

PAULO EMÍLIO DE OLIVEIRA E CRUZ

**OS MODELOS DE GESTÃO DE FROTA E SUAS VANTAGENS
COMPETITIVAS - CASO DE ESTUDO: BM DISTRIBUIDORA DE
BEBIDAS LTDA.**

Salvador
2006

PAULO EMÍLIO DE OLIVEIRA E CRUZ

**OS MODELOS DE GESTÃO DE FROTA E SUAS VANTAGENS
COMPETITIVAS - CASO DE ESTUDO: BM DISTRIBUIDORA DE
BEBIDAS LTDA.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Teixeira

Salvador
2006

Escola de Administração - UFBA

O957 Cruz, Paulo Emílio de Oliveira e.

Os modelos de gestão de frota e suas vantagens competitivas –
o caso: o caso de estudo: Beira Mar Distribuidora de Bebidas Ltda.
/ Paulo Emílio de Oliveira e Cruz – 2006.
88 f.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Lima Cruz Teixeira.
Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal da
Bahia. Escola de Administração, 2006.

1. Concorrência. 2. Planejamento empresarial. 4. Custos de
transação. 4. Terceirização. I. Teixeira, Francisco Lima Cruz. II.
Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. III.
Título.

338.6048
CDD 20. ed.

TERMO DE APROVAÇÃO

PAULO EMÍLIO DE OLIVEIRA E CRUZ

**OS MODELOS DE GESTÃO DE FROTA E SUAS VANTAGENS
COMPETITIVAS - CASO DE ESTUDO: BM DISTRIBUIDORA DE
BEBIDAS LTDA.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Francisco Lima Cruz Teixeira

Doutorado em Política de Ciência e Tecnologia – University of Sussex,
SUSSEX, Inglaterra-1985

Prof. Dr. Gilberto Wildberger de Almeida

Universidade Federal da Bahia
Doutorado em Comunicação – UFBA - 2000

Prof. Dra. Florence Heber Cavalcante

Universidade Federal da Bahia
Doutorado em Administração – UFBA - 2000

A
Edsênia, Gabriela e Gisele, minha família, minha vida

AGRADECIMENTOS

Uma empreitada como esta raramente é possível sem o apoio e o incentivo de alguns familiares, amigos, professores e colegas de profissão. Seja pelo tempo despendido, pelo conhecimento necessário ou simplesmente pela compreensão das pessoas mais próximas, o fato é que foi preciso muito mais do que simplesmente minha vontade de realizar este sonho e conquistar um novo diploma.

Pessoas como meu tio José Paulo Guimarães, que se tornou para mim exemplo de profissional competente e ético, e que, como principal acionista do Grupo Beira Mar, me abriu todas as portas para que o estudo de caso tivesse o número de informações necessárias para apoiar minhas idéias, José Santo Bastião com seu conhecimento acadêmico e que norteou alguns de meus pensamento e, por fim, Luis Fernando, sempre paciente e decisivo para o levantamento das informações sobre a empresa estudada, contribuíram decisivamente para o sucesso deste trabalho.

Ter como orientador o Professor Francisco Teixeira, além de ter sido para mim um privilégio, foi novamente uma aula de conhecimento e tato ao lidar com as dúvidas e anseios do aluno. Atencioso, suas colocações foram sempre pertinentes e ajudaram a direcionar e organizar meus pensamentos sobre o tema estudado.

Alguns familiares deram o carinho, apoio e confiança que tanto eu precisava nos momentos mais críticos. Admir, que além de ser Doutor em sua profissão e professor por natureza, se mostrou como um verdadeiro pai, não só cedendo todo seu conhecimento como me dando algumas das diretrizes básicas para a conclusão do trabalho. Minha mãe, Raquel, me deu a educação necessária e, principalmente, me ensinou a ter força de vontade e acreditar, acima de tudo, no meu potencial.

Por fim, agradeço a paciência de minha companheira e eterna paixão Edy, a quem devo, junto a minhas filhas Gabriela e Gisele, o tempo dedicado a este trabalho em mais amor, dedicação e muita compreensão. A elas e a todos citados nestes agradecimentos, dedico esta dissertação que foi fruto de muito trabalho e de uma promessa que fiz a mim mesmo, há muito tempo atrás, como forma de presente a minha mãe.

RESUMO

As práticas de gestão organizacional nos últimos anos apresentaram mudanças consideráveis as quais foram provocadas, em boa parte, pelos altos índices de competição atual e pela velocidade das mudanças do macroambiente econômico, político e social. Algumas dessas mudanças levaram as empresas a revisarem seus limites de atuação organizacional e reestruturarem seu modelo de gestão. Considerando este contexto de mudanças e re-ordenamento das fronteiras organizacionais, esta dissertação procura identificar quais são as vantagens competitivas dos modelos de gestão de frota própria e terceirizada. A questão chave desta dissertação é testada e analisada com base no contexto teórico da Vantagem Competitiva e da Economia dos Custos de Transação. Os pressupostos teóricos são analisados através de um caso empírico que permeia a utilização dos dois modelos aqui analisados. Os resultados obtidos indicam uma vertente com duas linhas distintas de gestão sob a logística de entrega: uma ligada às empresas que acompanharam o processo de mudança e hoje investem numa estrutura de gestão partilhada, com frota própria e terceirizada; e outra às empresas tradicionalistas que, em função de alguns paradigmas do passado, optaram por manter e gerir uma frota própria. A análise dos modelos de gestão aponta para as vantagens oferecidas por cada um e para uma contextualização do seu uso partilhado. Verifica-se que, na prática, o uso correto e eficaz da terceirização de frota tem uma relação direta com a correta interpretação das competências essenciais da empresa. Por fim, o maior interesse desta dissertação é entender de que forma os modelos de gestão de frota podem contribuir para a criação de vantagem competitiva das distribuidoras de bebidas e em que contexto cada um deles deve ser utilizado.

Palavras-chave: vantagem competitiva, terceirização, custos de transação, distribuidoras de bebidas.

ABSTRACT

In recent years, the organizational management practices showed considerable changes due, on one hand, to the current high competition levels and on the other hand due to the rapid changes occurring in the economical, political and social environments. Some of these changes led the Companies to review their organizational procedure limits and led to a consequent change in their management style. Considering this changing context and the restructuring of organizational boundaries, this paper focuses on identifying the competitive advantages and management procedures of an owned fleet of trucks versus a hired fleet of trucks. The key point of this paper is tested and analyzed taking into consideration the theoretical context of competitive advantages and the business cost savings. The statements are analyzed through a hypothetical situation in which both management models are considered. The achieved results indicated a way with two distinct management styles of delivery. The first management style are Companies that joined the changing process and are investing today on a shared management structure using self operated fleet and out sourced fleet. The second management style are traditional Companies that repeated the old procedures and preferred to maintain and manage a fleet of their own. The study of the two different styles shows the advantages of each and the benefits of the simultaneous use of both. On the daily business operations we verify that the correct and efficient use of the hired fleet is strictly related to the main objectives of the Company. Finally, the major interest of this paper is to find out which fleet management procedures can contribute to create competitive advantages to the beverages distributors and in which context each one shall be used.

KEY WORDS – Competitive advantages , outsourcing, transaction costs, beverage distributors.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	11
2.	VANTAGEM COMPETITIVA.....	14
	2.1 CENÁRIOS ESTRATÉGICOS.....	16
	2.1.1 Estabelecendo e classificando cenários.....	17
	2.1.2 Fatores críticos de sucesso.....	20
	2.2 MODELOS DE ANÁLISE COMPETITIVA.....	21
	2.2.1 Cinco forças competitivas (Modelo de Porter).....	21
	2.2.2 Matriz de posicionamento competitivo.....	23
	2.2.3 Matriz da ADL (Arthur D. Little).....	25
	2.2.4 Matriz de liderança.....	26
	2.3 ESTRUTURAÇÃO E ANÁLISE DA CADEIA DE VALORES.....	28
	2.3.1 A cadeia de valores.....	28
	2.3.2 Análise competitiva da cadeia.....	30
	2.4 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS.....	32
	2.4.1 Estratégia de diferenciação.....	33
	2.4.2 Estratégia de liderança em custo.....	35
	2.4.3 Estratégia de foco ou especialização.....	37
3.	CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	38
	3.1 CONCEITO E EVOLUÇÃO.....	38
	3.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	39
4.	LOGÍSTICA E TERCEIRIZAÇÃO.....	43
	4.1 ALINHANDO A LOGÍSTICA A ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	43
	4.2 A CADEIA DE LOGÍSTICA INTEGRADA.....	45
	4.3 ANÁLISE DOS CUSTOS LOGÍSTICOS EM FROTA.....	47
	4.3.1 RETORNO SOBRE INVESTIMENTO (ROI).....	49
	4.3.2 VALOR ECONÔMICO ADICIONADO (EVA).....	50
	4.4 TERCEIRIZAÇÃO E COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS.....	51
5.	CONCLUSÕES SOBRE A REVISÃO DE LITERATURA.....	53
6.	ESTUDO DO CASO: BM DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS LTDA.....	54
	6.1 UM BREVE HISTÓRICO SOBRE O GRUPO BEIRAMAR.....	56
	6.2 O PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO EM REVENDAS AMBEV.....	58
	6.3 ANÁLISE ESTRATÉGICA DA BM DISTRIBUIDORA.....	60

6.3.1 Matriz de posicionamento competitivo.....	61
6.3.2 Matriz de liderança.....	63
6.3.3 Cinco forças competitivas.....	66
6.3.4 Fatores críticos de sucesso.....	68
6.3.5 Análise dos dados quantitativos apresentados.....	70
6.3.6 A BM e seus custos de transação.....	73
6.4 VANTAGENS COMPETITIVAS – FROTA PRÓPRIA.....	74
6.5 VANTAGENS COMPETITIVAS – FROTA TERCEIRIZADA.....	76
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
ANEXOS.....	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo para criação de vantagem competitiva sustentável	14
Figura 2	Exemplo ilustrativo de cenários estratégicos alternativos	18
Figura 3	Modelo consolidado para o estabelecimento de cenários	19
Figura 4	Cinco forças competitivas	22
Figura 5	Gráficos de análise comparativa sobre participação de mercado	24
Figura 6	Matriz do perfil de negócios de ADL	26
Figura 7	Matriz de liderança	27
Figura 8	Cadeia de valores	29
Figura 9	Condutores de custos em uma empresa de distribuição	36
Figura 10	Tipo de transação por tipo de investimento e frequência transacional	41
Figura 11	Estrutura de Custos de Transação por Fator e Etapa de Processos	43
Figura 12	Constituição do retorno sobre o capital empregado (investimento)	51
Figura 13	Área de atuação do Grupo Beira Mar	58
Figura 14	Fluxograma – Distribuição de bebidas	61
Figura 15	Market Share de Cerveja em São Luis - MA	63
Figura 16	Participação em vendas de cada segmento da BM Distribuidora	63
Figura 17	Participação em vendas de cada segmento no mercado total	64
Figura 18	Análise Comparativa das vendas por segmento entre BM e Mercado	64
Figura 19	Cinco Forças Competitivas – BM Distribuidora	69
Figura 20	Fatores Críticos de Sucesso BM	71
Figura 21	Pesquisa Nielsen (jan/03 à mar/05)	73
Figura 22	Dados quantitativos sobre a frota	74

1 INTRODUÇÃO

Para entender as vantagens competitivas de cada modelo de distribuição nas distribuidoras de bebidas, objeto de estudo desta dissertação, se faz necessário compreender a cronologia dos fatos, relacionados ao ramo de bebidas, e como esses influenciaram as decisões de algumas empresas a favor da terceirização ou da frota própria.

Até o início da década de 70, empresas da Bahia como Fratelli Vita e Coca Cola usavam e abusavam da terceirização de suas entregas por meio de autônomos. Esse modelo era mais utilizado, pois, na época, ainda era insignificante a atuação dos distribuidores autorizados.

Entre meados e final da década de 70, essas empresas passaram a enfrentar diversos problemas trabalhistas com os terceiros, uma vez que, em sua grande maioria, a contratação se dava de maneira informal o que gerava questionamentos e margem para processos. Essas ações levaram os fabricantes a optar por terceirizar o processo de entrega através de contratos de distribuição exclusivos com empresas de logística (pequenos ou médios distribuidores).

Por sua vez, até o final da década de 80 e início de 90, a maioria das distribuidoras não cogitava a possibilidade de terceirizar a frota, transferindo a entrega para autônomos, e cuidar apenas da gestão da logística de entrega e de vendas. No entanto, algumas empresas, dentre elas a BM Distribuidora (na época Beira Mar Distribuidora de Bebidas Ltda.), organização estudada nesta dissertação, optaram por entender melhor o modelo de terceirização e implementá-lo de forma profissionalizada.

No início dos anos 90, época em que o modelo de terceirização voltou a ser bastante estudado e apresentado como ferramenta para ajudar a organização a colocar foco em seu negócio, a BM Distribuidora desenvolveu um contrato (que em linhas gerais permanece até hoje), onde o terceiro, através da constituição de uma pessoa jurídica, passa a ser remunerado não só pela quantidade de entregas, mas pelo conjunto de índices de avaliação voltados para qualidade e produtividade.

O novo modelo de terceirização, que ajudou na profissionalização dos terceiros, serviu de apoio para diversas outras decisões estratégicas que vieram a seguir, todas voltadas para a diferenciação e para o desenvolvimento de novos mercados.

Temas como *Just-in-Time*, Qualidade Total, Reengenharia, Custos de Transação e, por último, Competências Essenciais, foram essenciais na década de 90 e contribuíram para o

processo de profissionalização e, no caso das distribuidoras, para a terceirização profissionalizada da entrega.

A própria AMBEV, a partir de meados da década de 90, iniciou um processo de recompra das áreas atendidas por distribuidores e formatou uma nova forma de distribuição própria. Essa distribuição, que na realidade não era própria, constituía a retomada da gestão de vendas e entrega nas regiões, porém com a contratação de empresas como a Conseil Logística, que hoje detém o direito de distribuição para mais de 70% das áreas atendidas pela AMBEV, para a distribuição dos produtos da empresa.

Considerando apenas a figura dos distribuidores, não se pode dizer que houve avanços significativos quanto à utilização, de forma profissional e coerente, do modelo de terceirização. Apesar de pesquisas realizadas pelo *Outsourcing Institute* indicarem que a utilização do modelo de terceirização vem ocorrendo de forma gradual e constante em diversas áreas periféricas das organizações, inclusive as relacionadas a transporte, a grande maioria dos distribuidores de bebidas tornaram-se resistentes a essa tendência.

O contraponto a esta realidade dos distribuidores reside no fato dos atuais estudos estratégicos apresentados por autores como Michael Porter, Gary Hamel e C.K. Prahalad, apontarem para uma organização cada vez mais voltada para suas competências essenciais relacionadas ao seu negócio. A prática do revendedor de bebidas aliada aos atuais estudos possibilita ao gestor refletir sobre: qual é o verdadeiro negócio de um distribuidor?

A resposta a essa pergunta remete, desta forma, à questão central a ser investigada neste trabalho:

- Quais são as vantagens competitivas possibilitadas pelos diferentes modelos de gestão de frota dos distribuidores de bebidas?

Considerando todas as estratégias possíveis para a investigação da questão acima, escolheu-se o Estudo de Caso , no qual serão baseadas as respostas para a questão central do trabalho e suas hipóteses.

Pelo fato do conhecimento do modelo de gestão utilizado pela BM Distribuidora, empresa escolhida entre os distribuidores AMBEV por ser trimarca^{*}, apresenta a maior participação de mercado em todo Brasil e possui uma das maiores pontuações no programa de qualidade da companhia servirá de apoio para as conclusões feitas baseadas na teoria apresentada.

¹ trimarca: Distribuidores que revendem as três marcas ligadas a AMBEV – Brahma / Antarctica / Skol

Antes de discorrer sobre o caso empírico, faz-se necessário realizar a revisão teórica e entender melhor os temas relacionados à questão central do trabalho.

As seções iniciais concentram-se em analisar a vantagem competitiva, especialmente baseada nas idéias propostas por Porter em todo o modelo de análise estratégica.

Em seguida, é importante entender a teoria dos custos de transação e sua relação com o modelo de terceirização atual. Os referenciais apresentados por Williamson (1985), especialmente os relacionados à estrutura de governança e à especificidade dos ativos, são fundamentais para a compreensão do modelo de gestão utilizado pela empresa estudada.

Por fim, é apresentado em profundidade o modelo de terceirização e a sua relação com as competências essenciais propostas por Hammel e Prahalad (1990). Esse conhecimento serve de apoio para a fundamentação teórica sobre as vantagens competitivas oferecidas por cada modelo de gestão de frota e para promover um maior entendimento sobre como, quando e porque utilizar a terceirização de frota.

Realizada e compreendida a conceituação teórica, inicia-se a discussão do caso empírico, inicialmente através de um breve relato histórico e do modelo de gestão estratégica utilizada pela empresa analisada. As teorias apresentadas sobre o arcabouço da vantagem competitiva foram devidamente testadas e discutidas.

Enfim, expõem-se as conclusões do trabalho obtidas pós-análise do caso empírico e de sua relação com a teoria proposta.

2 VANTAGEM COMPETITIVA

O desenvolvimento das vantagens competitivas de uma empresa, assim como o fortalecimento das já existentes, tornaram-se temas comuns nas discussões da área de administração, desde a década de 80, após o aprimoramento dos estudos de Michael E. Porter (1998) a cerca do tema *Estratégia Competitiva*. Os fatores internos das organizações avaliados sob o contexto de toda cadeia de valor, os diferenciais competitivos e os aspectos culturais e de gestão que determinavam a especificidade de cada empresa fizeram do conhecimento da vantagem competitiva uma necessidade estratégica que determinou, e ainda determina, a capacidade de realização e de diferenciação das empresas no mercado.

Tendo como base a definição que OLIVEIRA (2001, p. 153) traz sobre vantagem competitiva, entende-se um pouco mais sobre o porquê do alto índice de competitividade atual e da incessante movimentação rumo à diferenciação em produtos e serviços: “Vantagem competitiva é aquele algo mais que identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais a empresa está, efetivamente, capacitada a atuar de forma diferenciada.”

Considerando que a Estratégia Competitiva concentra-se na análise setorial, enquanto que a Vantagem Competitiva foca a empresa (PORTER, 1998), percebe-se a importância de se ter para a definição do modelo de gestão um completo conhecimento do segmento para, dessa forma, configurar o modelo estratégico da organização e formatar suas vantagens competitivas.

Segundo Porter (1998), as competências essenciais e os ativos determinam, quase que na maioria dos casos, o nível de competitividade da organização. A correta identificação dos fatores chave que delimitam os diferenciais esperados pelo mercado-alvo, a formação dos componentes que agregam valor, assim como a estruturação dos elementos da cadeia de valor que geram a vantagem competitiva caracterizam o escopo da estratégia competitiva na atualidade.

A obtenção de uma vantagem competitiva sustentável pode ser determinada por quatro fatores: O modo como você compete, as bases da competição, onde você compete e com quem você compete (AAKER, 2001). A figura 1 apresenta o modelo para criação da vantagem competitiva sustentável.

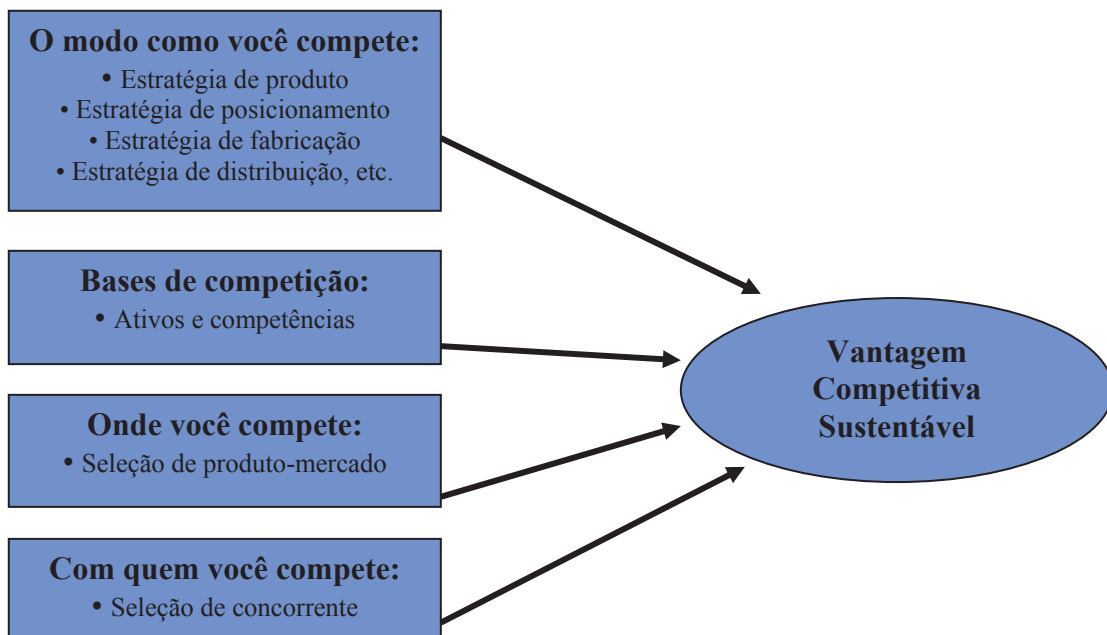


Figura 1 – Modelo para criação de vantagem competitiva sustentável

Fonte: AAKER, 2001, p.

O investimento em ativos e competências que sejam menos fáceis de copiar, a correta adequação do produto e suas especificações ao seu mercado-alvo, a criação de vantagens de custo ou de diferenciação em relação à concorrência e o devido alinhamento com os atributos visíveis do negócio podem criar na organização a vantagem competitiva necessária à sua sustentação no mercado.

Conforme será visto mais adiante, a vantagem competitiva, em última instância, pode ser determinada pelos fatores abaixo relacionados por Porter (1998):

A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. A importância de qualquer ponto forte ou ponto fraco que uma empresa possui é, em última instância, uma função de seu impacto sobre o custo relativo ou a diferenciação. A vantagem de custo e a diferenciação, por sua vez, originam-se da estrutura industrial. Elas resultam da habilidade de uma empresa lidar com as cinco forças melhor que os rivais. (Porter, 1998, p. 86)

Obter vantagem competitiva em atividades é hoje o principal objetivo das organizações. Torna-se necessário, então, o conhecimento profundo do mercado e,

principalmente, o conhecimento acerca dos diferenciais competitivos dos principais concorrentes e dos fatores macro e micro econômicos que podem influenciar na realização dos objetivos estratégicos da empresa. Por isso, entende-se a importância de se estudar o cenário estratégico e como as informações de mercado ajudam na definição da estratégia competitiva organizacional.

2.1 CENÁRIOS ESTRATÉGICOS

Considerando a concepção para cenários neste trabalho, identifica-se como marco histórico para o tema, os trabalhos realizados por Herman Kahn e Olaf Helmer, consultores da Rand Corporation, em estudos contratados pelo Ministério da Defesa dos EUA na década de 1950. Porém, foi em 1967 que o termo cenários atingiu seu status estratégico, após o estudo de planejamento realizado pela Royal Dutch Shell (KAHN; WIENER, 1967) que descreveu todas as possíveis conseqüências que uma crise energética poderia ocasionar no setor e, em especial, na organização estudada.

De acordo com Oliveira (2001), pode-se considerar que os cenários estratégicos proporcionam benefícios, tais como:

- Facilitar o processo de entendimento do ambiente empresarial e suas influências;
- Propiciar maior consistência interna no processo decisório;
- Propiciar condições para a empresa administrar os riscos que as incertezas e ameaças proporcionam;
- Propiciar conhecimento de inter-relações entre fatores externos e internos à empresa;
- Dar ênfase aos aspectos de interações entre concorrentes;
- Receber elementos para a formulação das estratégias empresariais, inclusive das competitivas;
- Facilitar o estabelecimento de vantagens competitivas.

