



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE BACHARELADO  
EM ADMINISTRAÇÃO**

**RAPHAEL PEREIRA DE AQUINO**

**A LOGÍSTICA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: UM ESTUDO DE CASO  
NA EMPRESA ATACADÃO DO RIO DO PEIXE NA CIDADE DE CAMPINA  
GRANDE – PB**

**CAMPINA GRANDE - PB  
2016**

**RAPHAEL PEREIRA DE AQUINO**

**A LOGÍSTICA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: UM ESTUDO DE CASO  
NA EMPRESA ATACADÃO DO RIO DO PEIXE NA CIDADE DE CAMPINA  
GRANDE – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado à Coordenação do Curso de  
Administração da Universidade Estadual da  
Paraíba como requisito para obtenção do título  
de Bacharel em Administração.

**Orientadora: Profa. MSc Débora Barbosa Guedes de Oliveira Vilaça**

**CAMPINA GRANDE - PB  
2016**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

A657I Aquino, Raphael Pereira de.

A logística como diferencial competitivo [manuscrito] : um estudo de caso na empresa Atacadão do Rio do Peixe na cidade de Campina Grande - PB / Raphael Pereira de Aquino. - 2016.  
24 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2016.

"Orientação: Profa. Ma. Débora Barbosa Guedes de Oliveira Vilaça, Departamento de Administração e Economia".

1 .Logística. 2. Diferencial competitivo. 3. Estratégias logísticas. 4. Estratégias de diferenciação. I. Título.

21. ed. CDD 658.78

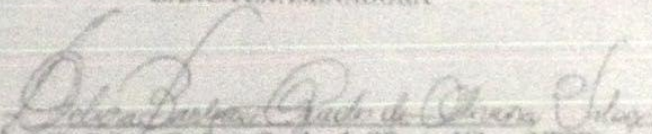
**RAPHAEL PEREIRA DE AQUINO**

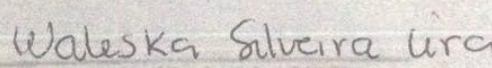
**A LOGÍSTICA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ATACADÃO DO RIO DO PEIXE NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE - PB**

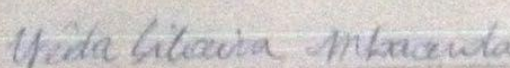
Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado à Coordenação do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

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

**BANCA EXAMINADORA**

  
Profa. MSc Debora Barbosa Guedes de Oliveira Vilaca (UEPB)  
Orientadora

  
Profa. Dra. Waleska Silveira Lira (UEPB)  
Examinadora

  
Profa. Dra. Yeda Silveira Martins Lacerda (UEPB)  
Examinadora

**CAMPINA GRANDE - PB**

## Resumo

Atualmente é observado um cenário amplamente competitivo no mundo corporativo. Há um crescimento acelerado na tecnologia, e maior oferta de produtos e serviços que se adequam às expectativas dos clientes, o que torna o momento extremamente desafiador. Para isso a logística se destaca pela sua função estratégica para a organização, permite através da sua visão integrada e sistêmica maior otimização dos processos. O presente artigo apresenta uma pesquisa sobre os conhecimentos teóricos da logística, destacando a mesma como um diferencial competitivo nas organizações. Esta pesquisa tem como objetivo geral: analisar as estratégias de diferenciação dos serviços logísticos utilizados pela empresa Atacadão Rio do Peixe. Para o alcance deste objetivo foi necessário: verificar na literatura estudada a importância da logística como área estratégica de negócios, identificar a partir das estratégias de diferenciação de Mintzberg (2007) aquelas que mais se sobressaem na empresa estudada, e investigar as estratégias logísticas utilizadas pela empresa para o alcance da vantagem competitiva. A pesquisa foi realizada em uma abordagem quantitativa de caráter exploratório e descritivo. A coleta dos dados foi feita com 15 funcionários do setor administrativo da logística. Através dos dados levantados, chegou-se à conclusão que as Estratégias de Diferenciação utilizadas na empresa, em sua maioria, são boas, porém características vistas na Diferenciação por Design e Diferenciação por Qualidade deixam a desejar. Ajustes são necessários para aumentar os níveis de ambas as estratégias, como: Implementar serviços inovadores e investir continuamente na capacitação do quadro de funcionários da empresa.

**Palavras-Chaves:** Logística. Diferencial Competitivo. Estratégias Logísticas.

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, um dos países com a maior extensão territorial do mundo, o custo com a produção, transporte, armazenamento de produtos e/ou serviços, estoque e a infraestrutura atrelado ao escasso incentivo na logística culmina, na maioria das vezes, com a preferência de produtos estrangeiros aos nacionais.

A logística dentro de uma empresa representa uma das principais atividades para uma organização que pretende se manter competitiva no mercado. Assim, minimizar custos e maximizar o atendimento ao cliente são práticas imprescindíveis para obtenção de bons resultados. Na logística são encontrados inúmeros fatores que podem acarretar uma melhoria substancial capaz de gerar diferencial competitivo.

Concordando com essa ideia Ballou (2004) afirma que a logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivo para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos.

Com base nessas considerações convém o seguinte questionamento: quais as estratégias de diferenciação que a empresa Atacadão Rio do Peixe adota em seus serviços de logística?

Desta forma, o presente estudo visa analisar as estratégias de diferenciação dos serviços logísticos utilizados pela empresa Atacadão Rio do Peixe. Para tanto verificou-se na literatura estudada a importância da logística como área estratégica de negócios, buscou-se identificar a partir das estratégias de diferenciação de Mintzberg (2007) aquelas que mais se sobressaem na empresa estudada, e foram investigadas as estratégias logísticas utilizadas pela empresa para o alcance da vantagem competitiva.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Definição de Logística**

De modo geral a logística é conhecida como uma atividade de distribuição física, fornecimento ou gerência de mercadorias e transporte. É de grande importância sua utilização enquanto área da administração, pois promove meios de gerenciamento e desenvolvimento da produção, participando desde a aquisição de insumos até a entrega ao consumidor final.

De acordo com Ballou (2009) a logística é a junção de quatro atividades básicas: aquisição, movimentação, armazenagem e entrega de produtos. Para que estas atividades funcionem é necessário um planejamento logístico, bem como a interação do processo.

Para Bowersox (2001) a logística é um esforço integrado com intuito de ajudar a criar valor ao cliente pelo menor custo total possível, pois este esforço existe para satisfazer as necessidades dos clientes.

A logística possibilita que todo planejamento almejado pela empresa seja alcançado com sucesso até a chegada no consumidor final. Desta forma encontra-se cada vez mais comum as organizações lançarem mão da logística como uma ferramenta que não apenas satisfaçam as expectativas do cliente, mas que as supere.

Fleury (2000) destaca duas linhas fundamentais de transformações na logística: a econômica e a tecnológica. As transformações econômicas no mundo globalizado criam um novo ambiente de exigências competitivas e as transformações tecnológicas permitem um aumento de eficácia e eficiência na gestão de operações cada mais complexas. Desta forma, a logística deixa de ser vista como uma simples atividade operacional para uma função de relevância estratégica.

A função da logística em disponibilizar seus produtos e serviços no tempo certo e na maneira correta ocasiona maior comodidade de atuação, proporcionando melhores feedbacks. Tudo isso é conseguido através de todo processo integrado das ferramentas logísticas. Dessa maneira será abordada em seguida a cadeia de suprimentos, mecanismo esse responsável pelo controle e integração dos processos.

