

Posicionamento de mercado como estratégia competitiva: Estudo de caso de uma distribuidora de produtos infantis

NOELI PEDROSO DIAS DACROCE

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
noelipedroso@hotmail.com

CLAUDIO ANTONIO ROJO

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
rojo_1970@hotmail.com



Posicionamento de mercado como estratégia competitiva: estudo de caso de uma distribuidora de produtos infantis

Resumo

O estudo objetivou realizar uma análise SWOT de uma distribuidora de produtos infantis estabelecida no Estado do Paraná, bem como avaliar a viabilidade sob a ótica tributária da instalação de uma filial em Santa Catarina. Como metodologia utilizou-se pesquisa de campo, característica exploratório-descritiva e natureza qualitativa. O resultado da pesquisa permitiu identificar que a empresa ainda possui uma vasta região a ser explorada no Estado do Paraná. A instalação de uma filial no Estado de Santa Catarina proporcionará redução do custo dos produtos aos seus clientes com relação ao ICMS por substituição tributária, porém o fator tributário é apenas um dos aspectos a serem avaliados antes de decidir pela implantação da filial. Fatores estruturais e operacionais também devem ser considerados no processo decisório. Neste sentido sugere-se uma análise de viabilidade econômica e financeira do projeto, a fim de identificar se a instalação da filial é praticável.

Palavras-chave: Competitividade; estratégia; SWOT; Substituição Tributária.

Abstract

The objective of the study is to conduct a SWOT analysis of a distributor of children's products established in the State of Paraná, as well as assess the feasibility under the tax point of view of setting up a branch in Santa Catarina. As methodology, exploratory-descriptive feature of field research and qualitative nature. The search result has allowed us to identify the company still has a large area to be explored in the State of Paraná. The installation of a branch in the State of Santa Catarina provide reducing the cost of products to its customers, in respect of ICMS by tax substitution, but the tax factor is only one aspect to be evaluated before deciding to branch deployment. structural and operational factors must also be considered in decision making. In this regard it is suggested that an analysis of economic and financial feasibility of the project in order to identify the affiliate facility is practicable.

Keywords competitiveness; strategy; SWOT; Substituição Tributária.



1 Introdução

A gestão empresarial é um desafio contínuo. O mercado globalizado, a evolução tecnológica e consumidores mais exigentes, são alguns dos fatores que impactam nos resultados das organizações. Estas conjunturas de variáveis ambientais instáveis passaram a requerer uma maior flexibilidade na forma de administrar, exigindo ferramentas de gestão dinâmica e competitiva, aspectos cruciais para a manutenção e sobrevivência no mercado atual. “O diferencial entre uma e outra empresa está na forma de como o administrador domina as ferramentas de controle que lhe serve de instrumento para guiá-lo” (Prado, 2002, p. 8).

Osterwalder & Pigneur (2011) ressalta que devido ao quadro econômico complicado e inquietação no mercado, se faz necessário uma análise periódica do ambiente, pois entender as mudanças no ambiente favorece a adaptação de seu modelo de negócio com mais eficiência para enfrentar intemperes externos.

Diante de um mercado competitivo, carga tributária exaustiva e a complexidade do sistema tributário, necessita-se de soluções que viabilizem a atividade econômica da empresa, ao mesmo passo que traga soluções que não impliquem em um ônus ainda maior, tornando-as mais competitivas. Essa vantagem significa entender a própria organização e os seus concorrentes, com a interpretação dos riscos associados, as inovações e a sustentabilidade. (Tadeu & Salum, 2012)

Antes de desenvolver qualquer estratégia, deve-se realizar um diagnóstico eficiente do ambiente interno e externo no qual atua (Ciribeli, Prado & Merlo, 2010). Neste sentido, esta pesquisa buscou através de um estudo de caso único, avaliar o posicionamento da empresa objeto de estudo em relação aos concorrentes, como também demonstrar o impacto do imposto substituição tributária do ICMS no custo dos produtos, de forma a avaliar a viabilidade da instalação de uma filial em Santa Catarina tornando-a mais competitiva.

Deste modo, O objetivo do estudo é realizar uma análise *SWOT* de uma distribuidora de produtos infantis estabelecida no Estado do Paraná, bem como avaliar a viabilidade sob a ótica tributária da instalação de uma filial em Santa Catarina.

A relevância deste estudo reside na contribuição que o mesmo pode dar na compreensão de um fenômeno atual, constante alta de impostos e guerra fiscal entre os Estados, presente na realidade brasileira, dando subsídio através do diagnóstico para a tomada de decisão. O estudo não permite a generalização, mas pode contribuir na resolução de problemas semelhantes.

O estudo está organizado em mais quatro segmentos, além desta introdução: no próximo seguimento, apresenta-se, o referencial teórico que embasou esta pesquisa; no terceiro seguimento, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados para realização do estudo; no quarto seguimento, contextualizam-se a análise e os resultados obtidos e no quinto seguimento tem-se as considerações finais.