O correto alinhamento da estratégia competitiva da empresa depende, em grande parte, de uma compreensão de fatores sociais, econômicos e culturais que circundam a organização, assim como do entendimento dos aspectos mercadológicos que delimitam o nível de concorrência na qual a empresa está inserida.

Escolher uma estratégia genérica e determinar a vantagem competitiva desejada para a conquista de mercados pode parecer simples se a gestão da organização atentar para o fato de

que os fatores externos determinam quase sempre o caminho e a expectativa que o mercado-alvo tem em relação ao produto ou serviço que está sendo oferecido.

A utilização das ferramentas já conhecidas e difundidas de análise de mercado e estudo de cenários, como a matriz de PFOA (potencialidades, fraquezas, oportunidades e ameaças), pode ajudar e muito o gestor a entender um pouco sobre as tendências de mercado, suas possibilidades, escolhas estratégicas e, é claro, definir o nível correto e desejado de investimento e de recursos que potencializam os resultados da organização.

O conhecimento dos fatores externos assim como a análise dos fatores que determinam a competitividade do segmento como: necessidades de clientes não-satisfeitas, motivações para compra, estratégias da concorrência, assim como suas forças e fraquezas, tamanho do mercado, crescimento projetado, sistemas de distribuição, tendências, fatores críticos de sucesso, barreiras a entrada, estrutura de custos, etc. proporcionam à empresa o conhecimento necessário para uma melhor definição de Cenários Estratégicos.

Segundo Oliveira (2001) os cenários proporcionam à empresa as medidas necessárias para uma eficiente e eficaz preparação para o futuro. O autor afirma que:

De maneira geral, cenário pode ser definido como a descrição idealizada e aproximada das situações futuras de um fenômeno, as quais estão, em maior ou menor escala, condicionadas a ocorrência ou mudanças de estados das variáveis principais que explicam a situação atual deste fenômeno. (Oliveira, 2001, p. 165)

2.1.1 Estabelecendo e classificando cenários

Após determinar que fatores exercem maior ou menor influência no ambiente organizacional e estabelecer, com base em um sistema de informações estratégicas, que ações podem levar a organização a um sucesso futuro e a fincar suas vantagens competitivas, torna-se necessário e coerente classificar os cenários de forma provável, otimista e pessimista.

Considerada como uma fase intuitiva, a classificação de cenários é sim um modelo de indução futura baseado em dados levantados através da análise externa, formatada sob o estudo de tendências e desenvolvido, na maioria dos casos, pelo corpo diretivo da organização.

Como toda técnica extrapolativa, que parte de números e informações atuais, a formação de cenários alternativos tem início com uma abordagem tendencial. Segundo Beck

(1982), é necessário, portanto, criar dois outros cenários para contrapor o original e dar margem para que a organização determine ações estratégicas que possam antever prováveis acontecimentos e salvaguardar a empresa dos riscos da falta de visão.

Oliveira (2001) apresenta um modelo para a elaboração de cenários alternativos que ilustra a abordagem feita por Beck, conforme pode ser observado na figura 2.

Cenários Estratégicos Alternativos	Hipóteses Relevantes	Efeitos Resultantes / Ações dos Agentes	Quantificação Indicativa
SITUAÇÃO OTIMISTA	Concessão de novas áreas para distribuição dos produtos atuais	Ampliação dos investimentos em estrutura de logística	Market Share: 45% para o produto carro chefe
SITUAÇÃO PROVÁVEL	Áreas atuais mantidas e sem o apoio logístico do principal fornecedor	Necessidade de novas parcerias e busca por diversificação dos serviços	Market Share: 30% para o produto carro chefe
SITUAÇÃO PESSIMISTA	Renegociação das áreas atuais e entrada de novos distribuidores para a mesma região	Redirecionamento de alguns investimentos para outros negócios que representem maior lucratividade no longo prazo	Market Share: 15% para o produto carro chefe

Figura 2 – Exemplo ilustrativo de cenários estratégicos alternativos

Fonte: Oliveira, 2001, p. 186

Além do modelo apresentado por Oliveira (2001), é possível identificar, na literatura estratégica e na prática empresarial, diversos outros modelos que classificam e delimitam os prováveis cenários no contexto de cada segmento de mercado. Atualmente, tem-se o conhecimento de diversas técnicas para se determinar cenários, entre as principais encontram-se: Método de Kahn (previsão por julgamento), Método de Helmer (previsão por impactos cruzados), Método de Michel Godet (previsão pela prospecção exploratória), Método de Becker (previsão com base nos fatores críticos de sucesso), Método Delphi (previsão com base no julgamento intuitivo), entre outras.

Com base na maioria das técnicas apresentadas, pode-se determinar um modelo consolidado que resume o processo de configuração de cenários, como se verifica na figura abaixo:

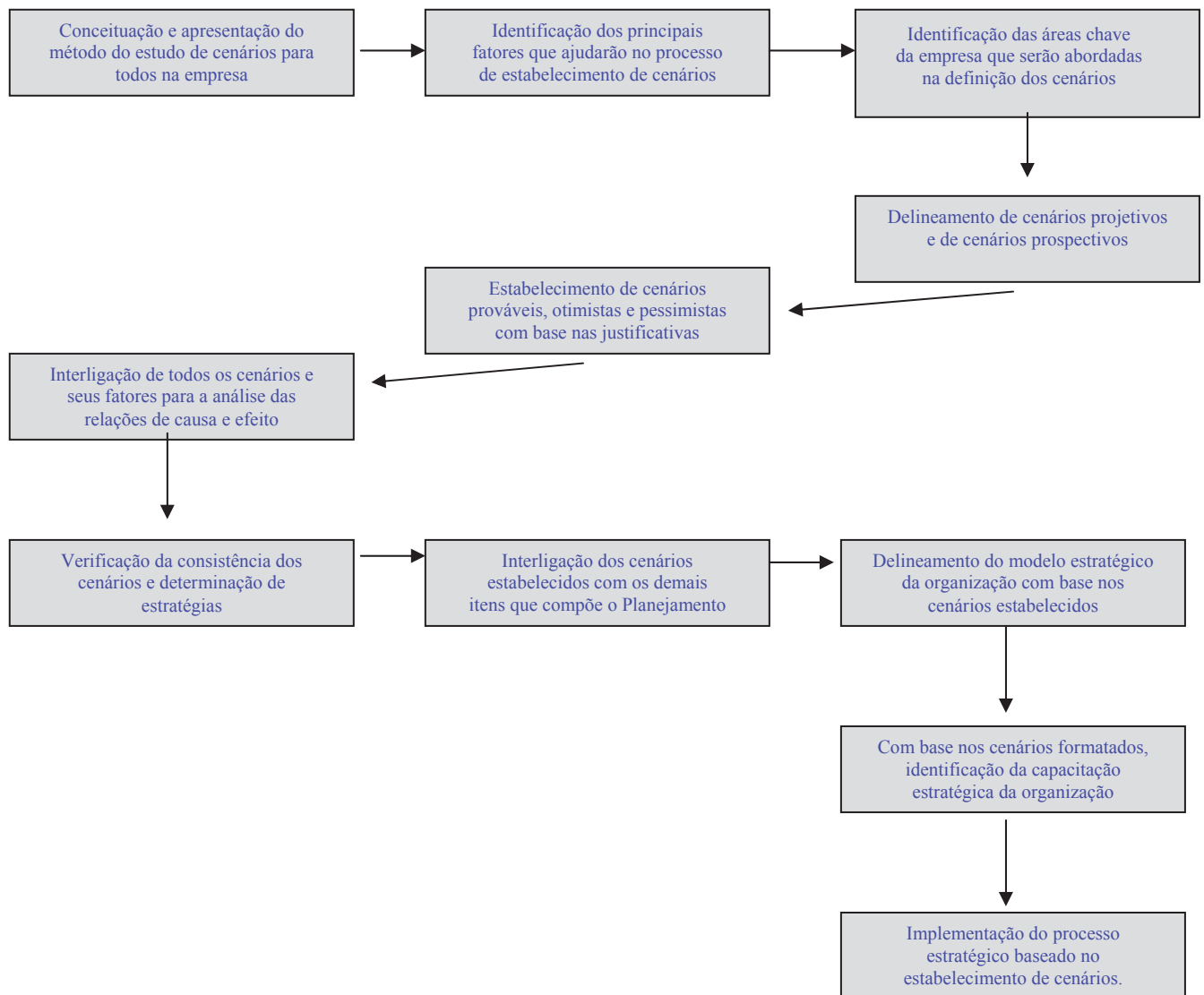


Figura 3 – Modelo consolidado para o estabelecimento de cenários

Fonte: Oliveira, 2001, p. 214

2.1.2 Fatores críticos de sucesso

Uma vez identificados os cenários alternativos e suas conseqüências, formatada a estratégia mercadológica, assim como o modo de atuação da empresa no mercado, torna-se essencial para a organização a identificação dos fatores que irão determinar o sucesso da empresa no decorrer dos próximos anos. Esses procedimentos ou ações irão delimitar os aspectos propulsores da diferenciação e das vantagens competitivas, que são os fatores críticos de sucesso.

Diferentemente da vantagem competitiva pela diferenciação em produtos ou serviços, que colocam a empresa em situação de exclusividade, os fatores de sucesso podem estar presentes em mais de uma organização atuante no mesmo mercado-alvo. Estas ações, voltadas para a criação de vantagem competitiva, são imprescindíveis para as empresas que buscam a perpetuação e essenciais para a longevidade no segmento escolhido. O segredo das empresas diferenciadas está no melhoramento de algumas destas ações, seja através de mais investimentos em tecnologia ou na formatação de uma cultura que leve aos altos índices de qualidade em cada operação. Os fatores críticos de sucesso (fatores-chave para alguns autores) poderão ser transformados em verdadeiras ferramentas para a diferenciação da empresa.

Tais fatores são identificados através da análise dos fatores externos, motivadores das oportunidades e forças propulsoras do mercado, e dos fatores internos, que delimitam, em parte, as qualificações da empresa para o aproveitamento das oportunidades oferecidas pelo mercado. Sendo assim, a força motriz de uma empresa pode ser entendida como o referencial para a formulação da sua estratégia básica (Tregoe; Zimmerman, 1980).

Os fatores críticos são, portanto, determinados pela relação da empresa com os diversos *players* que atuam no segmento e pelos ativos e recursos que a organização possui. Alguns desses fatores podem ser identificados como: Relação com fornecedores; concorrentes e clientes; nível de investimentos em tecnologia; produtividade atual e projetada; formação de parcerias; modelo de gestão mais adequado; e todos os demais fatores que possam ser considerados como essenciais para o sucesso da empresa.

2.2 MODELOS DE ANÁLISE COMPETITIVA

É fundamental para o gestor saber escolher o modelo de análise competitiva mais adequado para a definição das estratégias genéricas e funcionais, assim como ter a capacidade de realizar uma análise completa dos fatores externos e internos, que junto com a identificação dos fatores críticos de sucesso e a correta formatação das vantagens competitivas de uma empresa podem determinar o nível de competitividade da organização.

Vários modelos são conhecidos e possuem características diferentes e podem ser utilizados para diversas necessidades:

- Modelos globais – matriz BCG (*Boston Consulting Group*) conhecida também como matriz de portfólio de negócios; matriz de atratividade do mercado; modelo de Porter (Análise das cinco forças competitivas); modelo integrado de análise de posição competitiva (MIP).
- Modelos específicos – ciclo de vida dos produtos; análise de retorno e risco; matriz de liderança; matriz de custo e valor; matriz de ADL (Arthur D. Little); matriz de desempenho de negócio.

2.2.1 Cinco Forças Competitivas - Modelo de Porter

Com base na definição de Porter (1998), tem-se a noção exata da importância deste modelo:

As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria – os elementos do retorno sobre o investimento. O poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, por exemplo, da mesma forma que a ameaça da substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços assim como os custos da concorrência em áreas como a fábrica, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes. (Porter, 1998, p. 4)

A análise das cinco forças possibilita à empresa determinar não só a sua competitividade no mercado como o potencial de atuação de cada *player*. Identificar o nível de rivalidade para prever estratégias vigorosas e que possuam força de realização pode promover o nível de sucesso pretendido pela organização.

É a utilização deste modelo, junto com a estruturação e análise da cadeia de valores, que possibilita a elaboração da estratégia genérica da empresa (diferenciação, foco ou liderança em custo), assunto que será estudado no capítulo 2.4.

A Figura 4 ilustra o modelo proposto por Porter.

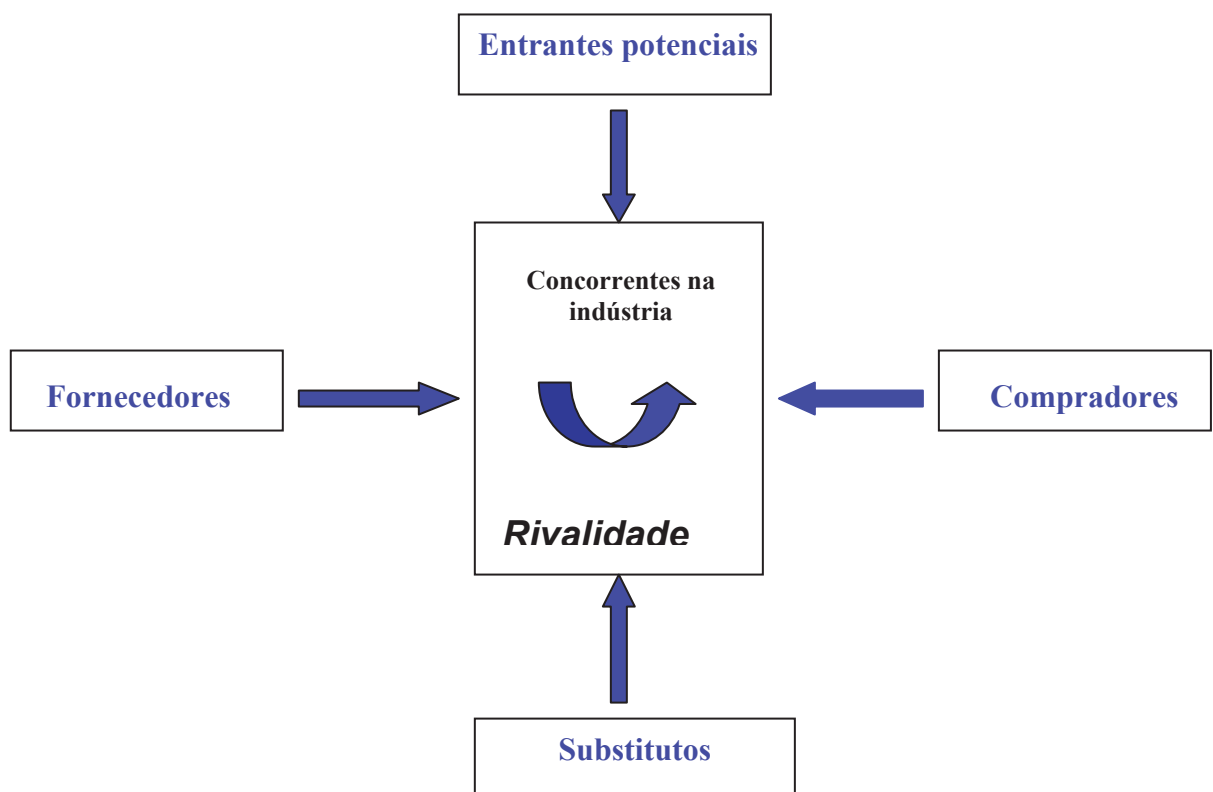


Figura 4 – Cinco forças competitivas

Fonte: Porter, 1998, p. 4

A análise estratégica, com base no modelo proposto, propicia o conhecimento do negócio atual, assim como o conseqüente entendimento sobre as competências essenciais da empresa, percepção do ambiente de negócio em que a organização está inserida, suas capacitações e coerência para a análise e definição das estratégias. Outro fator que torna o modelo relevante para a análise de competitividade de qualquer empresa reside na possibilidade de entender melhor o poder de barganha e a capacidade de implementação de mudanças que os fornecedores, compradores, clientes, novos concorrentes e substitutos, exercem sobre a estrutura de mercado definida pelo segmento estudado.

2.2.2 Matriz de Posicionamento Competitivo

Quando uma empresa ou grupo escolhe atuar com mais de uma marca ou produto, com a conseqüente necessidade do multiposicionamento e aproveitando os efeitos sinérgicos que podem favorecer a rentabilidade da empresa, torna-se necessário lançar mão da Matriz de Posicionamento Competitivo (Levy, 1986).

A matriz possibilita analisar cada segmento de negócio, os concorrentes diretos e indiretos e reduzir ou eliminar os efeitos da canibalização ocasionado pelo uso de mais de um produto estratégico para uma mesma empresa. Um dos modelos utilizados na matriz de posicionamento e que ajuda na definição do nível de importância de cada segmento para a empresa, assim como na determinação de estratégias complementares, é a análise cruzada de participação. Esta análise consiste na comparação de participação de vendas nas formas: diferenciada absoluta, diferenciada pura, diferenciada própria e concentrada absoluta.

Na figura 5, é apresentado um exemplo hipotético de análise competitiva.

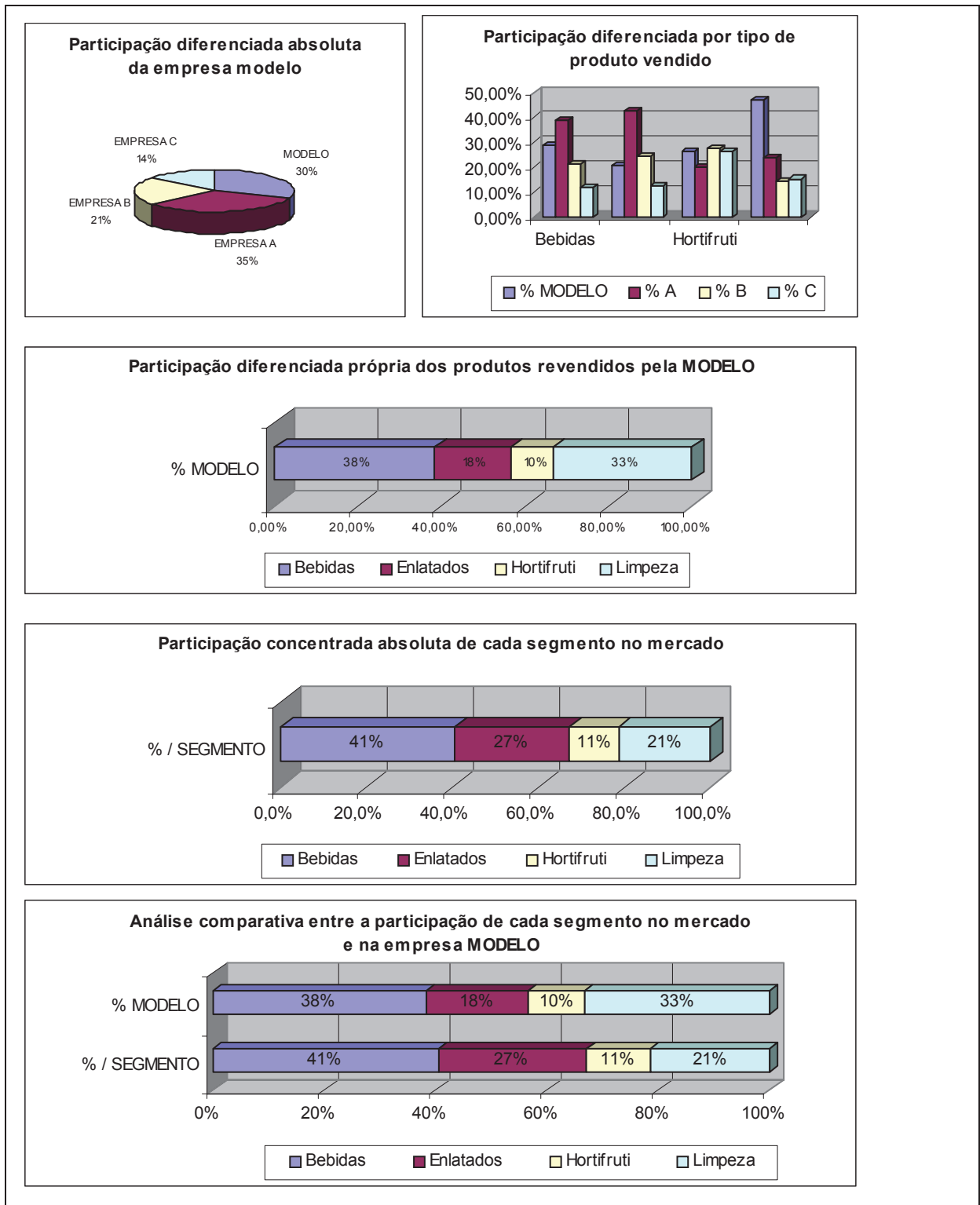


Figura 5 – Gráficos de análise comparativa sobre participação de mercado.

Observando os gráficos apresentados e fazendo a análise comparativa entre eles, tem-se uma noção precisa da importância da utilização da matriz de posicionamento competitivo. No exemplo, pode-se observar que o segmento de bebidas, apesar de ser o maior entre todos os segmentos, não é o que a empresa MODELO possui de melhor. Aparentemente a empresa

MODELO investe em produtos de limpeza e é líder absoluta de mercado, mas esse produto é apenas o terceiro em vendas entre os quatro segmentos estudados. A estratégia correta seria direcionar a maior parte dos investimentos no produto mais requisitado.

Conhecer informações como essas pode igualmente possibilitar a empresa utilizar-se de estratégia diferenciada que, no caso citado, seria a de continuar investindo firmemente nos produtos de limpeza, se destacando com serviços diferenciados e conquistando uma parcela maior do mercado-alvo que venha a oferecer um melhor retorno financeiro para os investidores.

2.2.3 Matriz da ADL (Arthur D. Little)

A matriz, desenvolvida em 1974 pela consultoria que deu origem ao nome tem como principal objetivo analisar organizações complexas que atuam em mais de um setor, formatando o posicionamento competitivo de cada uma das Unidades Estratégicas de Negócios (UEN's) e comparando-o com o ciclo de vida de cada setor no qual a empresa atua.

Fazendo uma certa analogia com a matriz desenvolvida pela *Boston Consulting Group* (BCG), a matriz da ADL busca fazer uma relação do nível de competitividade da UEN em relação ao seu estágio atual no ciclo de vida. Uma vez identificado o posicionamento de cada uma das suas unidades da empresa na matriz, a organização pode determinar, com mais clareza, o nível de investimento necessário para cada negócio.

A figura 6 ilustra o modelo da matriz ADL (Oliveira, 2001).

		ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA DO SETOR			
		EMBRIONÁRIO	CRESCIMENTO	MADURO	DECLÍNIO
POSIÇÃO COMPETITIVA	DOMINANTE	Consolidar			
	FORTE			Manter	
	FAVORÁVEL				
	AMEAÇADA	Selecionar		Liquidar	
	FRACA				

Figura 6 – Matriz do perfil de negócios de ADL

Fonte: Oliveira, 2001, p. 351

Após sua análise, é possível determinar qual o modelo estratégico a ser implementado para cada UEN:

- Consolidar – aumento de investimentos para se manter a posição competitiva em negócios que estão em franco crescimento;
- Manter – aprimorar diferenciais e promover uma melhor relação com os clientes atuais de forma a sustentar a posição atual em mercados maduros;
- Selecionar – analisar o mercado e entender que negócios estão em fase embrionária, quais os que realmente podem gerar maiores retornos a médio e longo prazo;
- Liquidar – considerando que o negócio encontra-se num setor em fase madura ou em declínio e que sua participação relativa de mercado é irrelevante, determinar se o negócio é estratégico do ponto de vista consolidado, caso contrário liquidar os investimentos no setor para evitar a sangria dos principais negócios da organização.