## **2.2 Cadeia de Suprimentos**

O gerenciamento da cadeia de suprimentos promove um conjunto de processos responsáveis por proporcionar uma melhor integração e gestão, exercendo controle perante toda a cadeia.

Para Ballou (2004) a cadeia de suprimentos abrange todas as atividades relacionadas ao fluxo e transformação de mercadorias desde o estágio da matéria prima, até o usuário final, bem como os respectivos fluxos de informação.

Mentzer (2001) propõe uma definição mais ampla e abrangente, define como a coordenação sistêmica e estratégica das funções tradicionais e táticas de negócio dentro de uma empresa e entre empresas ao longo da cadeia de suprimentos, com o objetivo de melhorar os resultados de longo prazo da firma individualmente e da cadeia de suprimentos como um todo.

A cadeia de suprimentos tem participação fundamental na organização, uma vez que é responsável por interagir desde o início do processo organizacional até o consumidor final, consolidando-se assim como um conjunto de tarefas integradas.

Conforme Ballou (2004) nunca o gerenciamento da cadeia de suprimentos foi tão importante para os negócios quanto é atualmente, pois ela é base para estabelecimento da estratégia competitiva, contribuindo para geração de receitas para a empresa.

Com base nessa ideia o grande desafio na logística é reduzir custos na cadeia, aprimorando processos, agregando valor aos produtos, trazendo então a satisfação aos clientes. Parte fundamental nesse processo são os canais de distribuição, pois é através deles que os produtos chegam ao consumidor.

## **2.3 Canais de Distribuição**



A escolha do canal de distribuição é bastante significativa para a alcançar a satisfação do cliente, é o caminho escolhido pela empresa para entregar seus produtos no momento e local exato. Trata-se de uma importante ferramenta logística. A empresa que não utiliza corretamente seu canal de distribuição, por mais que comercialize um produto de boa qualidade, terá dificuldades em comercializá-los.

Existem diversas estruturas para compor um canal, para isso a empresa precisa ter claramente definido seu objetivo e dimensão do seu negócio, a partir daí buscará estratégias para atender às necessidades dos consumidores.

Segundo Novaes (2007) os canais de distribuição podem ser classificados em:

Canais Verticais – é o tipo de canal mais tradicional, caracteriza-se basicamente pela simples distribuição, a começar em uma ponta pelo fabricante e na outra o consumidor final.

Funciona como um revezamento de funções, o fabricante envia um caminhão carregado com a mercadoria para o armazém do atacadista, em seguida o atacadista vende o produto a diversos varejistas, este se responsabiliza pela venda ao consumidor final, como também serviços pós-venda quando solicitados pelo cliente.

Para Novaes (2007) neste tipo de canal o atacadista e o fabricante não têm acesso direto ao consumidor. O varejista que é o responsável por interpretar as preferências do consumidor, as tendências de demandas, as necessidades de serviço pós-venda, etc.

Canais Híbridos – difere da estrutura rígida do canal de distribuição vertical, nesta estrutura, uma parte das funções ao longo do processo se dá paralelamente por dois ou mais elementos da cadeia de suprimento.

Segundo Novaes (2007), neste tipo de estrutura, o fabricante necessita manter um relacionamento direto com o cliente, seja por questões mercadológicas ou melhoria de sua linha de produtos e desenvolvimento de novos itens, porém a responsabilidade pelo atendimento e entrega são de seus distribuidores que detém o know-how necessário para a distribuição física dos produtos de forma mais eficiente em relação aos processos de administração de pedidos, armazenagem e entrega dos lotes negociados nos tempos certos e nas quantidades desejadas.

Canais Múltiplos - nessa configuração ocorre um mix de canal vertical e canal híbrido. Para Novaes (2007), uma outra forma de melhorar o desempenho no gerenciamento da cadeia de suprimento é utilizar mais de um canal de distribuição, ou seja, para atingir diversos mercados, os fabricantes podem usar vários canais de distribuição e tornar disponível o acesso de um único produto em diversas plataformas de distribuição. Desta forma é possível



que seja encontrado um produto disponível para o mercado simultaneamente na internet, por telefone e inclusive em loja física.

Os canais de distribuição representam uma importante relação entre cliente e empresa. É bastante significativo no tocante ao diferencial competitivo. Por conseguinte, será abordado os tipos de modais. Processos responsáveis pela distribuição física da mercadoria.

## 2.4 Tipos de Modais

O transporte representa o elemento mais importante do custo logístico na maioria das empresas, e tem papel fundamental na prestação de serviço ao cliente.

Ballou (2004) define o transporte como um dos principais elementos que influenciam as composições dos custos logísticos, e ainda, a movimentação de fretes que absorve entre um a dois terços do total dos custos logísticos, para isso a seleção de um modal de transporte pode ser usada para criar vantagem competitiva do serviço.

Para uma melhor compreensão acerca dos modais, abaixo encontram-se relacionados segundo Ballou (2004) os principais tipos de modais de transporte:

Modal ferroviário – pode-se destacar como vantagem o fato desse modal ser adequado para longas distâncias e para o transporte de grandes quantidades de carga. O modal ferroviário apresenta custos fixos elevados, em decorrência de altos investimentos em trilhos, terminais, locomotivas, e vagões, porém seu custo variável é baixo.

Modal rodoviário – é o mais expressivo no transporte de cargas no Brasil, atingindo praticamente todos os pontos do território nacional. Modal este, utilizado pela referida empresa alvo da pesquisa.

De acordo com o Centro de Estudos em Logística (2004) o custo do total do transporte rodoviário brasileiro alcança R\$ 109,2 bilhões.

Modal aeroviário – é rápido e adequado para mercadorias urgentes. O transporte aeroviário tem tido uma demanda crescente de usuários, embora seu custo com frete e infraestrutura seja significativamente mais elevado que os demais modais

Modal dutoviário – é o meio de transporte que conduz produtos através de canos / tubos cilíndricos ocos desenvolvidos de acordo com normas internacionais de segurança. Para Ballou (1993) o emprego do duto é um método extremamente eficiente para o transporte de produtos líquidos ou gasosos por grandes distâncias.

Transporte Aquaviário – tem como característica a movimentação de mercadorias ou pessoas através de rios ou mares por meio de barcos ou navios.

A escolha e utilização correta do tipo de modal exercem influencia na satisfação do serviço, podendo acarretarem diferencial competitivo para empresa. Será abordado a seguir o conceito de diferencial competitivo, ferramenta esta imprescindível para manter-se sólido no mercado.

## **2.5 Conceituando Diferencial Competitivo**

A expectativa das organizações em busca de fidelizar bom relacionamento com o cliente, aliado ao desejo de obter lucro, conjuntamente com as incertezas do negócio, faz com que o ambiente corporativo torne-se cada vez mais competitivo. De modo que se faz necessário as empresas buscarem ferramentas estratégicas no sentido de atingir maior diferencial competitivo.

Para Christopher (2007) o serviço prestado ao cliente pode proporcionar a grande diferença entre sua empresa e a de seus concorrentes, ou seja, o nível de satisfação dele sobre seus serviços e produtos é utilizada como vantagem competitiva diante dos concorrentes.

