE DA EMPRESA

Prognóstico do setor – as pesquisas apontam quatro variáveis macroeconômicas que afetam diretamente a empresa: PIB do Brasil, volume de vendas no varejo, renda da população brasileira, inflação.

Observou-se que o PIB brasileiro apresentou queda de 2010 para 2011 (2,7%), não atingindo a previsão inicial do governo. Em 2012, fechou com crescimento de apenas 0,9%, contudo a expectativa é de que em 2013 avance 3,1%, segundo o Banco Central do Brasil. Para 2014, a expectativa é de crescimento de 3,5%.

Segundo o Banco Central do Brasil, o volume de vendas varejistas teve variação 8,4% em 2012 e as expectativas é que o volume de vendas geral continue aumentando por conta do aumento da massa salarial e pela expansão moderada de crédito. Em janeiro de 2013, o saldo total de crédito a pessoas físicas teve aumento de 16,6% em relação a janeiro do ano anterior.

O consumo das famílias no quarto trimestre de 2012 teve aumento de 1,2%. O aumento do salário mínimo para R\$670,95, em 2013, projeta um contínuo aumento de consumo, apesar de pouco menor em função de leve aumento da inflação.

9.1 ESTRATÉGIA MERCADOLÓGICA

Segundo Kotler e Keller (2006, p.238), “segmento de mercado pode ser definido como um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências”. A segmentação de mercado é necessária para que seja possível a escolha do *target* (mercado atingido) e assim o desenvolvimento do composto de marketing, definindo seu posicionamento estratégico. Para que a segmentação de mercado seja efetiva, ela deve atender a cinco critérios, sendo eles: mensuráveis, substanciais, acessíveis, diferenciáveis e acionáveis. Pode-se dizer, a partir da análise da empresa, que o atacado Mendonça Distribuição atende a todas essas variáveis. Assim, o público-alvo da empresa estudada são especificamente as empresas pequenas e médias de varejo presentes no estado do Mato Grosso, que estão à procura de produtos alimentícios, higiene pessoal, utensílios domésticos, entre outros produtos que compõem a gama de produtos de seus estabelecimentos.

9.1.1 POSICIONAMENTO

Segundo Kotler e Keller (2006, p.305), “posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”. Toda estratégia de marketing é construída de acordo com o trinômio SMP, ou seja, Segmentação, Mercado-alvo e Posicionamento.

A empresa em questão não apresenta um posicionamento definido, porém seu grande diferencial é a qualidade, prazo e rapidez nas entregas, já que seus clientes prezam esse diferencial. Além disso, o atacado faz questão de possuir sempre todos os produtos em seu estoque para atender da melhor forma seus clientes.

9.1.2 COMPOSTO DE MARKETING

Neste tópico serão considerados os meios e estratégias da empresa para atingir seu objetivo de marketing, e assim conseguir criar, comunicar e entregar valor ao seu público-alvo (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Produto - O atacado Mendonça Distribuição apresenta diversos produtos e comercializa marcas variadas, com um *mix* total de dois mil produtos. Mas, para a escolha de novos produtos, não existem muitos critérios. Os vendedores fazem pesquisas informais com

os colegas do ramo e com clientes e, desse modo, trazem informações do mercado sobre quais produtos estão sendo mais vendidos e assim tomam a decisão juntamente com o diretor da empresa. Kotler e Armsntrong (2007) identificam cinco níveis de produtos que compõem a hierarquia de valor para o cliente. O primeiro nível é o benefício central que faz com que o consumidor adquira especificamente o serviço ou benefício essencial. A empresa Mendonça Distribuição tem como benefício central a entrega eficiente de suas mercadorias.