2.2.4 Matriz de Liderança

Desenvolvida por Levy (1986), a matriz de liderança consolida o nível de satisfação obtido junto ao mercado-alvo, com a capacidade de inovação e de criação de vantagem competitiva da empresa. Sendo uma ferramenta de análise por segmento, a matriz possibilita ao gestor identificar cada negócio em seu nível exato de competitividade comparando-o com seus concorrentes diretos e indiretos, facilitando, assim, a escolha da estratégia mais compatível para cada mercado.

Dependendo da capacidade de inovação e do nível de satisfação dos compradores, o produto ou negócio pode ser classificado como: líder absoluto, líder precário, forte seguidor e seguidor atrasado.

As variáveis mais adequadas e utilizadas para se medir a capacidade de inovação e o nível de satisfação dos compradores são:

- Capacidade de inovação: Determinada pela quantidade de serviços e produtos considerados diferenciados frente a concorrência. Neste caso, verifica-se qual o grau de percepção que o consumidor tem dos serviços diferenciados através de pesquisa objetiva realizada junto a consumidores não fidelizados;

- Nível de satisfação dos compradores: Normalmente também é utilizada a pesquisa de satisfação objetiva e/ou subjetiva para clientes fidelizados ou não. Nesta pesquisa, analisa-se o grau de satisfação de cada cliente com o produto ou serviço. A empresa deve buscar identificar se os atributos de cada serviço ou produto são percebidos pelo comprador e se o valor cobrado corresponde à expectativa. Quanto maior o grau de satisfação, maior a compatibilização com o cliente.

A matriz está representada na figura 7. Com base nela e em conjunto com outras ferramentas de análise como as já citadas neste trabalho, o gestor poderá determinar as ações que poderão levar a empresa a criar as vantagens competitivas sustentáveis e a se posicionar de forma diferenciada frente aos concorrentes da indústria. Vale lembrar que a organização poderá estar simultaneamente em mais de uma tipologia, dependendo apenas do número de setores em que a mesma está atuando.

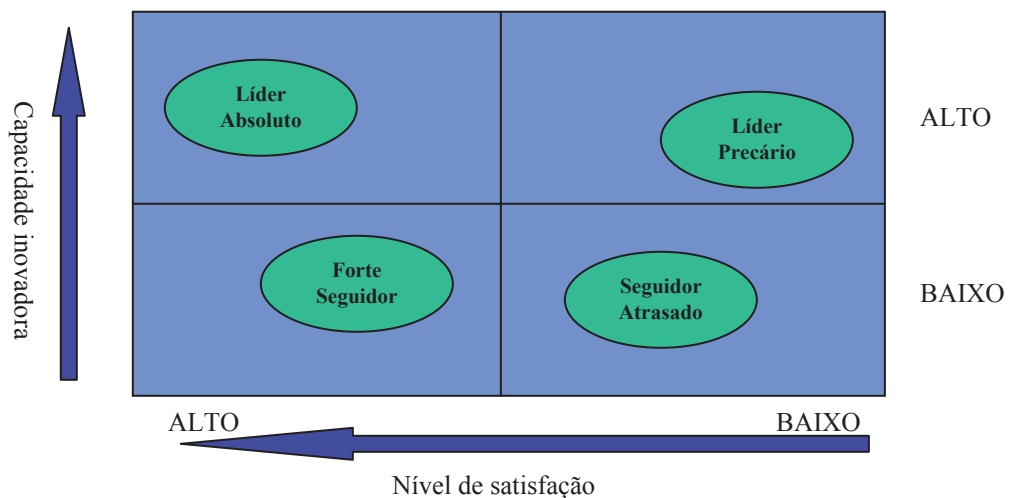


Figura 7 – Matriz de liderança

Fonte: Oliveira, 2001, p. 358

2.3 ESTRUTURAÇÃO E ANÁLISE DA CADEIA DE VALORES

2.3.1 A cadeia de valores

Utilizando como referência a definição da cadeia de valores por Porter (2001), pode-se avaliar a importância deste modelo de análise para a criação da vantagem competitiva:

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência. (Porter, 2001, p. 31)

Dentro de suas características, cultura e estratégia, cada empresa define a estrutura de sua cadeia de valores. Essas estruturas variam bastante de concorrente para concorrente e são essas diferenças que ajudam a criar a vantagem competitiva. Mesmo as empresas que competem entre si em um segmento podem definir o nível de atuação em cada atividade, seja ela primária ou secundária, assim como o direcionamento dos investimentos.

As atividades primárias são aquelas relacionadas ao processo de produção e comercialização; já as atividades secundárias, ou de apoio, atuam no fornecimento de insumos, estrutura física e tecnológica, assim como os recursos humanos necessários para a operacionalização das atividades primárias. A figura 8 ilustra de forma geral a cadeia de valores.

Para cada setor ou segmento de mercado existe uma atividade que é mais ou menos importante para a vantagem competitiva. Considere-se como exemplo o setor de logística na área de distribuição de alimentos. Neste setor, sem dúvida alguma, percebe-se que as atividades primárias de logística interna e externa são fundamentais para a criação de vantagem competitiva.

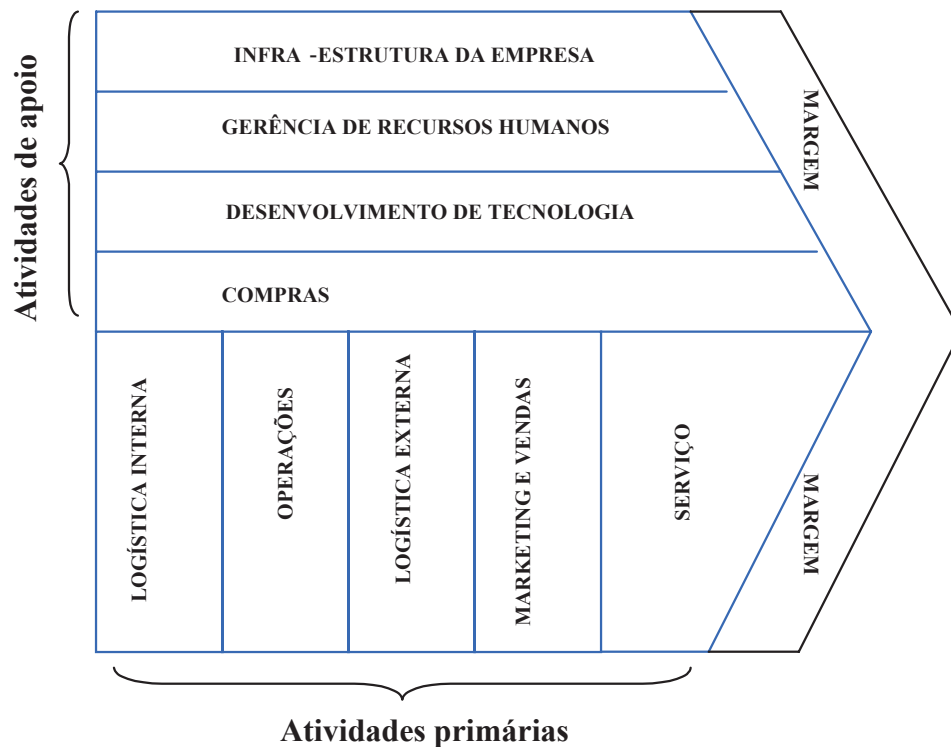


Figura 8 – Cadeia de valores

Fonte: Porter, 1985, p.35

A construção ou locação de um armazém ou depósito que seja prático para a movimentação de cargas, assim como um local de fácil acesso e próximo da região de consumo, a implementação de procedimentos de qualidade total que promovam a busca pelo “erro zero” nas atividades de carga e descarga, a escolha de fornecedores que estejam comprometidos com prazos de entrega e qualidade dos serviços e produtos, a utilização de parceiros competentes para o processo de entrega, ou ainda a utilização de frota própria de forma a ter um maior controle sobre os níveis de atendimento da equipe são fatores inerentes às atividades primárias que podem determinar o nível de diferenciação da empresa de logística.

Apesar de o modelo apresentar uma estrutura que, aparentemente, separa as atividades de valor e provoca um entendimento errado de que estas atividades são excludentes e independentes, a cadeia de valor deve ser compreendida como uma ferramenta que aprimora o entendimento do sistema de atividades interdependentes de cada empresa e que ajuda a promover os elos de ligação de cada atividade de valor. Esses elos coordenados e otimizados podem ser os propulsores da vantagem competitiva da organização.

Além das atividades primárias e secundárias apresentadas pelo modelo proposto por Porter (1998), a cadeia de valor possui dentro de cada categoria três sub-níveis de atividades: aquelas que estão ligadas diretamente ao processo de criação de valor para o cliente (atividades diretas), as que facilitam ou que possibilitam a realização das diretas (atividades indiretas) e, as que atuam no ajuste da qualidade das duas atividades anteriores.

O conhecimento dos elos entre a cadeia de valor da empresa e de seus principais fornecedores e clientes pode propiciar oportunidades que venham a gerar vantagens competitivas sustentáveis. A busca pelos elos entre a cadeia de fornecedores, os chamados elos verticais, é comum e desejável em mercados competitivos. Já a formação e/ou desenvolvimento dos elos com os compradores, no intuito de fortalecer a cadeia de valores do cliente e promover sua vantagem competitiva, apesar de igualmente desejável, é bem menos comum.

2.3.2 Análise competitiva da cadeia

Visto que a cadeia de valores de uma empresa é mais competitiva quanto mais forte for o elo entre suas atividades, e quanto mais valorizada for a relação da cadeia da organização com a de seus fornecedores e compradores, torna-se imprescindível entender a relação que existe entre suas quatro dimensões: escopo do segmento, escopo geográfico, escopo vertical e escopo da indústria. (Porter, 1985)

Empresas que atuam com produtos voltados para mais de um segmento devem atuar com cadeias de valores adequadas para cada segmento, atendendo as características especiais de cada um. O escopo do segmento visa criar a vantagem competitiva em serviços diferenciados para cada nicho de mercado.

Já em empresas globalizadas ou que busquem a atuação em áreas geográficas distintas, o escopo da cadeia de valor atua como aglutinador de ações compartilhadas da empresa matriz com parceiros atuantes em diversas regiões. Seja na formatação de um processo produtivo extremamente competitivo e diferenciado, como o proposto pela *Nike* – um dos maiores fabricantes de produtos esportivos do mundo, que possui um processo produtivo espalhado por diversos países e com inúmeros parceiros, ou pela atuação de empresas como a *Nestlé* – um dos maiores produtores de alimentos do mundo, que possui distribuidores exclusivos em todas as partes e que completam a cadeia logística de entrega de seus produtos por região, o escopo geográfico pode possibilitar uma vantagem competitiva de custo e de uma melhor adequação dos produtos às especificidades de cada região.

A integração dos elos entre fornecedores formando o escopo vertical depende em parte das atividades envolvidas na empresa. O processo de divisão das atividades com parceiros é conhecido como terceirização. Cabe a organização definir em sua estratégia competitiva se a terceirização promove o ganho de competitividade desejado. Essa decisão não depende exclusivamente da redução de custos, algumas vezes provocada pela terceirização, mas sim da estratégia genérica definida pelo modelo gestão da organização (ver item 2.4).

Por fim, o escopo da indústria pode fornecer uma das diferenciações mais interessantes para o nível de competitividade da empresa nos dias atuais: a capacidade de ser a principal, em algumas atividades e único fornecedor de uma linha completa de produtos.

Vista como uma ferramenta que promove a economia de escala, a parceria entre indústrias similares para a atuação em conjunto em mercados extremamente competitivos pode ser positiva não só para as economias das empresas parceiras como também para a melhora no nível dos serviços e para a implementação de preços mais atrativos para os compradores. Identificar, na cadeia de valor das empresas, os elos que possibilitam a adequada parceria em algumas atividades, é o segredo da vantagem competitiva no nível industrial. A *fusão* assim como a formação de *joint venture* são exemplos clássicos de inter-relação na indústria que podem levar à vantagem competitiva.

Seja no setor que for, para se atingir um nível ideal de competitividade, é cada vez mais necessário o conhecimento dos diversos fatores que promovem a inter-relação da empresa com os *players* atuantes em cada mercado. O entendimento dos elos entre fornecedores, empresa e clientes, assim como a percepção sobre quais as atividades são primordiais para que se tenha a diferenciação desejada é tão relevante para a definição estratégica da empresa quanto ter o capital, a estrutura física e o apoio humano para a realização dos objetivos traçados (Aaker, 2001).

2.4 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Para atuar no mercado, as empresas utilizam diversas estratégias que determinam em geral um modelo de atuação seja em marketing, na estrutura de gestão e administrativa, na formatação de preços ou ainda no desempenho financeiro almejado pelo investidor. Todas essas estratégias funcionais e de metodologia de ação são, na verdade, a consequência de um modelo estratégico de maior amplitude, a derivação do conceito macro estratégico da organização que é definido, segundo PORTER (1998), por três estratégias competitivas genéricas básicas: diferenciação, liderança em custo e enfoque.

Entende-se, portanto, que a importância de qualquer ponto forte ou fraco de uma empresa, assim como todas as ações que determinam sua vantagem competitiva sustentável são, por vezes, uma consequência do impacto desses pontos fortes e fracos no processo de consolidação da diferenciação ou da liderança em custo.

Uma vez que a estratégia genérica define o escopo competitivo da organização, PORTER (1985) enfatiza a utilização ou não dessas estratégias em conjunto:

Ser “tudo para todos” é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva. (Porter, 1985, p. 10)

A estratégia genérica deve, assim, ser definida considerando o escopo competitivo da empresa. Sua escolha deve ser um fator resultante da percepção que os gestores têm sobre: os pontos fortes da empresa, suas fraquezas, a cultura organizacional atual, a visão do líder, a missão da empresa, o modelo de atuação preponderante no segmento, o escopo estratégico dos principais concorrentes e o poder de barganha das cinco forças competitivas do mercado no qual a empresa está inserida (ver item 2.2.1). Identificada qual a estratégia genérica melhor se adapta a empresa, as demais estratégias funcionais e administrativas devem ser estruturadas observando o modelo competitivo escolhido.

De acordo com essa definição inicial, deve-se entender agora qual o conceito e os diferenciais proporcionados por cada uma.

2.4.1 Estratégia de diferenciação

O modelo de diferenciação surge da cadeia de valores, através da determinação de atitudes que são singulares no segmento não só em marketing mas em todas as partes da empresa. Seja compreendendo que a diferenciação é “o ato ou efeito de diferenciar” (Bueno, 1996) ou que este é simplesmente um modelo de gestão estratégica, o fato consiste em que criar diferenciais se transformou hoje numa das metas estratégicas mais perseguidas pelas empresas.

Diferente do que muitos gestores ainda hoje pensam, a qualidade não significa necessariamente diferenciação. A estratégia de diferenciação é algo muito mais amplo e que atinge toda a cadeia de valores de uma empresa, com o objetivo de criar valor em todas as áreas e prover a organização de uma cultura voltada para as ações que levam ao diferencial.

Segundo Porter (1985), a escolha de políticas com relação à execução de atividades é essencial para se obter singularidade e, conseqüentemente, um alto nível de diferenciação. Dentre as políticas conhecidas, o autor apresenta as mais comuns:

- Desempenho e características do produto oferecido;
- Serviços fornecidos (por exemplo, crédito, entrega ou concerto);
- Intensidade de uma atividade adotada (por exemplo, índice de gastos com publicidade);
- Conteúdo de uma atividade (por exemplo, as informações fornecidas no processamento de pedidos);
- Qualidade dos insumos adquiridos para uma atividade; entre outras.

Na definição de políticas referentes às atividades da empresa, no aproveitamento da curva de experiência² ou na estruturação de ações de marketing que estejam voltadas para a diferenciação, o fato é que, via de regra, esse modelo é dispendioso, pois o ato de se diferenciar, na maioria dos casos, está relacionado a um aumento dos investimentos na criação de valor nas principais atividades da empresa. É certo, então, que a estratégia genérica apresentada aqui traz custos adicionais, porém é certo afirmar também que ela não é composta apenas e exclusivamente de investimentos em estrutura física e similar, mas de uma coordenação perfeita de investimento material e humano.

² Segundo Yelle (1979) curva de experiência surgiu através de pesquisas realizadas em 1939. Nestas ficou provado que as empresas aprendem com a experiência a uma taxa constante, portanto os custos individuais ligados ao produto se tornam menores à medida que a empresa adquire mais conhecimento sobre o mesmo.

O capital humano é peça fundamental no modelo de diferenciação. De que adianta ter na frota o melhor e mais bem equipado caminhão de entrega, se não há um motorista comprometido com a empresa, que seja cordial com os clientes e atento para o seu papel de representante modelo da marca que representa. Sendo assim, entende-se o porquê das grandes corporações, que atuam segundo o modelo de diferenciação, investirem fortemente em políticas de Recursos Humanos voltadas para a valorização e desenvolvimento de seus profissionais.

São vários aspectos que modelam a diferenciação de uma empresa. Em parte, um dos principais objetivos da organização diferenciada é oferecer ao comprador um serviço ou produto que possa trazer também um incremento e diferenciais em sua cadeia de valor. Seja objetivando reduzir custos para o comprador ou elevando seu desempenho, o fato é que as decisões voltadas para a diferenciação precisam ser percebidas por esses compradores, de forma que o valor do serviço ou produto, que normalmente encontra-se em patamar superior ao da média cobrada no mercado, seja considerado justo e dentro da expectativa do cliente.

Tem-se como exemplo o caso de uma empresa diferenciada que escolhe um modelo de terceirização de frota de entrega para atuar em um mercado competitivo. Ela desejará de seu parceiro frotista características que tragam os diferenciais esperados, tais como: capacidade de entrega do terceiro, boa qualificação da equipe de entrega, baixa idade média da frota, baixos custos de entrega entre outros. Esses diferenciais oferecidos pelo terceiro funcionam, portanto, como reforço da cadeia de valor do comprador (ou contratante) e ajudarão na configuração do seu modelo de diferenciação.

Por fim, as empresas buscam perpetuar suas atividades através da diferenciação, que só se torna possível com a constante percepção dos clientes quanto aos diferenciais apresentados pela empresa e, é claro, enquanto não existe uma imitação por parte da concorrência. O enfoque da diferenciação deve ser então: amplo, para compreender toda a cadeia de valor, aproveitando todas as oportunidades que surgem nas mais diversas áreas, e coerente não só com o nível e capacidade de investimento da empresa, como também dos detalhes que caracterizam a real necessidade do mercado, evitando, assim, altos investimentos que não geram o reconhecimento dos compradores.

2.4.2 Estratégia de liderança em custo

O estudo da cadeia de valores da organização deve ajudar na análise dos custos diretos e relativos. Essa análise é parte inerente na estruturação da estratégia genérica de liderança em custos. Entender o funcionamento dos custos e definir as atividades que podem ou não ser reorganizadas ou mesmo eliminadas é essencial para a fundamentação desta estratégia.

Numa referência às estratégias genéricas de Porter, Mintzberg;Ahlstrand;Lampel (2000) comentam sobre a liderança em custo:

Esta estratégia visa a ser o produtor de baixo custo da indústria. A estratégia de liderança em custo é realizada através do ganho de experiência, do investimento em instalações para produção em grande escala, do uso de economias de escala e da monitoração cuidadosa dos custos operacionais totais (com programas como downsizing [redução de quadros] e gerenciamento de qualidade total). (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2000, p. 122)

Seja aproveitando os benefícios da curva de experiência ou investindo na reestruturação da empresa e na economia de escala, o objetivo é estar na frente do mercado no que diz respeito à estrutura de custos. Sendo assim, outro fator fundamental está em entender as inter-relações que existem entre todas as atividades e descobrir, com o auxílio do estudo da cadeia de valores, os elos que podem possibilitar a organização atuar na redução dos custos.

Segundo Porter (1998) toda organização possui condutores de custo que determinam a posição dos custos relativos de uma empresa. Alguns desses condutores são: economias de escala, aprendizagem, inter-relações entre empresas, momento oportuno, localização, fatores institucionais e políticas discricionárias. Eles precisam ser monitorados e tratados sob um contexto estratégico para possibilitar reduções no contexto geral da estrutura de custos da organização.

Uma empresa atinge uma vantagem em custo, se o custo cumulativo de suas atividades de valor for menor que o da concorrência. Para se atingir essa vantagem, deve-se analisar os condutores de custos, estudando a cadeia de valor da empresa, seus elos e a importância de cada atividade (Figura 9).

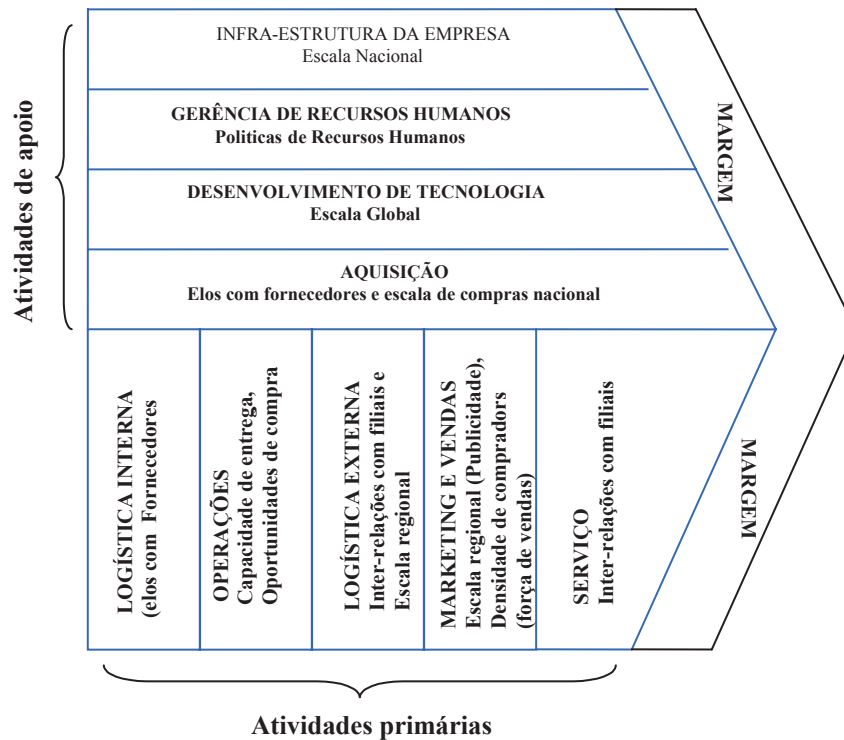


Figura 9 – Condutores de custos em uma empresa de distribuição

Fonte: Porter, 1985, p.35

Empresas que atuam como distribuidoras regionais devem também ter atenção especial à integração de sua cadeia de valor com a de seus principais fornecedores. Os elos entre o fabricante e o distribuidor são repletos de oportunidade para se obter a vantagem em custos. A estruturação de parcerias que possibilitem ao distribuidor obter os produtos em menor escala de tempo, a entrega de produtos em embalagens que facilitem o manuseio, *know-how* para o treinamento e desenvolvimento de mão de obra qualificada para o distribuidor, assim como o investimento em sistemas tecnológicos que agilizem e melhorem a comunicação entre a rede são algumas das ações que podem colaborar para estruturar empresas que sejam voltadas para liderar em custos.

Basicamente, uma estratégia de custos não inviabiliza a empresa atuar também com algumas características de diferenciação. No entanto, como as decisões de custos em determinados momentos podem se sobrepor a atividades diferenciadas da organização, é de se supor que, raramente, se consegue atuar com vantagem em custo sem que se perca algumas das principais qualidades da diferenciação.

Definido que o objetivo da organização é atuar com vantagem em custo, cabe aos gestores da empresa decidir, por fim, de que maneira os custos serão reduzidos: controlando os condutores de custos ou reconfigurando a cadeia de valor.

2.4.3 Estratégia de foco ou especialização

Basicamente, a estratégia de foco ou especialização é determinada pelo enfoque que uma empresa dá a um segmento-alvo. O objetivo principal, nesse tipo de estratégia, será obter uma vantagem competitiva em custo ou uma diferenciação num segmento específico.