Em um cenário turbulento e de incertezas, fazer as coisas certas, é uma tarefa de grande dificuldade. Para tanto, formular estratégias e definir a melhor opção de utilização, requer planejamento, para que assim se possa alcançar de forma consistente a diferenciação no mercado diante dos concorrentes. Atender as necessidades dos clientes possibilita a empresa criar laços de confiança, tornando improvável a migração do mesmo para um concorrente.

As estratégias definidas pela empresa influenciam consideravelmente no alcance dos objetivos almejados pela mesma, pois servem como meio de direcionamento da missão organizacional. Porter (1989) afirma que a estratégia objetiva uma busca lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no setor, deve ser vista então, como uma ferramenta que integre os diversos departamentos.

A partir dos conceitos apresentados em torno da estratégia competitiva, a secção seguinte traz as estratégias de diferenciação de Mintzberg (2007) que serviram de arcabouço teórico para a construção do instrumento de pesquisa desse estudo.

## **2.6 As Estratégias de Diferenciação de Mintzberg**

São inúmeras as formas de entendimento e definição do termo diferenciação, contudo, o que deve ser compreendido é que a estratégia de diferenciação é um fator importante que auxilia as empresas a obterem êxito dentro do processo de concorrência.

Mintzberg (2007) destaca que uma organização se distingue das demais em um mercado competitivo, atuando de forma que diferencie seus produtos e serviços dos demais concorrentes.

Para isso, o autor define que uma organização pode diferenciar suas ofertas de cinco maneiras básicas:

Diferenciação por preço – A maneira mais básica de diferenciar produto é cobrar um preço mais baixo por ele. Para Mintzberg (2007) o produtor absorve a margem perdida ou a recupera através de um volume maior de vendas.

Diferenciação por imagem – Este tipo de diferenciação envolve diretamente o marketing, procurando criar uma imagem que se distingue das demais, podendo ser desenvolvida através de propagandas ou técnicas de promoção: embalagens atrativas e inclusão de detalhes são ferramentas que impulsionam a compra do produto. Para Mintzberg (2007) o marketing algumas vezes, é usado para aparentar diferenciação onde ela não existe, a ideia é criar uma imagem para o produto.

Diferenciação de suporte – Mintzberg (2007), define como o “algo mais”, estando relacionado com a ampliação do serviço agregado, como um serviço pós-venda excepcional, prazo de entrega menor, assistência técnica ou oferta de produtos complementares. Trata-se de uma forma de diferenciar o produto, sem que haja necessariamente a alteração nos atributos intrínsecos ao mesmo, é uma forma de ampliar o nível de serviços agregado.

Diferenciação por Design – Esta estratégia visa oferecer algo que realmente seja diferente, que se destaque, oferecendo qualidades únicas. A diferenciação por design propõe ao mercado um produto com características distintas dos produtos concorrentes. Mintzberg (2007) cita como exemplo Edward Land, que enquanto todos fabricavam câmaras das quais as fotos só podiam ser vistas na semana seguinte, Edward desenvolveu uma que podia ser vista no minuto seguinte, a chamada câmera Polaroid as quais revelavam instantaneamente a imagem.

Diferenciação por qualidade - Esta estratégia se caracteriza por oferecer um produto que, embora não fundamentalmente diferente, é melhor que o dos concorrentes por maior confiabilidade, maior durabilidade ou desempenho superior. Ao contrário da diferenciação

por imagem, que Mintzberg (2007) entende como derivada de investimentos em propaganda e promoção, a diferenciação por qualidade advém dos atributos do próprio produto em si.

Em um mercado com uma gama imensa de opções, a busca pelas estratégias de diferenciação, são aspectos relevantes na busca do diferencial competitivo. A escolha da estratégia de diferenciação aliada a logística são elementos imprescindíveis, para manter-se à frente do mercado. A secção a seguir busca alinhar os conceitos de diferencial competitivo a logística, evidenciando-a enquanto atividade estratégica no processo de gestão.

## **2.7 A Logística como Diferencial Competitivo**

O diferencial competitivo de uma organização está diretamente relacionado com a sua posição diante de seus concorrentes. O mercado corporativo, encontra-se em fase de evolução a cada dia, os avanços na tecnologia e meios de comunicação fazem com quem as empresas almejem ainda mais o diferencial competitivo. Para isso, definir a melhor estratégia para a organização é o que impulsiona a vantagem competitiva.

Acerca das atividades logísticas Ballou (2001) afirma que primeiramente encontra-se vantagem competitiva, quando a empresa é capaz de se diferenciar de seus concorrentes aos olhos do cliente, em segundo lugar, pela capacidade de operar a baixo custo e com uma boa margem de lucro.

Em um contexto competitivo e globalizado, onde as organizações estão inseridas, a busca pela satisfação do cliente torna-se primordial como diferencial competitivo. E a logística, por sua vez, corresponde a um importante instrumento na busca da diferenciação do mercado concorrente, já que é uma importante ferramenta responsável pela distribuição física dos produtos e satisfação dos consumidores finais.

Bowersox (2007) destaca que a logística faz parte hoje, das disciplinas que atuam na alta administração das organizações, incluindo toda a parte de movimentação de produtos e informações em toda cadeia de suprimentos.

De acordo com Ballou (2001) um dos objetivos da logística é a melhoria de serviços oferecidos ao cliente, onde o nível de serviço está diretamente relacionado à qualidade do fluxo de produtos e serviços gerenciados.

São inúmeras as opções de produtos e serviços oferecidos no mercado. O cliente demanda cada vez mais por serviços e produtos de qualidade, a exigência é evidente, o que torna o ambiente empresarial mais competitivo e desafiador para as organizações. Diante do

exposto evidenciam-se os desafios e dificuldades das empresas em se consolidarem no mercado organizacional. Integrar um bom planejamento logístico, aliado a estratégias competitivas, é tarefa crucial para conquistar a liderança do mercado.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Com o objetivo de analisar a logística como diferencial competitivo na empresa Atacadão do Rio do Peixe na cidade de Campina Grande – PB resolveu-se optar por uma pesquisa exploratória, que segundo Gil (2012, p.41) “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.” Possui caráter descritivo que, ainda para Gil (2012, p.42) “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações variáveis”.

A pesquisa tem como característica uma abordagem quantitativa, pois a natureza dessa abordagem é que se considera que tudo pode ser quantificável, ou seja, tudo pode ser traduzido em números, opiniões e informações, que através de recursos e técnicas estatísticas, podem ser classificados e analisados (PRODANOV e FREITAS, 2013). Além da abordagem quantitativa, foi utilizada pesquisa bibliográfica que segundo Fonseca (2002) a caracteriza como uma pesquisa feita a partir de levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites.

Trata-se de pesquisa de campo que, segundo Prodanov e Freitas (2013, p.59) “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que presumimos relevantes para analisá-los”

A pesquisa foi desenvolvida na empresa Atacadão Rio do Peixe situado na Avenida Assis Chateaubriand, 245 - Estação Velha, Campina Grande – PB. A empresa atua no setor atacadista e distribuidor em cinco estados, o Ceará, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Piauí e Paraíba. O setor administrativo da logística na cidade de Campina Grande – PB possui, atualmente, 32 empregados efetivos, dos quais 15 responderam o questionário aplicado no setor de logística, os demais encontravam-se nas situações a seguir: difícil acessibilidade de turno, férias, atestado médico, não compareceram aos dias de aplicação ou recusaram a responder o questionário.