O segundo nível é o produto básico, ou seja, os produtos que a empresa comercializa. O terceiro nível, por sua vez, consiste no produto esperado, que são os atributos e condições que os consumidores esperam ao comprarem um produto; neste caso, os clientes da empresa esperam que a mercadoria pedida seja entregue em boas condições, sem embalagens danificadas ou produtos estragados e no prazo determinado. O próximo nível é o produto ampliado, em que está não só o atendimento mas também a superação das expectativas dos clientes; com isso, a empresa Mendonça Distribuição consegue, pela boa qualidade de seus serviços e entregas atender a expectativa de seus clientes. O último nível representa as ampliações e mudanças a que o produto será submetido. Nesse caso, o produto potencial da empresa será sempre estar a par de todos os produtos novos os quais seus clientes demandam para comercialização, além de buscar oferecer sempre serviços melhores (KOTLER; KELLER, 2006).

A empresa não foca especificamente em uma categoria de produtos, ela busca atender as necessidade dos seus clientes. Nesse caso, o critério de seleção de produtos é focado na categoria de produtos de alta rotatividade, que as pessoas comprem semanalmente nos mercados.

Preço - Os preços praticados no atacado Mendonça Distribuição são definidos de acordo com o custo que cada um deles possui, sem deixar de se avaliarem os preços dos seus concorrentes para não fugir da média do mercado.

O preço é o único elemento gerador de receita do *mix* de marketing tradicional; a possibilidade de cobrar maiores preços é um dos benefícios mais importantes do *Brand Equity* obtido com lembrança de marca e associações de marca fortes, favoráveis e exclusivas (KELLER; MACHADO, 2006).

No entanto, os preços no atacado Mendonça Distribuição não são formados pensando nessas estratégias, bem como nenhum dos elementos do composto de marketing corroboram a possibilidade de cobrar preços maiores, uma vez que a empresa não possui um posicionamento bem definido com diferenciais claros para os clientes.

Todavia, por se tratar de negociações B2B, o volume comprado ou prazo de pagamento podem influenciar os preços de venda. Por exemplo, clientes que compram volumes maiores ou se dispõem a pagar à vista garantem preços mais atrativos.

Por se tratar de um negócio B2B, não é adequada uma comunicação de massa; assim, a comunicação é específica para os clientes existentes e potenciais. Ela se dá através dos representantes comerciais que vão até os clientes apresentar a empresa e seu portfólio de produtos ou pelo boca a boca entre os clientes. A mala-direta também é utilizada eventualmente para divulgar novos produtos ofertados pela empresa ou algumas promoções que estão sendo feitas.

Dessa forma, como um canal de distribuição, o Mendonça deve focar a comunicação de sua própria marca/empresa, apresentando os produtos ofertados, os preços e seus principais diferenciais perante os concorrentes. Contudo, a comunicação não vem sendo efetuada adequadamente, por ficar a cargo somente dos representantes comerciais que apresentam a empresa a seus clientes e potenciais clientes. Parece natural, portanto, que o atacado

Mendonça Distribuição não tenha conquistado novos clientes nos últimos anos – deve-se observar, inclusive, a ausência de um Departamento de Marketing ou mesmo de um orçamento definido para ações dessa natureza

A **Praça** se refere à distribuição, ou seja, à área territorial que a empresa atende e como é feita tal distribuição. No atacado em questão, a distribuição dos produtos é feita de forma organizada e estruturada. O setor de Logística define a rota que os caminhões farão de acordo com a demanda e prazos de entrega.

9.2 CADEIA DE VALORES

A cadeia de valor é utilizada como uma ferramenta para se identificarem as formas de criar mais valor para o cliente (PORTER, 2001).

Um ponto forte da empresa é a logística, que detém tempos bastante inferiores aos de seus concorrentes (o Atacadão, por exemplo, leva 10h) para o descarregamento de uma carreta de 25 toneladas, isto é de 2h30min.

O modelo de logística conhecido como LIFO – *Last In, First Out* (último que entra, primeiro que sai) agiliza o processo de descarga dos produtos, uma vez que o último palete colocado no caminhão será dos primeiros pedidos a serem entregues, seguindo a rota definida pela empresa. Isso agiliza a descarga das mercadorias nos pontos determinados pelos clientes, já que não é preciso ficar procurando o pedido do cliente no caminhão ou ter que tirar outros pedidos que pudessem impedir a retirada do pedido da vez.