Seja em custos ou em diferenciação, o gestor procura dar a sua organização características que dificilmente poderão ser copiadas. Considerando que a maioria dos concorrentes visa atender uma maior gama de clientes e mercado, no enfoque a meta é ser percebida como uma empresa com características bem distintas e específicas, que possua qualidades no serviço ou no produto, ou ainda que possa ter uma estrutura de custos eficiente que a torne mais competitiva em termos de preço num segmento específico.

Uma das tarefas primordiais para se atuar como especialista é segmentar corretamente o mercado e definir aquele que, com base em suas principais fortalezas, a empresa poderá atingir maior nível de vantagem competitiva e de especialização. Segundo Porter (1998) existem três dimensões gerais para a segmentação: a de localização geográfica do comprador, o tipo de comprador e o canal de distribuição utilizado no mercado alvo.

Entender adequadamente cada segmento assim como saber identificar todas as dimensões da segmentação devem ajudar a definir o nível de atratividade do mercado escolhido pela empresa. Considerando a atratividade, que também deve ser entendida com base na correlação das fortalezas da empresa com as cinco forças competitivas que atuam no segmento, o gestor pode, então, estruturar sua organização de forma a atuar com o grau de especificidade necessário para se obter uma vantagem competitiva sustentável.

Vale lembrar que a definição estratégica sobre um maior enfoque em custos ou diferenciação será resultado da análise descrita e que o escopo de atuação da organização é consequência do correto entendimento dessas informações sobre a segmentação do mercado e o patamar de rentabilidade objetivado pelos investidores.

O estudo dos fatores externos e internos é primordial para a definição da estratégia genérica na empresa. Dessa forma, torna-se necessário cada vez mais entender não só esses fatores como também os custos que existem nas transações entre a organização estudada e o mercado.

3 CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Visto os conceitos mais importantes para o entendimento da questão chave deste trabalho, relacionados à vantagem competitiva, torna-se fundamental aprofundar um pouco os estudos quanto aos custos de transação.

Mais do que compreender o conceito sobre o tema, a revisão feita visa determinar alguns aspectos que sejam relevantes para as conclusões que serão abordadas após o estudo do caso proposto neste trabalho.

Oportunismo e especificidade dos ativos são alguns dos temas relacionados aos custos de transação, que serão tratados nesta revisão para esclarecer melhor a relação da terceirização e a expectativa dos gestores, da distribuidora estudada, de ganho em resultado .

Entender os conceitos de custos de transação existentes em qualquer empresa, assim como analisar os fatores relacionados ao processo de verticalização, suas vantagens e desvantagens e, principalmente, a relação deste tema com o processo de distribuição de bebidas, deverá oferecer, junto com as informações colhidas no restante da revisão teórica, informações suficientes para embasar a análise e promover conclusões mais assertivas ao final deste trabalho.

3.1 Conceito e Evolução

Originalmente, as organizações eram vistas apenas como uma função dos custos de produção. A teoria econômica da época buscava entender a relação entre insumos e produto com a formação do preço e quantidade produzida, que poderia maximizar os lucros da empresa.

Através de um artigo intitulado *The Nature of the Firm (A natureza da firma)*, Ronald Coase, em 1937, trouxe uma nova visão do contexto empresarial, questionando entre outras coisas, o porquê do processo produtivo de uma empresa ser organizado com base nas relações de hierarquia entre subordinados e a direção da empresa. O custo de produção deixa de ser visto apenas como único fator que determina os resultados de uma empresa. Surge a Teoria dos Custos de Transação (TCT), que estuda os efeitos dos custos de transação sobre a economia de uma organização, ajudando a entender os mesmos e a proporcionar aos agentes econômicos um adicional número de informações que corroboram para decisões estratégicas mais precisas e inteligentes.

Foi a TCT, através dos trabalhos de Oliver Williamson realizados ao final dos anos 60, que deu nova visão ao sentido de defesa da concorrência. Seus estudos demonstraram, entre outras coisas, que a integração vertical não seria necessariamente um fator que dificultava a competição ao dar mais poder de mercado as empresas verticalizadas. Em alguns setores, o mercado poderia se beneficiar de empresas que possuíam sob seu controle todas as etapas do processo produtivo.

Em 1982, Kirk Monteverde; David Teece publicaram um artigo que tinha como principal objetivo testar empiricamente a TCT. Para isto, eles estudaram a Ford Corporation e a General Motors nos Estados Unidos, procurando entender a relação complexa que existia em uma lista de 133 componentes automotivos que eram produzidos internamente pelas empresas (integração vertical) ou adquiridos junto a fornecedores.

Um dos principais resultados obtidos por Monteverde; Teece (1977, p. 45), quanto ao estudo da TCT, foi provar que “a especificidade dos ativos não determinaria a integração vertical da empresa”, ou seja, o fato de um determinado componente ser específico, recorrente e essencial para o processo produtivo de uma empresa, não determina que o mesmo deva ser produzido internamente. A empresa também pode optar por recorrer ao mercado através da terceirização produtiva desse componente sem que perca a qualidade e lucratividade do produto final.

Como contraponto aos estudos de Monteverde e Teece (1977), Masten (1984, p. 82), num trabalho feito sobre o processo de compras de uma empresa americana aeroespacial, demonstrou também que: “quanto maior o grau de especificidade e complexidade de determinados componentes, maior é a chance deles serem produzidos internamente”.

A TCT na verdade, ajuda a compreender que as empresas são formadas muito mais do que apenas por produtos e sua estrutura econômica, elas são organizadas por pessoas que determinam transações, geram custos, que podem ou não estar ligados diretamente ao processo produtivo e que, em conjunto com os produtos ou serviços oferecidos, determinam o resultado da organização.

3.2 Economia dos Custos de Transação

Um dos principais pressupostos da TCT é que as empresas, através de seus agentes econômicos, sempre buscam maximizar seus ganhos (Williamson, 1985). Essa atitude demonstra que as transações vão muito além do puro objetivo da troca, elas acontecem

também com base em comportamentos oportunistas, que visam ao interesse próprio e de maneira enganosa.

Tendo o oportunismo como conceito central da TCT, o autor define que as transações possuem o seguinte conjunto de dimensões:

1. Incerteza, ou o desconhecimento das possibilidades de ganho ou perda envolvidas na transação;
2. Frequência com que a transação ocorre entre as partes;
3. Grau de incursão em investimentos específicos para a consecução da transação, podendo esses investimentos, quanto ao grau, serem classificados como: não específicos (voltados para equipamentos ou materiais padronizados); mistos (envolve ativos para mercado limitado e amplo); e idiossincráticos (ativos com mercados limitados).

A figura a seguir ilustra as dimensões das transações, conforme pode ser observado.



Figura 10–Tipo de transação por tipo de investimento e frequência transacional

Fonte: Williamson, 1985, p. 88

O fato é que os investimentos se tornam mais idiossincráticos quanto mais específica for para o comprador e para o fornecedor a transação. Essas transações, além de serem determinadas pelo nível de especificidade, são regidas igualmente pela estrutura de “governança” existente entre as duas partes interessadas na transação. Segundo Williamson (1985) são quatro as estruturas de governança:

- Governança de mercado: contrato clássico sem especificidade de transação;

- Governança trilateral: contrato neoclássico com altos investimentos em ativos especializados impondo altos custos de transferência para uma terceira empresa;
- Governança por transação específica: contrato relacional onde as transações são altamente idiossincráticas o que obriga, muitas vezes, as organizações integrarem-se para frente;
- Governança unificada: estruturas verticalizadas em função de uma maior idiossincrasia dos investimentos.

Já quanto a especificidade dos ativos, existem quatro fontes a serem conhecidas:

1. Especificidade de localização: decisões que venham a reduzir custos de estocagem e transporte.
2. Especificidade física: *design*, equipamentos sob medida e estrutura física adequada podem determinar a vantagem competitiva.
3. Especificidade de capital humano: curva de aprendizagem aliada a necessidade de “aprender fazendo” tornam mais decisivos e estratégicos os investimentos em capital humano de algumas empresas que precisam de mão de obra especializada.
4. Especificidade de ativos dedicados: Investimento realizado por fornecedores, que visam à venda de uma quantidade progressiva de um produto específico e que atende, em geral, apenas a necessidade de um cliente.

Normalmente os movimentos internos de uma firma são feitos no sentido de se evitarem comportamentos oportunistas, tão logo se percebe que o grau de especificidade para o investimento em capital físico é grande. Segundo Williamson (1975), a existência da firma é justificada em função da minimização dos custos de transação que devem ser vistos, em conjunto com os parâmetros de produção, como um resultado da estrutura de governança e seus efeitos sobre as ramificações internas da organização.

Por fim, deve-se entender que os custos de transação existem em todas as etapas que compõem a estrutura de mercado de um determinado segmento: a pré-produção, a produção e a pós-produção.

O entendimento do modelo de alocação de recursos (figura 11) possibilita ao gestor identificar os custos que têm origem nos elos entre a empresa e o mercado, assim como distinguir os custos de transação relacionados à utilização do mercado e os ligados à transação da organização.

O fato é que havendo ou não a relação física de compra e venda de bens e serviços, as transações interfirmas irão sempre existir. Seja entendendo que a integração vertical pode ser essencial para se criar vantagem competitiva sustentável em segmentos que exigem alto grau de especificidade de seus ativos, ou identificando na contratação de fornecedores especializados em tarefas que possam dar a empresa um maior grau de competitividade em suas atividades fins, percebe-se que, em todos os pontos, é fundamental descobrir os efeitos dos custos de transação em cada modelo de gestão e, assim, obedecendo ao objetivo de minimização dos custos e ganho de lucratividade, escolher o mais adequado ao perfil da empresa.

Fatores	Pré-produção	Produção	Pós-produção
Físicos e financeiros	Especificidade de ativos	Custos de agenciamento	
Capital humano	Limitação de informação e especificidade de ativos	Custos de coordenação	Medidas de produto e garantia de aplicação do contrato
Intensidade de trabalho		Custos para a execução contratual	

Figura 11 – Estrutura de Custos de Transação por Fator e Etapa de Processos

Fonte: Alston; Gillespie, 1978, p. 95

4 LOGÍSTICA E TERCEIRIZAÇÃO

O presente capítulo visa identificar os principais fatores relacionados ao processo de logística e terceirização que, de alguma forma, podem contribuir para uma melhor análise do caso estudado.

Entender o processo que possibilita alinhar a logística de entrega à estratégia competitiva da empresa, assim como relacionar os principais custos logísticos e compreender de que forma eles podem gerar maior ou menor valor à operação da empresa, é fundamental para uma análise mais precisa sobre os impactos gerados pela decisão de terceirizar ou não uma frota.

Assim como os fatores quantitativos são importantes de serem analisados, os qualitativos, neste caso apresentados por Hammel; Prahalad (1995) através do estudo sobre as competências essenciais, merecem toda a atenção e destaque, pois ajudarão na compreensão de alguns dados apresentados na matriz de liderança da BM Distribuidora.

4.1 Alinhando a logística à estratégia competitiva da empresa

Seja para obter uma melhor gestão do fluxo de materiais ou de informações, a logística é, atualmente, ferramenta fundamental para a modelagem de vantagem competitiva de qualquer empresa principalmente no que diz respeito a gestão da cadeia de suprimentos. Christopher (1998) define logística como:

Gestão estratégica da obtenção, movimentação e armazenagem dos estoques de materiais, peças e produtos acabados e os respectivos fluxos de informações ao longo da organização e de seus canais de marketing de tal modo que a lucratividade atual e futura sejam maximizadas por meio de realização de pedidos de compra de maneira eficaz em termos de custo. (Christopher, 1998, p. 76)

Obter um fluxo de materiais contínuo e sincronizado, assim como ter um nível de informação que possibilite a empresa atender as demandas do mercado na quantidade certa, no menor espaço de tempo possível e com preços competitivos, constitui-se como uma das principais metas estratégicas da logística. Visto dessa forma, segundo Slack (1991), existem basicamente quatro maneiras para se competir utilizando a logística como ferramenta de vantagem competitiva:

- **Qualidade:** Principalmente em empresas com modelo de gestão por diferenciação, o objetivo da logística é atender as metas de qualidade dos produtos e serviços, com o compromisso de oferecer produtos sem defeitos e características gerais superior ao da concorrência.
- **Velocidade:** Para um mesmo produto ou serviço existe uma grande variação de tempo no qual o cliente está disposto a esperar. Considerando esta variação, existe a necessidade da empresa se estruturar em termos de logística a ponto de fazer as entregas “simples” e as de alto grau de velocidade.
- **Tempo certo:** A empresa deve não apenas ser ágil na entrega de seus produtos ou serviços, mas, especialmente, cumprir com suas promessas de tempo de entrega para os produtos que não possuem disponibilidade momentânea.
- **Produtividade:** A gestão inteligente e eficaz da logística deve objetivar uma produção com menores custos e maiores margens, que possibilitem o ganho de competitividade da empresa. Os elos internos (entre setores) e externos (com fornecedores), devem estar ajustados, propiciando ganho de escala e eficiência produtiva.

De acordo com Harrinson; Hoek (2003), as empresas precisam identificar em seu segmento, quais são os fatores “asseguradores de pedidos”, que atuam como ferramenta de vantagem competitiva e possibilitam alto grau de diferenciação, e os fatores “qualificadores de pedidos”, que de forma geral, determinam as normas básicas de desempenho para qualquer produto ou serviço.

É importante que o gestor entenda que existe também a possibilidade de mudança dos asseguradores e qualificadores no decorrer de cada fase do ciclo de vida do produto. Muitas vezes um assegurador de pedido de um produto novo pode estar na sua disponibilidade imediata na fase introdutória, porém, na fase de maturidade, a disponibilidade pode ser um qualificador de pedido; enquanto que ter, por exemplo, uma capacidade de entrega eficiente e eficaz passa a ser um assegurador.

Tanto os asseguradores quanto os qualificadores de pedidos devem atuar em conjunto, possibilitando o alinhamento da logística e da cadeia de suprimentos da empresa com a estratégia competitiva definida pela gestão.

4.2 A cadeia de logística integrada

O conceito original de logística, utilizado no decorrer da Segunda Guerra Mundial pelo exército americano, que consistia basicamente na gestão dos estoques de mantimentos e armamentos, assim como na movimentação dos mesmos para o *front* de batalha objetivando menores desperdícios e ganho de produtividade, não serve mais para definir o modelo atual de logística que impera nas organizações contemporâneas.

A logística integrada, ou *supply chain* como é conhecida por alguns autores, exige uma integração cada vez maior das áreas envolvidas em “produção, dimensionamento e *layout* de armazéns, alocação de produtos em depósitos, transporte (roteirização, dimensionamento de frota de veículos), distribuição e seleção de fornecedores e clientes externos” (CHING, 2001).

Basicamente, a logística de uma empresa é composta por:

- Atividades primárias: São essenciais para a movimentação de produtos e serviços de qualquer empresa. Como exemplo, há os meios de transporte escolhidos para entrega, a gestão eficiente e eficaz dos estoques e a administração do tempo para o processamento e entrega de pedidos.
- Atividades secundárias: Atuam no apoio das atividades primárias. O processo de armazenagem de produtos, os meios de movimentação dos estoques, o *design* dos produtos e embalagens e a gestão do Sistema de Informações Gerenciais (SIG) – que serve para apoiar as decisões estratégicas e tornar eficiente o controle da logística, são alguns dos exemplos de atividades secundárias.

Desta forma, o conceito atual da logística permite aos gestores atuar com uma movimentação cada vez maior de produtos e serviços, sempre objetivando atingir os consumidores de forma mais rápida, sem que isso impacte, necessariamente, no aumento exponencial dos custos diretos e indiretos da empresa. Ching (2001) comenta o seguinte sobre a logística integrada:

Utilizando a logística, a empresa passa a ter uma nova visão em relação aos estoques. O novo conceito de logística integrada tem justamente a intenção de promover o fluxo contínuo de entrada de matéria-prima (suprimento), de fabricação do bem (produção) e da saída de produto acabado até o ponto de venda (distribuição), não interrompendo em nenhum ponto o processo, minimizando assim cada vez mais o uso de estoques pela empresa. (Ching, 2001, p. 38)

O desafio para as empresas, ao investirem na formação de uma cadeia de logística integrada, será sempre o de criar uma vantagem competitiva sustentável, a ponto de oferecer ao consumidor final a ampliação do valor de suas operações ou atividades, com a utilização dos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Seja através de parcerias com um menor número de fornecedores de qualidade que possibilite a empresa obter economias consideráveis nos custos logísticos, seja com o estreitamento das relações com os clientes, por meio de sistemas de informação mais eficientes os quais visem reduzir os estoques e a utilização de grandes armazéns, as ações de integração devem ter como meta o ganho de produtividade e a conseqüente redução de custos.

Ching (2001) recomenda que um dos primeiros passos que devem ser seguidos para a criação de uma estratégia de logística eficiente é a avaliação de seis pontos chave que compõem a cadeia de logística: Requisitos dos clientes, necessidades dos clientes, objetivos do negócio, aptidões internas, aptidões dos demais integrantes potenciais e aptidões dos concorrentes.

A avaliação desses pontos chave deve apresentar a empresa fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças que servirão de balizamento para a formatação das visões que o investidor e os gestores têm quanto aos aspectos relacionados ao futuro da empresa no que diz respeito a necessidades em termos de tecnologia, movimentação da concorrência, efeitos da globalização, tendências do mercado e expectativas quanto à rentabilidade e novos negócios.

Obter vantagens competitivas através de serviços de qualidade e diferenciados, com custos consideravelmente menores que o da concorrência e velocidade que atenda aos níveis de exigência dos compradores, parece ser algo improvável para qualquer empresa, salvo se as estratégias logísticas forem implementadas com sucesso.

Entendendo que a vantagem competitiva é a meta da maioria das empresas no que diz respeito à gestão da logística integrada e considerando o distribuidor como um dos principais *players* da estrutura logística de praticamente qualquer negócio que movimente produtos, utiliza-se a definição de Copacino (1997) para identificar os dois papéis que podem ser atribuídos ao distribuidor e que servirão como fontes de sua vantagem competitiva:

- Otimizadores de rede: Promovem a troca de informações constante, sempre com o foco nos serviços ao cliente e com administração eficiente dos fluxos de produtos, reduzem o custo total da cadeia de logística.
- Maximizadores de mercado: Atuam como parceiros na maximização das ações de marketing dos clientes, através de ações ou ferramentas que lhes

possibilitem um melhor entendimento do seu segmento e do consumidor final, ou do investimento em tecnologia que ajude na gestão dos custos da empresa e no processamento de pedidos.

Oferecendo serviços de alta performance aos seus clientes, atualmente os distribuidores eficientes, que são peças fundamentais na formatação da cadeia de logística integrada de qualquer segmento, se encaixam perfeitamente na estrutura de parceria das empresas diferenciadas e ajudam a modelar suas vantagens competitivas.

4.3 Análise dos custos logísticos em frotas

O entendimento e a análise dos custos relacionados à logística de entrega das empresas é fator essencial para a criação de vantagem competitiva, porque possibilita o controle e a coordenação de gastos que podem ou não dar a agilidade necessária com a melhor qualidade aos processos de logística e também ajuda a identificar os setores que são essenciais no processo produtivo e de entrega e precisam, portanto, de uma maior atenção e investimento. O fato é que os custos logísticos em frotas devem ser compreendidos.

Para se definir corretamente a função do custo total de uma empresa, vale lembrar como ele é definido e separado:

- Custos fixos e variáveis: Os custos fixos tendem a não se alterar com o aumento das atividades, enquanto que os variáveis evoluem à medida que o volume de operações aumenta. Nos custos fixos, encontram-se os gastos relacionados à locação de um imóvel, por exemplo, enquanto que, nos custos variáveis, pode-se relacionar os gastos com mão-de-obra de vendas e entrega.
- Custos diretos e indiretos: Os custos diretos são os voltados diretamente ao processo produtivo da empresa. Existem, como exemplo, os gastos com combustível em uma empresa de logística. Os custos indiretos não estão ligados diretamente ao processo produtivo. São exemplos o custo dos salários dos funcionários da administração e o de locação do imóvel.
- Custos sistemáticos e discricionários: Os custos sistemáticos são os fáceis de se determinar, pois para cada valor investido se consegue obter uma resposta coerente para o retorno desejado. Tem-se como exemplo os custos de combustível/caminhão que relacionam maiores investimentos em manutenção preventiva da frota a uma melhora de desempenho na relação km/l da frota. Já

com os custos discricionários não se consegue medir facilmente o retorno que a empresa tem com o investimento realizado. Por meio do investimento em material e da equipe de limpeza raramente se consegue perceber alguma melhoria nos resultados da empresa.

Uma vez determinados os custos logísticos em todas as suas características, torna-se mais fácil para o gestor identificar aqueles que merecem mais cuidado e são de fundamental importância para a competitividade da empresa. Existem custos que levam a novas despesas e novos gastos, porém há custos que trazem economia de escala e, portanto, melhoram a produtividade. É sob esse aspecto que o gestor deve estar preocupado ao definir a política estratégica da empresa quanto aos custos essenciais para a criação de vantagem competitiva.

Cada atividade da organização deve ser medida e seus *geradores de custo* identificados e devidamente controlados. Seguindo o modelo de custeio baseado em atividades (ABC, de *activity-based costing*) proposto por Cooper; Kaplan (1988), pode-se ter uma idéia da importância de se ter um custo total voltado para gerar competitividade. Harrinson; Hoek (2003) fazem referência a uma aplicação de ABC em uma empresa de logística:

O ABC procura, portanto, decompor o negócio em grandes processos – como fabricação, armazenagem e distribuição – e então decompor cada processo em atividades. Por exemplo, o processo de distribuição incluiria atividades como seleção, carregamento, transporte e entrega. Para cada uma dessas atividades, tem de haver um gerador de custo: o que gera custo para determinada atividade? Por exemplo, o gerador de custo para a atividade de armazenagem pode ser o volume de uma caixa, enquanto o custo de transporte pode ser afetado pelo preço. Uma vez conhecendo o gerador de custo, precisamos saber quantas unidades desse gerador de custo incorrem nessa atividade e o custo por unidade do gerador de custo. Por exemplo, um gerador de custo da atividade de transporte pode ser o número de quilômetros rodados, e o custo por quilometro seria o custo por unidade do gerador de custo. Isso gera o custo da atividade e, quando somado a todas as atividades de um processo, gera o custo total desse processo. (Harrinson; Hoek, 2003, p.99)

O custeio por atividades procura entender quais são os fatores que geram os custos dentro do processo logístico. Essa visão, baseada em processos, aliada a uma clara percepção sobre os custos diretos e indiretos, fixos e variáveis, e os custos sistemáticos e discricionários, melhoram consideravelmente a qualidade das decisões de logística de qualquer empresa.

O objetivo principal para o gestor será sempre o de identificar que investimento criará maior valor para o seu negócio e, comparativamente, qual terá maior rentabilidade e retorno. A decisão sobre custos logísticos recebe grande apoio de dois métodos básicos para a medição de valor do acionista: o Retorno sobre o Investimento (ROI – *return on investment*) e o Valor Econômico Adicionado (EVA – *economic value added*).

4.3.1 O Retorno sobre o Investimento (ROI)

O principal objetivo deste método é verificar se a empresa conseguiu melhorar a rentabilidade do capital para os acionistas. Identificar se, ao final de um período, os acionistas possuíam mais dinheiro do que aquele empregado no início. O retorno sobre o investimento pode ser apresentado basicamente sobre duas formas:

- Como porcentagem do capital empregado
 - $\% \text{ ROI} = 100 \times \text{R\$ Lucro} / \text{R\$ Capital Empregado}$
- Como resultado da lucratividade sobre vendas
 - $\text{ROI} = \text{Lucro} / \text{Vendas} \times \text{Vendas} / \text{Capital Empregado}$

Tendo como base a árvore genealógica desenvolvida por Harrinson; Hoek (2003), apresentada na figura abaixo, pode-se entender melhor como o retorno sobre investimento é gerado.