2 Referencial Teórico

2.1 Competitividade

Na concepção de Tadeu & Salum (2012) a competitividade sugere uma atuação com alto desempenho, aliado a excelência e contemplando as demandas do mercado consumidor. É fundamental o pleno entendimento da oferta e demanda por produtos e serviços para a



empresa manter-se no mercado. Portanto, é função dos gestores da organização tornar o processo estratégico inovador visando à vantagem competitiva.

Sem competidores não haveria necessidade de estratégia, pois o único propósito do planejamento estratégico é tornar a empresa apta a ganhar, tão eficientemente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre seus concorrentes (Vitorino, Peresin & Sacomano, 2011).

Além dos ativos tangíveis, Korsaa (2010), baseado nas concepções de Itami (1987), relata que ativos intangíveis são a verdadeira fonte de vantagem competitiva, porque eles são difíceis e demorados para acumular. Além disso, eles podem ser usados de várias maneiras, simultaneamente.

2.2 Estratégias

As primeiras menções sobre estratégia foram identificadas nas organizações militares, onde a palavra *strategos*, derivada do grego, significa “a arte do general”. Os registros escritos de SunTzu, sobre a Arte da Guerra, foram publicados em torno de 400 a. C. A palavra estratégia raramente era utilizada, presente apenas em situações de confronto e competição num contexto militar, passando a ser utilizada no meio empresarial após o século XX (Schneider, 2013).

Na Figura abaixo demonstra a evolução do foco estratégico entre os períodos de 1920 a 2000.

Figure 1- Evolução da definição do foco estratégico

Até 1920	• Produção
1921 a 1950	• Vendas
1951 a 1990	• Marketing
1991 a 2000	• Informação
Após 2000	• Conhecimento

Fonte- Sertek; Guindani; Martins (2006) – Administração e planejamento estratégico, p. 37 (adaptado pelos autores)

Nas décadas de 1950 e 1960, o Planejamento Estratégico se restringia ao Planejamento Financeiro. Após 1970 iniciou-se o planejamento em longo prazo por meio de análise de tendências. A partir de 1980 já não era suficiente pensar no futuro. Então, nos anos 90 surge a gestão por estratégia, onde davam-se ênfase na informação, no conhecimento como recurso crítico, integração de processos, pessoas e recursos, enfim integrar estratégia e organização (Sertek, Guindani, & Martins, 2006).

Para Sertek, Guindani e Martins (2006) “uma estratégia é eficaz quando explora oportunidades no ambiente externo, defende a empresa de ameaças, enaltece competências organizacionais, oferece sustentação para vantagem competitiva futura, protege a posição competitiva e faz correções de rota” (p. 57).

Perante aos desafios do século XXI, alguns autores que contribuíram no passado, passaram a ser apontados novamente nas pesquisas e análise das estratégias organizacionais. Passa a ser analisada não apenas no âmbito interno, mas nas relações interorganizacionais (Schneider, 2013).

A partir da visão da estratégia orientada para o ambiente, as empresas passaram a dar mais ênfase à questão da eficácia, ou seja, atender as necessidades reais dos clientes e demais *stakeholders*, enfatizando os aspectos ambientais. (Figueiredo, 2013)



2.3 Pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças (SWOT)

É uma ferramenta estratégica que busca harmonizar as capacidades internas e as possibilidades externas. Esta ferramenta de análise é conhecida pela sigla *SWOT*: análise dos pontos fortes (*Strengths*) e dos pontos fracos da instituição (*Weaknesses*), das oportunidades (*Opportunities*) e das ameaças (*Threats*) em seu ambiente. Evidenciando a estratégia econômica que melhor se adequa em função de seu ambiente (Schneider, 2013).

Após o diagnóstico do ambiente interno e externo da instituição, serão evidenciadas suas próprias deficiências e Conduzirá ao desenvolvimento de vantagens competitivas e consequentemente elevará o nível de competitividade da organização, resultando em vantagens significativas perante a concorrência (Ciribeli, Prado & Merlo, 2010).

2.4 Sistema de tributação por Substituição Tributária do ICMS – conceito e aplicação

O Brasil é um dos países com a maior carga tributária do mundo. O Imposto sobre circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS) é uma das principais fontes de recursos chegando a 90% sobre o total das receitas arrecadadas pelos Estados e Distrito Federal. Os governos Estaduais estão aumentando a quantidade de produtos tributados pelo Regime de Substituição Tributária no ICMS, cuja forma de recolhimento consiste no pagamento antecipado do ICMS, por um único contribuinte (Biava & Oyadamari, 2010).