As entregas, hoje, são terceirizadas, como enfatizado anteriormente, logo, ficam sob a responsabilidade de transportadoras e/ou motoristas terceirizados com seus próprios caminhões, que entregam os produtos aos clientes, mas sempre acompanhados por um funcionário do atacado Mendonça Distribuição. O tempo de descarga nos clientes é em média de 20 minutos, mas pode variar muito dependendo do volume entregue.

Em relação às atividades secundárias, que têm como função apoiar diretamente ou indiretamente as execuções das atividades primárias para que estas consigam gerar maior valor, no Mendonça Distribuição, a aquisição, por exemplo, é feita pelo setor de Compras, conforme o histórico de vendas (estimativa de demanda) e volume de estoque, meramente por uma simples análise, sem nenhuma ferramenta específica que possa dar mais credibilidade ao volume comprado.

Os prazos de recebimento das mercadorias são ajustados conforme a necessidade da empresa de obter o produto no estoque, a disponibilidade de entrega do fornecedor e ainda a disponibilidade de a empresa receber os produtos para serem descarregados no pátio.

6. DIAGNÓSTICO

A análise crítica será usada para montar o diagnóstico da empresa Mendonça Distribuição a partir da análise do macro e microambiente. O fator crítico de sucesso mostra as principais atividades que a empresa deve desempenhar para ter uma melhor oferta de serviço ou produto do que seus concorrentes (HOOLEY, 1996). Na pesquisa realizada com os clientes do atacado Mendonça Distribuição, foram ressaltados alguns tópicos importantes para que a empresa melhore sua atuação. No entanto, deve-se destacar que esses mesmos clientes pontuaram diversas atividades que a empresa desenvolve com muita qualidade. As características com maior relevância que os clientes mencionaram como pontos fortes foram o preço, forma de pagamento, prazo de entrega e qualidade nos serviços de entrega. É interessante que a organização tente melhorar nesses aspectos citados, uma vez que estará no

mesmo parâmetro que seus principais concorrentes ou até mesmo ter melhor desempenho em comparação a eles.

6.1 ANÁLISE SWOT

Agora, faz-se necessário abordar um conjunto de tópicos do ambiente interno e externo da empresa, para que seja feito, em combinação, o melhor diagnóstico. A análise SWOT vem do termo, *strengths, weaknesses, opportunities e threats*, ou seja, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A análise do ambiente externo está relacionada com as forças macroambientais (econômico, demográfico, tecnológico, político-legal e sociocultural), além das cinco forças de Porter e se refere às oportunidades e ameaças. A primeira é a chance de encontrar, desenvolver e lucrar ao identificar uma oportunidade, já a ameaça é um desafio desfavorável à empresa. Já a análise do ambiente interno se compõe das forças e fraquezas da empresa Mendonça Distribuição (KOTLER; KELLER, 2006).

6.1.1 FORÇAS

A rapidez e a qualidade na entrega, bem como a experiência no mercado, se constituem nas maiores forças da empresa. O atacado apresenta sua marca concreta no mercado de Mato Grosso, em virtude do seu tempo de experiência. Além disso, o grupo apresenta supermercados, o que o torna mais forte e reconhecido.

6.1.2 FRAQUEZAS

A comunicação externa deficiente é a primeira fraqueza a ser apontada. Portanto, seria interessante a criação de um Departamento de Marketing, considerando que os concorrentes da empresa fornecem o mesmo produto e serviço, o que aponta a necessidade da empresa mostrar quais são seus diferenciais em relação aos concorrentes. Outra fraqueza é a falta de supervisores. Muitos funcionários da empresa Mendonça Distribuição citaram, na pesquisa qualitativa feita com eles, que uma das maiores deficiências da empresa é o atendimento e relacionamento com seus clientes. Não há contato pós-venda para medir sua satisfação com o serviço prestado pelo atacado, qualidade de sua entrega e, por conseguinte, fidelização à marca. Esse problema, segundo a empresa, é pela falta de supervisores para realizar tal tarefa. Na pesquisa com os funcionários, detectou-se também uma terceira fraqueza: o alto *turnover* dos funcionários do pátio e dos representantes comerciais devido a problemas relacionados à falta de um Departamento de Recursos Humanos e aos baixos salários e comissões. O quarto ponto de fraqueza foi indicado pelos clientes e é a pouca variedade de produtos – o que pode implicar migração da clientela para a concorrência. Por fim, outra fraqueza é o alto prazo médio de rotação de estoque.