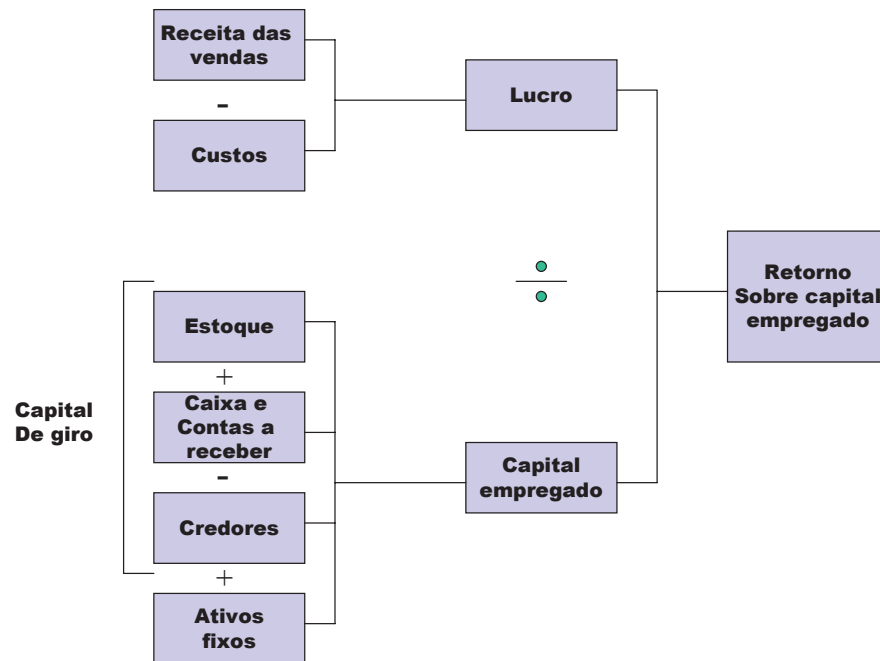


Figura 12 – Constituição do retorno sobre o capital empregado (investimento)

Fonte: Harrinson; Hoek, 2003, p.84

Dessa forma, para cada um dos itens que compõem o retorno sobre o capital empregado, devem-se realizar ações que venham a maximizar esse retorno ao final, por exemplo: melhorar a receita sobre vendas com entregas mais ágeis; cortar custos que não agregam valor ao cliente final; controlar o estoque e o desperdício causado por previsões erradas; reduzir o tempo entre a entrega do produto e o recebimento do pagamento; melhorar a relação com os fornecedores, disciplinando a entrega e prazos de pagamento; reduzir os ativos fixos que não são chaves para o negócio, como investir em terceirização de frota.

4.3.2 Valor Econômico Adicionado (EVA)

Mesmo considerando o cálculo do retorno sobre o investimento, essencial para se medir o desempenho do capital empregado pelo acionista em um determinado negócio, entende-se que esta não pode ser a única ferramenta para se identificar o valor real criado pelo capital. Isso porque as relações de mercado não são formadas apenas por fatores brutos e de fácil medição. Essa relação é composta igualmente pelo risco de cada investimento e também pelo retorno financeiro que eles podem oferecer se comparados a outros investimentos (este é o chamado custo de oportunidade).

O desenvolvimento da ferramenta de análise do valor econômico adicionado, serviu para complementar as informações que a ROI oferece. Assim, como o EVA identifica se a empresa está adicionando ou desperdiçando valor ao negócio, o gestor passa a ter condições de tomar decisões que sejam mais alinhadas ao objetivo estratégico dos acionistas.

$$\text{EVA} = \text{ROI} - \text{Custo real do capital empregado}$$

Dessa forma, para se adicionar valor ao capital investido, verifica-se que é importante não só gerar receita através de vendas lucrativas, como reduzir o custo de capital empregado que é fornecido por empréstimos bancários (através do endividamento da empresa) ou pelo aporte de capital feito pelos acionistas (capital patrimonial).

4.4 Terceirização e competências essenciais

De acordo com Hammel; Prahalad (1990), as competências essenciais podem ser entendidas como o conjunto de atividades e habilidades operacionais que tornam determinadas empresas diferentes das outras. Essas atividades são, como se diz, a essência da operação da empresa, nelas é onde se desenvolve o *know-how* e se deve concentrar o foco de investimento.

Identificadas quais são as competências essenciais da empresa, determinando assim, as áreas que merecem maior atenção do acionista, resta decidir se as demais atividades precisam ser, necessariamente, realizadas pela empresa. É, nesse momento, que ocorre a decisão estratégica de terceirizar ou não.

Um exemplo clássico é o da terceirização da frota de entrega. A grande maioria das empresas, em algum momento, necessita de uma frota ou de uma estrutura de logística que possa fazer chegar o seu produto ao consumidor final. Nesse momento, o acionista se depara com o dilema da decisão de se terceirizar ou não a frota de entrega. Enquanto, por um lado, com frota própria se tem uma maior autonomia e controle do processo de entrega, assim como um acesso direto e completo às informações que partem do cliente final; com a terceirização, a empresa passa a ter a possibilidade de concentrar todos os esforços na produção de produtos de melhor qualidade e no desenvolvimento de serviços diferenciados.

Nesse momento, deve ocorrer a análise das competências essenciais que mostrará ao investidor que algumas das atividades, entre elas a frota própria, podem estar direcionando o tempo, a atenção e o capital da empresa para assuntos que não são essenciais ao seu processo produtivo.

É importante ressaltar, ainda, que a decisão de terceirizar ou não a frota não é tomada, exclusivamente, considerando as competências essenciais da empresa. Essa análise servirá simplesmente como suporte para essa decisão, porque, para algumas empresas, apesar da frota não estar entre as competências essenciais, a utilização dela como ferramenta de acesso a um maior número de informações de mercado, assim como a obtenção de uma maior agilidade na implementação de serviços de entrega diferenciados, é considerado estratégico.

Segundo Hammel; Prahalad (1990), existem três critérios para se identificar as competências essenciais de uma empresa:

- Possibilitar a empresa o acesso a uma variedade de mercados;
- Contribuir para a ampliação do valor percebido pelo cliente;
- Dificultar a cópia pela concorrência.

Exemplo como o da Volkswagen caminhões, que se transformou na maior montadora de caminhões do mundo, utilizando um sistema de produção modular onde os fornecedores fazem parte da linha de produção e representam praticamente 60% do efetivo de chão de fábrica, serve de modelo de ação sobre as competências essenciais.

Seguindo o que já foi descrito anteriormente, a Volkswagen definiu que sua engenharia, voltada para o mercado, com capacidade de acesso a um grande número de informações capaz de lhe dar a possibilidade de criar produtos extremamente diferenciados, seria uma de suas principais competências essenciais, a despeito do processo de fabricação em si ser o foco principal de boa parte de seus concorrentes (alguns até atuando de forma verticalizada).

O foco da Volkswagen numa competência essencial fez com que os acionistas decidissem por terceirizar boa parte do processo produtivo (apesar deles acompanharem o processo através de grupos de inspeção de qualidade), voltando seus investimentos principais para formar diferenciação através da engenharia. Esta estratégia não só lhe deu a liderança do mercado, como transformou a Volkswagen caminhões em uma das empresas mais lucrativas do setor (EXAME, 2004).

5 CONCLUSÕES SOBRE A REVISÃO DE LITERATURA

A revisão apresentada foi importante para entender, entre outras coisas, diversos aspectos relacionados à formação da vantagem competitiva sustentável, assim como os modelos relacionados à análise de mercado e do segmento, estruturação da cadeia de valores e definição de estratégias competitivas.

Os conceitos relacionados à teoria dos custos de transação trouxeram à tona a importância de se entender a relação que existe entre a especificidade dos ativos e a verticalização. Dissociar a idéia de que produtos ou serviços essenciais devem ser produzidos ou realizados pela própria empresa, amplia o leque de opções e de estruturação de vantagens competitivas para as distribuidoras.

Por fim, a revisão realizada sobre os conceitos de logística e terceirização veio complementar boa parte do que foi visto sobre custos de transação através, principalmente, do entendimento quanto às competências essenciais.

Vistos e compreendidos os conceitos que são relevantes para ajudar na resposta da questão chave deste trabalho; - **Quais são as vantagens competitivas possibilitadas pelos diferentes modelos de gestão de frota dos distribuidores de bebidas?**, será apresentado a seguir o estudo do caso BM DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS LTDA., como forma de levantar aspectos reais e palpáveis do segmento de bebidas e, dessa forma, criar o paralelo com a teoria revisada, apresentando, por fim, as conclusões sobre o tema.

Utilizando-se da análise de dados quantitativos relacionados a frota, *market-share*, desempenho da equipe de entrega, entre outras, assim como a análise qualitativa feita através de pesquisa de satisfação com clientes e entrevistas com sócios e gerentes, pretende-se mostrar a correlação necessária para se identificar fatores que sejam conclusivos para o objetivo do trabalho.

Os conceitos revisados, assim como as ferramentas de análise apresentadas, serão utilizadas na prática como suporte às informações colhidas e como instrumento de verificação e apuração dos resultados apresentados pela empresa.

Espera-se com a junção da revisão teórica e a análise do caso escolhido, se chegar a informações relevantes que possam contribuir de forma decisiva ao objetivo deste trabalho.

6 ESTUDO DO CASO: BM DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS LTDA.

Considerando-se o modelo de pesquisa adotado para o desenvolvimento deste trabalho – Estudo de Caso -, no qual, através de caso real, defronta-se toda a teoria apresentada na seção anterior com dados e informações reais colhidas sobre a empresa ora analisada, procura-se construir um conjunto de argumentos para se chegar a resposta da questão central desta pesquisa:

- Quais são as vantagens competitivas possibilitadas pelos modelos de gestão de frota em distribuidoras de bebidas?

A pesquisa é aprofundada sob os aspectos relacionados ao modelo de gestão de frota adotado pela BM Distribuidora Ltda. Tanto informações quantitativas, colhidas de áreas da empresa, como; Logística, Recursos Humanos, Administração e Vendas, assim como dados qualitativos levantados através de entrevistas feitas com clientes, sócios da empresa e gerentes, ajudaram a permear e fundamentar o objeto central da pesquisa (Ver Anexo 1).

É importante ressaltar que as conclusões obtidas após a análise proposta, serão relevantes e conclusivas apenas dentro do contexto analisado, ou seja, só aplicadas ao caso estudado e servindo de forma hipotética, para a análise de outras distribuidoras do mesmo setor ou de outros segmentos de mercado.

Para uma melhor compreensão do modelo de gestão estratégica adotado pela empresa, bem como para compreender aspectos relacionados ao modelo de liderança implementado, suas justificativas e a base cultural que alimenta o lado empreendedor da organização, apresenta um breve histórico do Grupo e sua estrutura atual.

Sendo a logística de distribuição o pano de fundo para o estudo da questão central desta pesquisa, será analisado, em toda sua forma, o processo de distribuição de bebidas de uma revenda AMBEV (American Beverage – nome fantasia dado à companhia que compõe a junção das três marcas, Brahma-Antarctica-Skol), em especial o da BM Distribuidora Ltda. Aspectos referentes à relação entre fabricante e distribuidor, assim como a análise da operação desde a puxada (retirada do produto da Fábrica e entrega na Revenda) até sua distribuição nos pontos de venda (PDV), serão primordiais para que se entendam melhor as decisões estratégicas tomadas pelos líderes da empresa.

A fim de compreender os resultados e compor a análise estratégica da empresa, será realizado um levantamento de dados quantitativos e qualitativos da seguinte forma:

1. Informações quantitativas: Dados numéricos e históricos, referentes ao planejamento estratégico, níveis de retorno de produto, refugos de garrafas,

market share, percentual de terceirizados ao longo dos últimos cinco anos, demonstrativos de resultados e dados sobre despesas e custos de frete assim como os custos relacionados à frota própria (informações apresentadas pela empresa nos itens 5.3.4 e 5.3.5).

2. Informações qualitativas: Foram realizadas pesquisas junto aos Diretores (Anexo 1) que buscavam identificar a percepção dos sócios quanto a importância estratégica de cada modelo de gestão de frota adotado pela empresa. Também foi estudado o modelo de gestão estratégica da empresa através da análise do *Balanced Scorecard* (BSC) utilizado pela organização – seus objetivos estratégicos, sua visão de longo prazo, suas estratégias genéricas e a correlação destas informações com o modelo de gestão de frota utilizado. A pesquisa junto aos clientes fidelizados e não-fidelizados, dará o embasamento necessário para se compararem os ideais estratégicos da empresa com a realidade percebida pelo mercado consumidor.

Com base nas informações relacionadas acima, será feita uma análise estratégica da organização seguindo a estrutura apresentada nos capítulos de revisão teórica, com especial atenção para os relacionados à Vantagem Competitiva, de forma a responder a questão chave deste trabalho.

Por fim, ao se co-relacionarem os dados quantitativos e qualitativos com as informações levantadas através da análise estratégica da empresa, será possível concluir o estudo ora proposto, determinando, com base nos fatores específicos do caso escolhido e no momento em que o estudo fora realizado, “quais são as vantagens competitivas possibilitadas pelos modelos de gestão de frota em distribuidoras de bebidas”.

6.1 Um breve histórico sobre o Grupo Beira Mar

O Grupo Beira Mar é composto por cinco empresas que atuam nos ramos mais diversos: Nutricash – setor de benefícios ao trabalhador, BM Fomento Mercantil – setor financeiro, BM Logística – setor de transporte de cargas, BM Vending e BM Distribuidora – setor de vendas de bebidas e alimentos em geral.

A primeira empresa do Grupo surgiu em 1979 como revendedora exclusiva da Brahma para a cidade de Salvador/BA e se chamava Beira Mar Distribuidora de Bebidas Ltda. Fundada por Gerardo Macêdo, Coronel reformado do exército, e José Paulo de Freitas Guimarães, a Beira Mar surgia na época como investimento ousado em um setor com dificuldades latentes relacionadas à logística de distribuição.

O que poderia ser um problema para a empresa, ao longo do tempo, foi se transformando na principal ferramenta para o crescimento sustentável. O *knowhow* em logística passou a ser reconhecido como o verdadeiro negócio da empresa e, com base neste pensamento, surge em 1993 a Nutricash como a primeira grande aposta do Sócio-Presidente do Grupo, José Paulo Guimarães, no intuito de formar um grupo sólido e diversificado.

Já em 1994, demonstrando novamente o caráter empreendedor do Grupo, durante uma crise nacional sem precedentes no ramo de bebidas, que resultou na quebra de diversas distribuidoras de todas as marcas, a Beira Mar investe na compra de duas revendas em São Luis/MA que, na época, detinham apenas 25% de participação no mercado local e passavam por uma série de problemas internos, em relação à fábrica e ao próprio mercado.

O Grupo, que atua utilizando as principais ferramentas de Planejamento Estratégico, fica atento às diversas oportunidades e ameaças de mercado e procura agir de forma preventiva. Com base neste perfil e com os riscos proporcionados pela estratégia da AMBEV de avançar para a distribuição própria nas maiores capitais, a Beira Mar volta, em 2001, a expandir seus negócios para outros ramos e inaugura a BM Vending, que é responsável pela logística de locação e venda de máquinas de café da Nestlé.

Em 2002, a BM Vending cresce em suas operações, passando a distribuir os sorvetes Nestlé na Bahia, e o Grupo ganha mais duas empresas: a BM Logística que passa a ser responsável pela venda e distribuição de cartões pré-pagos para celulares BCP (atualmente Claro) em São Paulo; e a BM Fomento que atua no mercado financeiro como uma *Factoring*.

Novamente, aproveitando um momento que poderia ser crítico para a maioria dos grupos empresariais, com a venda da empresa Beira Mar Distribuidora de Bebidas Ltda. (Salvador-BA) para a AMBEV em 2003, a empresa volta a investir no crescimento. Mais

duas grandes parcerias são realizadas através da BM Logística, para a venda de cartões pré-pagos e telefônicos nos estados da Bahia, Sergipe e Minas Gerais; uma com a OI e a outra com a Telemar.

Finalmente, em 2004, o Grupo expande novamente sua área de atuação para o Rio de Janeiro e Litoral Norte de São Paulo com um novo contrato para a distribuição de cartões pré-pagos com a TIM.

Como se pode ver na Figura 13, o grupo atua hoje em mais de 11 Estados entre o Nordeste e o Sudeste brasileiro. Os ramos são os mais diversos, mas, em sua essência, seguem ao mesmo conceito inicial de negócio da Beira Mar, a logística de distribuição de produtos e serviços.

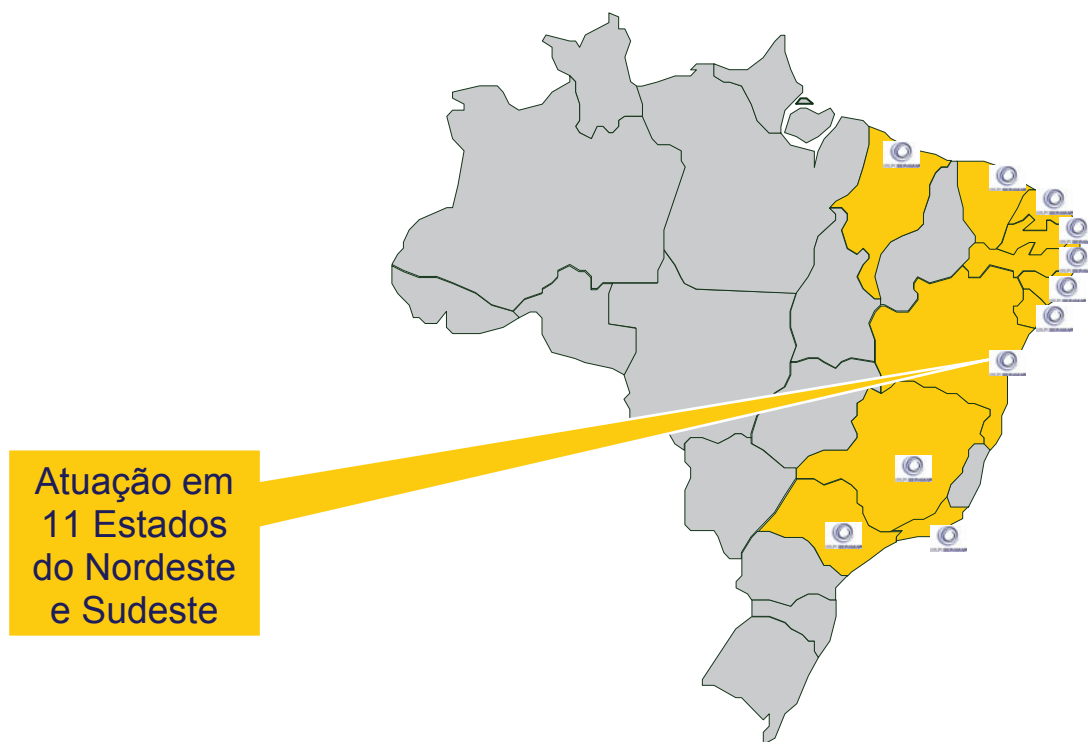


Figura 13: Área de atuação do Grupo Beira Mar

Fonte: Grupo Beira Mar, 2005

Atualmente, atuando nos moldes que foram definidos pelos sócios e gestores da empresa através da MISSÃO que é: “*Buscar e implementar soluções de vendas, logística, distribuição e de benefícios ao trabalhador, visando o crescimento e a perpetuação da organização, identificando e desenvolvendo pessoas capazes de garantir a satisfação dos clientes*”, o Grupo BeiraMar investe no planejamento de ações que resultem no crescimento constante, no aproveitamento do *knowhow* conquistado em logística e em colaboradores que possam contribuir para o alcance das metas de desenvolvimento de novos mercados.

Nos itens seguintes, será aprofundado o estudo sobre a BM Distribuidora, seu processo de logística, as vantagens competitivas criadas, os resultados conquistados e as conclusões tiradas a respeito do caso estudado.

6.2 O processo de distribuição em Revendedores AMBEV

Atualmente, a única empresa do Grupo Beiramar que trabalha com a distribuição dos produtos AMBEV é a BM Distribuidora Ltda., de São Luis-MA.

A empresa, que atua no mercado ludovicense desde 1994, distribui hoje todos os produtos da linha entre cervejas e refrigerantes das três marcas (Brahma, Antártica e Skol). Ela possui a maior participação de mercado da AMBEV no Brasil e uma das poucas a constar no *ranking* das cinco melhores da Cia., durante todos os anos de atividade na região, no programa de qualidade denominado “Programa de Excelência”.

De forma geral, o processo de distribuição da BM é similar ao da maioria dos revendedores do país (conforme apresentado no fluxograma da Figura 14). O fato de ser líder, ter bons índices de rentabilidade e ser uma das cinco melhores distribuidoras AMBEV, a credencia a utilizar algumas ferramentas de logística que, por serem de alto custo para implantação, não são utilizadas por algumas distribuidoras.

Abaixo se encontram as principais ferramentas que ajudam no controle e na definição de estratégias relacionadas ao processo de distribuição das vendas:

- *RoadShow*: Sem dúvida alguma, é considerada uma das principais ferramentas para a logística de distribuição da BM. Por ser de alto custo, é comum existirem vendas que não investem neste *software*.

Dentre outras coisas, o *software* possui um mapa digitalizado de toda a região de atuação da venda. O sistema recebe diariamente as informações de venda contidas nos *palm-tops* dos vendedores e, relacionando os PDV's (Pontos de Venda) para os quais houve venda, com a frota própria e terceirizada disponível para entrega, indica as melhores rotas, de forma mais otimizada e econômica para a empresa.

Além de ajudar na roteirização, o módulo *plan* do *software* ajuda no planejamento das vendas futuras, pois indica a média de consumo de cada cliente, as datas mais comuns para compra e os produtos mais consumidos.

- Sistema de reservas para puxada: Obrigatório para todos os revendedores, serve para programar horários de puxada de produtos na fábrica. O sistema

funciona de forma *on-line* com os distribuidores. Até 48 horas antes da puxada, o revendedor faz a reserva de horário na fábrica, indicando o produto que será carregado. Dessa forma, tanto a fábrica, que sabe com antecedência o que precisará produzir para os próximos dois dias, quanto o revendedor, que ganha em agilidade no carregamento, ganham em eficiência e resultado.

- Programa de Excelência: Como já foi dito, este programa avalia o nível de desempenho das vendas quanto a diversos aspectos relacionados à produtividade e qualidade. No que diz respeito ao processo de distribuição, além de apresentar normas e procedimentos para atuação da equipe, que servem para dirimir quaisquer dúvidas quanto aos procedimentos a serem implementados em cada cliente, o programa fornece, através do quadro de pontuação, os níveis desejados de qualidade, os quais servem de parâmetro para a definição das ações corretivas a serem implementadas.