A pesquisa de cunho quantitativo utilizou como instrumento um questionário estruturado, a partir das estratégias de diferenciação propostas por Mintzberg (2007) de modo que foram elaboradas questões relativas a cada tipo de estratégia de diferenciação a serem abordada com os profissionais atuantes na logística da empresa estudada. As variáveis foram organizadas em cinco categorias: Diferenciação de Preço, Diferenciação de Imagem, Diferenciação de Design, Diferenciação de Qualidade e Diferenciação de Suporte.

O questionário foi composto por 9 questões, com base na escala Likert. A coleta de dados dos trabalhadores aconteceu no período de 18 a 22 de abril de 2016. Os dados que foram coletados com este trabalho foram dispostos em gráficos informativos, a análise foi feita através da frequência relativa e absoluta.

### **3.1. Caracterização do Objeto de Estudo**

Em 1979, O Grupo rio do Peixe iniciou suas atividades em Cajazeiras-PB com um pequeno comércio, projeto este idealizado pelo empresário e atual presidente do grupo o Sr. José Gonzaga Sobrinho “Deca”, conforme histórico extraído no site oficial da empresa<sup>1</sup>. No ano de 1983, a empresa expandiu suas atividades passando a atuar como atacadista e distribuidor em toda a região do sertão da Paraíba, além dos estados do Ceará, Pernambuco e Rio Grande do Norte. Deve a postura inovadora de atuação houve um crescimento rápido com abertura de filiais e coligadas nos estados já atendidos e também no Piauí. Em meados da década de 90, o Grupo Rio do Peixe transfere seu centro administrativo e financeiro para Campina Grande, começando a tornar-se referência no setor atacadista do mercado nordestino. Atualmente o Grupo Rio do Peixe, lidera o setor atacadista do Nordeste, atua em cinco estados, o Ceará, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Piauí e Paraíba, atuando com mais de 15 mil clientes, através de uma equipe de 290 vendedores.

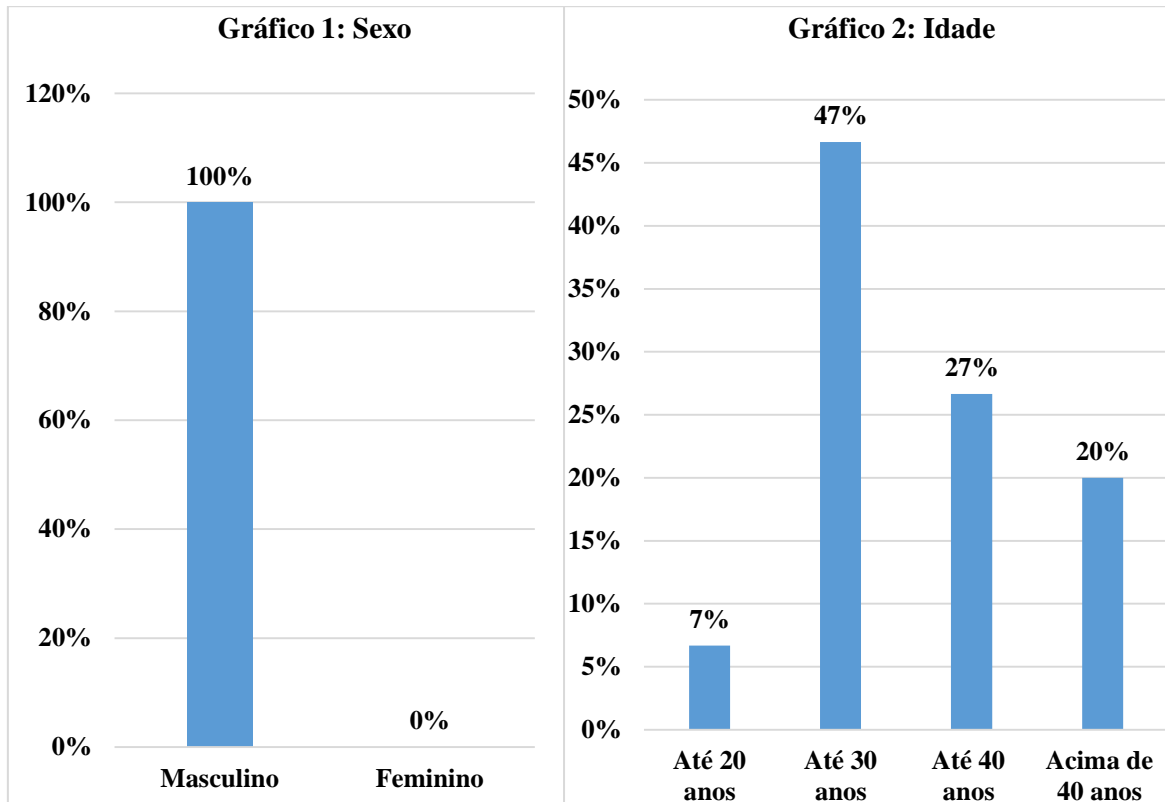
## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Perfil dos respondentes**

De acordo com os dados contidos no Gráfico 1, observa-se que majoritariamente os respondentes são compostos por homens.

<sup>1</sup> Lojão Rio do Peixe, Grupo Atacadão Rio do peixe. Disponível em: <<http://www.lojaoriodopeixe.com.br/grupo.php>> Acesso em: 04 de maio de 2016.

Como é apresentado a seguir, o maior número de respondentes está na faixa etária de até 30 anos. Seguidos do segundo maior índice, de até 40 anos. Tais números mostram que há predominância de funcionários com uma idade pouco avançada na empresa. Essa constatação mostra que a empresa fornece oportunidades a pessoas jovens que visem crescimento e desenvolvimento na organização.