6.1.3 OPORTUNIDADES

Relacionam-se entre as oportunidades que devem ser aproveitadas pela organização: o crescimento da população de Mato Grosso e a regional; produtos inelásticos (aqueles que a quantidade demandada responde pouco quando há variações de preços, porque são básicos); e o crescimento da Classe C, cuja previsão de poder de consumo até 2015 é de equivalência da quantidade das classes A e B juntas. (FECOMÉRCIO, 2012)

6.1.4 AMEAÇAS

A principal ameaça a ser considerada é o aumento dos atacarejos.

7. PROBLEMAS ENCONTRADOS NA EMPRESA E AS SOLUÇÕES

Diante das informações que foram extraídas da empresa e da análise do setor atacadista distribuidor, foi possível detectar algumas dificuldades vividas pela empresa e que talvez a impeçam de evoluir e ter melhor desempenho.

No início artigo, foi informado que a empresa passava por mudanças no processo de entrega, com a sua terceirização. Após, o temor de que a mudança implicasse perda da pontualidade sempre elogiada pelos clientes, constatou-se que a mudança não gerou reflexos negativos. Além disso, houve resultado positivo em relação à diminuição dos custos envolvidos com manutenção (combustível e peças de reposição dos veículos) e folha de pagamentos dos motoristas contratados.

Outra observação da empresa no início do estudo era de que o *turnover* de representantes comerciais e operadores do armazém era muito alto. A ausência de um Departamento de Recursos Humanos poderia explicar a falta de atenção a assuntos relacionados à satisfação dos funcionários, clima organizacional, entre outros.

Os operadores de armazém alegam que o salário que recebem é muito baixo para a função que exercem. Já os representantes comerciais alegam que não conseguem vender por causa da baixa variedade de produtos e que a comissão paga a eles é baixa. Porém, a empresa rebate dizendo que os salários e comissões pagos estão na média do mercado.

A baixa variedade de produtos, segundo a empresa, depende muito da relação entre o Departamento de Compras e os fornecedores. Muitas vezes, não consegue realizar boas negociações com os fornecedores e acaba por não oferecer determinados produtos na empresa. Infelizmente, o atacado perde seu poder de barganha junto aos fornecedores uma vez que seus concorrentes, como o Atacadão que faz parte do grupo Carrefour, tem maior volume de compra, conseguindo, então, preços mais competitivos. A variedade dos produtos, portanto, não é constante, uma vez que as empresas estão frequentemente em negociação e, às vezes, ocorre de não entrarem em acordo em algum período e em outro período sim.

Diante desse problema, parece que a implantação de um Departamento de Recursos Humanos só iria gerar custos e não melhoraria nos resultados da empresa.

Outro ponto que foi detectado na análise da demanda da empresa é o crescimento dos setores atacadista e varejista. Ao se compararem os dados de crescimento desses setores com o número de clientes ativos da empresa nos últimos anos, percebe-se que o atacado Mendonça Distribuição não tem acompanhado o crescimento de mercado, apresentado estagnação no número de clientes. Pode-se atribuir esse fato ao número restrito de vendedores por área de atuação da empresa, uma vez que os mesmos não conseguiriam focar suas funções atuais, se tivessem que buscar novos clientes. Apesar de identificado tal problema, o proprietário informou que não pretende aumentar o número de funcionários da empresa, uma vez que a mesma gerou lucro nesses mesmos períodos analisados e vem crescendo de acordo com as previsões.