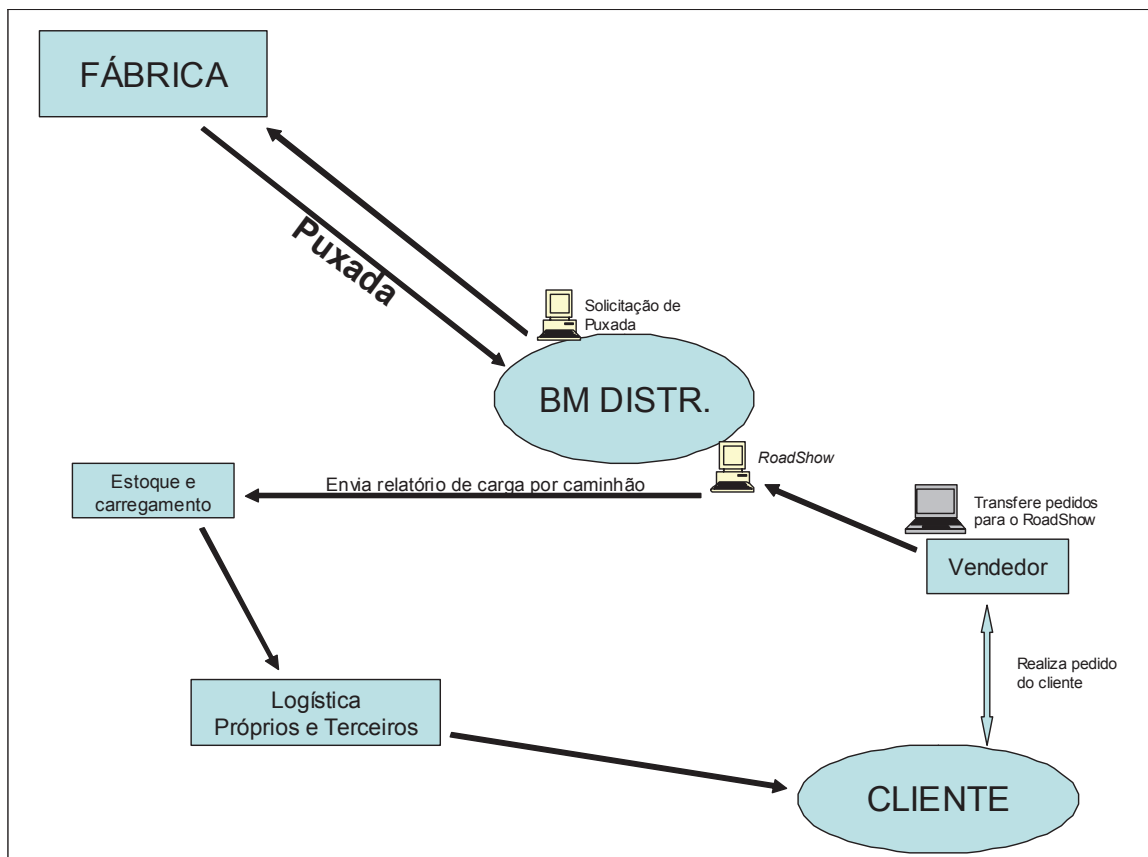


Figura 14: Fluxograma – Distribuição de bebidas

A logística de distribuição apresentada, apesar de aparentemente simples, requer uma série de cuidados e é, em sua plenitude, o ponto crucial para a formação das vantagens competitivas sustentáveis que serão apresentadas nos itens 6.4 e 6.5.

O ponto inicial é sempre o CLIENTE, que determina a variedade dos produtos que deverão ser solicitados assim como a quantidade necessária para seu abastecimento. Cabe lembrar que o pedido feito pelo cliente da BM, no caso depósitos, bares, restaurantes, supermercados e qualquer outro ponto no qual são comercializados os produtos, depende da relação de consumo que existe no PDV, que é fruto do pedido feito pelo consumidor final. Este processo já faz parte de um outro fluxograma e está relacionado com o Marketing do produto.

O VENDEDOR, ao identificar as necessidades do cliente e negociar os produtos que serão entregues, lança o pedido no *palmtop* e retorna para a REVENDA após realizar a rota completa (visita a todos os clientes). O *palm* é entregue ao setor de informática que realiza a transferência dos dados para o *RoadShow*. Após a leitura de todas as vendas, o sistema efetua a montagem das rotas de entrega, promove a emissão das notas fiscais (NF's), dá baixa dos produtos e atualiza o estoque.

De posse do estoque atualizado, o setor de logística programa junto a fábrica, através do Sistema de Puxada, a próxima compra e envia para o setor de carregamento, o controle de embarque que será utilizado para carregar todos os caminhões relacionados pelo *RoadShow*.

Mesmo sendo uma revenda tri-marca, as entregas são otimizadas e todos os caminhões entregam todos os produtos, independente da marca. Com o objetivo de otimizar as operações também no setor comercial, as equipes da Skol e Antártica foram unidas. Atualmente, só a equipe da Brahma trabalha de forma focada em uma única linha de produtos.

De maneira mais genérica, o processo é similar na maioria das revendas. Algumas diferenças são obtidas com a otimização da frota, a relação custo/entrega de uma revenda tri-marca, a eficiente utilização dos principais *softwares* e a cultura profissionalizada da empresa.

6.3 Análise estratégica da BM Distribuidora de Bebidas Ltda.

O estudo aprofundado das características que tornam a BM Distribuidora líder de mercado em seu segmento e a que possui a maior participação de mercado da AMBEV no Brasil, aponta para uma organização extremamente profissional no que diz respeito à implementação do Planejamento Estratégico.

Conforme se verá a seguir, a empresa utiliza algumas das ferramentas mais atuais de análise estratégica, afim de possibilitar uma melhor compreensão do negócio em que a mesma está inserida e de como ela fará para atingir as metas estipuladas em sua visão (ver anexo 2 – Mapa de Relacionamento e anexo 3 – Matriz de Ansoff).

De forma a compreender a relação que existe entre o posicionamento estratégico da empresa e as vantagens competitivas proporcionadas pelos modelos de gestão de frota utilizados pela BM Distribuidora, será feita, inicialmente, uma análise estratégica da organização seguindo o modelo proposto na revisão teórica e, em seguida, uma avaliação detalhada dessas vantagens.

6.3.1 Matriz de posicionamento competitivo

É possível utilizar-se da matriz de posicionamento competitivo para avaliar o Grupo ou a organização, porém, considerando o estudo de caso ora proposto, será feita uma análise mais aprofundada apenas da BM Distribuidora.

A seguir, observem-se os gráficos que compõem a matriz de posicionamento, conforme descrito no capítulo 2, item 2.2.2.

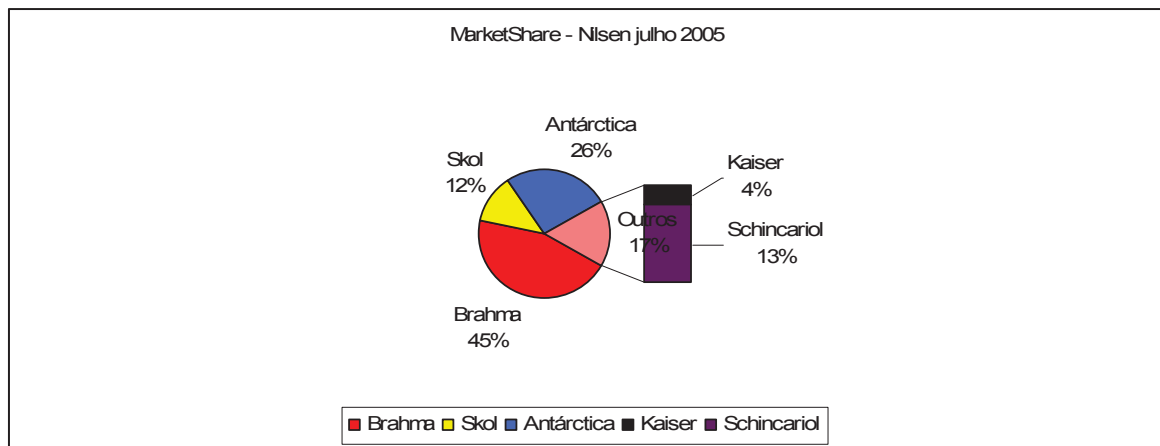


Figura 15: *Market Share* de Cerveja em São Luis - MA

Fonte: Pesquisa *Nielsen* (2005)

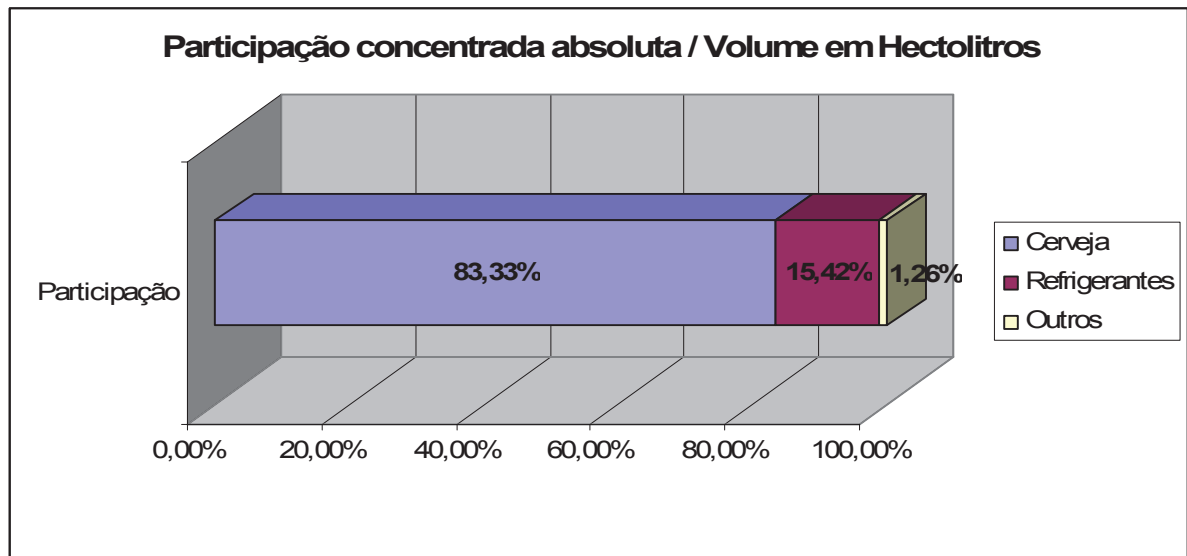


Figura 16: Participação em vendas de cada segmento da BM Distribuidora

Fonte: BM Distribuidora de Bebidas Ltda.

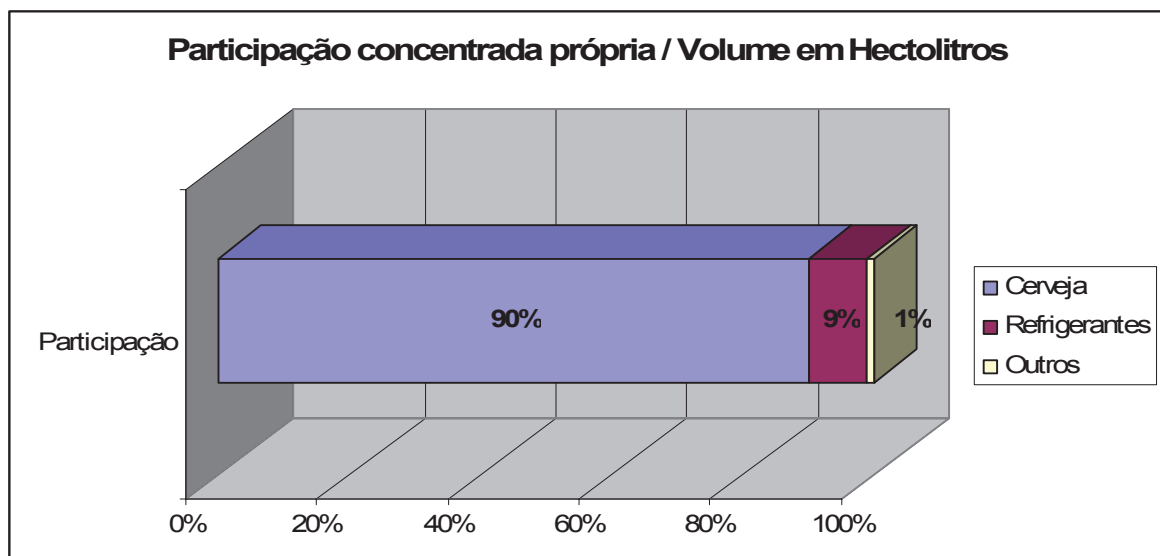


Figura 17: Participação em vendas de cada segmento no mercado total

Fonte: BM Distribuidora de Bebidas Ltda.

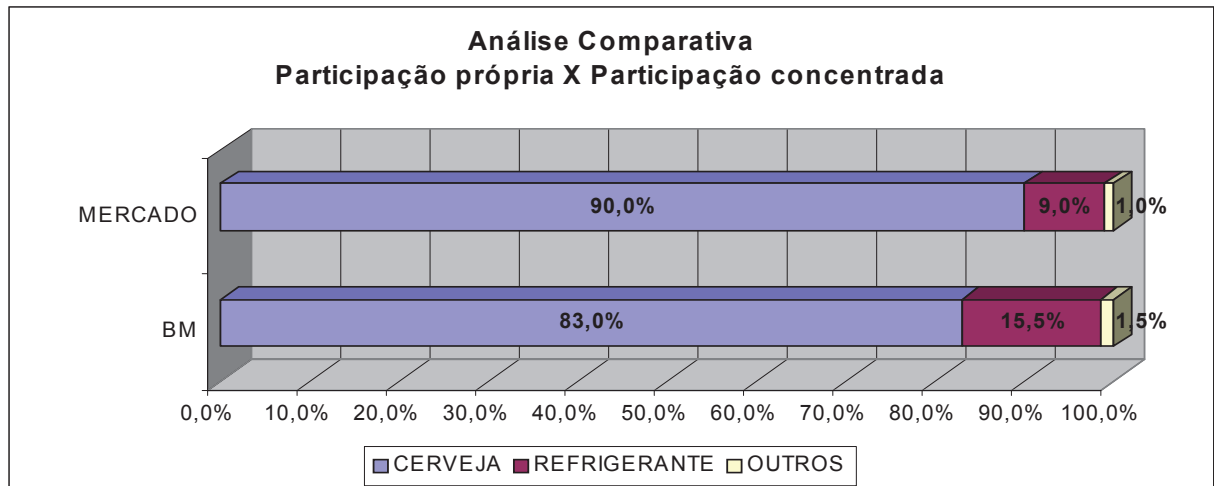


Figura 18: Análise Comparativa das vendas por segmento entre BM e Mercado

Analisando a matriz de posicionamento da BM, com base nos gráficos que foram apresentados, percebe-se que o foco estratégico da empresa está voltado para o produto que tem a maior representatividade em vendas no segmento de bebidas – a cerveja. Os dados obtidos com a Figura 15, que traz o *Market Share* de todas as marcas e apresenta a BM com uma participação total de 83%, reforçam o que se conclui com a análise comparativa sobre o foco principal da empresa em termos de investimentos e ações estratégicas.

Baseado na fundamentação teórica da matriz de posicionamento, pode-se dizer que o foco da empresa está correto, haja vista que a maior participação de mercado da BM concentra-se justamente no segmento de bebidas mais requisitado pelo mercado. Como poderá ser visto mais adiante, o correto posicionamento da empresa pode levar ao desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis, especialmente na escolha do melhor modelo para a logística de distribuição.

6.3.2 Matriz de liderança

Com o objetivo de identificar a BM Distribuidora na matriz de liderança e, desta forma, analisar o modelo competitivo adotado pela empresa e entender se os investimentos e foco estratégico estão sendo percebidos pelo mercado, foi utilizado o modelo de matriz de liderança apresentado no item 2.2.4.

Inicialmente, foram aplicadas no mercado pesquisas objetivas (ver Anexos 4 e 5) com o intuito de identificar o nível de satisfação dos compradores exclusivos e não-exclusivos e a capacidade de inovação da empresa. Nessa etapa, foram selecionados alguns clientes, de

forma aleatória, e desenvolvida a pesquisa junto aos proprietários pelo setor de telemarketing da empresa em dois diferentes painéis.

Ao analisar o grau de satisfação dos clientes exclusivos, percebe-se um resultado extremamente positivo sob diversos aspectos:

- 100% dos entrevistados acreditam vender a melhor cerveja disponível no mercado;
- 65% acreditam que os serviços da equipe de entrega são muito bons ou excelentes. Neste caso, 55% recebem de frota própria e 45% de frota terceirizada;
- quanto à pontualidade das entregas, o índice máximo de satisfação foi conquistado em 90% dos que recebem com frota terceirizada e de 80% com frota própria;
- 50% dos entrevistados que recebem seus produtos através de frota própria avaliam como excelente a cordialidade da equipe de entrega. Já para os que são atendidos por frota terceirizada, este índice sobe para 55%;
- para 85% dos entrevistados, o valor dos produtos da BM Distribuidora são justos e coerentes com os serviços oferecidos pela empresa.

Independente da frota utilizada, o nível de satisfação dos clientes é elevado e indica que há uma percepção por parte do comprador quanto aos diferenciais da empresa relacionados à pontualidade, cordialidade, qualidade dos produtos e sua relação com os preços praticados.

Na pesquisa realizada com clientes não-exclusivos, que visava identificar, principalmente, a capacidade inovadora da empresa e a percepção que o mercado tinha quanto aos diferenciais da empresa em relação aos seus principais concorrentes, foram selecionados, aleatoriamente, 100 clientes, dos quais 73 recebiam os produtos através de frota própria e 27 por frota terceirizada.

As principais conclusões retiradas foram:

- Para 46% dos entrevistados, os serviços da BM são considerados muito bons ou excelentes. Para os que recebem com frota terceirizada, o índice cai para 30%, e com frota própria vai para 52%;
- 95% dos entrevistados consideram os serviços da BM melhores que os da concorrência. Os 5% que consideram os serviços da concorrência melhores, recebem seus produtos por frota terceirizada. Vale lembrar que, nesse caso, a

insatisfação pode não estar relacionada diretamente com a entrega, já que estão envolvidos nessa resposta todos os demais fatores de serviço percebido pelo cliente.

- Dos clientes que recebem seus produtos através de frota terceirizada, 74% acham o serviço da equipe de entrega apenas bom ou regular. Já com frota própria, o percentual vai para 77%;
- 41% consideram a entrega da frota terceirizada pontual e correta, enquanto que para os que recebem através de frota própria, o percentual salta para 56% ;
- Apenas 15% admitem a cordialidade e apresentação da equipe de entrega terceirizada muito boa ou excelente. Já para os clientes que são atendidos pela frota própria, o percentual é de 32%, ou seja, mais que o dobro de satisfação que os atendidos por terceiros;
- 87% reconhecem ser os serviços de entrega da BM melhores dos que os da concorrência. Destes, o índice de satisfação é de 81% com clientes que recebem por frota terceirizada e de 89% por frota própria.

Dessa forma, observa-se que, apesar do alto índice da satisfação dos compradores quanto aos serviços em geral da BM e em especial da entrega, nota-se uma pequena, mas considerável vantagem para os clientes que são atendidos por frota própria. Em todos os quesitos, o índice de satisfação com frota própria foi sempre superior aos de terceirizada.

Sob este aspecto, é importante lembrar que, apesar da maioria dos treinamentos de ajudantes e motoristas serem feitos pela BM de forma igual tanto para terceiros como próprios, a responsabilidade da contratação e o acompanhamento das equipes terceirizadas em rota é de responsabilidade dos próprios terceiros.

Assim, percebe-se que a maioria dos serviços diferenciados oferecidos pela BM são reconhecidos pelo mercado. Apesar do aparente melhor resultado da equipe própria, nota-se que ambas conseguem resultados positivos e são claramente reconhecidas como as melhores do mercado.

Considerando os dados de pesquisa apresentados, pode-se considerar a BM Distribuidora Líder Absoluta do mercado de São Luis-MA e com vantagens competitivas sustentáveis, as quais serão debatidas de forma mais intensa nos próximos itens.

6.3.3 Cinco Forças Competitivas

O nível de competitividade da BM Distribuidora pode ser mais facilmente percebido quando se avaliam o poder de barganha e a relação existente entre a organização com as forças competitivas do mercado.

Como se pode observar na Figura 19, existem duas forças que, na indústria analisada, despontam com maior poder de barganha. Tanto os fornecedores quanto a concorrência pressionam constantemente a organização a trabalhar num limite delicado entre o preço mais competitivo e a melhor rentabilidade do negócio.

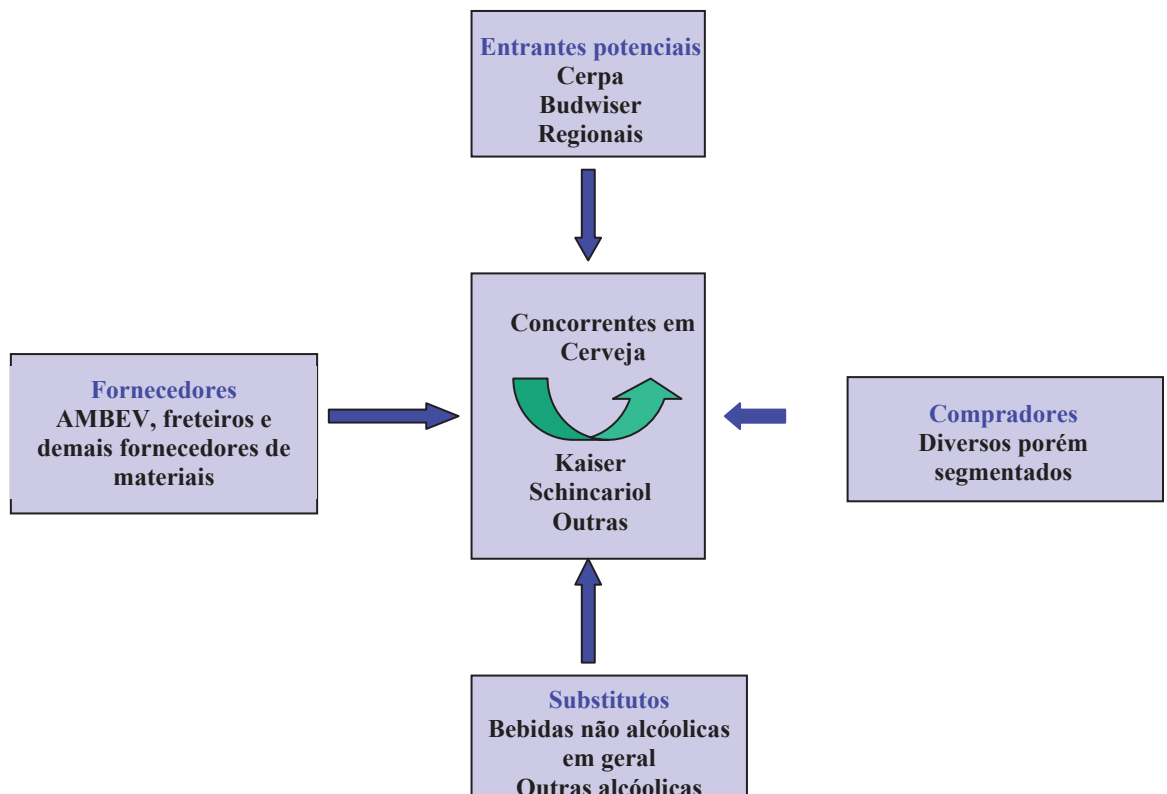


Figura 19: Cinco Forças Competitivas – BM Distribuidora

O principal fornecedor da BM Distribuidora, a AMBEV, atua como uma espécie de balizador do modelo de atuação da empresa através da aplicação e acompanhamento do Programa de Excelência (programa de qualidade da Companhia instituído desde 1993 pela Brahma), determinando o nível de qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, a maioria dos fatores que levam à diferenciação da empresa.

Além do Programa de Excelência, a AMBEV utiliza outras ferramentas que ajudam no acompanhamento das distribuidoras em todo o Brasil e servem como ponto de referência e comparativo para ela. As principais ferramentas utilizadas são as seguintes:

- Pesquisa *Nielsen*: Avalia a participação de mercado oficial da companhia na região de atuação do revendedor. Essa pesquisa também é utilizada pelos demais concorrentes. O modelo é o mesmo empregado em campanhas políticas por institutos como o IBOPE, ou seja, a pesquisa de um grupo específico de clientes selecionados por amostragem. A margem de erro está na quantidade reduzida de clientes pesquisados e pode variar de 3% a 5%, segundo dados da própria *Nielsen*.
- Pesquisa Thomas: Pesquisa de mercado censitária desenvolvida pela companhia. Nessa pesquisa, a participação de mercado é identificada após a pesquisa de todos os clientes. A margem de erro, que nesse caso não tem como ser determinada, está relacionada ao fato da pesquisa ser realizada pela própria equipe de vendas da empresa.
- Melhores Práticas: Programa desenvolvido pela companhia e que utiliza os dados financeiros, de pesquisa de mercado, índices de produtividade e outras informações passíveis de comparação fornecidas pelas revendas. O sistema compila os dados e distribui para todas as revendas participantes como forma de proporcionar, através do comparativo dos resultados, a atuação por meio do *benchmark* e a melhora dos resultados de todas.