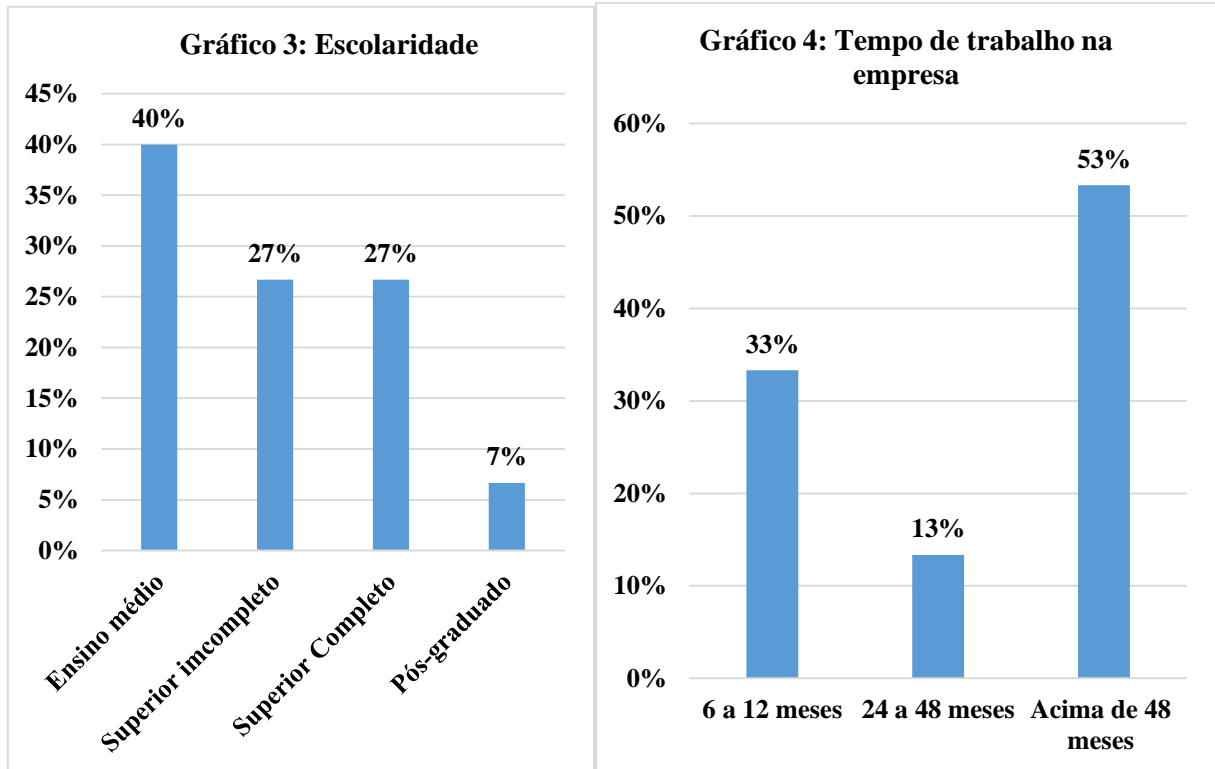


FONTE: Pesquisa de Campo, 2016

No gráfico 3, a seguir, caracteriza-se os participantes no que diz respeito a escolaridade, observar-se maioria com ensino médio com 40%, porém há de se destacar o fato de 27% possuírem ensino superior incompleto, seguido de outros 27% que possuem ensino superior completo e 7% são pós-graduado, o que reflete um bom índice de escolaridade considerando o fato que 61% dos participantes possuem graduação, estão cursando ou não concluíram seus respectivos cursos. Já no gráfico 4, apresenta-se o tempo de trabalho dos funcionários na empresa. Como maioria é dado o percentual de 53% para os participantes que estão na empresa por mais de 48 meses, em seguida 33% estão de 6 a 12 meses, e 13% estão de 24 a 48 meses atuando na empresa. É notado um índice considerável de longevidade, considerando que a maioria dos funcionários estão na empresa há mais de dois anos, o que



leva a constatar que a organização trabalha com baixa rotatividade de funcionários, fator este preponderantemente para conquistar a confiança e fidelidade do trabalhador.

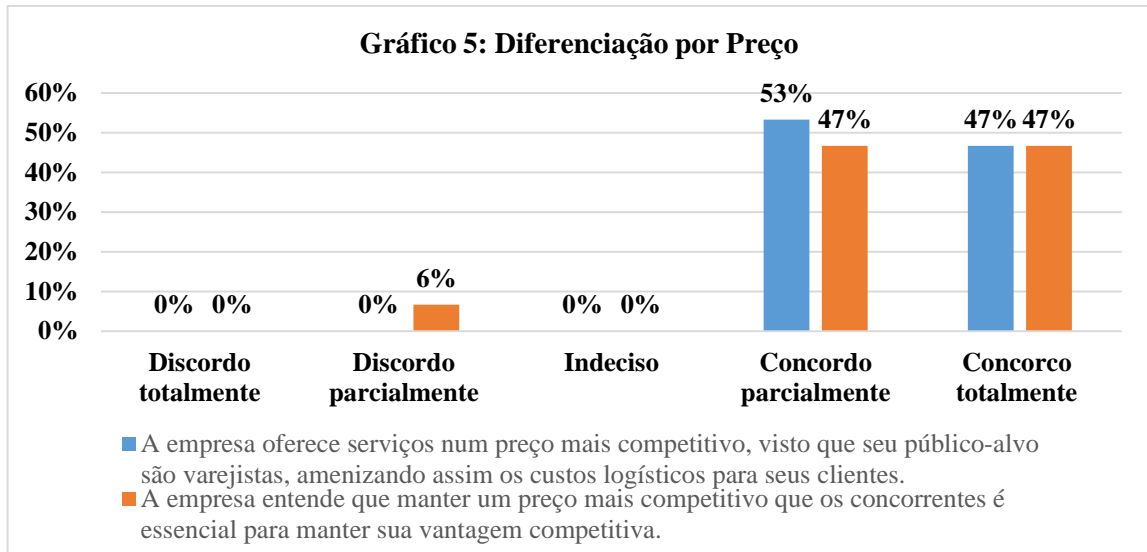


FONTE: Pesquisa de Campo, 2016

## 4.2 ANÁLISE DAS DIFERENCIAÇÕES

### 4.2.1. Diferenciação por Preço

Objetivando uma melhor visualização dos resultados desse estudo, optou-se pela utilização de gráficos, de modo que o primeiro gráfico a ser analisado trata do critério Diferenciação por Preço. Visando compreender como os sujeitos pesquisados percebem a diferenciação por preço, foram elaboradas duas perguntas: “A empresa oferece serviços num preço mais competitivo que a concorrência, visto que seu público alvo é formado por varejistas, amenizando o custo para seus clientes” e “A empresa entende que manter um preço mais competitivo que os concorrentes é essencial para manter a vantagem competitiva.”



FONTE: Pesquisa de Campo, 2016

Conforme pode-se observar no Gráfico 5, tem-se que a primeira questão formulada apresenta um expressivo percentual de concordância, 53% dos pesquisados concordaram parcialmente, 47% concordam totalmente, o que permite inferir que, segundo os sujeitos entrevistados, torna-se essencial para a empresa trabalhar dentro de uma margem e preço mais competitivo que os concorrentes, tendo em vista o fato de que seus clientes são varejistas e a redução no custo com os serviços logísticos configura ampliação de sua margem de lucratividade.