Outro problema encontrado na empresa foi o prazo médio de rotação de estoque. Foi calculado de acordo com os resultados da empresa que o estoque é suficiente para 46 dias, ou seja, o estoque demora 46 dias para ser totalmente vendido. Porém, deve-se analisar o prazo médio de recebimento das vendas e o prazo médio de pagamento das compras para chegar-se a uma conclusão. O prazo médio de recebimento das vendas é de 41 dias e o de pagamento das compras de 21.

O prazo médio de pagamento das compras pode estar relacionado com o que o Sr. Fernando alegou nos primeiros contatos com a empresa, quando disse que acreditava que a empresa precisava melhorar as suas negociações. É necessária uma gestão mais firme e

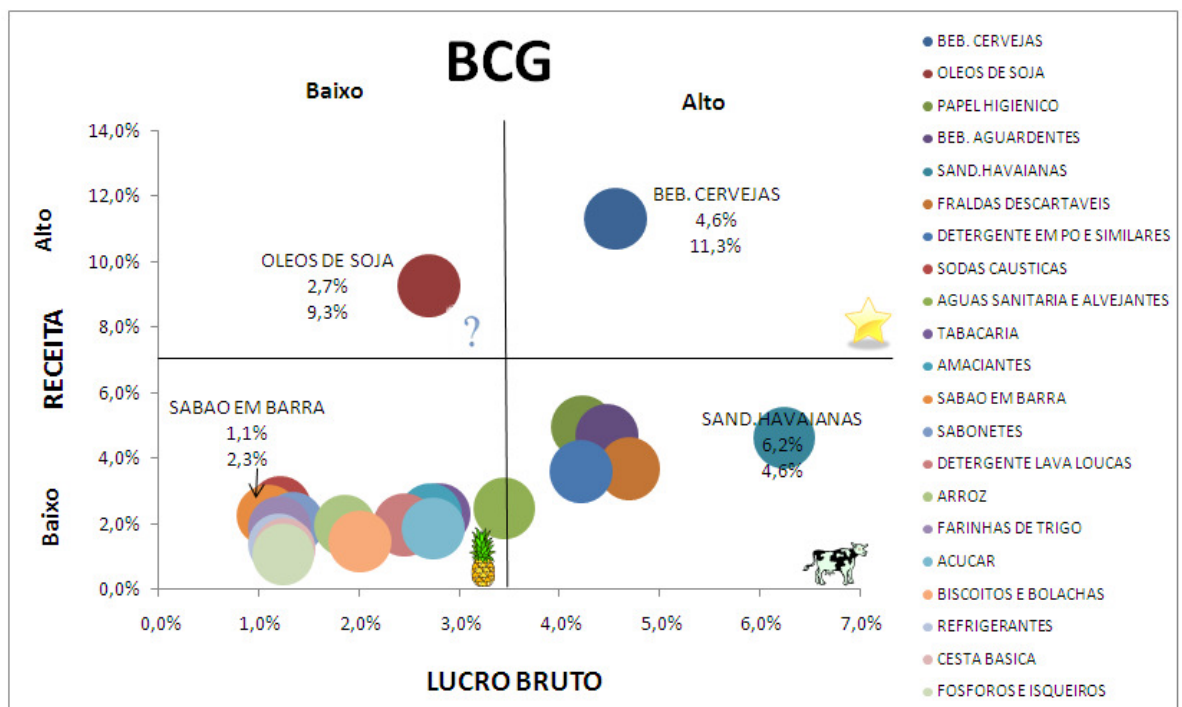
cautelosa com relação aos prazos estipulados, levando em conta todo o processo de rotação e zeragem de estoque. A negociação com os fornecedores deve ser melhorada e sistemas de auxílio e controle de estoque como, por exemplo, MRP, poderiam ser implementados para diminuir o descasamento de datas evidenciado.