Ao contrário do que se poderia imaginar quanto à relevância do poder de barganha dos compradores neste segmento e em qualquer outro, percebe-se que, no caso estudado, muito em função da incontestável liderança de mercado que a empresa possui, é na concorrência e nos fornecedores que estão os principais limitadores de preço e lucratividade da BM.

No caso dos fornecedores, em especial a AMBEV, tem-se o ajuste e controle constante das margens que são trabalhadas pelo revendedor. Tanto o custo do produto quanto o preço médio de sua venda, são monitorados pela companhia e raramente distorcem de uma média de margem de contribuição das demais revendedoras do país. Na AMBEV, quanto maior a distribuidora, maior controle e menores são as margens, fazendo com que haja, constantemente, a necessidade de inovação nos processos e excelência nas atividades para que a empresa conquiste margens um pouco melhores.

A utilização de ferramentas como as de “melhores práticas” serve não só para medir o desempenho das vendas como para impulsionar as empresas a investirem em inovações e buscarem a excelência em todas as suas atividades, sejam elas comerciais ou administrativas.

Já a concorrência faz a sua parte, balizando os preços num patamar sempre inferior ao da BM e obrigando a mesma a se manter com margens apertadas para se evitar a perda de mercado.

Por mais que a BM utilize de ações estratégicas diferenciadas para cada produto, usando, por exemplo, as marcas Skol e Antártica para ações isoladas de preço baixo e combate a concorrência, raramente ela consegue trabalhar com seu “carro chefe”, a Brahma, a preços muito distantes da realidade de mercado. Dessa forma, há uma situação onde o líder de mercado é obrigado a fazer investimentos estratégicos em diferenciação bem superiores aos da concorrência, para que seus preços sejam considerados justos (como apresentado no item 6.3.2) e sua margem não se deteriore em função da competição.

Visto quem são os balizadores desse mercado e aqueles que, de certa forma, determinam o modelo estratégico da BM, vale agora identificar quais são os fatores críticos de sucesso desse segmento e que podem contribuir para a formação de vantagem competitiva da empresa.

6.3.4 Fatores Críticos de Sucesso

A BM, em seu Planejamento Estratégico, também realiza a análise dos fatores críticos de sucesso, conforme apresentado na Figura 20. É com base nesta que ela define boa parte dos investimentos voltados para a criação de vantagem competitiva sustentável.

Como se verá a seguir, fatores como a “Gestão de marcas”, “Exposição das marcas em mídia” e “Programa de Fidelidade” são alguns dos fatores nos quais a BM foca suas ações de campo e de investimento e nos quais ela baliza sua estratégia de diferenciação.

Tanto a gestão das marcas quanto a exposição em mídia recebem, em parte, o apoio da AMBEV de verba e material. Sendo a BM a empresa que possui um dos maiores *market share* do país, tem-se um apoio proporcional ao seu tamanho.

Boa parte da gestão de marca da BM é feita com base em treinamentos constantes e acompanhamento sistemático da equipe de vendas e do material de *merchandising* que é colocado nos PDV's. Sem dúvida, a atuação em termos de mídia de campo é outro grande diferencial da empresa, que não mede esforços para ter a maior e mais completa visibilidade do mercado.

Fatores Críticos de Sucesso	BM Distribuidora	Schincariol	Kaiser	Coca Cola
Relacionamento c/ Principal Fornecedor	Média			
Gestão das Marcas	Alta	Baixa	Baixa	Alta
Exposição das Marcas na Mídia	Alta	Média	Baixa	Alta
Programa de Fidelidade	Alta	Baixa	Baixa	Baixa
Refrigeração	Alta	Baixa	Baixa	Alta
Ações de Mercado	Alta	Alta	Baixa	Média
Capacitação da Equipe	Alta	Média	Média	Média
Gestão de Preços de Vendas	Alta	Média	Baixa	Alta
Gestão do CCL	Alta			
Estrutura de Distribuição	Alta	Média	Alta	Alta
Processos proprietários				
Disponibilidade de mix de Produtos	Média	Média	Média	Média

Figura 20: Fatores Críticos de Sucesso BM

Fonte: Grupo Beira Mar, 2005

Para se ter uma idéia da preocupação com a marca, a BM foi a empresa que deu o principal apoio para a criação e organização do Marafolia, que hoje se constitui em um dos principais carnavais fora de época do Brasil (do qual ela é a principal patrocinadora). O evento mais importante do Estado, as festas juninas, também é em sua maior parte patrocinado pela BM e AMBEV. Só esses dois eventos dão uma visibilidade grande durante o ano todo, apenas comparada a visibilidade que uma empresa conquista com o patrocínio do carnaval da Bahia.

Já o Programa de Fidelidade da BM, o “Fiel Clube”, foi criado e desenvolvido pela própria empresa e é hoje um dos maiores *cases* de sucesso no segmento de bebidas. Desde a concepção desse serviço, que foi idealizado e implementado inicialmente em Salvador, na antiga distribuidora de bebidas do grupo, a empresa desejava oferecer um novo serviço que ajudasse na fidelização de clientes e servisse de diferencial competitivo no segmento.

De forma geral, o intuito era segmentar os clientes por grupo e tamanho, pontuá-los por compras efetivadas junto a empresa e, por fim, premiá-los com brindes e materiais diversos, que eram proporcionais, em termos de valores, à pontuação conquistada pelo cliente ao longo de um ano.

Com o sucesso inquestionável do serviço no mercado baiano, rapidamente o *knowhow* foi transferido para a filial maranhense e hoje é, sem dúvida alguma, uma das principais vantagens competitivas sustentáveis da empresa no mercado.

Dentre todos os fatores críticos selecionados pela BM, é o de Distribuição o que mais preocupa atualmente a empresa. Não que esse fator seja necessariamente um ponto fraco da empresa, mas é, sem dúvida, uma das forças do principal concorrente da empresa conforme visto na figura 20.

A positivação, que é o parâmetro que mede a venda e entrega para todos os clientes existentes na região de atuação da empresa, torna-se estrategicamente importante e se configura hoje como o grande diferencial da Coca-Cola. Os altos índices de positivação da concorrência, assim como sua excelência na distribuição fazem com que a BM se preocupe ainda mais em desenvolver sua estrutura de logística. Definir corretamente o modelo de entrega que melhor se adapte a estratégia da empresa e implementar ações que visam efetivar a cobertura por completo do mercado são no momento algumas das principais metas estratégicas da empresa.

Com base no posicionamento estratégico da empresa, entendido após a análise feita nos últimos itens deste capítulo, deve-se agora compreender alguns dados quantitativos e qualitativos para, finalmente, concluirmos quais são as vantagens competitivas oferecidas por cada modelo de distribuição e, de que forma, elas podem contribuir para o sucesso da empresa.

6.3.5 Análise dos dados quantitativos apresentados

Algumas informações quantitativas adicionais foram colhidas como forma de reforçar a análise estratégica da BM Distribuidora. No sentido de dar luz e abranger ainda mais o tema deste trabalho, buscaram-se informações que fossem relevantes e fundamentais para responder com maior assertividade ao questionamento feito nos itens 6.4 e 6.5, relacionados à vantagem competitiva dos modelos de gestão de frota.

A primeira análise que pode ser feita é quanto ao *market share* (participação de mercado) apresentada na figura 21. O gráfico, construído com base nos dados apresentados pela pesquisa Nielsen entre janeiro de 2003 e março de 2005, apresenta a AMBEV com uma curva de tendência com leve perda de mercado. A perda de um a três pontos percentuais ao longo de 27 (vinte e sete) meses pode não representar muito, mas, seguramente, é assintomático e demonstra, na prática, o sucesso conquistado pela Schincariol no período analisado.

Outro dado interessante de se analisar é o que diz respeito à relação entre a queda da Brahma e o crescimento da Antártica. Em vários meses, pode-se perceber uma situação de

canibalismo (Antártica ganha mercado sobre a Brahma) o que, ao longo de todo o período, pode ter significado o enfraquecimento da AMBEV como um todo.

Como análise dedutiva, a pesquisa apresenta alguns resultados que podem, em conjunto com os demais dados que estão sendo apresentados, corroborar para as conclusões sobre o modelo de distribuição mais adequado.

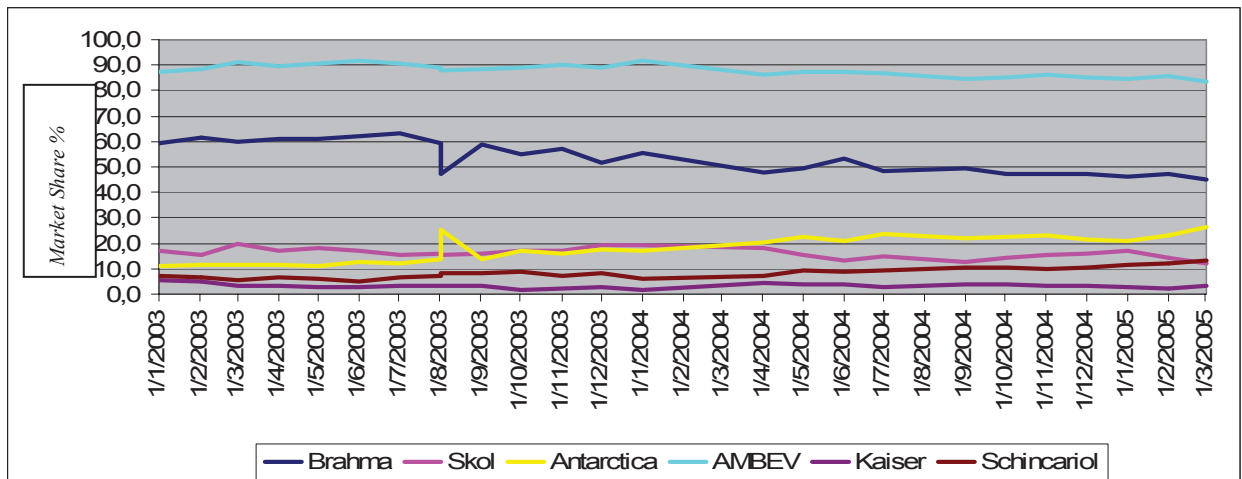


Figura 21: Pesquisa Nielsen (jan/03 à mar/05)

Fonte: BM Distribuidora, 2005

Já os demais dados apresentados a seguir são bem mais conclusivos e espelham com um pouco mais de clareza, alguns dos resultados que a empresa obtém com cada modelo de gestão de frota.

Antes de analisar as informações apresentadas na figura 22, é importante explicar conceitualmente, os itens que são abordados na tabela:

- Retorno (%): Refere-se ao percentual de produtos que, apesar de terem sido pré-vendidos pelo vendedor, retornam para a empresa por vários motivos, tais como: ponto de venda fechado, desistência do pedido pelo cliente, estabelecimento não encontrado, produto não solicitado pelo cliente, etc. Esse percentual é calculado dividindo-se a hectolitragem total de produtos que retornam pela quantidade levada pelo caminhão/dia.
- Idade Média da Frota (anos): Esta informação é obtida somando-se a idade de cada caminhão (com base na data de fabricação que consta no documento do veículo) e dividindo-se a idade total encontrada pelo número de caminhões existentes.

- Refugo (%): Refere-se ao total de garrafas vazias que retornam com algum tipo de defeito não percebido pela equipe no momento do recolhimento no cliente. Normalmente, o defeito mais comum é a garrafa “bicada” (boca da garrafa com pequeno quebradiço) que não serve para o envasamento por não permitir o fechamento perfeito e completo da garrafa.

	TERCEIRIZADA	PRÓPRIA	OBSERVAÇÃO
Retorno (%)	1,14	2,08	Média do primeiro semestre de 2005
Idade Média da Frota (anos)	8,8	5,5	Conforme dados de maio/2005
Refugo (%)	1,32	1,2	Média do primeiro semestre de 2005

Figura 22: Dados quantitativos sobre a frota

Fonte: BM Distribuidora, 2005

Apesar da empresa possuir uma frota própria com idade média inferior ao da frota terceirizada e um refugo ligeiramente menor, o resultado no item retorno que é, do ponto de vista de rentabilidade para a empresa, o item mais importante e representativo dos três, é consideravelmente pior. O retorno da frota própria constitui-se, atualmente, quase o dobro da terceirizada.

Essa informação demonstrará uma importância aparentemente maior em se ter frota terceirizada, já que provavelmente o nível de atendimento é melhor e a empresa tem menos custos de retorno. O fato é que esta avaliação não pode ser feita considerando apenas os dados quantitativos. Como analisado no item 6.3.2 referente à matriz de liderança, as informações qualitativas também devem servir de parâmetro para se determinar o modelo que possibilita maior coerência com a estratégia da empresa e podem gerar vantagem competitiva.

Um fator relevante a ser lembrado diz respeito ao modelo de avaliação, para efeito de remuneração, da frota terceirizada. Dentro da composição de pagamento dos terceiros, o item retorno entra como fator negativo e que diminui a remuneração total. Esse fato pode levar não só a melhoria dos serviços de entrega, como em contrapartida, a alguns procedimentos que podem mascarar a realidade em termos de atendimento, pois, no intuito de evitar perdas na remuneração, a equipe terceirizada pode buscar vender, fora da rota original, os produtos que, na prática, retornariam.

Vistos os dados quantitativos mais relevantes e feita a análise estratégica da empresa, em conjunto com o modelo teórico estudado, tem-se as informações necessárias para se identificar as vantagens competitivas oferecidas por cada modelo.

6.3.6 A BM e seus Custos de Transação

A BM Distribuidora, por trabalhar com produtos “não específicos” e que possuem a necessidade de transações frequentes, utiliza uma estrutura de governança de mercado. Essa estrutura, recorrente em todas as distribuidoras de bebidas AMBEV, possibilita à empresa uma maior flexibilidade quanto à definição de estratégias de mercado e controle da especificidade de seus ativos.

As principais fontes analisadas pela BM quanto à especificidade dos ativos são:

- Especificidade de localização: A empresa decide sobre sua localização e níveis de estoque assim como define pontos de apoio, entrepostos de distribuição (depósitos de bebidas que atendam locais de difícil acesso), rotas econômicas e estrutura necessária da logística de entrega;
- Especificidade física: Os investimentos em estrutura física de atendimento, prédio, material de apoio, materiais de comunicação e eventos, bem como frota e equipamentos de entrega são alguns dos principais itens relacionados à estrutura física controlada e gerida pela BM;
- Especificidade do capital humano: Apesar da empresa não necessitar trabalhar com mão de obra especializada, são altos os investimentos em capital humano voltados para o crescimento profissional da empresa e formação de vantagem competitiva sustentável.

Considerando as definições de Alston; Gillespie (1978), quanto a relação da estrutura dos Custos de Transação e as etapas do processo produtivo inerentes ao mercado de bebidas, identifica-se a BM Distribuidora na etapa de “Pós-produção”, onde os custos de transação relacionados ao capital humano são determinantes para o sucesso da empresa.

Seja com base na verticalização, onde os ativos estão voltados para produzir e entregar o produto, consumindo altos investimentos em treinamento no capital humano em etapas distintas, ou na terceirização que direciona esses investimentos para as competências essenciais da empresa, o fato é que a especificidade do capital humano transformou-se no ativo mais importante para a estratégia de diferenciação da BM Distribuidora.

Escolheu-se um modelo de gestão de frota mista que ora possibilitasse um controle efetivo não só dos gastos como também dos índices de qualidade e ora promovesse ganhos de escala com a terceirização de parte da frota, uma vez que se percebeu o impacto do custos de transação cliente/empresa e compreendeu a força de aspectos culturais da região de São Luis

(MA) como os eventos típicos, o relacionamento pessoal e as peculiaridades do povo maranhense.

Certo ou não, o fato é que o modelo escolhido promove um resultado aparentemente satisfatório no que diz respeito aos custos de transação da BM. Não só porque possibilita economias e ganhos de escala como também, porque promove a ampliação dos resultados em ativos específicos, com especial destaque para aqueles relacionados ao capital humano.

6.4 Vantagens Competitivas - frota própria

Partindo da seguinte afirmação, “pelo fato da distribuição ser a atividade fim do nosso negócio e, portanto, com grande importância estratégica, nunca deixamos de ter frota própria, para que não ficássemos 100% dependentes de terceiros.”, dada por um dos sócios da BM Distribuidora (ver Anexo 1), percebe-se que boa parte do resultado positivo em termos de satisfação de cliente quanto à equipe de entrega está relacionado a essa percepção de importância da logística da empresa quanto à necessidade de se manter parte da frota sob controle efetivo.

Alguns fatores econômicos apresentados no item anterior podem levar a organização a optar de forma contundente pela frota terceirizada, seja pela redução do índice de retorno, diminuição de ativos, redução de encargos e custo salarial, além de possíveis outros benefícios que serão analisados com maior cuidado no próximo item. A frota terceirizada seria, num primeiro instante, ideal para a organização.

O fato, na realidade, é que além dos fatores citados existe uma série de considerações que devem ser colocadas em pauta ao se escolher o modelo de frota. Como foi observado durante a revisão teórica e, principalmente, na análise do caso, alguns fatores estratégicos são ponderados e, quando defrontados com dados qualitativos de satisfação, permitem deduzir outros benefícios que, de acordo com o modelo estratégico escolhido pela empresa, no caso a diferenciação, resultam em vantagens competitivas sustentáveis para a empresa.

O controle sobre a equipe de entrega, assim como a possibilidade de ter uma equipe mais sintonizada com a cultura da organização, atendendo aos principais padrões de excelência em termos de apresentação pessoal e verdadeiramente imbuída quanto ao sucesso da empresa em termos dos índices de qualidade objetivados pelos líderes, podem determinar um resultado extremamente satisfatório em vendas, já que o modelo de diferenciação tende a ser melhor percebido pelo cliente.

Outro fator relevante para se obter vantagem com a frota própria está relacionado ao maior controle dos índices ligados ao refugo e retorno. A correta análise desses números possibilita à empresa promover ações no intuito de melhorar o trabalho de positividade dos vendedores, ampliar o relacionamento com o cliente, perceber as suas reais necessidades e evitar perdas desnecessárias.

Como já fora comentado anteriormente, a equipe terceirizada, por ter em sua remuneração a aplicação de um redutor relacionado ao refugo e ao retorno, pode deturpar os índices, realizando alguns procedimentos em campo para reduzir, ao máximo, as perdas em remuneração.

O controle sobre a equipe de frota própria normalmente é mais intenso e os índices ajudam a refletir sobre os reais problemas relacionados às vendas mal feitas e a dificuldades na entrega aos clientes.

Por possuir procedimentos de contratação mais assertivos que os terceiros, um conjunto de benefícios mais atrativo e representar para o trabalhador um vínculo mais completo com a marca, o *turn-over* é sensivelmente menor na equipe de frota própria. Este fato torna-se relevante, pois o maior tempo do funcionário na empresa poderá trazer algumas vantagens, tais como: maior agilidade na entrega por conhecer melhor a “rota” e saber as peculiaridades de cada região; melhores resultados em termos de qualidade, porque já entende a cultura da empresa e presa pela boa avaliação no Programa de Excelência; maior relacionamento com clientes o que possibilita ganhos de produtividade e melhora os índices de satisfação; e mais facilidade em implementar as novas ações e estratégias da empresa, já que possui uma percepção melhor quanto aos objetivos da empresa.

Além dos aspectos citados, que muito contribuem para o bom índice de satisfação conquistado pela frota própria, uma outra vantagem relevante está relacionada à conservação da frota. Como precisa obedecer a padrões de excelência determinados pelo programa de qualidade da AMBEV, a BM Distribuidora possui uma idade média bem inferior a média dos seus principais concorrentes. Além dos benefícios naturais quanto à redução dos custos de manutenção e do índice de quebra de veículos, a idade baixa da frota colabora para a boa imagem da empresa, permitindo que o cliente faça um constante paralelo entre a qualidade da equipe de entrega e a ótima qualidade da frota.

De forma conclusiva pode-se dizer que, com base no caso estudado, a distribuição com frota própria possibilita algumas vantagens competitivas sustentáveis, pois: permite a empresa obter dados mais precisos e analisar o mercado de forma mais correta, torna possível imprimir ações estratégicas mais eficazmente, modela os padrões de atendimento num nível

superior e promove uma maior interação com o cliente; isso possibilita maior relacionamento, credibilidade e, por fim, maior fidelização.

6.5 Vantagens Competitivas - frota terceirizada

Para se analisar a importância da frota terceirizada em uma distribuidora de bebidas e entender as características que contribuem para que a empresa obtenha vantagem competitiva através dela, se faz necessária uma pequena análise histórica do emprego da terceirização de frota nas distribuidoras AMBEV.

Nas décadas de 70 e 80, possuir uma frota própria era condição chave para se atuar no mercado de bebidas como distribuidor. O modelo de terceirização era praticamente desconhecido e para uma empresa de logística o tamanho da frota própria representava, em parte, o quanto do mercado ela poderia atender.

A partir do início dos anos 90, algumas distribuidoras, dentre elas a Beira Mar Distribuidora de Bebidas Ltda. (empresa do Grupo Beira Mar), passaram a introduzir, em sua frota, terceiros. Através de parcerias com autônomos, a distribuidora passava a ter possibilidade de atender novos mercados e, principalmente, evitar os impactos negativos que a sazonalidade em vendas, especialmente no período de dezembro a março, causavam.

Nesta última década, a decisão, na sua maior parte, era provocada pelo desejo da empresa em reduzir custos e conquistar benefícios fiscais com a redução dos ativos. O foco estratégico quanto ao *knowhow* da empresa ainda estava sendo ajustado e a sua percepção quanto às competências essenciais era pouco desenvolvida.

No final da década de 90, as competências essenciais passaram a ser estudadas. As distribuidoras, apesar de entenderem que tinham na logística de entrega uma de suas principais competências essenciais, percebiam que a terceirização deveria continuar a ser utilizada e que sua prática deveria vir com profissionalismo na administração e gestão do modelo.

Na prática, percebe-se que a competência essencial da distribuidora não era o controle ou administração dos meios de entrega, mas sim a gestão da logística integrada da empresa. Ter frota própria ou terceirizada passou a ser entendida como mais uma das diversas variáveis que compõem a complexa estrutura de entrega de um distribuidor AMBEV.

Dessa forma, o terceiro deixa de ser apenas um componente econômico, responsável por reduções de custo e benefício fiscal, e passa a compor a estratégia logística da empresa, pois contribui para a formação de sua competência essencial, ou seja, a gestão da entrega.

A mudança de percepção ajuda a desenvolver novas vantagens competitivas ao modelo de terceirização. Além das vantagens já discutidas quanto à economia obtida com a redução de imobilizado e encargos trabalhistas, a terceirização da frota do distribuidor contribuiu para:

- Melhorar os índices de retorno e refugo da empresa, pois, movidos pela remuneração variável que contemplava esses índices como redutor, os terceiros tinham um empenho inicial maior que os próprios no controle desses índices;
- Aprimorar o foco da empresa no atendimento ao cliente. Esta vantagem é percebida, porque a empresa passa a ter mais tempo dedicado à criação de estratégias que visam melhorar a relação com o cliente e perceber suas reais necessidades. O profissionalismo dos terceiros reduz o tempo da empresa dedicado ao acompanhamento sistemático das entregas.
- Fim dos transtornos com falta ou absenteísmo. Este problema, apesar de continuar existindo, deixa de ser responsabilidade da empresa e passa para o terceiro que deve, por relação contratual, ter disponibilidade imediata de equipe para as entregas. Isso reduz consideravelmente os atrasos nas entregas e o retorno de produtos.