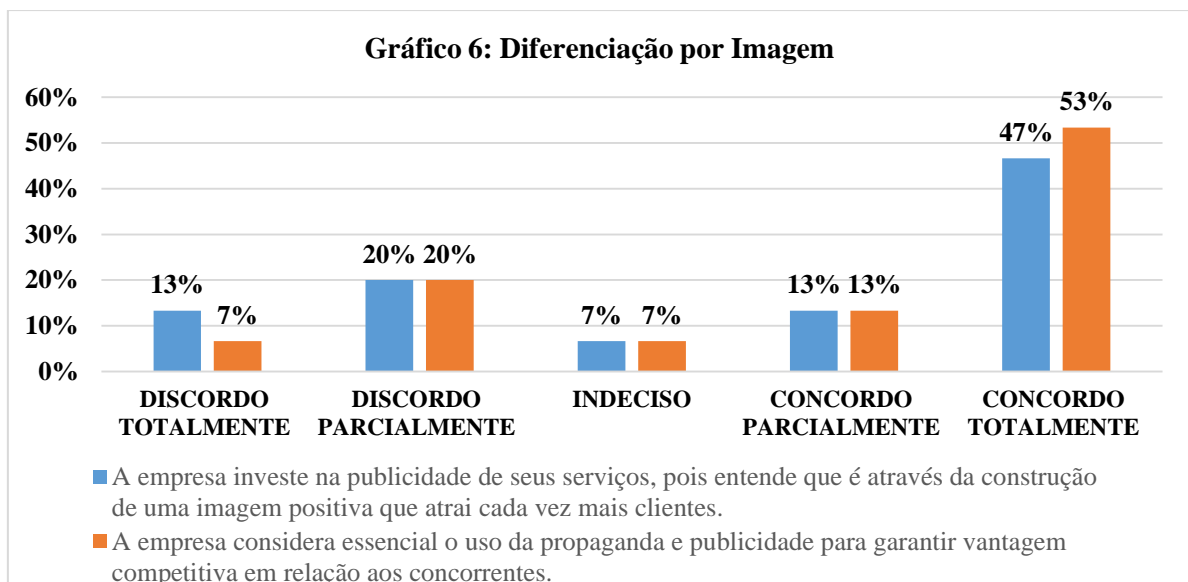
No que se refere à segunda questão investigada, ainda sobre a Estratégia de Diferenciação por Preço, observa-se que, assim como ocorreu com a questão anteriormente analisada, houve um expressivo número de concordantes, 47% dos pesquisados concordam parcialmente e outros 47% concordam totalmente. Já 6% discordam parcialmente. O que indica que segundo os entrevistados, manter um preço mais competitivo que os concorrentes configura um fator chave. Sendo assim observa-se que a Diferenciação por Preço, é visto no geral de forma bastante positiva, a empresa atrai mais clientes através da liderança de custos, vende a preços mais baratos do que a concorrência. De acordo com Mintzberg (2007) quando os atributos do produto forem iguais, ou não muito diferentes, dos de seus concorrentes, os consumidores tenderão a preferir aquele que possuir um preço menor.

Além do que pode ser observado no Gráfico 5 acerca dos dados numéricos apresentados, também foi possível observar através das justificativas fornecidas pelos pesquisados que a Diferenciação por Preço corresponde a um importante recurso de natureza competitiva, o qual deve ser devidamente explorado pela empresa, uma vez que trabalhando

com um preço mais competitivo que a concorrência torna-se possível a fidelização de seus clientes e consequentemente a ampliação de sua participação de mercado, o que a torna mais competitiva no cenário onde atua.

#### 4.2.2 Diferenciação por Imagem

No que se refere à Estratégia de Diferenciação por Imagem observado no Gráfico 6, também foram elaboradas duas alternativas: “A empresa investe na publicidade de seus serviços, pois entende que é através da construção de uma imagem positiva que atrai cada vez mais clientes” e “A empresa considera essencial o uso da propaganda e publicidade para garantir a vantagem competitiva em relação aos concorrentes.”



FONTE: Pesquisa de Campo, 2016

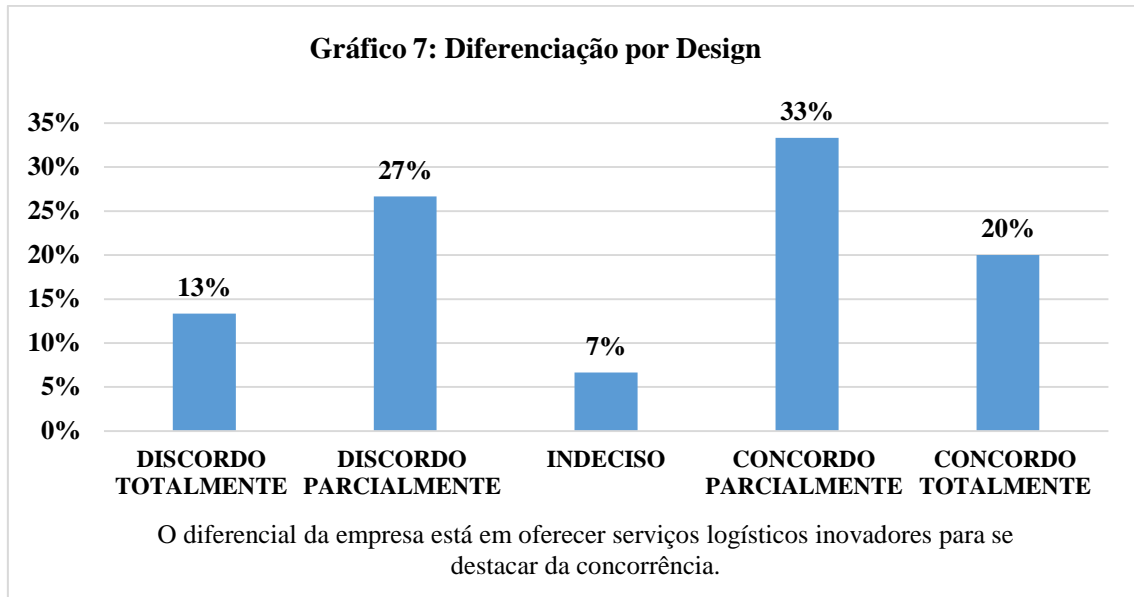
Conforme verificado no Gráfico 6, no que se refere a primeira questão formulada, percebe-se variações nas respostas dos participantes, contudo, foi verificado maior percentual de concordância. Do qual 13% dos participantes discordam totalmente que a empresa investe na publicidade dos seus serviços, enquanto 20% discordam parcialmente e 7% permaneceram indecisos. Já 13% concordam parcialmente, e 47% concordaram totalmente a respeito do questionamento. O que permiti concluir que para os participantes é fundamental investir na publicidade dos seus serviços, tendo em conta a importância da criação de uma imagem positiva, o que impulsiona a compra do produto.

Em relação ao segundo questionamento, foi verificado um percentual parelho a primeira afirmativa. Do total de participantes 7% discordaram totalmente da afirmação, 20% discordaram parcialmente e 7% mantiveram-se indecisos. Enquanto que 13% concordaram parcialmente e 53% concordaram totalmente. Esse aspecto é bastante positivo para a empresa já que a maioria dos seus empregados acreditam que a empresa utiliza a propaganda e publicidade para garantir vantagem competitiva diante os seus concorrentes. Pode verificar-se um alto percentual de concordância dos participantes diante a Diferenciação por Imagem, porém, ainda existem elementos que precisam ser identificados e corrigidos, o que justifica a variação nas repostas.

Também pode verificar-se no espaço reservado para os comentários, através da justificativa dos entrevistados, que a Diferenciação de Imagem é uma importante ferramenta para conquistar a credibilidade e confiança dos clientes, podendo atingir tanto o público da região como também o público de fora. De acordo com Mintzberg (2007) esta estratégia implica em fazer com que os consumidores passem a perceber a imagem da empresa ou produto de forma diferenciada, mesmo que não existam diferenças substanciais em relação aos produtos dos concorrentes.