Além da falta de planejamento de compras, foi constatado também que a política de crédito da empresa não vem sendo bem executada. O prazo de pagamento concedido aos clientes é de 28 dias, porém, através do cálculo do prazo médio de recebimento das vendas, o resultado foi de 41 dias, ou seja, há 13 dias de atraso de recebimento das vendas. Segundo a empresa, o maior atraso deve-se ao fato de os clientes pagarem com cheque, pois existe um volume alto de cheques devolvidos e reapresentados. Sugere-se que seja feito maior controle sobre a política de crédito. A empresa deverá identificar os clientes que não pagam em dia e mudar a forma de recebimento destes, passando a vender à vista, ou mesmo deixar de atendê-los. Com isso, o ciclo financeiro irá diminuir e a empresa terá que financiar seu estoque por menos dias.

O quarto problema está relacionado às estratégias mercadológicas da empresa. A falta da descrição de seu posicionamento e da comunicação deste para o seu público-alvo pode estar impactando as vendas, uma vez que comunicar a imagem que a empresa deseja ter faria com que os clientes comprassem mais ou com que a empresa conseguisse conquistar novos clientes. Tal problema pode justificar o fato da empresa não ter conquistado novos clientes no período analisado nesta pesquisa, isto é, os últimos cinco anos.

A solução, nesse caso, seria implantar um Departamento de Marketing na empresa, que cuidaria de toda a estratégia mercadológica. O departamento poderia começar descrevendo um posicionamento que fosse coerente com a missão, visão, valores e o diferencial da empresa, que é a pontualidade na entrega. Após definir o posicionamento, a empresa poderá alinhar as estratégias de preço, distribuição e promoção ao que ela se propõe a ser e à imagem que ela quer ter na mente do seu público-alvo.

Figura 2 – BCG das famílias de produtos do atacado (%).



Fonte – Autores.

Por fim, por meio da análise de categorias em conjunto com a matriz BCG elaborada pelos autores, pode-se perceber que existe uma série de categorias de produtos que não estão sendo demandadas pelos clientes e representam um percentual baixo da receita e lucro bruto do atacado, como os biscoitos amanteigados, produtos light e diet, sandália Ballina, medicamentos farmacêuticos, cestas especiais e tesouras.

Desta forma, a proposta de melhoria é a exclusão de tais categorias a fim de diminuir os custos das mercadorias vendidas e os custos de estoque do atacado. Feito isso, a gestão das outras categorias mais lucrativas e rentáveis seria mais fácil e o espaço físico do galpão ficaria mais livre. Evidente que ao eliminar alguns produtos, a receita proveniente da venda dos mesmos cairá também, porém, ao analisar tal impacto, pode-se descrevê-lo como pequeno, pois tais categorias não estavam sendo procuradas pelos clientes e, portanto, a receita proveniente das mesmas não era alta. Além disso, o custo de estoque diminuirá na mesma proporção.

Outra saída é buscar produtos que tem maior giro e maior lucratividade para compor a carteira de produtos da empresa, dessa forma a empresa iria aumentar a sua receita e deixaria seus clientes mais satisfeitos com produtos que eles têm maior interesse. Inicialmente, com a tomada dessa medida, não ocorrerá uma diminuição em relação ao número de funcionários uma vez que estes são organizados por região atendida e não por produtos, porém facilitaria a logística interna e externa da empresa em geral.

8. CONCLUSÃO

Este plano estratégico apresentado teve como principal objetivo buscar gargalos e deficiências na gestão da empresa e no meio em que atua, para que novas estratégias fossem construídas. Além disso, procurou-se a formalização de processos e procedimentos no sentido de poder melhor gerir os recursos e obter melhores resultados.

Assim foram analisados aspectos internos da empresa, como sua estrutura, seus pontos fortes e fracos, prazos de pagamento e rotação de estoque, os principais *stakeholders* e seus concorrentes; bem como apresentou-se a análise do setor, tanto no ambiente do estado em que o Mendonça atua, quanto no âmbito nacional.

As soluções propostas são de fácil implementação financeira, porém dependem da sinergia de várias áreas internas da empresa depois de implementadas. De forma geral, apresentou-se um modelo que pode ser gerenciado e, posteriormente, promover o crescimento sustentado ou mesmo a venda do ativo para terceiros.