A antecipação do imposto gera impactos financeiros na lucratividade e nos custos empresariais, principalmente se o contribuinte for substituído, pois necessita recolher o tributo no momento da entrada da mercadoria no território Paranaense. Os produtos enquadrados neste regime de tributação tendem a subir os preços no varejo, pois os varejistas que realizam descontos e trabalham com promoções acabam pagando mais impostos que os comerciantes que praticam preços altos (Lima, 2011).

O regime de substituição tributária é instituído pelo Estado que obtiver interesse, através de convênios e protocolos firmados entre outros Estados que também queiram participar do referido regime. O convênio ou protocolo é promulgado pelo Conselho Nacional de Política Fazendária (CONFAZ) e entrará em vigor para as operações no Estado que firmou convênio ou protocolo a partir do momento que o mesmo regulamentar. O anexo X do regulamento do Estado do Paraná aprovado pelo decreto 6.080/2012 estabelece o responsável pelo pagamento, a base de cálculo, a Margem do Valor Agregado (MVA) a alíquota, a forma e prazo para o recolhimento entre outras obrigações. Também são considerados o Decreto Nº 5993 DE 25/01/2017 e Resolução SEFA Nº 20 DE 20/01/2017.

A substituição tributária foi criada no intuito de facilitar a fiscalização de produtos de alto valor agregado e reduzir o número de sonegação fiscal (Lima, 2011). O regime de substituição tributária caracteriza-se pela atribuição da responsabilidade pelo pagamento do ICMS. Há dois tipos de Substituição tributária: Substituição para trás e substituição para frente. A substituição tributária para trás ocorre quando por força da lei se pula uma das fases da cadeia, elegendo outra parte para realizar o recolhimento do imposto. Situação muito comum nas operações com produtos primários (leite, feijão, verduras...).

A Substituição tributária para frente, que é o foco do estudo, ocorre quando o denominado substituto tributário (industrial, importador, arrematante) realiza a retenção e o recolhimento do ICMS das operações subsequentes por substituição tributária. O contribuinte substituído (revendedores, distribuidores e atacadistas) é aquele que possui relação direta com o fato gerador, ou seja, que realiza a hipótese de incidência do imposto, no entanto, a legislação dispensa o recolhimento, sendo esta atribuída ao substituto (Lima, 2011).

Para Biava & Oyadamomare (2010) o fato das empresas pagarem antecipadamente, impacta na redução de suas disponibilidades de curto prazo, gerando um custo de



oportunidade para as empresas (juros financeiros adicionais que a empresa terá para financiar suas atividades), influenciando deste modo fluxo de caixa das empresas.

3 Metodologia

A pesquisa retrata os trabalhos realizados em uma distribuidora de produtos infantis, que para preservar a identidade foi denominado neste estudo como empresa “X”. A pesquisa foi realizada no mês de novembro e dezembro de 2015. Nesse período foram avaliados diversos aspectos inerentes à atividade da empresa.

A pesquisa se caracteriza exploratório-descritiva quanto aos objetivos. Com relação aos procedimentos foi utilizado um estudo de caso único, intrínseco por finalidade.

A técnica do estudo de caso foi adotada baseada nos pressupostos de Benbasat, Goldstein e Mead (1987), abordados por Pozzebon e Freitas (1998) descritos na Figura 10.

Pressupostos para aplicar Estudo de Caso	Motivação para este contexto de pesquisa
Responder a perguntas do tipo “por quê” ou “como”, possibilitando a compreensão da complexidade do processo.	Como está o posicionamento da empresa em relação aos concorrentes? Sob a ótica tributária, seria vantajoso para empresa instalar uma filial no Estado de Santa Catarina?
Investigar sistemas de informação no seu ambiente natural	Avaliar o posicionamento da empresa objeto de estudo em relação aos concorrentes, como também demonstrar o impacto do imposto substituição tributária do ICMS no custo dos produtos, de forma a avaliar a viabilidade da instalação de uma filial em Santa Catarina tornando-a mais competitiva.
Pesquisar uma área na qual poucos estudos prévios tenham sido realizados.	É vedada a imposição de política tributária que influencie diretamente a concorrência entre os agentes econômicos, devido dado o papel de neutralidade que o Estado deve exercer (Freire, 2011). Deste modo, verificar se há influencia do Estado na competitividade.

Figura 1: Razões que motivaram a utilização do método Estudo de Caso

Fonte: Benbasat, Goldstein e Mead (1987), abordados por Pozzebon e Freitas (1998), adaptado pela autora.

Foram utilizados também pesquisa bibliográfica, documental e questionário, onde o universo pesquisado foi o sujeito da pesquisa. Os dados foram extraídos do questionário aberto estruturado respondido pelo diretor, por fontes primárias e secundárias, bem como observação participante.

No intuito de dar maior credibilidade a pesquisa foi realizada uma triangulação entre os documentos, Regulamento/PR 6.280 (2012), aplicação de questionário e o que foi percebido pela observação não participante realizada.