Sendo a frota própria ou terceirizada parte importante das competências essenciais da empresa, o modelo utilizado torna-se menos importante que o objetivo estratégico e suas adequações operacionais.

A frota terceirizada, apesar de importante ferramenta “contábil” para as distribuidoras, pode ser também incorporada à estratégia da empresa mesmo considerando os modelos de foco ou diferenciação. Neste caso, o formato do contrato de prestação de serviço e a estrutura criada para acompanhamento de desempenho das equipes são fatores chave para o sucesso do modelo.

O modelo por si só não deve funcionar de forma isolada apenas contribuindo com a redução de custos. Sua introdução, assim como foi apresentado no caso estudado, deve ser de forma gradual e complementar ao modelo de frota própria da empresa. Deve-se lembrar que está se falando de uma empresa de logística e que, por definição, ficaria responsável pela gestão das entregas de bebidas. Conhecido o conceito de gestão, entende-se que ter parte da frota terceirizada ou não é mais um componente da estratégia genérica da empresa.

No caso estudado, o modelo de terceirização de frota é bem utilizado. Sua implantação assim como a estrutura montada para a administração deste, não só contribuem em termos financeiros como colaboram para a melhoria de alguns índices acompanhados pela BM.

Como foi dito pelos sócios da empresa, o modelo não é eterno e deve ser revisto constantemente, haja vista que os terceiros são os primeiros a sofrerem com a variação sazonal das vendas, as quais causam impacto diretamente na motivação da equipe e nos resultados que ela pode proporcionar em termos de atendimento e produtividade.

Dessa forma, conclui-se que, apesar do modelo de terceirização oferecer vantagens competitivas importantes para as distribuidoras, o sucesso geral de sua implantação só se percebe com gestão contínua e adequação constante da estratégia empresarial às variáveis externas que hora promovem oportunidades de crescimento e hora desestruturam o modelo com ameaças incontroláveis.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo-se do princípio atual que rege boa parte das distribuidoras de bebidas, no qual a terceirização de frota é parte fundamental na estratégia organizacional da empresa, foi realizado, nesta dissertação, o estudo de uma distribuidora de bebidas AMBEV e identificados os fatores que corroboram para a formatação de vantagens competitivas na utilização de frota própria e terceirizada.

O estudo teve como apoio teórico alguns temas que foram explorados nos capítulos 2, 3 e 4, com especial atenção aos itens relacionados a: análise competitiva, que possibilitaram o entendimento quanto às decisões da empresa e à relação com o Planejamento Estratégico; terceirização, que trouxe um entendimento mais completo quanto à importância da terceirização e o modelo de logística integrada; e competências essenciais, que surgem como argumento importante a favor da terceirização em distribuidoras AMBEV.

Vale ressaltar que o conjunto das reflexões feita na revisão teórica foi de fundamental importância para as conclusões obtidas no estudo de caso. Outro tema relevante e que pode ser apresentado como tópico chave para entender o que é essencial ou não para a empresa, consiste na teoria dos custos de transação. Relevante, pois complementa a ideia de que, de uma forma ou de outra, as organizações sempre buscam aumentar seus ganhos, sendo o conhecimento dos custos de transação relacionados a cada modelo extremamente importante para o gestor definir qual escolher e em que momento.

Uma das constatações obtidas nesta dissertação é a de que ambos os modelos possuem vantagens competitivas que podem ser obtidas pela empresa. Dessa forma, elimina-se um pressuposto de que os dois modelos não podem trabalhar em conjunto numa mesma organização. A sazonalidade do mercado, assim como a estratégia genérica escolhida pela BM Distribuidora, no caso a diferenciação, são fundamentais para que a empresa opte por trabalhar com os dois modelos e que solidifique sua estratégia aproveitando o que de melhor cada um pode oferecer em momentos diferentes.

Outro aspecto relevante é de que, ao longo do tempo, a importância de se analisar o cenário e adequar a estratégia, determinaria como e quando investir em frota própria ou não. Como exemplo, percebe-se que, ao se definir uma estratégia de desenvolvimento de mercado, a empresa que atua de forma diferenciada, precisaria da frota própria para garantir o mínimo de controle sobre o padrão de atendimento e índices de qualidade (Ansoff, 1977). Da mesma forma, ao se perceber uma crise ou período sazonal de baixa, ter parte da frota terceirizada

possibilitaria uma redução dos custos sem maiores impactos na rentabilidade final da empresa.

Outra conclusão importante foi entender que, apesar dos insistentes comentários feitos pelos sócios da BM Distribuidora quanto aos ganhos obtidos com a terceirização relacionados à diminuição dos custos fixos e outras despesas financeiras com pessoal e estrutura, a terceirização apresentou outras características vantajosas também no que diz respeito à qualidade nos serviços.

Ficou latente que, independente da decisão, pode-se ganhar muito com a utilização dos dois modelos em conjunto, porque a organização, após definir o seu “*core business*”, escolhe a terceirização de frota como o modelo ideal para a implantação de sua estratégia ou encontra na frota própria a segurança necessária para implementar a maioria de suas ações de diferenciação.

Conclui-se que a decisão sobre qual modelo utilizar está relacionada ao contexto de cada distribuidor. De fato, como foi apresentado, cada um possui um conjunto de vantagens competitivas que devem complementar a estratégia. Cabe ao gestor definir de que maneira a empresa poderá aproveitar as forças desses modelos e estruturá-la para obter melhor rentabilidade com maior qualidade nos serviços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A., *Administração estratégica de mercado*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANSOFF, H. Igor. *Estratégica empresarial*. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. *Implantando a Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1992.
- BECK, P. W. *Corporate planning for an uncertain future*. Long Range Planning, v. 15, no. 4, p. 12-21, 1982.
- CABRAL, Sandro. *Terceirização de processos industriais sob a ótica da economia dos custos de transação*. 2002. 112 folhas. Dissertação (Mestrado em Administração)-Escola de Administração, UFBA, Salvador.
- CHING, Hong Yuh. *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHRISTOPHER, M. *Logistics and supply chain management*. 2a. ed. Londres: Financial Times Pitman, 1998.
- COASE, Ronald N. *The nature of the firm*. *Economica*, no. 4, p. 386-405, 1937. (Reimpresso em COASE, Ronald R. *The firm, the market and the law*. Chicago: University of Chicago Press, 1988.)
- DIXIT, Avinash K.; NALEBUFF, Barry J. *Pensando estrategicamente*. São Paulo: Atlas, 1994.
- EXAME. São Paulo: Editora Abril, Junho de 2004.
- HARRISON, Alan; HOEK, Remko van. *Estratégia e gerenciamento de logística*. São Paulo: Futura, 2003.
- HAMMEL, Gary. *Strategy as revolution*. *Harvard Business Review*, Boston, July/Aug. 1996. _____; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus/ Harvard Business School Press, 1995.
- KAHN, Herman; WIENER, A.J. *O ano 2000: uma estrutura para especulação sobre os próximos trinta e três anos*. São Paulo: Melhoramentos, 1967.
- LEIRIA, Jerônimo Souto. *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto Editores, 1993.
- LEVY, Alberto R. *Competitividade organizacional*. 1ª. ed. São Paulo: Makron Books, 1992
- LOVELOCK, Christopher. *Product Plus: produto+service= vantagem competitiva*. 1a. ed. São Paulo: Makron Books, 1995.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael. *Estratégia, a busca da vantagem competitiva*. 8ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. São Paulo: Record, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estratégia empresarial e vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, Michael. *Competição*. 10ª. ed. Rio De Janeiro: Campus, 1998. _____ *Vantagem competitiva*. 25ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

SLACK, Nigel. *Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais*. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

TREGOE, Benjamin B.; ZIMMERMAN, John W. *A estratégia da alta gerência: o que é e como faz-la funcionar*. (Original publicado em 1980). Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

WANDERLEY, José Augusto. *Negociação total*. São Paulo: Gente, 1998.

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions os capitalism: firms, markets, relational contracting*. Nova York: The Freepress, 1985. _____ *The mechanisms of governance*. Oxford: Oxford University Press, 1996.

ANEXO 1 – Questionário

1. Qual o principal fator que levou a empresa a optar por trabalhar com frota terceirizada em boa parte do tempo?

A remuneração dada aos terceirizados era inferior ao nosso custo com a frota própria, permitindo-nos obter uma economia sem perda de produtividade; com o dono do caminhão dirigindo o mesmo, acreditávamos que o nível de comprometimento com a qualidade das entregas seria maior. Outro fator foi a redução do risco de ações trabalhistas, bastante intenso no setor de distribuição. A redução do capital imobilizado nos caminhões também foi levado em consideração.

2. Qual o fator que levou a empresa a migrar, mesmo que momentaneamente para frota própria?

Na verdade, pelo fato da distribuição ser a atividade fim do nosso negócio e, portanto, com grande importância estratégica, nunca deixamos de ter frota própria, para que não ficássemos 100% dependentes de terceiros. Atualmente a frota terceirizada corresponde a aprox. 40% do total.

3. Qual o objetivo dos líderes com a terceirização da frota? E com o modelo de Frota própria?

Conforme colocado nas perguntas anteriores, a frota terceirizada nos permite uma redução de custo, redução do capital imobilizado e ganho de qualidade e produtividade. E a manutenção da frota própria objetiva manter o controle do setor estratégico para a empresa.

4. Na BM qual a principal vantagem de se trabalhar com uma frota terceirizada?

Redução do custo de manutenção, perdas por depreciação e capital investido, além de não haver a necessidade de termos um acompanhamento sobre absenteísmo, afastamentos, causas trabalhistas, controle de férias etc...

5. Por que ter parte da frota?

Por se tratar de atividade estratégica do nosso negócio, seria muito perigoso ficarmos 100% dependentes de terceiros.

6. O Grupo acredita que existe algum momento específico em que é melhor migrar para a frota própria?

Quando a remuneração feita aos terceiros superar a remuneração que é nos feita pela AmBev, ou quando os terceirizados não mais atenderem aos nossos padrões de Excelência.

7. O modelo de gestão de frota é visto como parte da estratégia da organização? De que forma ela é considerada no PE da empresa?

Sim. No nosso orçamento, traçamos metas de redução de custo de combustíveis, manutenção, pneus peças e acessórios. Mantemos a idade média da nossa frota sempre inferior a 10 anos e, para isto, sempre orçamos o investimento de, em média, 03 caminhões novos por ano, e revendemos os mais antigos (com menos de 10 anos) para os terceiros. Identificamos quais os fatores críticos de sucesso na nossa relação com os terceirizados e contemplamos melhorias para viabilizar o negócio deles, para que possam manter o nível de excelência exigido e a parceria.

8. Quais os reais balizadores quantitativos para se determinar se o modelo escolhido está ou não dando os resultados esperados? Quais os números que são acompanhados e como são definidas as metas para cada um deles?

Os principais números são:

- a) Receita de carreto R\$/HL(Remuneração Ambev – Remuneração dada aos terceiros) ou (Remuneração Ambev – Custo por hl).*
- b) Índice de refugo*
- c) Valor de perdas e quebras*
- d) Índice de devolução/hl*
- e) Índice de devolução/nf*
- f) Custo fixo por caminhão*

9. Quais as vantagens competitivas identificadas pelos líderes no modelo de frota própria e terceirizada?

Própria:

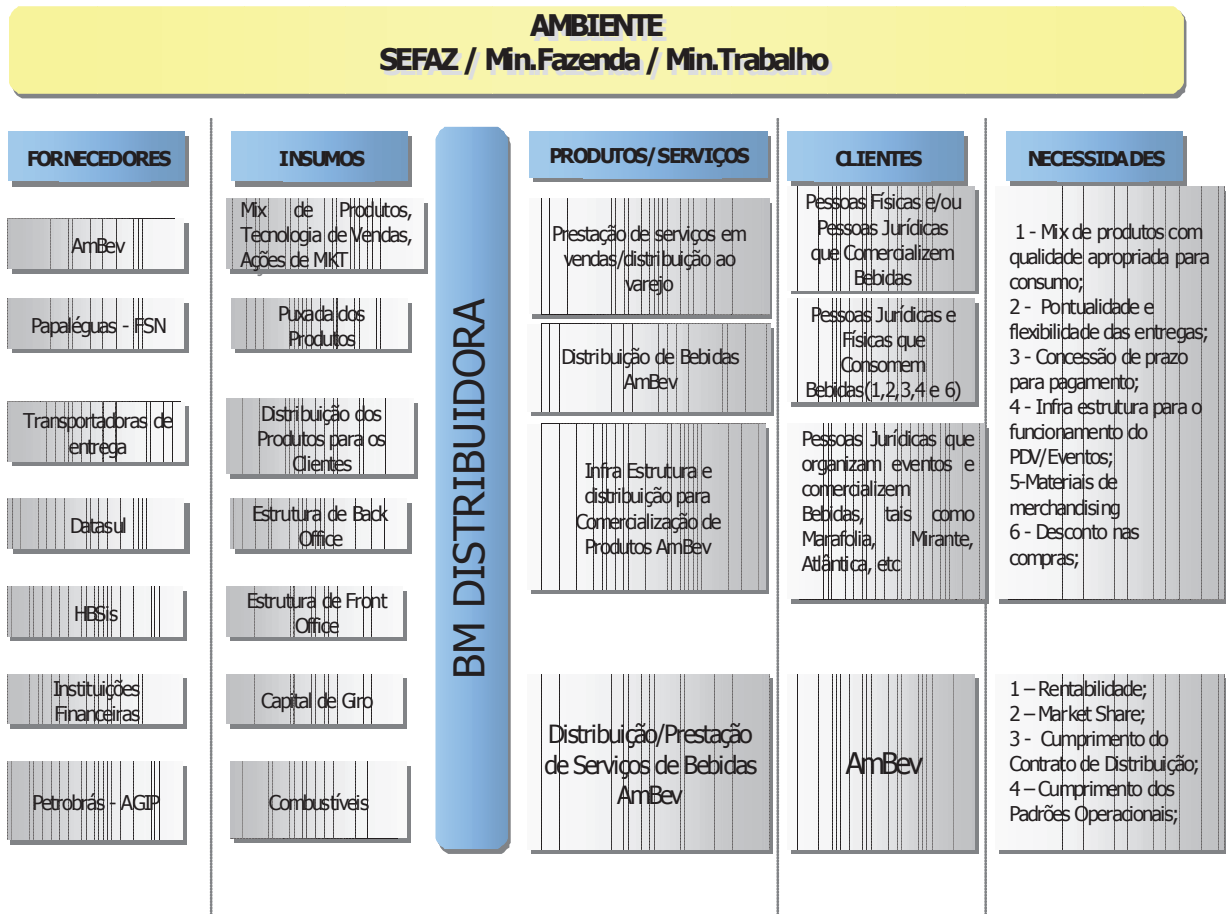
- a) Domínio de setor estratégico para o negócio;*
- b) Colaboradores com cultura da empresa mais internalizada;*
- c) Melhor conservação da frota;*
- d) Maior controle sobre os índices de refugo, perdas e devolução;*
- e) Maior aderência ao nosso Programa de Excelência;*
- f) Menor turn over.*

Terceirizada:

- a) Redução de custo fixo;*
- b) Geração de receita de carreto;*
- c) Redução de capital próprio imobilizado;*
- d) Diminuição de riscos trabalhistas.*

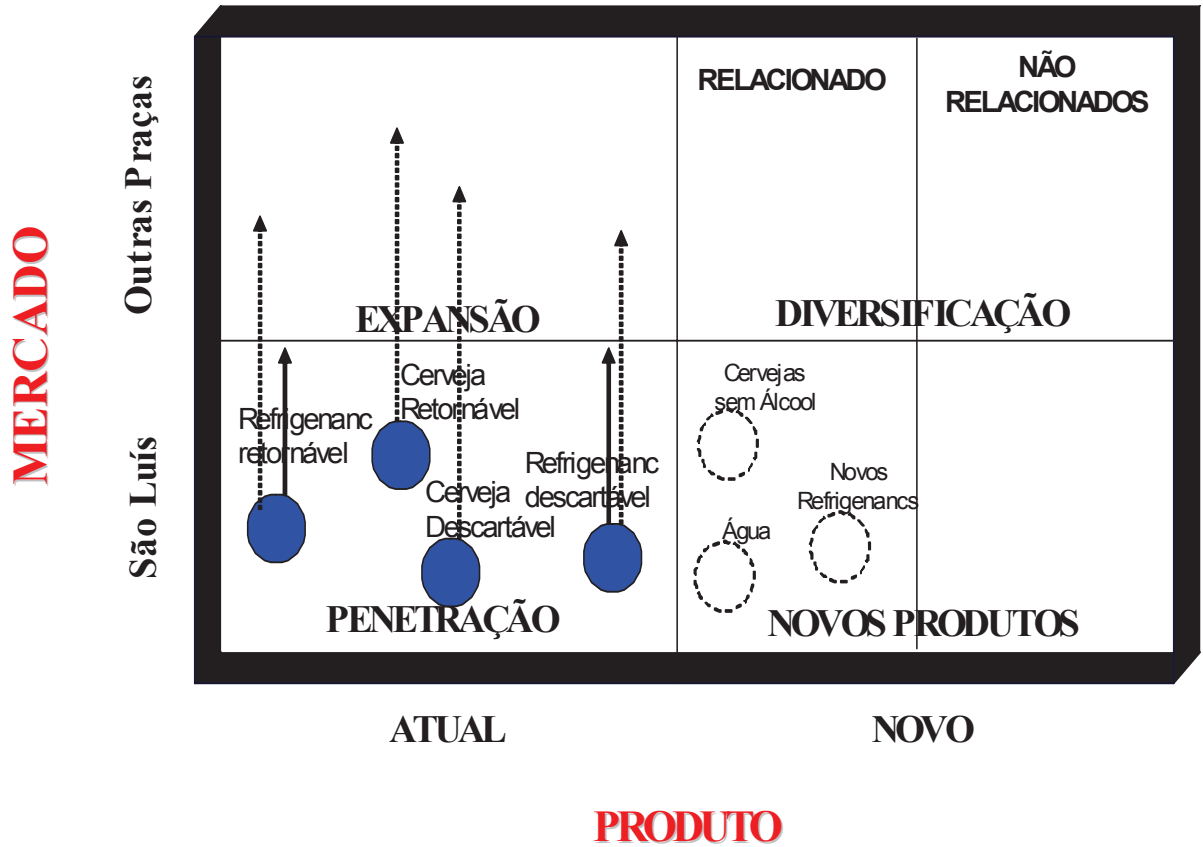
ANEXO 2

O Mapa de Relacionamento identifica de maneira clara qual o negócio em que a empresa está inserida.



Fonte: Grupo Beira Mar, 2005.

ANEXO 3 - Matriz de Ansoff – BM Distribuidora



Fonte: Grupo Beira Mar, 2005

ANEXO 4 - Pesquisa de Satisfação aplicada aos clientes Exclusivos

QUESTIONÁRIO	
PESQUISA DE SATISFAÇÃO	
Pesquisa realizada em clientes EXCLUSIVOS	
1. Como você considera o serviço atual da Beira Mar (atuação do vendedor e entrega) ?	
<input type="checkbox"/>	Excelente
<input type="checkbox"/>	Muito bom
<input type="checkbox"/>	Bom
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Ruim
2. Você acredita ter vantagens em ser cliente exclusivo da Beira Mar ?	
<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não
3. Os clientes acreditam que a cerveja que você vende é a melhor do mercado?	
<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não
4. Como você classificaria os serviços oferecidos pelo seu vendedor Beira Mar?	
<input type="checkbox"/>	Excelente
<input type="checkbox"/>	Muito bom
<input type="checkbox"/>	Bom
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Ruim
5. Como você classificaria os serviços da equipe de entrega da Beira Mar?	
<input type="checkbox"/>	Excelente
<input type="checkbox"/>	Muito bom
<input type="checkbox"/>	Bom
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Ruim
6. As entregas da Beira Mar costumam ser pontuais e sem erros no pedido?	
<input type="checkbox"/>	Sempre corretas e pontuais
<input type="checkbox"/>	As vezes existem atrasos ou erros no pedido
<input type="checkbox"/>	Existe sempre um problema
7. Como você avaliaria a apresentação e a cordialidade da equipe de entrega ?	
<input type="checkbox"/>	Excelente
<input type="checkbox"/>	Muito bom
<input type="checkbox"/>	Bom
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Ruim
8. Você acha que o valor cobrado pela Beira Mar, em relação aos seus produtos, é:	
<input type="checkbox"/>	Caro, pois os serviços oferecidos e os produtos não são tão bons
<input type="checkbox"/>	Justo, já que compro produtos de boa qualidade e tenho bom atendimento
A pergunta abaixo é para ser respondida pela Beira Mar	
<input type="checkbox"/>	O cliente pesquisado possui entrega terceirizada
<input type="checkbox"/>	O cliente pesquisado possui entrega em frota própria
<input type="checkbox"/>	A maioria das entregas deste cliente é em frota terceirizada
<input type="checkbox"/>	A maioria das entregas deste cliente é em frota própria

ANEXO 5 - Pesquisa de Satisfação aplicada aos clientes Não-exclusivos

QUESTIONÁRIO	
PESQUISA DE SATISFAÇÃO	
Pesquisa realizada em clientes NÃO-EXCLUSIVOS	
1. Como você considera o serviço atual da Beira Mar (atuação do vendedor e entrega) ?	
<input type="checkbox"/>	Excelente
<input type="checkbox"/>	Muito bom
<input type="checkbox"/>	Bom
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Ruim
2. Você considera os serviços da Beira Mar:	
<input type="checkbox"/>	Melhores do que os das demais empresas do ramo
<input type="checkbox"/>	Piores do que os de outras empresas do ramo
3. Você considera a cerveja vendida pela Beira Mar:	
<input type="checkbox"/>	A melhor e mais procurada pelos seus clientes
<input type="checkbox"/>	Existe outra cerveja melhor e mais procurada pelos seus clientes
<input type="checkbox"/>	A pior cerveja do mercado e a menos procurada pelos seus clientes
4. Como você classificaria os serviços oferecidos pelo seu vendedor Beira Mar?	
<input type="checkbox"/>	Excelente
<input type="checkbox"/>	Muito bom
<input type="checkbox"/>	Bom
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Ruim
5. Como você classificaria os serviços da equipe de entrega da Beira Mar?	
<input type="checkbox"/>	Excelente
<input type="checkbox"/>	Muito bom
<input type="checkbox"/>	Bom
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Ruim
6. As entregas da Beira Mar costumam ser pontuais e sem erros no pedido?	
<input type="checkbox"/>	Sempre corretas e pontuais
<input type="checkbox"/>	As vezes existem atrasos ou erros no pedido
<input type="checkbox"/>	Existe sempre um problema
7. Como você avaliaria a apresentação e a cordialidade da equipe de entrega ?	
<input type="checkbox"/>	Excelente
<input type="checkbox"/>	Muito bom
<input type="checkbox"/>	Bom
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Ruim
8. No geral o serviço de entrega da Beira Mar é:	
<input type="checkbox"/>	Melhor do que os dos demais fornecedores de bebidas
<input type="checkbox"/>	Pior do que o de alguns fornecedores de bebidas
<input type="checkbox"/>	O pior serviço de entrega
8. Você acha que o valor cobrado pela Beira Mar, em relação aos seus produtos, é:	
<input type="checkbox"/>	Caro, pois os serviços oferecidos e os produtos não são tão bons
<input type="checkbox"/>	Justo, já que compro produtos de boa qualidade e tenho bom atendimento
A pergunta abaixo é para ser respondida pela Beira Mar	
<input type="checkbox"/>	O cliente pesquisado possui entrega terceirizada
<input type="checkbox"/>	O cliente pesquisado possui entrega em frota própria
<input type="checkbox"/>	A maioria das entregas deste cliente é em frota terceirizada
<input type="checkbox"/>	A maioria das entregas deste cliente é em frota própria