REFERÊNCIAS

ABAD. Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores. Dados. Disponível em: <<http://www.abad.com.br/dados/numeros.shtml>>. Acesso em: 17 ago. 2012.

AMAD. Associação Matogrossense de Atacadistas e Distribuidores. Disponível em: <http://www.amad.org.br/2010/06_comunicacoes_noticias.asp>. Acesso em: 05 jan. 2013.

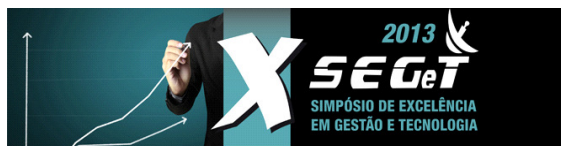
ASMAT. Associação de supermercados de Mato Grosso. Disponível em: <<http://www.asmat.com.br/novo/index.php>>. Acesso em: 09 nov. 2012.

ATACADÃO. Disponível em: <<http://www.atacado.com.br/>>. Acesso em: 09 nov. 2012.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/relinf/port/2013/03/ri201303c6p.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2013.

BODIE, Zvi; KANE, Alex; MARCUS, Alan J. Investimentos. 8ed. São Paulo: Amgh, 2010.

BRASIL ESCOLA. IDH. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/brasil/o-idh-no-brasil>>. Acesso em: 07 out. 2012.



CHIARA, M. de. Centro-Oeste é nova força de consumo. In: O Estado de São Paulo. 26 mar. 2011. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia,centro-oeste-e-nova-forca-do-consumo,60217,0.htm>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração da Produção: Uma abordagem teórica. São Paulo: Elsevier, 2004.

FECOMÉRCIO. Distribuição de renda nos estados brasileiros. Disponível em: <<http://www.fecomercio.com.br/blog/2012/05/11/distribuicao-de-renda-nos-estados-brasileiros-e-muito-desigual/>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica>>. Acesso em: 08 out. 2012.

KELLER, Kevin L.; MACHADO, M. Gestão Estratégica de Marcas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing: a bíblia do marketing. 12ed. São Paulo: Pearson-Prentice Hall, 2006.

_____; **ARMSTRONG, Gary.** Princípios de Marketing. 12ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KUAZAQUI, Edmir. Marketing Internacional. Desenvolvendo Conhecimentos e Competências em Cenários Globais. São Paulo: M.Books, 2007.

MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Bookman, 2006.

MANKIW, N. Gregory. Introdução à Economia. 5ed. São Paulo: Campus, 2005.

MATO GROSSO. Mato Grosso: Disponível em: <<http://www.mt.gov.br/imprime.php?sid=167&cid=67562>>. Acesso em: 20 dez. 2012.

MEYGE, A. Ibope: Brasileiros vão gastar R\$ 48 bi com higiene e beleza em 2012. In: *Valor Econômico*. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/2901310/ibope-brasileiros-vaogastar-r-48-bi-com-higiene-e-beleza-em-2012#ixzz2WD6xhht9>>. Acesso em: 21 mar. 2013.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Brasil. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2000/orientacoes/lucroreal.htm#Conceito-lucro_real>. Acesso em: 07 mar. 2013.

NALEBUFF, Barry J. Pensando Estrategicamente. 1ed. São Paulo: Atlas, 1994.

PORTAL BRASIL. Estados. Disponível em: <http://www.portalbrasil.net/estados_mt.htm>. Acesso em: 16 jul. 2012.

PORTER, Michael. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 2ed. São Paulo: Elsevier, 2001.

_____. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. São Paulo: Campus, 1989.

PORTO SECO. Perguntas. Disponível em: <<http://www.portoseco.com/perguntas.php>>. Acesso em: 18 ago. 2012.

PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento: Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

TRIPP, David. Pesquisa-Ação: Uma Introdução Metodológica. Educação e Pesquisa. São Paulo, v.31, n.3, p.443-466, set-dez. 2005.