#### **4.2.3 Diferenciação por Design**

O Gráfico 7 trata da Diferenciação por Design que pode ser entendida como a estratégia que visa oferecer algo que realmente seja diferente, que se destaque, oferecendo qualidades únicas, além de propor ao mercado um produto com características distintas dos produtos concorrentes. Para isso foi elaborada uma alternativa: “ O diferencial da empresa está em oferecer serviços logísticos inovadores para se destacar da concorrência. ”



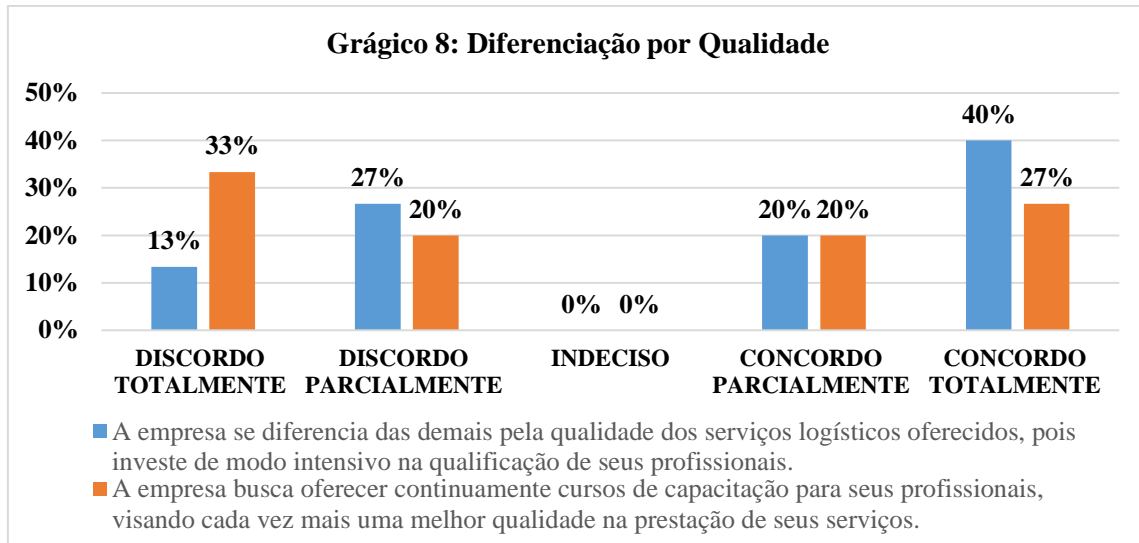
FONTE: Pesquisa de Campo, 2016

A partir dos resultados, denota-se índice de variação entre as opções disponíveis para marcação, nesse sentido 13% dos participantes discordam totalmente da afirmação, 27% discordam parcialmente e 7% ficaram indecisos. Já 33% dos entrevistados concordaram parcialmente e 20% concordam totalmente. É evidenciado através das respostas dos participantes diferentes concepções a respeito do fornecimento de serviços logísticos inovadores. A maioria concorda que a empresa utiliza a estratégia de Diferenciação por Design.

Pode-se também constatar nos comentários dos participantes, certa insatisfação no que condiz a ferramentas inovadoras, justificam que a empresa trabalha com serviços eficientes que ocasionam atratividade do público, porém não são serviços que diferem tanto da concorrência, o que pode explicar o significativo percentual de discordância.

#### 4.2.4 Diferenciação por Qualidade

O Gráfico 8 trata da Diferenciação de Qualidade, do qual objetiva identificar a posição dos funcionários quanto ao nível de qualidade presente na logística. Para tanto foram elaboradas duas questões: “A empresa se diferencia das demais pela qualidade dos serviços logísticos oferecidos, pois investe de modo intensivo na qualificação de seus profissionais” e “A empresa busca oferecer continuamente cursos de capacitação para seus profissionais, visando cada vez mais uma melhor qualidade na prestação de seus serviços.”



FONTE: Pesquisa de Campo, 2016

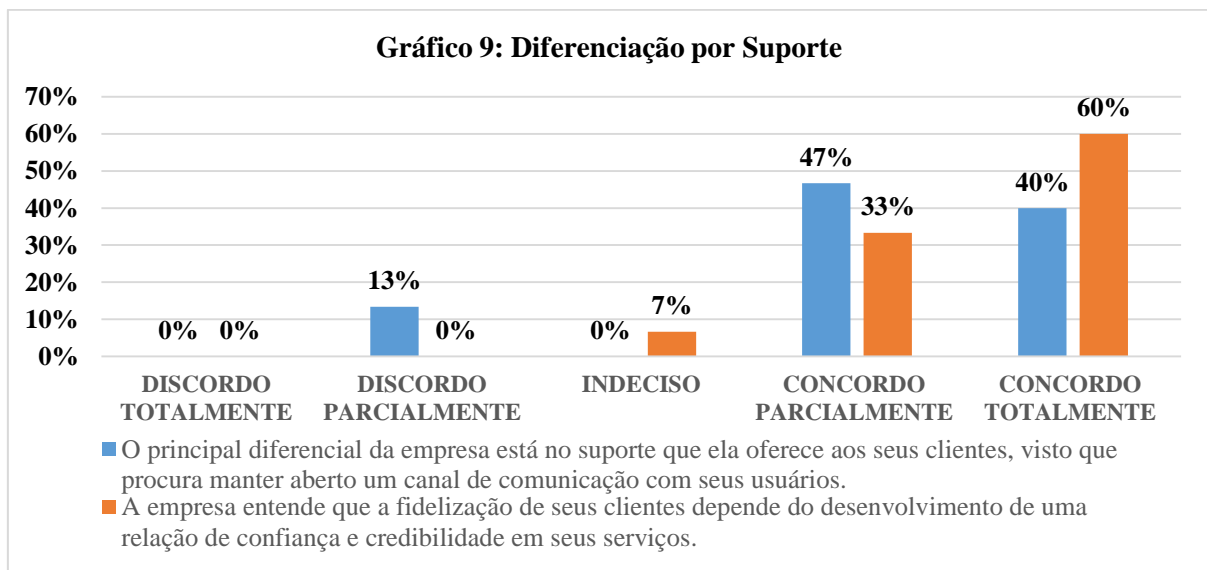
Diante disto, infere-se que no primeiro questionamento ocorre oscilação entre discordância e concordância, 13% dos entrevistados discordam totalmente da afirmação e 27% discordam parcialmente. Já 20% dos participantes concordam parcialmente, enquanto que 40% concordam totalmente que a empresa investe de modo intensivo na qualificação de seus profissionais. Este é um fator de grande importância para a empresa, pois trata-se da relação direta entre cliente e funcionário, o que pode tornar-se para o consumidor um elemento preponderante de satisfação.

Por seguinte, no segundo questionamento houve um alto percentual de reprovação, mais da metade dos participantes optaram pela discordância parcial ou total. Do total de participantes 33% discordaram totalmente da afirmação e 20% discordaram parcialmente. Enquanto que 20% dos colaboradores concordam parcialmente e 27% concordam totalmente que a empresa busca oferecer continuamente cursos de capacitação para seus profissionais. Neste quesito referente a Diferenciação por Qualidade, pode verificar-se um bom índice de satisfação por parte dos seus funcionários, porém, foi evidenciado nas respostas uma precária ou falta de investimento da empresa nos cursos de capacitação para seus profissionais.

Nota-se nos comentários dos entrevistados, insatisfação no que se refere a capacitação dos empregados, de maneira geral e objetiva, os participantes ressaltam a falta de programas de capacitação por parte da empresa, o que justifica o relevante percentual de discordância. Na visão de Chiavenato (2008), a qualificação, a capacitação e o aperfeiçoamento é um entrelaçamento de ações de caráter pedagógico, devidamente vinculadas ao planejamento da instituição, que visa promover continuamente, o desenvolvimento dos servidores, para que desempenhem suas atividades com mais qualidade e eficiência.