Os trabalhos desenvolvidos compreenderam as atividades operacionais da instituição com ênfase nas áreas de vendas e logística não desprezando a área Financeira e Controle Interno, com base nas informações e documentos que foram disponibilizados. No primeiro momento os dados foram extraídos de um *software* do registro contábil das compras efetuadas dos principais fornecedores, assim como o faturamento registrado nos últimos nove meses dos respectivos produtos. Não foi possível extrair os dados do mês de janeiro/2015 devido à perda de dados no momento da troca do *software*. Concomitante, sondou-se o ambiente através da interação com os diretores e funcionários onde também foram analisadas as questões relacionadas a recursos humanos e mercadológicos. Os próximos segmentos demonstram-se a realidade vivenciada pela empresa.



4 Análise dos resultados

4.1 Caracterização da Empresa

A empresa é de Sociedade Ltda., constituída de capital nacional, atuante no setor de distribuição de produtos infantis (mamadeira, chupeta, fraldas, mordedores, entre outros). Possui 10 funcionários e o faturamento bruto anual em torno de R\$ 5.000.000,00 (cinco milhões) e está situada no sudoeste do Paraná.

A distribuidora iniciou suas atividades em 2006, aos fundos de um dos empreendimentos da família, com a representação de uma marca de mamadeira com pouca representatividade no mercado, chupetas e apetrechos de chupetas para o sudoeste do Paraná. O capital inicial foi R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais). Atualmente (2015) conta com sede própria e sua representação atinge todo o Paraná e parte de Santa Catarina, através da distribuição em supermercados, farmácias, lojas de conveniências, mercearia, entre outros.

Há diversas distribuidoras que atendem a região, porém a empresa “X” possui alguns produtos de representação exclusiva. Os principais produtos comercializados são fraldas, mordedores, chupetas e mamadeiras.

A organização caracteriza-se como familiar, na qual possui um gerente que também auxilia os representantes no setor de vendas e compras juntamente com uma assistente, duas pessoas no setor financeiro e dois colaboradores no setor de estoque. A empresa possui consultor tributário externo.

Tem-se como tema central do projeto a análise de posicionamento do mercado e Viabilização de instalação de filial em Santa Catarina sob a ótica tributária. Os custos do projeto foram referentes ao transporte até ao estabelecimento assumido pela pós-graduanda (R\$ 45,00) e gastos com horas de expediente de funcionários foram atribuídos ao empresário.

4.2 Situação-problema

Os gestores buscam expandir a região de representação. Para isso necessitam identificar seu posicionamento no mercado perante aos seus concorrentes, reconhecer e atenuar suas fraquezas, potencializar seus pontos fortes, aproveitar as oportunidades e neutralizar os fatores que representam uma ameaça a instituição, buscando alternativas com a finalidade de otimizar seu desempenho no mercado tornando-a mais competitiva.

Em reunião com um dos sócios da empresa, o mesmo relatou o desejo de expandir seus empreendimentos, seja explorando mais a região atuante no Estado do Paraná ou potencializando a carteira de clientes situados no Estado de Santa Catarina. A maioria dos seus produtos (70%) está sujeito ao regime de tributação por substituição tributária no ICMS. O empresário indagou se seria viável a implantação de uma filial em Santa Catarina sob a ótica tributária, tornando a empresa mais competitiva, uma vez que tem apresentado queda nos indicadores de vendas provenientes de Santa Catarina.

Sugeriu-se uma análise *SWOT*, para se obter um posicionamento da empresa no mercado atuante, identificando os pontos fortes, fracos, as oportunidades e as ameaças, como também uma simulação de dois cenários. O primeiro cenário a empresa demonstra o seu posicionamento atual, ou seja, estabelecido no Estado do Paraná e fornecedor de produtos predominantemente para empresas atuantes no Paraná e Santa Catarina. No segundo cenário instala-se uma filial em Santa Catarina na tentativa de ser mais competitivo, oferecendo produtos com melhor preço aos clientes catarinenses.

4.3 Análise SWOT



O método *SWOT* é uma ferramenta que possui um foco mais qualitativo e busca avaliar a posição das organizações no seu contexto interno e externo (Rojo & Couto, 2008).

Após observação não participante e análise documental, pode-se identificar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da instituição, especificados no quadro abaixo:

Quadro 1- Matriz *SWOT*

Pontos fortes <ul style="list-style-type: none">✓ Produtos c/ alta aceitabilidade;✓ Variedade de produtos;✓ Agilidade na entrega;✓ Qualidade dos produtos;✓ Preço;✓ Facilidade de aceitar mudanças;✓ Qualidade no atendimento;✓ Bom sistema tecnológico de informação;✓ Boa estrutura física;✓ Flexibilidade de prazo de vencimento boletos;✓ Sistema de embalagem diferenciada;✓ Baixo índice de inadimplência	Pontos fracos <ul style="list-style-type: none">✓ Capacidade financeira limitada;✓ Falta promotor de venda;✓ Localização e cobertura geográfica;✓ Ausência de planejamento estratégico;✓ Alto estoque c/ baixa rotatividade;✓ Marketing;✓ Não realiza o fluxo de caixa;
Ameaças <ul style="list-style-type: none">✓ Falta contrato de exclusividade dos fornecedores;✓ Possibilidade de novos entrantes;	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">✓ Mercado com crescente demanda no Paraná e Santa Catarina;✓ Mercado alimentício (abastecimento);✓ Fidelização de clientes;

Fonte: Elaborada pelos autores

4.3.1 Forças

A empresa oferece aos seus clientes uma grande variedade de produtos de qualidade, com ampla aceitação no mercado. O poder de barganha é uma das estratégias utilizadas pelo empresário. Adquire grandes volumes com melhor preço e prazo de produtos com alta rotatividade, obtendo assim maior flexibilidade para trabalhar preço, desconto e prazo com seus clientes. O bom sistema de software permite maior agilidade na análise dos pedidos de compra, venda, faturamento e distribuição, permitindo maior rapidez na entrega dos produtos, que conta com um sistema de embalagem diferenciado onde os produtos são amarrados, embalados e identificados por códigos de produtos facilitando a conferência. Forma muito elogiada pelos clientes.

Para Marion Filho e Corte (2010) a estratégia de diferenciação bem sucedida permite à empresa: obter um preço mais alto pelo seu produto, vender mais unidades e ganhar uma lealdade maior dos compradores com relação a sua marca.

O atendimento é cordial, com ampla estrutura física e ambiente arejado, onde os estoques são identificados e armazenados em prateleiras de fácil acesso.

A empresa cultiva um bom ambiente de trabalho, e o diretor da abertura a seus colaboradores para sugestões e é adepto a mudanças.

4.3.2 Fraquezas

A empresa não possui promotores de vendas de seus produtos e também não faz marketing. O trabalho de vendas é efetuado apenas pelos representantes comerciais, faltando muitas vezes um trabalho pós venda de acompanhamento e troca de produtos nas prateleiras, substituindo produtos com embalagens sujas e danificadas, por produtos novos, de forma a fidelizar o cliente.



A localização geográfica não favorece a empresa com relação à acessibilidade dos grandes fornecedores a empresa. O empresário relatou que os grandes negócios se realizam em ocasiões informais como jantares e almoços principalmente se a recepção for realizada na residência. Morar longe de acesso a aeroporto prejudica o processo.

Foi identificada na empresa a ausência de um plano estratégico e fluxo de caixa. A empresa não possui metas estabelecidas para 2016, as ações são realizadas de acordo as oportunidades. Por falta de planejamento a empresa adquiriu uma grande quantidade de produtos que atualmente encontra dificuldade de vender em um mercado de item saturado.

4.3.3 Ameaças

A grande ameaça identificada é a falta de contrato de exclusividade junto aos fornecedores. Estes contratos são fornecidos pelos fabricantes como forma de proteger as distribuidoras contra novos entrantes e garantir quotas de produtos.

4.3.4 Oportunidades

O mercado apresenta uma demanda crescente tanto no Paraná quanto em Santa Catarina. No entanto, explorar novos pontos de distribuição demanda recursos que é um fator limitante para a empresa no momento.

Os supermercados é um vasto campo a ser trabalhado, porém demanda uma dedicação maior por parte dos representantes para conquistar e manter estes clientes. Gôndolas disponíveis em pontos estratégicos são muito disputadas. Muitas vezes os representantes acabam desistindo e visitando outros clientes que possui carteira garantida. Para atenuar esta situação a empresa deveria possuir representantes específicos para trabalhar nesta linha juntamente com promotoras de vendas ou com bônus financeiros para cotas de vendas alcançadas, buscando fidelizar clientes.

4.4 Análise do impacto tributário nas vendas internas e interestaduais com mercadorias sujeitas a Substituição tributária (ST)

Os produtos sujeitos a substituição tributária representam cerca de 70% dos itens comercializados pela empresa “X”. No intuito de elucidar a dúvida dos gestores da empresa com relação a diferenciação de carga tributária entre os Estados do Paraná e Santa Catarina, bem como sua influência no custo total ao cliente, elaborou-se tabelas para demonstrar as diferenciações.

Foram efetuadas simulações demonstrando o cenário onde a empresa (fornecedor) se encontra no Estado do Paraná e o cliente em Santa Catarina e o outro cenário o fornecedor e cliente estão estabelecidos no Estado de Santa Catarina. Os exemplos foram elaborados considerando clientes enquadradas na situação normal de tributação do ICMS e os clientes optantes pelo Simples Nacional.