#### 4.2.5 Diferenciação por Suporte

O Gráfico 9 refere-se à Diferenciação de Suporte, trata de dois questionamentos: “O principal diferencial da empresa está no suporte que ela oferece aos seus clientes, visto que procura manter sempre aberto um canal de comunicação com seus usuários” e “A empresa entende que a fidelização de seus clientes depende do desenvolvimento de uma relação de confiança e credibilidade em seus serviços. ”



FONTE: Pesquisa de Campo, 2016

Observou-se no primeiro questionamento um alto percentual de concordância, 13% dos participantes discordam parcialmente, 47% concordam parcialmente e 40% concordam totalmente com a afirmação. Foi permitido verificar elevado grau de satisfação por parte dos entrevistados. Elemento este fundamental para o alcance da vantagem competitiva, pois facilita a comunicação entre cliente e empresa, aumentando consideravelmente as chances de manter laços de confiança e credibilidade, fidelizando desta forma o consumidor. Identifica-se assim, que os participantes consideram essencial o fornecimento de suporte aos seus clientes.

Na segunda questão investigada, houve uma margem considerável de aprovação, 7% dos participantes mantiveram-se indecisos, já 33% concordaram parcialmente e 60% concordaram totalmente com o questionamento. Mintzberg (2007) cita como elementos fundamentais para Diferenciação por Suporte o estabelecimento de linhas de crédito, prazos menores de entrega e serviços pós-venda. Permite-se inferir que para os sujeitos participantes, é fundamental para a empresa desenvolver canais de relação que visem a conquista da



confiança por parte do cliente, ocasionando na fidelização através da credibilidade de seus serviços.

Foi verificado no espaço reservado aos participantes para comentários, que a empresa pratica e enxerga a Diferenciação por Suporte como ferramenta imprescindível de relacionamento, pois entende que a confiança e credibilidade são indispensáveis para concretizar a fidelidade.

Desta forma através da análise dos dados dos participantes, pode-se verificar de forma geral um satisfatório índice de concordância em todas as estratégias de diferenciação. Atenuando para a Diferenciação por Qualidade onde ocorreu considerável índice de discordância no que condiz ao investimento em programas de capacitação para os funcionários.

A partir dos resultados pode verificar em primeiro lugar que a principal estratégia utilizada pela empresa, está relacionada a Diferenciação por Preço, estratégia essa essencial para conquistar a vantagem competitiva através do menor preço de mercado. Em segundo lugar a outra estratégia que ganha destaque segundo os participantes é a Diferenciação por Suporte, encarada como primordial para o desenvolvimento de confiança entre cliente e empresa, acarreta laços de fidelidade e credibilidade por parte do consumidor final. Logo em seguida na concepção dos sujeitos pesquisados a Diferenciação de Imagem ganha espaço como importante ferramenta de atratividade através da propaganda e publicidade, o que facilita a construção de uma imagem positiva da empresa. Com considerável percentual de variação, porém, com maioria voltada para concordância a Diferenciação por Design é ressaltada como importante estratégia de diferencial competitivo, pois visa através do fornecimento de serviços inovadores se destacar da concorrência

As diferenciações relatadas como as mais praticadas pela empresa, a Diferenciação por Preço e a Diferenciação por Suporte, são de suma importância para a conquista do diferencial competitivo, evidencia-se o forte trabalho no que se refere a um preço mais competitivo de mercado, aliado ao fornecimento de serviços agregados ao produto.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo buscou analisar como a empresa Atacadão Rio do Peixe da cidade de Campina Grande – PB utiliza a logística como diferencial competitivo, relacionando-a as estratégias de diferenciação propostas por Mintzberg (2007).

De modo geral os níveis das Estratégias de Diferenciação foram satisfatórios, a Diferenciação por Preço e Diferenciação por Suporte foram os aspectos que mais se destacaram positivamente, o que fortalece a interação entre um bom preço, bem como, a prestação de um satisfatório serviço pós-venda, elementos que são fundamentais para conquistar a confiança e credibilidade do consumidor. A Diferenciação por Imagem também obteve índice satisfatório, o que mostra a preocupação da empresa com a publicidade e propaganda, o que propicia a criação de uma imagem positiva e atrativa do produto. Tratando-se da Diferenciação por Design e a Diferenciação por Qualidade são estratégias que devem ser analisadas com mais detalhes, foram as que tiveram maiores índices de discordância, através das análises dos gráficos e comentários foi verificado que a empresa necessita implementar mais serviços inovadores, e investir continuamente na capacitação no quadro de funcionários.

Em síntese pode-se afirmar que o objetivo da pesquisa foi alcançado já que se obteve, numericamente, os percentuais das estratégias de diferenciação baseando-se no modelo de Mintzberg (2007).

Conclui-se que o tema A Logística como Diferencial Competitivo, é de fundamental importância para o alcance da vantagem competitiva, pois integra um conjunto de estratégias relevantes para otimização do serviço ao cliente. Mostra-se uma importante área de estudo e contribui substancialmente para o alcance dos objetivos das organizações. Como sugestão tem-se a proposta de efetuar pesquisa similar com todos os funcionários e clientes da empresa, podendo ser feita uma comparação entre os resultados encontrados.

## ABSTRACT

It is currently a widely observed competitive landscape in the corporate world. There is a rapid growth in technology, and offering new products and services that suit the customers' expectations, which makes it extremely challenging time. For this logistics stands out for its strategic role for the organization, it allows through its integrated and systemic view of further optimization of processes. This article presents a survey of the theoretical knowledge of logistics, highlighting the same as a competitive advantage in organizations. This research has the general objective: to analyze the differentiation strategies of logistics services used by the company Atacadão Rio do Peixe. To achieve this goal it was necessary to: check the literature studied the importance of logistics as a strategic business area, identify from Mintzberg differentiation strategies (2007) those who most stand in the studied company, and investigate the logistics strategies used by company to achieve competitive advantage. The survey was conducted on a quantitative approach of exploratory and descriptive. Data collection was done with 15 employees of the administrative logistics sector. Through the data collected, we came to the conclusion that differentiation strategies used in the company, in most cases, are good,

but features seen in Differentiation by Design and Differentiation by quality are lacking. Adjustments are needed to increase the levels of both strategies, such as: Implement innovative services and to continuously invest in the training of the company's workforce.

Key Words: Logistics. Competitive Edge. Logistical strategies.

## **Referências Bibliográficas**

BALLOU, Ronald H.- B193. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais distribuição física.** São Paulo: Atlas, 1998.

BALLOU, Ronald H.- B193. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física.** São Paulo: Atlas, 2004.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos / logística empresarial .** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial. O Processo de integração da cadeia de suprimento.** São Paulo: Atlas.2001.

CENTRO DE ESTUDOS TÉCNICOS E AVANÇADOS EM LOGÍSTICA- CETEAL. Disponível em:<<http://www.ceteal.com/site/>>.Acesso em:04 de maio de 2016.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Elsevier, 2008.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços.** São Paulo: Pioneira, 2007.

FLEURY, Paulo Fernando, et al. **Logística Empresarial – A Perspectiva Brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M.T., FLEURY, A. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Lojão Rio do Peixe, Grupo Atacadão Rio do peixe. Disponível em: <<http://www.lojaoriodepeixe.com.br/grupo.php>> Acesso em: 04 de maio de 2016.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2007.

MENTZER, John T. et al. **Defining supply chain management**. *Journal of Business Logistics*, 2001.

NOVAES, A.G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2007.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

YIN, Robert K. - **Case study research - design and methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989