Na simulação apresentada pela Tabela 1 considerou-se o remetente (fornecedor) e destinatário (cliente) contribuintes e enquadrados no sistema normal de tributação do ICMS. O remetente está estabelecido no Estado do Paraná e o destinatário no Estado de Santa Catarina. A alíquota interestadual do ICMS para esta operação é de 4% para produtos importados e 12% para produtos nacionais. O NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul) nos exemplos foi 96190000 e Margem de Valor Adicionado (MVA) de 52,67% para produtos importados e 39,95% para produtos nacionais. O percentual referente ao MVA é disponibilizado no site da Receita Estadual de cada Estado brasileiro que tenha produtos



submetidos ao regime de substituição tributária, com os respectivos convênios e protocolos e Estados os quais fazem parte.

Tabela 1- Sistema normal de ICMS- Remetente estabelecido no Paraná e destinatário Santa Catarina.

<i>Operação interestadual com empresas enquadradas no Sistema Normal de tributação</i>	<i>MVA</i>	<i>Produto Importado</i>	<i>Produto Nacional</i>
Alíquotas internas do Estado de destino		17%	17%
Alíquota Interestadual da operação		4%	12%
Valor do produto		1.000,00	1.000,00
Frete		100,00	100,00
Seguro		-	-
Outras despesas		-	-
IPI		-	-
Valor Base da ST		1.100,00	1.100,00
Valor da ST acrescido do MVA-ajustado	52,67%	1.679,37	39,95% 1.539,45
(+) ICMS substituição considerando a alíquota do estado de destino		285,49	261,71
(-) ICMS operação própria - alíquota interestadual		44,00	132,00
(=) ICMS antecipado		241,49	129,71
Valor Total Nota fiscal		1.341,49	1.229,71
Quanto representa percentualmente a ST sobre o preço de venda		21,95%	11,79%

Fonte: Elaborado pelos autores

A alíquota interestadual (12%) é prevista na Resolução do Senado Federal nº 22/89 e a referente a produtos importados (4%) ou com Conteúdo de Importação igual ou superior a 40% está estabelecida na Resolução do Senado Federal nº 13/2012.

A Tabela 1 evidenciou o protecionismo aos produtos nacionais, o qual aponta uma carga tributária de 86,18% ($21,95 \times 86,18\% = 11,79$) inferior ao produto importado. Porém estes esforços se tornam ineficientes, uma vez que os produtos importados chegam ao Brasil com um custo muito inferior aos produtos nacionais.

Na simulação seguinte, o fornecedor é contribuinte do sistema normal de tributação do ICMS e o cliente está enquadrado no sistema de tributação Simples Nacional. O fornecedor está estabelecido no Estado do Paraná e o destinatário em Santa Catarina. A alíquota interestadual do ICMS para esta operação é de 4% para produtos importados e 12% para produtos nacionais.

Tabela 2- Sistema normal de ICMS - Remetente estabelecido no Paraná e destinatário Santa Catarina.

<i>Operação interestadual com empresas enquadradas no Simples Nacional</i>	<i>MVA- Red.</i>	<i>Produto Importado</i>	<i>MVA- Red.</i>	<i>Simples Nacional</i>
Alíquotas internas do Estado de destino		17%		17%
Alíquota Interestadual da operação		4%		12%
Valor do produto		1.000,00		1.000,00
Frete		100,00		100,00
Seguro		-		
Outras despesas				
IPI				
Valor Base da ST		1.100,00		1.100,00
Valor da ST acrescido do MVA-ajustado	26,77%	1.394,47	16,20%	1.278,20
(+) ICMS substituição considerando a alíquota do estado		30,80		92,40



de destino		
(-) ICMS operação própria - alíquota interestadual	237,06	217,29
(=) ICMS antecipado	206,26	124,89
Valor Total Nota fiscal	1.306,26	1.224,89
Quanto representa percentualmente a ST sobre o preço de venda	18,75%	11,35%

Fonte: Elaborado pelos autores

Na análise dos valores contidos no exemplo acima, em relação à Tabela 1 percebe-se que o custo do imposto ICMS por substituição tributária dos clientes optantes pelo Simples Nacional é inferior quando comparado aos adquirentes enquadrados no sistema normal de tributação. Em torno de 17% para produtos importados e 4% para produtos nacionais. Evidenciando a estratégia do governo para incentivar as Micros e Pequenas Empresas.

No primeiro exemplo (Tabela 1) o fornecedor e cliente são contribuintes do sistema normal de tributação do ICMS e no segundo exemplo (Tabela 2) o cliente está enquadrado no sistema de tributação Simples Nacional. Ambos (fornecedor e cliente) estão estabelecidos no Estado de Santa Catarina. A alíquota interna do ICMS para esta operação é de 17%, sendo que no primeiro exemplo aplica-se o MVA original (32) e para a empresa optante pelo simples nacional o MVA reduzido (16,20%) conforme determina a legislação do Estado de Santa Catarina.

Tabela 3- Sistema normal de ICMS – Remetente e destinatário estabelecidos em Santa Catarina.

<i>Operações internas com empresas enquadradas no Sistema Normal de ICMS e optantes pelo Simples Nacional-SC</i>	<i>MVA-O</i>	<i>Normal</i>	<i>MVA-RED</i>	<i>S. Nacional</i>
Alíquota Interna da operação – SC		17%		17%
Valor do produto		1.000,00		1.000,00
Frete		100,00		100,00
Seguro		-		-
Outras despesas		-		-
IPI		-		-
Valor Base da ST		1.100,00		1.100,00
Valor da ST acrescido do MVA original/ MVA reduzido	32%	1.452,00	9,6%	1.205,60
(+) ICMS substituição considerando a alíquota interna		246,84		204,95
(-) ICMS operação própria		187,00		187,00
(=) ICMS antecipado		59,84		17,95
Valor Total Nota fiscal		1.159,84		1.117,95
Quanto representa percentualmente da ST sobre o preço de venda		5,44%		1,63%

Fonte: Elaborado pelos autores

Os resultados demonstraram que o percentual da ST sobre o preço de venda dos produtos para fornecedores enquadrados em situação Normal do ICMS estabelecidos no Estado do Paraná chegam a ser 116,7% (5,44 (Percentual -Tabela 3) + 116,7% = 11,79 % (Percentual ST na Tabela 1)) superiores aos fornecedores estabelecidos em Santa Catarina, considerando a venda para clientes também enquadrados na situação de tributação Normal de ICMS.

Quando considerada, vendas efetuadas para empresas optantes pelo Simples Nacional, sendo a empresa fornecedora estabelecida no Estado do Paraná e o cliente em Santa Catarina, o percentual ST também é significativo, sendo 596,31% superior em relação aos fornecedores estabelecidos em Santa Catarina.



Este pode ser um dos fatores da redução das vendas efetuadas para o Estado de Santa Catarina relatado pelo gestor.

O fator tributário é apenas um dos aspectos a serem avaliados antes dos gestores decidirem implantar uma filial. Fatores operacionais (estrutura física, custo pessoal, capital de giro, *software*, entre outros) denominados por Porter (1986) como “custo de introdução ou de mudanças”, também devem ser considerados no processo decisório.

A empresa foco da pesquisa está estabelecida próxima a fronteira de Santa Catarina, facilitando a operacionalização da implantação e controle de uma filial neste Estado.

5 Considerações Finais

O objetivo do estudo foi realizar uma análise SWOT de uma distribuidora de produtos infantis estabelecida no Estado do Paraná, bem como avaliar a viabilidade sob a ótica tributária da instalação de uma filial no Estado de Santa Catarina.

Com o aumento da rivalidade no mercado, torna-se inevitável o planejamento com decisões mais focadas na análise do setor e da concorrência. Para isso o empresário deve conhecer seu posicionamento para a tomada de decisões mais assertivas. Nesse sentido foi realizada uma análise SWOT do qual permitiu identificar as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, oferecendo subsídios aos gestores para a tomada de decisão.

Considerando o fator tributário, conclui-se que é vantajosa a implantação de uma filial no Estado de Santa Catarina, pois a variação do impacto do imposto ST sobre o preço de venda dos produtos chega a ser 116,7% superior, quando comparados a fornecedores estabelecidos no Paraná em relação a fornecedores estabelecidos em Santa Catarina, com opção normal de tributação de ICMS. Para os destinatários optantes do Simples Nacional o percentual é mais significativo sendo 596,31% superior. Porém fatores operacionais (estrutura física, custo pessoal, capital de giro, *software*, entre outros), também devem ser analisados antes da tomada de decisão.

Por meio dos resultados da pesquisa, constatou-se, que os indicadores tributários são fatores importantes a serem observados, pois a guerra fiscal entre os Estados acaba influenciando na perda de competitividade das empresas ocasionando uma evasão de clientes.

Alíquotas de impostos e incentivos fiscais mudam de acordo com os interesses de governantes e algumas classes de empresários que possuem força política. Atos regulatórios do governo podem impor limites no comportamento das empresas como fornecedoras ou compradoras, podem afetar a rivalidade entre os concorrentes influenciando o crescimento da indústria, a estrutura de custos (Porter, 1986).

Neste sentido, recomenda-se cautela, pois a empresa foco da pesquisa possui uma ampla região a ser explorada no Estado do Paraná. Os esforços podem ser direcionados a campanhas de marketing e na contratação de novos representantes para atender especificamente os supermercados.

Deste modo, caberá ao gestor, decidir em manter seus clientes e conquistar clientes novos em Santa Catarina ou investir no mercado paranaense, uma vez que os recursos financeiros é um dos fatores limitantes relatado pelo gestor.

Por fim, entende-se que o estudo obteve êxito, pois atingiu os objetivos propostos. A pesquisa não permite generalização, porém poderá contribuir com as empresas que possuem problemas semelhantes. Para pesquisa futura, sugere-se um estudo sobre a percepção das pequenas e médias empresas optante pelo sistema normal de tributação, quanto ao impacto da ST sobre o fluxo de caixa das empresas.



REFERÊNCIAS

- Abrantes, L. A. , Brunozi Júnior, A. C., Baião, A. L., & Arantes, V. A. (novembro, 2010). Mecanismos de Substituição Tributária e Impacto na Comercialização e Fluxo de Caixa da Indústria Laticinista. *Anais do XVII Congresso Brasileiro de Custos*, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Biava Júnior, R., & Oyadomari, J. C. T. (2010). Impactos da Substituição Tributária do ICMS na Lucratividade e nos Custos Empresariais. *Revista de Contabilidade da Universidade Federal da Bahia, Bahia*, 4(2), 71-91. Capturado de <http://www.portalseer.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/viewFile/4456/3368>.
- Ciribeli, H. B., Prado, L. S., & Merlo, E. M. (2010). Uma aplicação conjunta das análises swot/pest para avaliação de estratégias competitivas no varejo. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, São Paulo, 9 (1), 77-101. Capturado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/5758/uma-aplicacao-conjunta-das-analises-swot-pest-para-avaliacao-de-estrategias-competitivas-no-varejo/i/pt-br>.
- Decreto n. 6.080 (2012)*. Paraná. Dispõe sobre o Regulamento do ICMS do Estado do Paraná.
- Decreto Nº 5993 (2017)*. Paraná. Introduz alterações no Regulamento do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação - RICMS.
- Figueiredo, F. C. (2013). *Estudo sobre as particularidades e a capacidade de formulação e execução de estratégias de organizações da sociedade civil*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Freire Júnior, E. F. (2011). ICMS: Guerra Fiscal e proteção da concorrência. Dissertação de mestrado, Faculdade de direito Milton Campos, Nova Lima, MG, Brasil.
- Korsaa, C. R. (2010) Integrating Business Models and Strategy for Sustained Competitive Advantage: A Case Study of Ryanair. Master Dissertation, Copenhagen Business School. Retrieved from http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/1771/caroline_ramos_korsaa_og_lisbet_roe_jensen.pdf?sequence=1.
- Lima, Fernanda (2011). *Impacto da instituição da substituição tributária em diferentes ambientes competitivos*. Estudos econômicos: FIEPE. São Paulo, (368), 26-36. Capturado de http://downloads.fiepe.org.br/publicacoes/bif/2011/5_bif368.pdf.
- Marion Filho, P. J., & Corte, V. F. D. (2010). As estratégias das indústrias de farinha de trigo e de massas alimentícias do Rio Grande do Sul. *Estratégia e Negócios*, Florianópolis, 3(2) jul./dez. 2010.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. *John Wiley & sons*, Eds. New Jersey – USA.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Editora Campus. Rio de Janeiro, 362.



Pozzebon, M., & Freitas, H. M. R. de (1998). Pela aplicabilidade: com um maior rigor científico - dos estudos de caso em sistemas de informação. *Revista de Administração Contemporânea*, 2 (2), pp. 143-170. Recuperado em 24, novembro, 2016 de <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65551998000200009>.

Prado, L. J (2002). *Guia Balanced Scorecard*. JP e-ZINE.

Resolução do Senado Federal nº 22 (1989). Brasília. Estabelece alíquotas do Imposto sobre Operações Relativas a Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação, nas operações e prestações interestaduais. Brasília. 1989.

Resolução do Senado Federal nº 13 (2012). Brasília. Estabelece alíquotas do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS), nas operações interestaduais com bens e mercadorias importados do exterior. Brasília. 2012.

Resolução SEFA Nº 20 (2017). Paraná. Estabelece os percentuais de MVA - Margem de Valor Agregado original a serem utilizados nas operações com mercadorias sujeitas ao regime de substituição tributária.

Rojo, C. A., & Couto, E. R. (2008). Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura. *REVISTA TECAP*, 72-81.

Schneider; L. C. (2013, maio). Pensamento Estratégico Organizacional – Origens, Evolução e Principais Influências. In: *VI Encontro de Estudos em Estratégia*. Bento Gonçalves, RS, Brasil. Capturado de http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013/2013_3Es214.pdf.

Sertek, P., Guindani, R. A., & Martins, T. S.. *Administração e planejamento estratégico*. Curitiba. Ibplex, 2007.

Tadeu, H. F. B., & Salum, F. A. (2012). *Estratégia, operações e inovação: paradoxo do crescimento*. São Paulo. Cengage Learning, 2012.

Vitorino, V. A. F., Peresin, G. L., & Sacomano, M. N.. (2011, dezembro) Vantagem competitiva: uma releitura teórica de Porter. *VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração* capturado de [em:http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_2472.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_2472.pdf).